

LA EMPRESA MOTOR DE RECUPERACION ECONOMICA

Asamblea de ACCION SOCIAL EMPRESARIAL

Capilla del Colegio del Pilar - MADRID - 17 de Diciembre de 1983

1. Ha sido costumbre de ACCION SOCIAL EMPRESARIAL hacer coincidir su Asamblea con un acto en el cual se profundiza en algún problema de especial interés para el mundo de la empresa y de la economía. En las dos anteriores, celebradas en Montserrat y Santiago de Compostela, tratamos el tema del Desempleo, el más importante azote de nuestro tiempo y símbolo de la crisis en que se encuentra inmersa nuestra sociedad.

Este año, aunque las circunstancias no han variado, e incluso es aún más importante el estudio de ese tema, hemos querido buscar otro distinto que ofrezca posibilidad de esperanza, aunque en una reunión posterior, más amplia y filosófica, deberíamos seguir profundizando plenamente en diversos aspectos de lo que UNIAPAC y ASE consideran clave del mundo actual: las relaciones entre el empleo y el modelo de sociedad en que queremos o podemos vivir.

Este año nuestra Asamblea tiene una significación especial: después de cuatro años en que he ocupado la Presidencia de nuestra Asociación, se va a proceder de acuerdo con los términos estatutarios a mi sustitución y será nombrado nuevo Presidente nuestro buen amigo, antiguo y entusiasta colaborador, Eugenio Marín García-Mansilla, una de las figuras más importantes de la empresa privada española.

Esta renovación es un símbolo de la fuerza, modesta pero firme, que tiene ACCION SOCIAL EMPRESARIAL en nuestra sociedad y también de que una institución de su naturaleza no debe ser patrimonio de nadie y exige una permanente renovación de sus directivos confirmando que su única finalidad es servir al conjunto de la empresa española, a través de los directivos o empresarios coincidentes con la doctrina social de la Iglesia y la enseñanza magistral de la "Labor Excersens".

Otro aspecto importante de este acto es que se celebra en el Colegio del Pilar, lugar entrañable para muchos de nosotros, especialmente para Eugenio Marín, Presidente entrante y para mí, Presidente saliente, en cuanto que los dos hemos tenido el honor y la gran satisfacción de estudiar en él, así como han hecho otras personas vinculadas a ACCION SOCIAL EMPRESARIAL y en cierto modo, también nuestro consiliario, Mario de Hoyos, con un hermano en la familia Marianista y con quien coincidí en el colegio de Santa María de San Sebastián en que terminé mis años colegiales.

El "pilar" ha sido vivero de empresarios y personas preocupadas por el servicio público. Mucho nos gustaría que esta reunión sirviese para incorporar a algunos de ellos a nuestras tareas.



2. ACCION SOCIAL EMPRESARIAL

Aún cuando la mayor parte de los que están aquí presentes la conocen desde hace tiempo, quiero señalar que ASE, como la llamamos entre nosotros, es una Asociación de empresarios y altos directivos de empresa, con preocupación ética, vocación de servicio social y sobre todo, deseo de promover la concordia en la comunidad política, muy en especial en la nuestra que, si se divide, no podrá afrontar adecuadamente los graves problemas que están surgiendo y han de surgir en el futuro.

Los últimos años han sido un período difícil para ASE. En ellos ha coincidido la radicalización de muchas actuaciones, la utilización de la empresa como ruedo de luchas políticas, la actitud de quienes han querido utilizar la fuerza empresarial para defender sus puntos de vista en la vida política y la repercusión en pérdida de empleo de la crisis económica interior y la mundial. Además, y sobre todo todo, por la crisis profunda de sociedad, en que los valores que creíamos asumidos por el mundo occidental pueden variar sustancialmente, afectando a la propia vida de la empresa e incluso a su función en la sociedad moderna.

Todo ello además se relaciona con lo que para los empresarios es más importante, la dificultad para mantener la relación con los trabajadores y colaboradores en la acción empresarial, el trauma de prescindir de ellos y el producido por las empresas que desaparecen en su totalidad. Naturalmente, estas circunstancias y otras que las acompañan, influyen en la vida de nuestra Asociación y han obligado permanentemente a replantearse su función.

El próximo período que abre la Presidencia de Eugenio Marín no va a encontrar menos problemas y en él deberemos colaborar para que ASE sea dentro de la lucha que caracteriza la vida moderna, y muy especialmente la empresarial, un pequeño oasis de concordia en que resulte aceptablemente fácil reunirse con otros interlocutores sociales y establecer una relación de diálogo y amistad personal que de algún modo facilite acuerdos específicos convenientes para la paz social.

