

E-12518

R. 21375

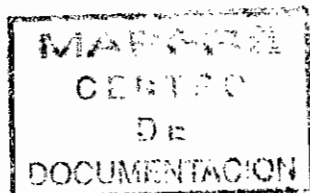
Fundación MAPFRE Estudios

CUADERNOS DE LA FUNDACION

Nº 1

FILOSOFIA EMPRESARIAL

*Selección de Artículos
y Ejemplos Prácticos*



*Selecciona: M. Angel Martínez Martínez
Publica: Centro de Documentación
El Plantío, 19 Febrero 1991*

SUMARIO

Pág.

ARTICULOS (español e inglés)

1. CONCEPTOS DE FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL Su papel en planificación por M. Angel Martínez	1
2. FILOSOFIA CORPORATIVA: La "visión" de la compañía (y ejemplo) por C. Hax y Majluf	5
3. CULTURA EMPRESARIAL Y FILOSOFIA por C. Pümpin y S. García Echevarría	11
4. ETICA Y MODELO DE DIRECCION EMPRESARIAL por S. García Echevarría	21

EJEMPLOS DE CODIGOS (español, inglés y alemán)

1. CONAGRA (USA)	31
2. HENKEL (ALEMANIA)	43
3. BMW (ALEMANIA)	69

1. CONCEPTOS DE FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL
Su papel en planificación

por M. Angel Martínez

FILOSOFIA EMPRESARIAL

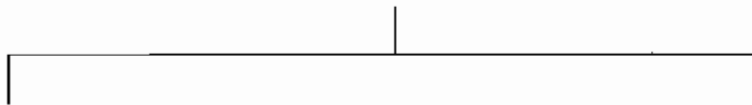
Su concepto se fundamenta en la búsqueda de valores que conduzcan a la UNIDAD DOCTRINAL en la empresa, facilitándose las asignaciones de recursos, con criterios que contribuyan a alcanzar los OBJETIVOS.

Rige comportamientos:

Define el estado FUTURO a través de CRITERIOS supremos.



ORIENTACION ETICA
que incluirá:



COMPONENTES
DEL
PASADO (referencia)

DISEÑO DEL NUEVO
ESTADO QUE SE
DESEA ALCANZAR

CONCEPTOS DE FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL. (1)

1. **FILOSOFIA EMPRESARIAL (F.E.)** es el conjunto de valores, expresión de la voluntad de los grupos nucleares respecto a la esencia, fines y métodos de actuación empresarial.

+ Se materializará en forma de "Códigos de Conducta o comportamiento" - ("Así queremos ser", "Estos son nuestros fines", "nuestra actuación se moverá en...")

+ Explicitados ante:

- Proveedores
- Trabajadores
- Clientes
- Sociedad

MERCADO
Y ENTORNO

Estos códigos de F.E. abarcarán aspectos corporativos (misiones, ámbito, sistemas de valores, etc.), así como sus objetivos supremos, las unidades de negocio en que se basará el desarrollo de la firma y finalmente, en los aspectos relevantes del "management" y las relaciones con los empleados.

¿Qué importancia tiene la F.E. en la empresa? ¿Cómo puede convertirse ella en una guía directiva?

Los principios que contiene sirven de referencia empresarial a través de una cadena tal y como esta:

SISTEMA DE VALORES:
(La visión de la empresa)



MISION



OBJETIVOS SUPREMOS



ACTUACION EMPRESARIAL (Objetivos primarios
Planificación, etc.)

(1) Martínez Martínez, M.A. Extraído del Material Didáctico del Instituto de Seguros, Fundación MAPFRE Estudios, Madrid, 1990.

Y, por tanto, servirá como elemento básico de coordinación de comportamientos. Rige los anteriores como orientación ética empresarial (ante los directores, empleados, clientes y su entorno).

Todo ello exige que la F.E. sea compartida (publicada, discutida y aceptada) por los miembros de la empresa, y conocida por el entorno.

2. **CULTURA EMPRESARIAL (C.E.)** es la expresión de normas y **COMPORTAMIENTOS** reales de los individuos en la **EMPRESA**, sus orientaciones, rituales, comunicaciones en la empresa y/ exterior. Al tratarse de una "medición" sobre factores cualitativos de la organización, nos encontraremos con algunos problemas.