Querría hacer un breve balance de mi actuación y debo decir sincera y claramente que no la considero positiva. Muy pocos de los objetivos que me proponíase han cumplido. ASE ha mantenido su voz en la sociedad española, pero en modo alguno la ha aumentado e incluso ha tenido bajas importantes, en especial en su implantación territorial. Siempre tratamos de justificarnos por causas generales o la crisis de alguna empresa con nosotros muy vinculada pero en este caso me temo haya bastante de fracaso personal. Quizás esto obedezca a que soy un empresario fundamentalmente heterodoxo y no represento al tipo de empresa que constituye la base de nuestra sociedad y que debe ser motor de su recuperación económica. En especial, me duele no haber sido capaz de atraer a núcleos de empresarios jóvenes, únicos que pueden hacer posible con su entusiasmo el desarrollo que ASE necesita. Esa es la misión difícil que espera a Eugenio Marín, para la que está mucho mejor preparado que yo.

A pesar de ello, me atrevo a decir que hemos sobrevivido con dignidad y absoluta independencia, y ésta espero haya sido mi contribución a la causa de la acción cristiana en la vida empresarial.

Cometería una falta grave si no hablase del equipo de ACCION SOCIAL EMPRESARIAL, especialmente de nuestro consiliario, Mario de Hoyos, paño de lágrimas de todos, que me introdujo hace muchos años en la labor de ASE y a todos ha reconfortado en todo momento con su trabajo eficaz, siempre humilde e inadvertido; y a Benedicto Poza, el Secretario General, con su optimismo, generosidad, buena voluntad y acción eficaz. A ellos y a cuantos han colaborado durante este tiempo, especialmente Fernando López, quiero expresarles mi agradecimiento.

Este equipo permite a ACCION SOCIAL EMPRESARIAL un gran margen de esperanza, en especial si intensifica la labor de incorporar jóvenes empresarios y ejecutivos y restablecer su red territorial, tan importante en el futuro como lo ha sido en el pasado.

3. LA CRISIS

Nuestro país y el mundo están inmersos en una profunda crisis de fondo y no simplemente transitoria y superficial, aunque entre todos pretendamos ignorar este hecho y nos comportamos como si todo hubiese de seguir siempre igual, como muchas empresas hasta que llega el crack irremediable y el escándalo después de haber mantenido una situación de "tout va très bien" hasta el último momento.

Una de las causas de esta crisis es el fenómeno del cambio y del cambio rápido, en lo científico y subsiguientemente en lo tecnológico, característica importante de nuestro tiempo. Estos últimos sesenta años, tan trascendentes de la historia de la humanidad, han producido cambios "brutales" en la vida social y económica, como es difícil que se vuelvan a repetir. Es un privilegio haber sido testigo de ellos, pero no es posible olvidar los traumas que esto nos ha producido.

Ha sido importante la calidad de los cambios, pero más aún su velocidad. En los últimos 200 años, el hombre ha aprendido a progresar y a dirigir al menos en parte el progreso. Esto significa que "ha abierto la caja de Pandora" y no puede dominar sus efectos ni parezca fácil que lo haga en el futuro; drama del hombre moderno, cuya capacidad creadora es principal arma de autodestrucción.

Esta velocidad del cambio abre la duda de si nuestras estructuras sociales podrán adaptarse o si tanto en lo público como en lo privado nos sentiremos cada día más impotentes y desplazados, hasta vernos superados por una civilización distinta a la blanca y occidental a que pertenecemos y que avanzando, sin ataduras, prejuicios ni egoísmos, llegue a destruirnos o dominarnos como ha ocurrido con la poderosísima estructura de poder del Irán, desbordada por una marea humana con ideales casi incomprensibles para nuestra sociedad.

Aún sin abusar del papel de Cassandra, al que muchos me creen aficionado, pienso que el equilibrio socio-institucional y la convivencia pacífica requieren normas estables de derecho, forzosamente de maduración lenta. Sin ellas no es posible salir de un estado

permanente de ruptura como el que en España nos encontramos. Pero esa maduración lenta requiere tiempo y nosotros carecemos de él. En España, donde se ha dicho que "todo es anticonstitucional hasta la Constitución", nuestro caso es aún más grave, quizás caricatura de lo que con menos drama existe igualmente en gran parte del mundo occidental. PERO EN TODO CASO, MIENTRAS NO RECUPEREMOS TOTALMENTE UN VERDADERO ESTADO DE DERECHO NO PODREMOS ELIMINAR NUESTROS PROBLEMAS.