- + ¿Cómo medir la C.E.? --- Perfiles "valorativos".
- + ¿Hay coherencia entre F.E y C.E. (en todos los grupos)? (Encuestas)

LA DIRECCION, CONOCIENDO, LA CULTURA EMPRESARIAL PUEDE INFLUIR SU CAMBIO PARA CONSEGUIR UNA MAYOR O MENOR UNIDAD DOCTRINAL ENTRE:

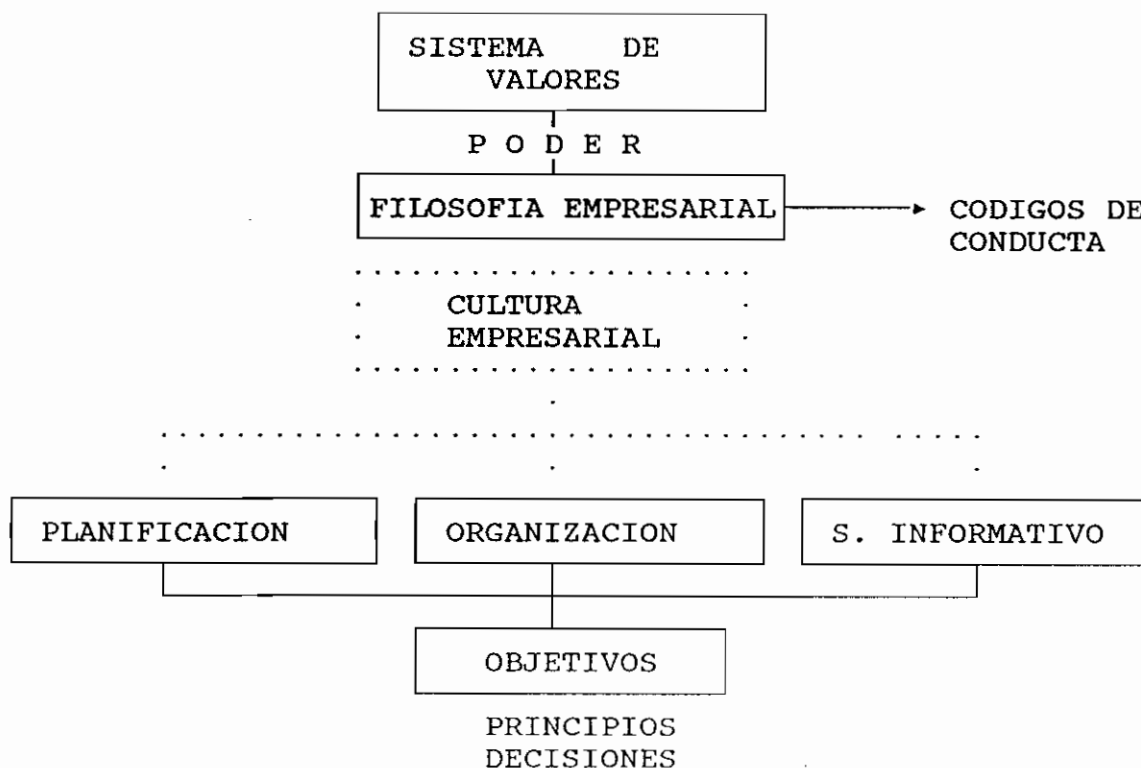
- * **COMPORTAMIENTO "DESEADO".**
- * **COMPORTAMIENTO "REAL".**

EN MUCHOS CASOS ADICIONALMENTE, SE PUEDE APLICAR PARA CAMBIOS DE IMAGEN, ETC.

3. SINTOMATOLOGIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL (Formas y métodos de medida).

1. PERFILES DE PERSONALIDAD DE LOS DIRECTIVOS.
2. RITUALES. SIMBOLOS.
3. ESTILOS DE COMUNICACION.
4. IMPLEMENTACION SISTEMATICA DE LAS ESTRATEGIAS.
5. SISTEMAS DE DIRECCION (USO DE LA PLANIFICACION, CONTROL, ETC.)