Las civilizaciones romana y anglosajona, las más duraderas y estables de la historia occidental, han ido acompañadas, de los sistemas jurídicos más perfectos que se han conocido, con normas de derecho y consuetudinarias y sistemas judiciales altamente eficientes. Sin un instrumento eficaz de convivencia y estabilidad sociológica, es decir, un sistema de derecho aceptado por el conjunto social, resulta inevitable que una sociedad se debata en convulsiones internas y externas que deriven a fórmulas de violencia, incluso la más grave de todas, la esclavitud social característica de los países del Este. Incluso cabe que llegue a pensarse que esa esclavitud social ofrece el único camino futuro de convivencia humana, retrocediendo a tiempos en que no se reconocía el valor supremo del hombre, aportación "sociológica" de nuestra religión cristiana. La crisis actual de sociedad es en el fondo una crisis del concepto y posibilidades de la libertad, que creíamos que se nos reconocía automáticamente desde el nacimiento y no era posible se nos arrebatase.

Perdón por estos comentarios, sin los que no podría seguir mi exposición, puesto que el propio respeto a mí mismo me impediría hablar de lo inmediato y menos trascendente, aunque a nosotros nos parezca otra cosa, sin poner como hacen los auditores una nota calificatoria de mi opinión y mis palabras.

4. EL EMPRESARIO EN EL MOMENTO ACTUAL

En el país y tiempo que vivimos, existe una situación de crisis económica, cualesquiera que sean las causas y sus efectos inmediatos y futuros, y los que estamos en condiciones de influir de modo directo en una micro-área socioeconómica o de modo indirecto en una macro-área, tenemos que colaborar en dos aspectos:

- En la lucha contra el deterioro económico general para evitar o reducir dificultades y problemas a nuestros pueblos.
- En el equilibrio sociológico de las diferentes fuerzas, intereses y núcleos de poder para que sea posible la estabilidad en el conjunto social.

Esta es una obligación directa que muy especialmente debemos asumir, cualesquiera que sean nuestras predicciones de futuro, los que por convicción cristiana sentimos la necesidad de utilizar nuestra influencia en beneficio del conjunto social, incluso con limitación y renuncia personal.

La responsabilidad de los empresarios se orienta principalmente a lo económico, de especial importancia en una sociedad que pone su principal énfasis en el bienestar, comodidades, incluso caprichos y

vicios, que este poder adquisitivo puede proporcionar. La principal aspiración expuesta por quienes tienen obligación social de defender a la gran masa de trabajadores, o sea la gran masa de pueblo, es la protección del poder adquisitivo, sin importar que esto se haga en muchas ocasiones a costa del conjunto no activo, que verá reducido el suyo en la proporción en que aumenta el de los activos. Esto crea dos castas, la de quienes tienen un patrimonio o un empleo protegido por el entorno social y la de quienes no lo han logrado o lo han perdido, que pasan a ser los nuevos parias de una sociedad insolidaria.

Esta circunstancia hace que la empresa en su consideración amplia, como institución principal de actividad económica, sea el instrumento básico, prácticamente el único, para lograr ese objetivo de "poder adquisitivo" y para otro objetivo aún más importante, el mantenimiento relativo de la situación de cada país en el ranking mundial.

Durante unos años, prácticamente la década de los 70, la empresa y el empresario en España, ha estado sujeta a toda clase de ataques, no ya por lo que hiciesen mal, que muchos lo hacíamos y no debemos pretender inmunidad u oscuridad para nuestros errores, sino por el hecho de ser empresarios, por lo que la empresa en sí misma representa, como mal absoluto que es necesario extirpar. Esto además acompañado de críticas propias de estrategias de café, que actúan sin responsabilidad. Esta situación se ha modificado y esto abre una vía a la esperanza, pero no es extraño que haya dejado impacto permanente en quienes participaron activamente en la "ola indiscriminada antiempresa", más aún si han llegado en algunas ocasiones al poder y se encuentran condicionados por posturas anteriores, aunque ya no estén convencidos de ellas.

Hay que reconocer que esto no es exclusivo de España, aunque en nuestro caso estuviese agudizado, aspecto característico de los países que han estado sometidos a un alto grado de influencia marxista. Esto último tiene, por supuesto, la excepción de los países en donde esta influencia haya eliminado la libertad y por lo tanto la posibilidad de preocuparse, por lo menos públicamente, por derechos e intereses individuales.

Cualquier país en cualquier latitud, en que no se logre un alto grado de concordia social, que implica el reconocimiento del papel motor de la empresa para enfrentarse con la crisis económica, reducirá su importancia en el concierto mundial y el poder adquisitivo de su pueblo y se verá sometido a convulsiones inspiradas por los "explotadores de descontento" que agudizarán su situación, en círculo vicioso del que costará escaparse.

Desgraciadamente, éste no es sólo el caso de España, más dramático y aparente pero menos profundo, sino el de Europa, afectada en gran parte del mismo mal, en muchos casos sin concordia social efectiva y bajo el influjo de quienes siempre piden lo imposible en actitud demagógica ideológica o irresponsable. Europa no está aprovechando la recuperación económica posible por el alto nivel de la moneda de Estados Unidos, sólo lo hacen algunos países asiáticos, en especial Japón, que ha conseguido alto grado de concordia social porque en él se acepta por todo el pueblo que la empresa, la familia y la escuela son las tres instituciones básicas para la vida del hombre actual.

Si no se produce un movimiento de reacción en Europa, que por otra parte ve reducida relativamente su población autóctona y occidental, seguirá nuestro continente en posición declinante, acelerando su imagen como centro turístico que vende su ilustre cultura a los nuevos pueblos que triunfan por admitir sacrificios inmediatos para proporcionar un patrimonio a las futuras generaciones y no se inspiran primordialmente por el sentimiento de envidia generalizada, que destruye toda posibilidad de concordia.

Los problemas del mundo serán crecientes y sólo saldrán adelante los pueblos capaces de concentrarse en un esfuerzo coordinado - para competir con los esfuerzos paralelos de otros países - en el aumento de su influencia en el concierto mundial y de ese modo mantener efectivamente un nivel económico satisfactorio entre sus ciudadanos, no manipulados por los que ofrecen lo imposible.

Será difícil que puedan triunfar las empresas que integran un país, y éste en consecuencia, si a quienes tienen la responsabilidad de impulsarlas les "sujetan" sus trabajadores, que han llegado a convencerse que su dignidad depende del odio a su propia empresa; o están sujetos a la "erótica del poder" que ejercen sobre ellos los funcionarios públicos.

Con todo eso deberíamos sentirnos pesimistas, pero os confieso que éste no es mi caso, porque a pesar de esa visión creo en el hombre y en el hombre de nuestra patria, pero naturalmente, no podremos hacer nada si no logramos por los caminos que sea una profunda unidad y concordia entre nuestros diferentes regiones y nacionalidades y nuestras diferentes clases. Esto es lo que, dentro de su modestia, ACCION SOCIAL EMPRESARIAL ha tratado y tratará siempre de lograr.

5. LA EMPRESA MOTOR DE RECUPERACION

Al hablar de la empresa, debemos tener en cuenta que éste es un concepto abstracto y dentro de él se incluyen hechos y situaciones concretos muy diferentes entre sí, por lo que las generalizaciones son siempre peligrosas y con frecuencia erróneas.

Hay empresas públicas que en realidad son departamentos autónomos de la Administración, pues actúan sin riesgo y con financiación garantizada si producen pérdidas. Pero también empresas públicas que actúan como las privadas y a ellas deben asimilarse sin restricciones. Hay grandes empresas de propiedad operativa privada y clara transcendencia pública. Hay empresas completamente autónomas y otras coordinadas, dependiendo o vinculadas a un grupo, a una institución financiera o a otra empresa más grande. Hay empresas centradas en una sola actividad y otras que actúan en muchas de ellas. Hay empresas locales multilocales o multiprovinciales con muchos centros de trabajo y empresas multinacionales a su vez con infinitas variedades entre sí. Hay empresas medias y pequeñas e incluso micro empresas, apenas diferenciadas de una profesión liberal. También existen empresas nuevas sin estabilidad, empresas que apenas son otra cosa que una figura jurídica sin patrimonio ni contenido, empresas mutuas y cooperativas, empresas vinculadas a una fundación, empresas personales, puramente individuales o colectivas con responsabilidad limitada o no. También hay empresas clandestinas y empresas con finalidad criminal y otras con objetivos prácticamente

espirituales o filantrópicos. Por supuesto existen empresas financieras, industriales, comerciales, agrícolas y de servicios.

Ante todo este mosaico, que la lucha política simplifica en un sólo término al que aplica connotaciones odiosas ¿cómo puedo atreverme a hablar de la empresa como motor de recuperación?

Por eso quiero hacer una aclaración: al hablar de "empresa" me refiero al "conjunto de actividades con finalidad económica de creación o distribución de riqueza o servicios que surgen de un régimen de libertad y libre iniciativa que puede ser individual, colectiva o pública". La empresa en mi opinión es "expresión de la libertad en el área económica", que ha hecho posible el gran desarrollo científico y tecnológico de los últimos siglos, y la consiguiente creación de riqueza pública e individual. Me parece indispensable identificar empresa, incluso la estatal, y libertad. Por eso del mismo modo que gran parte de los problemas y crisis occidentales proceden del abuso de la libertad, que el hombre utiliza para impedir o dificultar la libertad de los demás, también los abusos de la empresa surgen del abuso del poder que ésta ofrece cuando se utiliza en perjuicio del interés de la comunidad o para dificultar la libertad de la actividad empresarial de otros.

En estas condiciones, al referirme a la empresa como motor de recuperación centro mis reflexiones en dos áreas básicas del mundo empresarial, que aparentemente se contraponen cuando en realidad se complementan:

- La empresa líder nacional.
- La pequeña y mediana empresa.