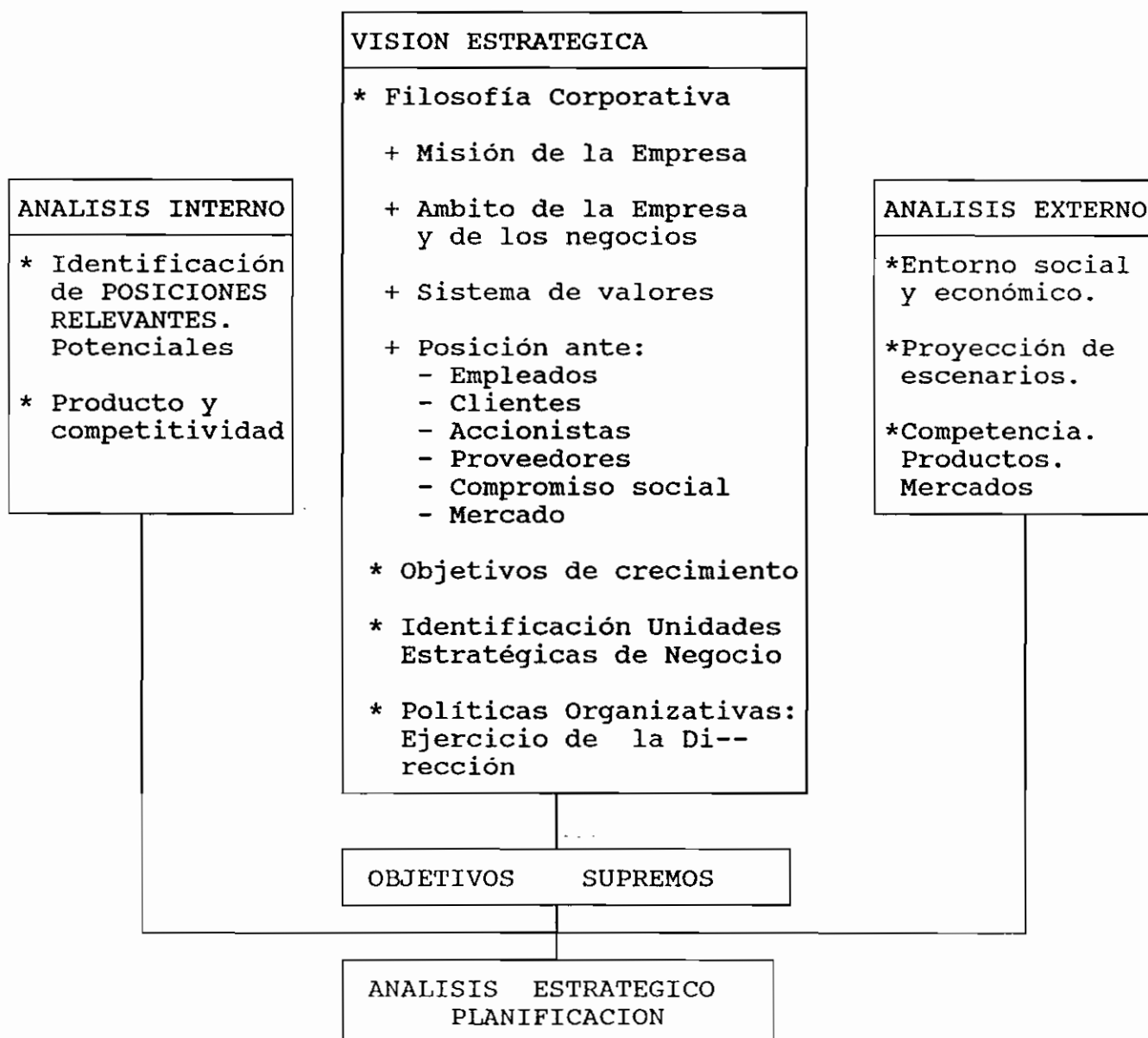
4. Resumimos el PAPEL DE F.E. Y C.E. en la empresa como instrumentos que FACILITAN la COORDINACION y asignación de RECURSOS. Gráficamente:



La F.E. "se instrumentaliza" (se convierte en herramienta directiva) cuando orienta y conduce los comportamientos de los sectores implicados en la empresa. Así pues, su explicitación ayuda a disminuir los costes de coordinación en la empresa.

¿QUE POSICION OCUPAN LA FILOSOFIA EMPRESARIAL Y LOS CODIGOS DE CONDUCTA EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA?

Podemos resumirla en un esquema (2) que nos acerca a su utilización como orientadora de los procesos de DIRECCION:



(2) HAX Y MAJLUF hablan acerca de "LA VISION" que la compañía tiene acerca de los diferentes aspectos que abarcan la FILOSOFIA EMPRESARIAL. (Strategic Management. P. Hall, 1984).

**2. FILOSOFIA CORPORATIVA:
La "visión" de la compañía (y ejemplo)**

por C. Hax y Majluf

Stage 4: Corporate Strategic Planning ⁽¹⁾

Step 1: The Vision of the Firm

The vision of the firm is a rather permanent statement articulated primarily by its Chief Executive Officer, that is issued to:

1. Communicate the very nature of existence of the organization in terms of corporate purpose, business scope, and competitive leadership.
2. Provide a framework that regulates the relationships between the firm and its primary stakeholders: employees, customers, shareholders, suppliers, and the communities in which the firm operates.
3. State the broad objectives of the firm's performance in terms of growth and profitability.

The vision of the firm has to be expressed as to provide a unifying theme and a vital challenge to all organizational units, communicate a sense of achievable ideals, serve as a source of inspiration for confronting the daily activities, and become a contagious, motivating, and guiding force congruent with the corporate ethic and values.

The vision is a statement of basic principles that set apart those firms which have been able to articulate it in a positive manner from those which lag behind in this respect. There are very few firms which can show well-defined statements of vision. Perhaps the most notorious distinction of firms which have reached the stage of corporate strategic planning is the presentation of a clearly articulated vision of the firm.

An individual working for a firm has to become an active collaborator in the pursuit of the corporate purposes; he must share the vision of the firm and feel comfortable with the way in which it is translated or expressed in

(1) . ARNOLD C. HAX, NICOLAS S. MATLOF. Strategic management. Prentice Hall, 1984.

traditions and values. The behavior of individuals is conditioned by this framework and they must intimately sense that by following these guidelines, they are fulfilling their most personal needs for achievement. The vision of the firm is a *personal* drive for their own lives.