De ambas conjuntadas depende que la empresa en los términos a que antes he aludido sea motor efectivo para superar nuestra crisis económica.

6. LA EMPRESA LIDER es un término en que incluyo a las empresas grandes que alcanzan en su sector un carácter institucional, coordinado con una acción agresiva comercial y voluntad de mayor penetración en su área de actividad, con agilidad para adaptarse a cada nuevo cambio, razón de su supervivencia en años tumultuosos, ausencia de burocratización que permite competir en costes y mantener alto nivel de eficiencia y capacidad de innovación y creación de nuevos productos o servicios a un coste mínimo prudente.

Estas empresas, absolutamente indispensables para el éxito conjunto de un mercado nacional, pueden ser teóricamente públicas o privadas, nacionales o multinacionales - siempre que en éstas su representación en el país tenga autonomía real - capitalistas o asociativas, como es la mía, completamente autónomas o enmarcadas en un conjunto empresarial más amplio. Siempre será preciso que su liderazgo sea consecuencia de una actuación propia en un mercado libre y competitivo y no de situaciones de hecho o de derecho de carácter monopolístico o asistencial, que en su propia naturaleza llevan implícito un "equilibrio inestable" cuando por causas exógenas, como exógeno es el apoyo, les falta la ayuda que les mantenía con beneficio y cuota destacada en su mercado.

Si España, o cualquier otro país, quiere mantener, o mejorar en nuestro caso, su equilibrio económico y su presencia e influencia en el concierto de pueblos y naciones, necesita contar en sus principales sectores económicos con un conjunto suficiente de empresas que reúnan esas condiciones, cualquiera que sea la tendencia o ideología de su Gobierno, pues la actividad empresarial efectiva carece de colores, aunque deba tener sentido de responsabilidad social empresarial y subordinarse a principios éticos de actuación, pero sin identificarse con una determinada opción política.

Estas empresas, de las que tenemos abundantes casos, aunque muy pocas con vocación o dimensión internacional, pueden ser muy diversas, como antes he comentado, pues en realidad, si queremos salir adelante con la dignidad que requiere este viejo orgullo que se nos atribuye a los españoles, no podemos poner obstáculos ni hacer discriminaciones apoyados en una pseudo ideología de "iniciativa privada". Nos hace falta el esfuerzo de todos y de todas las fórmulas, como hará falta no ya la comprensión, sino la ayuda y estímulo del Gobierno actual y cualquiera que llegue a sucederle y el apoyo y esfuerzo sin regateos del conjunto de los trabajadores, parte activa, integrante y primordial de toda empresa. Del mismo modo nos hace falta que las asociaciones de trabajadores e instituciones sindicales y las asociaciones de empresarios e instituciones colectivas empresariales, repito, las dos, no sólo las primeras, no olviden su misión de "defensores legítimos de intereses legítimos" para politizar su actuación o buscar nichos de poder ajenos a los objetivos propios de la actividad empresarial o sindical y por supuesto ajenos a los cauces políticos regulares.

En una conferencia que recientemente pronuncié en Brasil sobre la empresa aseguradora, que es mi propia área de actividad, calificué como "nueva empresa" a esa empresa líder que necesita un país en cada área de actividad, para lograr, si lo hace con amplitud y en conjunto, el equilibrio económico interno y la presencia influyente internacional. Naturalmente muchas de estas empresas tienen larga historia y las circunstancias de cada área pueden exigir énfasis en uno u otro aspecto, o en algunos muy especiales, según su propia naturaleza industrial, comercial etc., pues me he inspirado en la que más conozco, la general de servicios financieros.

Ofrezco a continuación algunas características para la calificación de "empresa líder", o sea "la que comparte con otras una función de influencia dentro de un mercado competitivo, pero con preocupación efectiva por el interés general de la comunidad".

- Alta penetración. La dimensión es un factor importante y estabilizador aunque en algunas actividades la puramente interior o doméstica no es suficiente, pero siempre es indispensable una alta dimensión relativa nacional que permita que sus decisiones ejerzan influencia general y sean tenidas en cuenta en el mercado. Por eso esta penetración debe ir acompañada de una amplia presencia territorial dentro de las condiciones de cada sector de actividad.
- Vocación de crecimiento y en su caso de expansión exterior para participar en el objetivo de presencia internacional y concretamente en el caso de España, de exportación tecnológica, que será indispensable para nuestro equilibrio en cuanto a nuestra vez tendremos que importar tecnologías. Para esto pienso que España

se encuentra en circunstancias extraordinariamente favorables como cuna del idioma que probablemente a partir del año dos mil será más hablado entre las lenguas occidentales.

- Costes competitivos en relación a sus colegas, que permitan ofrecer precios reducidos que contribuyan a rebajar los promedios del mercado y obliguen a otras entidades a seguir esta misma línea. Esta tensión de reducción de costes elimina las gerencias ineficientes y orienta la competencia en el precio en productos homogéneos, haciendo poco viables los "gimmicks" o habilidades para hacer olvidar la baja calidad, al menos en coste, de los productos que se ofrecen.
- Agilidad operativa para adaptarse permanentemente a una sociedad en cambio, y con cambios muy rápidos, que exige preparación para soportar y afrontar cualquier modificación inesperada en el mercado o en el país, incluso las que puedan afectar a su supervivencia.
- Tensión antiburocrática para evitar la creación interna de influencias e intereses particulares. Toda empresa que se burocratiza empieza a declinar y lo mismo ocurre en las instituciones públicas y los gobiernos de las naciones y esto es una tendencia permanente en la gran empresa. Para lograr esto es casi indispensable la amplia descentralización y extensa delegación de funciones.
- Equidad interna entre los diversos elementos personales que la componen de modo que exista una relación equilibrada entre las retribuciones y condiciones de trabajo basada en razones objetivas y justificadas, sin favoritismos ni presión de intereses ajenos a su fin social.
- Amplia transparencia con información frecuente, fiable y comprensible de su situación estática y dinámica, que permita apreciar las desviaciones a todos los legítimamente interesados en su evolución patrimonial y resultados, completando esto con un sistema de auditoría independiente y objetiva.
- Eficiente estructura informática, que facilite una información completa, automática e inmediata de resultados; ayude a las relaciones con todos sus servicios internos territoriales y de ventas, incluso con clientes; haga posible el conocimiento permanente de la situación financiera; permita la creación de nuevos productos o fórmulas comerciales innovadores y, sobre todo, sea soporte de sistemas presupuestarios sofisticados, para prever resultados y detectar inmediatamente desviaciones de modo que sus responsables, aún en unidades reducidas, adquieran un sentido gerencial de actuación.
- Tecnología empresarial. La razón más importante del éxito de Japón a que me refiero en esta exposición ha sido precisamente que es el país que mejor domina la "tecnología de la gran empresa" y este factor, en definitiva "el arte de conjuntar en concordia las voluntades entre todos los que en la empresa participan", le permite lograr precios muy reducidos en sus productos y un alto nivel de paz social. Los romanos dominaron el mundo en su época con la "tecnología del derecho y de la guerra". Los españoles llegamos a ser una potencia mundial porque en un momento dado fuimos innovadores en la "tecnología del Estado" y en la del ejército público, ambos prácti-

camente pulverizados en luchas locales de poder al fin de la Edad Media; los portugueses descubrieron el mundo porque lograron un importante avance tecnológico en la navegación de altura y artes marciales con ella relacionadas; los ingleses lo fueron por su dominio de la "tecnología del vapor y de la administración pública". Los americanos lo han sido por las "tecnologías de producción en cadena y del mercado de capitales". Ahora lo están siendo los japoneses por la "tecnología de la organización empresarial" también unida a otros aspectos como en todos los casos anteriores. No puede olvidarse que en este caso la tecnología japonesa puede definirse como la "tecnología de la concordia".

Pero además de los anteriores, existen otros aspectos de distinto carácter, en cierto modo sociológico, que resultan igualmente indispensables para el éxito interno y para la adecuada inserción de la empresa en su comunidad sociopolítica. Los reflejo a continuación.

- Preocupación ética, en la seguridad de que la aplicación no discutida de principios morales de actuación es pieza imprescindible para el reconocimiento de sus propios empleados, proveedores, clientes, público en general, así como el de otras instituciones públicas o privadas con que una empresa se relacione. Dentro de un régimen de mercado y estado libre de derecho, no pueden tolerarse en las empresas líderes actuaciones que bordeen la ética individual de los dirigentes, o la de los negocios, o afecten a las relaciones de convivencia.
- Sentido de responsabilidad social, entendiéndolo que la gran empresa no está sólo obligada a la prestación eficiente de su propio servicio, sino sujeta a obligaciones institucionales derivadas de su influencia en la vida social y de su participación en el patrimonio nacional. Esta responsabilidad social la obliga a preocuparse por el impacto de su actuación en los intereses generales del país, por la mejora personal y profesional de quienes prestan en ella sus servicios y por los intereses, derechos y necesidades del público y en especial de sus clientes con que tiene una vinculación más directa.
- Cultura propia, o sea un modo de ser y estar, existencia y presencia externa que impregne toda su actividad, que haga que sus trabajadores se sientan orgullosos de su empresa y que el público la reconozca fácilmente y no sólo por campañas masivas de publicidad con imagen idealizada no coincidente con la realidad. La cultura propia implica una distinción especial respecto a los competidores y es instrumento para la adhesión de los clientes y sobre todo, signo de respeto colectivo. Aunque haya muchos más factores, éste da el espaldarazo de lo que denomino "empresa líder", como se daba a los antiguos caballeros para reconocerles como tales; en ambos casos, es símbolo del reconocimiento general de cualidades obtenidas a lo largo del quehacer profesional. Este concepto de la cultura de empresa se está abriendo camino en el mundo y cada día oiréis hablar de él con más frecuencia. En cierto modo, si no su origen sí su importancia principal, proviene de Japón, donde el orgullo de empresa constituye razón muy notable de su desarrollo económico.