Though the vision of the firm is a central thrust for a smooth development of corporate concerns, it is very hard to be precise in unambiguous and pragmatic terms, and explain what it takes to develop and communicate the proper sense of vision. The proper realization of corporate strategic planning requires, as a first step, that a statement of the vision of the firm be issued. We believe that three major components should be present in such a statement:

1. An expression of the mission of the firm in terms of product, market, and geographical scope and a statement of the way to achieve competitive leadership.
2. The identification of SBUs and their interactions in terms of shared resources and shared concerns. (UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO)
3. An articulation of the corporate philosophy in terms of corporate policies and cultural values.

The expression of the mission of the firm was already alluded to when presenting the business strategic planning in Chapter 3, where we provided an example of Emhart's mission. We should emphasize that the statement of the firm's domain ought to be expressed in terms of the current as well as the future expected product, market, and geographical scope. This allows communicating a sense of the future direction selected by the corporation in order to prevent a myopic positioning of its businesses.

Likewise, we have already addressed the question of business segmentation, first at the business level where we defined an SBU as an independent autonomous unit, and at the corporate level, where the independence assumption was dropped and we discussed at certain length the issues of shared resources and shared concerns.

Therefore, it remains for us to comment on the third component of the vision of the firm, which is a statement of corporate philosophy. Needless to say, this is the most subtle of the issues involved in shaping up the corporate vision. Rather than offering an abstract discussion on this subject, we provide an actual example on how Analog Devices, Inc., a progressive firm, has decided to communicate its corporate philosophy (Figure 4.4), its corporate policies (Figure 4.5), and its value system (Figure 4.6), all of them summing up a broad statement of corporate culture. This subject is treated extensively in Chapter 5.

In Chapter 12 we present an illustration of a methodology to develop the vision of the firm.

Figure 4.4 The Statement of Corporate Philosophy of Analog Devices, Inc.

<p>Corporate Purpose and Scope of Business</p> <p>Our purpose is to search continuously for opportunities where we can make unique or valuable contributions to the application of measurement and control technology and by so doing increase the productivity of human and capital resources, improve the quality and reliability of products and more generally upgrade the quality of life and the advancement of society.</p> <p>The scope of our business includes industrial automation and process control, medical electronics, navigation and guidance controls, laboratory test and measurements, environmental monitoring and energy conservation both domestically and around the world.</p> <p>Our Employees</p> <p>Personal motivation and interests are primarily related to ascending needs for security, safety, purpose, recognition, identity and the realization of one's full potential. Our corporate goals are best achieved in an environment that encourages and assists employees to achieve their personal goals while helping Analog Devices to achieve its own.</p> <p>Our goals are to offer our employees a challenging and stable working environment, above-average compensation, and an unrestricted opportunity for personal advancement irrespective of race, creed, color, sex or national origin. Our objective is to build mutual respect, confidence and trust in our personal relationships based upon commitments to integrity, honesty, openness and competence. Our policy is to share Analog Devices' success with the people who make it possible.</p> <p>Our Customers</p> <p>Satisfying the needs of our customers is fundamental to our survival and our prosperity. These needs can best be understood in terms of the support we lend in helping our customers meet their objectives with the minimum use of their resources. Thus, our goals must be to provide reliable and superior products which offer innovative solutions to our customers' problems, dependable delivery, quick response to inquiries, easy-to-use products and product literature, and strong service and applications assistance. We must work hard at understanding the business of our customers so that we may anticipate <i>their</i> needs and enhance <i>their</i> effectiveness. We wish to be major suppliers to our key customers and to establish long lasting business relationships based on performance and integrity.</p> <p>Our Stockholders</p> <p>Our responsibility is to satisfy our stockholders' desire for a secure and liquid investment at an attractive rate of return. Our objective is to consistently earn a return on invested capital that is well above the average for all manufacturing companies and comparable to the most successful companies in our industry. To date our policy has been to retain all of our earnings to finance our growth. Our goal is to achieve return on capital at a level where we can both finance our growth and pay a dividend.</p> <p>Our Suppliers</p> <p>Our suppliers are partners in our efforts to develop market share by fulfilling our customers' needs. This requires that we be open and frank about our future</p>

Figure 4.4 *Continued*

requirements and plans as they would affect our suppliers. It also requires that we seek to understand what constraints are placed upon them by their technology, cost structure and financial resources. We place strong emphasis on associating with suppliers who are financially stable, competent and honest and who are consistent in meeting their delivery and quality commitments to us.

Our Community

Our goal is to be an asset to every community in which we operate by creating stable employment, by lending our effort and support to worthy causes and by developing people with leadership skills who can be valuable in community affairs. Our people are encouraged to take an active interest in their community and to contribute their efforts to the solution of community problems.

Growth

Growth is an important means by which we satisfy the interest of our employees, our stockholders and our customers. High caliber people are looking for opportunities for personal development and advancement which can best be achieved in a growth environment. Our stockholders are looking for an above average return which can be achieved more assuredly by a growth company.

Our growth objective is to penetrate selected segments of the worldwide instrumentation market which are growing at an annual rate of 15% or more. Thus, for us, no growth means extinction and growth in excess of the market is a requirement for increased strength. Our goal is to achieve a three year average growth of 25% per year which is nearly twice the growth rate of the markets we serve. We accomplish this growth primarily by continuously broadening the range of our product line through internal developments, but also through venture investments in new companies and through selected acquisitions that fall within the scope of our business definition.

Profit generated by our business is the primary source of funds required to finance our growth and ultimately to pay a return to our stockholders. Without growth and profits we cannot achieve our corporate objectives. Our goal is to earn 12% return on assets employed and 19% return on invested capital which translates to about 6.5% profit after tax on sales for our business. With this rate of return we can finance our growth and over the long term pay a dividend to our stockholders without taking unreasonable risk.

Market Leadership

Our goal is to obtain the largest share of each market segment we serve. We believe the key to achieving market share is to enter growth markets early with superior, innovative products and to provide a high level of customer service and communications. Our markets are worldwide in scope and our objective is to develop comparable penetration in every major geographical market.

Summary

Achieving our goals for growth, profits and market share creates the environment and economic means to satisfy the interests and needs of our employees, stockholders, customers and others associated with the firm. Our success depends on people who understand the interdependence and congruence of their personal goals with those of the company and who are thus motivated to contribute toward achieving these goals.

Source: Analog Devices, Inc., "Corporate Objectives." Reprinted by permission of Analog Devices, Inc., Norwood, MA.

Figure 4.5 A Brief Summary of Corporate Policies of Analog Devices, Inc.

Analog Devices, Inc. Policies
<p>Centralized business strategy Highly decentralized organization, aligned to strategies and cultural values Depend more on champions than on committees and broad studies Management by objectives Consultative management style Open, frank communications Concern for the individual and respect for his commitment and judgement More dependency on judgement than on rules and regulations Respect for different points of view and tolerance of conflict in goal setting Expectation of full commitment to agreed goals Risk oriented, entrepreneurial climate Tolerance and understanding of occasional failures High value placed on innovative, creative results Congruence between individual and corporate goals High standards for personal and business ethics High standards for positive, inspirational leadership Broad sharing of the fruits of success</p>

Figure 4.6 A Brief Summary of the Value System of Analog Devices, Inc.

Analog Devices, Inc. Value System
<p>Management processes and policies are based on assumptions about people and how they behave. Specifically people—</p> <ul style="list-style-type: none"> —Are honest and trustworthy —Should be treated with respect and dignity —Want to achieve to their full potential and will work hard to do so —Want to understand the purpose of their work and the goals of their organization —Want a strong hand in determining what to do and how to do it —Want to be held accountable for results and to be recognized and rewarded for achievements.

3. CULTURA EMPRESARIAL Y FILOSOFIA

por C. Pümpin y S. García Echevarría

1

Cultura empresarial y la estructura directiva*

DIFERENCIAS
entre

FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL

Ver pag 8

¿Constituye todo debate actual sobre cultura empresarial un planteamiento de moda en los conceptos de dirección y organización empresariales? ¿O se trata ciertamente de una nueva forma de concebir los sistemas de dirección y organización de las instituciones?

Para muchos, pudiera plantearse el problema como el cambio de un paradigma en cuanto a los elementos que deben definir la búsqueda de esos sistemas de dirección y organización que den la eficacia buscada a las instituciones y a los procesos que realiza. Y ello, sobre todo, por lo que afecta a las instituciones empresariales.

La búsqueda de una organización «excelente» constituye uno de esos procesos inmanentes en el mundo empresarial actual, lo que en los últimos años ha despertado un gran interés. La pregunta que se plantea es por qué en los últimos años se centra, en primer plano, el problema organización en todo lo que constituye la dimensión del *management* y, consiguientemente, esa búsqueda de recetas, unas veces, y de análisis de experiencias, otras. O también, en la búsqueda de modelos o construcciones que permitiesen definir a cada uno de los responsables de una institución cuál sería aquella forma más eficiente de dirigir y organizar.

Se van a analizar aquí dos aspectos fundamentales antes de centrarnos en la contribución en torno a la cultura empresarial. Por un lado, qué papel tiene la cultura empresarial en el contexto de los modelos o de los sistemas de dirección y, por otro lado, sus repercusiones y relaciones con la estrategia y con la filosofía empresarial.

1. Cultura empresarial en los modelos de dirección

Toda organización y sistema de dirección es, por una parte, eficiente o ineficiente en relación con una situación concreta, tanto del entorno como

* C. PUMPIN y S. GARCIA ECHEVARRIA

de las estructuras internas, y, por otra, con respecto al estado de futuro que quiere alcanzarse con esa institución o proceso. Ha sido característico de los años sesenta y setenta de la economía y de la empresa española el desarrollarse dentro de un sistema relativamente cerrado, más o menos administrado, o, lo que pudiera denominarse, tutelado, de manera que los elementos que han decidido el entorno empresarial español han «homogeneizado» las exigencias organizativas y directivas de las instituciones españolas. No han existido exigencias fuertes a los sistemas de dirección y organización. Se ha tratado fundamentalmente de un proceso, de un impacto muy reducido del entorno sobre las exigencias de dirección de las instituciones y, dentro de la institución, se han planteado fundamentalmente aspectos centrados en la gestión de los recursos.