No es que piense que los españoles podemos superar a los japoneses ni ponernos en mejores condiciones que las suyas, pero como

empresario que ha luchado sin ayudas, me atrevo a pensar que si ganamos el respeto de los que con nosotros colaboran y también de nuestro Gobierno, el conjunto de empresas podrá colaborar en un gran impulso para nuestra recuperación económica. Eso requiere, que nosotros mismos, los que tenemos alta responsabilidad empresarial nos lo propongamos seriamente y nos concentramos en esta misión, que además nos obliga a ser mensajeros e impulsores de concordia social.

7. EMPRESA PEQUEÑA.

De mis observaciones anteriores puede parecer que el futuro de la vida económica depende de esa "empresa líder" y bastante dimensión a que me he estado refiriendo. Sin embargo, esto es inexacto. Este tipo de empresas y otras muchas variedades de gran empresa que pueden existir, no son contrapuestas, sino complementarias con el conjunto de las empresas pequeñas (que por supuesto incluye a las medianas) que constituyen la trama real de un mercado libre, con clara ventaja competitiva por su mayor agilidad y ausencia de burocratismo, aunque siempre con la desventaja de la inestabilidad y discontinuidad. Esto último ocurre así porque los fallos, limitaciones, o problemas de salud o muerte prematura de sus propietarios y directivos no encuentran el colchón amortiguador de una estructura que los haga soportables y superables como ocurre en la gran empresa.

Habría que definir qué empresas consideramos pequeñas. Un análisis profundo ofrecería un nuevo mosaico tan amplio como el que antes he comentado. Pero podría decirse, a efectos de esta exposición, que son aquéllas de pequeño volumen (y el término pequeño está en función de la magnitud de su entorno); que actúan autónomamente en algunas áreas y complementariamente en otras; con capacidad de innovación y de adaptación a nuevas situaciones; generalmente bajo la acción personal directa de sus mismos propietarios, y con una proyección temporal difícilmente amplia, salvo cuando se encuentran fórmulas para que se mantenga en varias generaciones el interés y entrega absoluta que requiere su continuidad estable.

Tienen una función social extraordinariamente importante, actúan como aguijón permanente de las grandes empresas, amenazándolas, aprovechándose de sus fallos y de sus errores, que la propia gran dimensión no les permite corregir rápidamente, y ofrecen nuevas fórmulas y métodos de "actuación con riesgo" que se compensa con "agilidad y astucia". Sin pequeñas empresas las grandes serían una versión poco diferente de las estructuras puramente jerárquicas de la Administración pública, y se transformarían en una burocracia creadora de dinosaurios empresariales que como ocurrió con los zoológicos, no pueden adaptarse a las crisis y tienen un alto coste social para el país.

Además, la empresa pequeña ejerce otra función, la de alevín, aspirante a empresa líder en caso de tener éxito, acicate para renovar el campo de las grandes empresas, que deben mantenerse inmersas en la competencia y a las que conviene una amenaza de desaparición o posibilidad de desplazamiento por otras que tengan mayor dinamismo, menos conformismo y espíritu deportivo de mejora institucional. Como en las clases sociales, es positiva la facilidad de ósmosis y que los peores desciendan y los mejores asciendan. Al analizar en cualquier país las empresas líderes de hace cincuenta años se vé

cómo muchas han desaparecido parcial o totalmente y cómo en cambio han logrado ese carácter bastantes que fueron en algún momento empresas pequeñas pero tuvieron voluntad y oportunidad de crecimiento hasta alcanzar dimensión suficiente para encaramarse en la altura del ranking.

Por todo esto, repito, esas "PYMES", como ahora se llaman, se complementan extraordinariamente con las grandes y el éxito de éstas, dependerá en gran parte de su capacidad para mantener regularmente una estrecha colaboración con las pequeñas, que les permita concentrarse en lo fundamental y "destajar" lo accesorio, lo complementario o lo coyuntural.