Por el contrario, en los sistemas más abiertos, competitivos, como han sido en las décadas anteriores en lo que concierne al comportamiento en los Estados Unidos, se ha planteado la búsqueda de nuevas formas de dirección y organización que permitiesen dar una mejor respuesta a las exigencias del entorno y de la propia capacidad de respuesta de la empresa a los cambios del mismo.

A una organización y al correspondiente sistema de dirección empresarial le compete la función de ordenar los recursos de que dispone en esas situaciones internas y del entorno empresarial y orientar esa ordenación con criterios cara a lo que se quiera alcanzar, al estado de futuro. Precisamente la problemática de la organización adquiere dimensiones importantes cuando los sistemas son complejos, pero dentro de esquemas abiertos o competitivos. Se pueden tener sistemas empresariales sumamente complejos pero que dentro de un sistema cerrado se «homogeneiza» de tal manera la organización en la que domina la gestión apoyada en esquemas organizativos burocráticos. La idea de optimización corresponde a sistemas o procesos cerrados, o casi cerrados, en los que la adecuación de los factores es un problema de asignación gestora de esos factores.

Por el contrario, sistemas complejos dentro de una estructura abierta, competitiva, implica siempre en la organización una necesidad de «heterogeneizar» las formas organizativas y directivas. En los propios Estados Unidos se incrementa la preocupación por los temas del *management* cuando la competencia japonesa, especialmente a través de la industria del automóvil, penetra fuertemente en el contexto empresarial americano.

Consiguientemente, el mayor o menor peso del «factor organización» depende de las características, de la beligerancia de los entornos, que en sistemas abiertos, constituyen uno de sus factores de producción claves.

La creciente división del trabajo, reflejada además en su multinacionalización, implica una gran exigencia de descentralización. Se agota la capacidad de los sistemas burocráticos como tales y se hace necesario proceder a una descentralización por la propia complejidad de los sistemas. La multinacionalización ha sido el factor desencadenante de la incorporación de múltiples culturas y formas de comportamiento, independientemente de aspectos legalistas, que ha llevado a una gran complejidad a los sistemas empresaria-

les. Y ello implica, como en los años cincuenta o sesenta, no sólo a las grandes multinacionales, sino que el proceso de multinacionalización, sobre todo impulsado por la Comunidad Europea, involucra a pequeñas y medianas empresas. Esta descentralización, consecuencia de la multinacionalización, exige un gran esfuerzo de coordinación, lo que a su vez genera mayores costes. Las ventajas de una descentralización, su utilidad, tiene que ser muy superior a los crecientes costes que origina en su coordinación por lo que aquí se plantea el reto de la forma en que se dirige y organiza. Del modelo de dirección y organización que sepa utilizar las ventajas de una descentralización frente al incremento de los costes de coordinación dependerá el éxito o fracaso de cualquier sistema directivo. Ese será el sistema de organización excelente.

La organización clásica ha venido acentuada, en mayor o menor dimensión, por los aspectos materiales, las funciones, la tarea. En este sentido, cuando se ha hablado de optimaciones, está hablándose de optimizar funciones o tareas en las que el hombre es el ejecutor, pero no verdaderamente el que diseña y conforma. Por otro lado, los intentos de modelos de dirección con una mayor acentuación del comportamiento humano han estado permanentemente encuadrados en esta división de tareas o en la funcionalidad o funcionalismo como punto de referencia de las posibilidades configuradoras en una organización. Con lo cual, se ha restringido fuertemente uno de los elementos claves para una eficacia organizativa: *La flexibilidad y reorganización permanente.*

El desarrollo de los sistemas burocráticos corresponde a sistemas cerrados en los que el detalle del propio proceso y de la tarea en concreto define el papel del hombre, o incluso en los modelos de los años cincuenta que se pueden clasificar bajo el criterio de «direction by...» objetivos, resultados, etc., implica diseños de modelos de dirección y organización acentuando uno o varios de los elementos determinantes de tipo «material», bien en detalle absoluto, como en un sistema burocrático presupuestario, o bien con un grado de abstracción importante, como en los modelos de dirección por objetivos, etc.

No se niega que el hombre siempre ha jugado un papel importante en este proceso de dirección y organización; pero el problema es la relación del hombre con respecto a una tarea concreta y parcial, en la cual lo que se ha tratado es de que aprenda a hacerla más eficientemente, a «optimizar» un sistema cerrado, o bien se trata, que en las dimensiones del nuevo enfoque de una cultura empresarial es de relacionar al hombre con la institución en la cual realiza esa función y, consiguientemente, ganar en flexibilidad a los efectos de orientar su asignación de esfuerzos y de costes como contribución a una mejor identificación del proceso de esa empresa.

La *cultura empresarial* siempre ha existido, lo que sucede es que esta cultura empresarial viene determinada, en primer lugar, por el entorno en el cual se mueve la empresa. Y el entorno tiene muy diferentes elementos, desde el político, al social y económico. Un orden económico de una economía competitiva, abierto a la economía exterior, o un orden financiero basado en

la dependencia de un banco emisor, genera entornos empresariales totalmente distintos y, por lo tanto, provoca una evolución en la cultura empresarial que constituye la pieza clave del proceso.

Por otro lado, la cultura empresarial viene además caracterizada por la propia estructura de la empresa, su evolución, su historia, los líderes que han arrastrado a esa empresa, su producto y también sus mercados. Pero se puede decir que el entorno constituye el principal elemento que define el grado, velocidad y necesidad o no de un cambio cultural en la empresa.

Con la división de trabajo se introduce, vía *multinacionalidad*, esa dimensión mencionada de la descentralización que crea graves problemas de coordinación. Los modelos de dirección están centrados en la búsqueda de la respuesta de la forma de coordinar. Pudieran clasificarse perfectamente todos los modelos por su capacidad de coordinación. En instituciones o procesos con pocas exigencias de coordinación se trataría de buscar modelos de dirección y organización con bajos costes y con esquemas sencillos, como en principio parecen ser los presupuestos. Pero cuando se trata de modelos de dirección que tienen que hacer frente a situaciones cambiantes de ese entorno, e incluso de su propia estructura interna por innovaciones tecnológicas, o por nuevos comportamientos de los competidores, etc., implica la necesidad de procesos de dirección en los que la coordinación esté orientada fundamentalmente al hombre y que esté dispuesto al cambio organizativo. Los costes de coordinación no surgen sólo por los flujos materiales, sino por la capacidad del hombre para asumir ese cambio organizativo inmanente de la institución empresarial.

Es cierto que las exigencias de coordinación y sus costes son distintos en los diferentes niveles horizontales y también en las exigencias de comunicación vertical entre los distintos niveles de una organización.

Hay un segundo aspecto clave en la evolución de la empresa: el que concierne a la necesidad que se siente de *globalizar el cálculo económico* y la asignación de los recursos. La idea es que la asignación de recursos vía organización de la empresa, tiene que orientarse a criterios de la empresa como globalidad y no a criterios funcionales parciales. Lo funcional no puede dominar en la asignación de recursos, ya que no conduce necesariamente a la optimación del conjunto de la institución y, por lo tanto, se busca un comportamiento individual que tenga como criterio de referencia la institución global y, de esta manera, que cada una de las personas, tareas o procesos se mida bajo un criterio económico de *contribución a ...*, más que de optimación de sistemas cerrados. Un sistema abierto puede venir reflejado siempre por el criterio económico de *contribuir a ...*, mientras que en un sistema cerrado sus criterios económicos son ciertamente de optimación.

En este sentido, las coordenadas que tienen que definir los sistemas de coordinación vía dirección y organización, son más complejas y son incluso más costosos.

Por ello, los impulsos dados en los últimos años a la cultura empresarial se deben al hecho de buscar en ella el desarrollo de sistemas de valores que permita estructurar un comportamiento más unificado entre los sujetos,

independientemente de sus funciones y que tengan como punto de referencia la institución global. El desarrollo de la «ética empresarial» no es sólo un problema de contribución a la «responsabilidad» societaria de la empresa, sino que es una grave exigencia de los esquemas de coordinación en una empresa moderna.

Si se dispone de un sistema de valores entre todos los sujetos identificados, se logra uno de los componentes claves en una empresa para reducir los costes de coordinación: se trata de la *unidad doctrinal*. Unidad doctrinal implica que todos los sujetos están identificados corporativamente y que su sistema de valores es suficientemente homogéneo para de ahí deducir las soluciones a los problemas que se plantean en las distintas culturas.

Por lo tanto, lo que se busca con el desplazamiento hacia modelos anclados en cultura empresarial es que los sistemas de dirección y organización se basen en dos elementos vitales:

- Unidad doctrinal.
- Identidad corporativa.

Con ello, se trata de contrarrestar el incremento de los costes de coordinación como consecuencia de la mayor complejidad del sistema y del entorno para lograr una mayor flexibilidad de adaptación y, por lo tanto, desarrollar también una mayor capacidad creativa, innovadora que es necesaria en todo proceso de flexibilización.

No puede flexibilizarse una organización si sus miembros no son capaces de asumir procesos creativos e innovadores, buscando nuevas formas organizativas para solucionar los nuevos problemas planteados por la evolución del entorno.

Si se quiere, se trata de que no se aferre el individuo a la función, tarea o puesto de trabajo, y que le plantea un comportamiento rígido, de resistencia a no abandonarlo; por el contrario, se trata de que mantenga una búsqueda permanente de nuevos procesos y, consiguientemente, que asuma una identidad corporativa. Se trata de relacionar al individuo con la corporación en la que realiza el proceso y que dentro de esa corporación, pueda en el trascurso del tiempo, realizar muy distintas funciones y tareas. De esta manera se buscan organizaciones más eficientes de acuerdo con las situaciones que implica el entorno o cambio este entorno, o de las propias estructuras internas de la empresa. Y esta eficiencia es la que llevaría a la reducción de los costes de coordinación, no sólo en el planteamiento estático de la estructura organizativa actual, sino que en el planteamiento dinámico correspondería a los cambios organizativos que tienen que asumir en el trascurso de su pertenencia a esa institución el individuo.