La recuperación económica tiene que venir cuando, por una parte, las empresas representativas o líderes adquieran dimensión e imagen que les permita acceder a la competencia internacional (el mundo futuro ha de ser fundamentalmente internacional si quiere ser de verdad un mundo equilibrado) y por otra parte, cuando exista un conjunto de empresas pequeñas que sepan aprovechar las posibilidades que abren las crisis y cambios estructurales y actúen de un modo efectivo y activo para encontrar oportunidades en el "mercado en cambio". Las regiones de España en que es más "viva" la pequeña empresa industrial comienza a advertirse una cierta reactivación, apunte optimista que quiero daros en este momento.

Pero a su vez estas empresas necesitan el apoyo de las grandes y éstas necesitan el palpito de mercado que sienten rápidamente las pequeñas.

Esto me lleva a otro tema importante en el momento actual. Un aspecto que ha agudizado la crisis en España es la grave preocupación, casi terror, de los empresarios al riesgo laboral que puede invalidar el esfuerzo y éxito de una larga vida de trabajo, y que además se acompaña con actitudes de desprecio social. Todo ello mueve a evitarlo en el futuro, incluso prescindiendo de la actividad empresarial, para no verse envuelto en situaciones de esa naturaleza y, en muchos casos, a buscar fórmulas de "economía negra" para utilizar al máximo trabajo individual no integrado en empresa. La empresa pequeña, por su propia naturaleza, está en mejores condiciones para esto.

La economía negra es una reacción social contra el abuso de los gobernantes que creen posible aumentar ilimitadamente el gasto burocrático y el despilfarro, que acaba recayendo en el coste de la empresa legal privándola de competitividad. En este aspecto, su acción es positiva, aunque deja de serlo cuando se transforma en sistema de abuso y explotación de trabajadores. El problema de inestabilidad de las empresas pequeñas se traslada a los que en ellas trabajan, y es factor de inestabilidad laboral. De ahí, el deseo de conseguir empleo en una gran empresa que ofrece, aparentemente al menos, mucha mayor estabilidad. La gran batalla del futuro será acercar la situación de los que han logrado integrarse en una burocracia estatal o privada a la de los que trabajan con riesgo de inestabilidad, y en algún grado de explotación, incluso la originada por la presión de trabajadores de gran empresa, que cuentan con instrumentos como la huelga y la acción sindical que aumentan las dificultades de los no activos.

Cualquier clase de flexibilización de trabajo, o de economía negra, acaba produciendo una disminución del poder adquisitivo, hecho que en todo caso es probable que tengamos que aceptar en los años futuros. Durante algún tiempo se ha querido convertir las naciones en un gran complejo burocrático de pleno empleo, público o privado. La crisis actual de la economía muestra que esto no es posible y que el alto poder adquisitivo sin riesgo es una utopía, bastante semejante a otras como, por ejemplo, la cuadratura del círculo o el movimiento continuo.

La empresa pequeña es símbolo del amor a la libertad y al riesgo, propio de nuestra sociedad occidental, que no debe aspirar a "lechos de rosas" y que cuando sueña que son posibles, encuentra personas o grupos de otro país, otra clase social u otra civilización, que le despoja y arrincona, como ha ocurrido indefectiblemente a lo largo de la historia. Por eso deberíamos estimular, más que proteger, a la pequeña empresa, sin la que nuestra vida social y la gran empresa no serían viables. Las empresas líderes no se perjudican por la existencia de órganos gubernamentales fuertes si son eficaces, por el contrario reciben de ello beneficio; del mismo modo las pequeñas empresas no se perjudican por la existencia de un conjunto de entidades fuertes, si éstas son eficaces, e igualmente reciben de ello beneficio.

No sé si he expresado de modo adecuado la importancia de la empresa pequeña en la vida social. En todo caso, quiero añadir que además será pieza clave, como ya lo es en Estados Unidos, de ese mundo futuro de servicios relacionados con la información, única área de crecimiento de empleo previsible, y, además, que la nueva tecnología informática favorece el desarrollo de empresas pequeñas e incluso micro-empresas, hasta el punto de que este tema justificaría por sí solo un Seminario de nuestra querida ASE.

Os he querido expresar mi convicción de la necesidad social de la empresa en todas sus modalidades y la importancia de que Gobierno, trabajadores y empresarios busquen juntos, dentro de una profunda concordia, el camino de la recuperación económica y la creación máxima de empleo a pesar de riesgos y dificultades. Sería aleccionador que los "empresarios ASE" dieran ejemplo en esta tarea de tanta trascendencia social, y por mi parte no pongo límite a mi colaboración con ese objetivo.

Muchas gracias, asociados de ASE y amigos todos, por habernos acompañado en este acto, para mí de recuerdo imborrable, y en todo caso, "hasta muy pronto", a ser posible dentro de planes de acción dinámicos para la recuperación económica de nuestro país.

Ignacio Hernando de Larramendi
17 Diciembre 1983