La idea vital en todo el planteamiento de la estructura empresarial es reducir los costes de coordinación y, por ello, se exigen modelos de dirección más participativos, pero en ninguno de los casos partiendo de una participación «legal», sino una identificación con el proceso y la institución.

La cultura empresarial implica asumir un criterio de competitividad partiendo del propio individuo y de su capacidad de resolución de los

problemas y, por otra parte, de lo que concierne a la confianza en la capacidad de la institución para ir asumiendo los cambios organizativos necesarios. Y esto trasciende al entorno de la empresa desde dentro de la misma. Por consiguiente, esta modificación en los comportamientos empresariales exige a los entornos de la empresa una mayor identificación con las necesidades de este cambio organizativo. No puede esperarse que la empresa sea muy eficiente organizativamente cuando el entorno fiscal, financiero o laboral, se ancla en el pasado y prácticamente obstaculiza el cambio organizativo. Este proceso obstaculizador puede realizarse por la vía de la acción política y legislativa, pero debe considerarse la fuerte presión de costes que se ejerce sobre esa economía y, por lo tanto, la reducción de su capacidad competitiva con todas las consecuencias de creación de paro, mala asignación de los recursos, etc. Con lo cual, el propio político se quedará sin capacidad para poder resolver los problemas societarios que quiere asumir.

Esta situación se acelera con la rapidez del cambio del entorno y, en este sentido, la imposibilidad de predecir qué tipos de cambios y en qué momentos. Se necesitan organizaciones flexibles que solamente se logran a través de la identificación del individuo con la organización, no por la vía de alienación del individuo, sino por la unidad doctrinal con respecto a la forma, valores y normas de actuación a la hora de plantear y resolver los problemas.

Debe quedar claro que la eficiencia de una organización, de un sistema de dirección, debe medirse siempre con respecto a la situación en la que está planteado y con respecto al estado de futuro que quiere alcanzarse. Se debe evitar en cualquiera de las situaciones el hacer valoraciones históricas de las organizaciones sin que se incorporen las situaciones de ese entorno. Los tratamientos dados a la hora de enjuiciar acciones de directivos o de empresas son erróneos, puesto que se están aplicando criterios que corresponden a otras situaciones que, consiguientemente, llevan a una valoración errónea de los mismos.

Es por lo que se hace necesario analizar los dos aspectos que determinan la eficiencia de una organización: por un lado, la definición, en primer lugar de ese estado de futuro: la filosofía empresarial y, por otro lado, la definición de una estrategia que constituya la forma o procedimiento por la que se considera que puede alcanzarse esa situación de futuro de la forma más eficiente.

2. Cultura empresarial y filosofía empresarial

Toda actuación humana está siempre necesariamente orientada a alcanzar metas, objetivos, a estados de futuro. Si no existe una definición, consciente o inconsciente de ese estado de futuro que quiere alcanzarse, no puede producirse ningún criterio de decisión. En un sistema cerrado o estático cabe el diseño de estructuras de optimización. La meta corresponde a una *gestión* de

esos elementos de ese sistema cerrado. En un sistema abierto significa la introducción de la dimensión temporal, esto es, la dimensión de futuro y, al mismo tiempo, la necesidad de diseñar esa orientación de futuro por múltiples vías o alternativas.

Los criterios de decisión, los económicos, cuando se trata de sistemas abiertos, tienen, por lo tanto, que establecerse basándose en:

- Ese estado de futuro que quiere alcanzarse a un determinado plazo con escenarios más o menos definidos.
- De las formas o procedimientos o procesos que quieran seguirse para lograr ese estado de futuro: con qué estrategia piensa alcanzarse teniendo en cuenta la situación actual y esa situación de futuro que quiere alcanzarse.

El primero de estos aspectos de definición del estado de futuro, corresponde a la estructura de una filosofía empresarial. Se trata de definir cuáles son los sistemas de valores que conducen a una unidad doctrinal o convergencia de esfuerzos y, consiguientemente, asignaciones de recursos, criterios y decisión que «converjan a ...», esto es, que «contribuyan a ...», lograr una situación de estado de futuro y más o menos largo plazo. La *unidad doctrinal* se ancla fundamentalmente, y parte de la definición de una filosofía empresarial.

Esta *filosofía empresarial* es la que rige los comportamientos de las personas y la que supone la instancia última dentro de la empresa en las dimensiones de coordinación. Lo que refleja la filosofía empresarial es cómo se quieren alcanzar esos estados de futuro, no basándose meramente en los recursos materiales y su cuantificación, sino en los comportamientos humanos o sistemas de valores que rigen como elemento común a todos los miembros de esa corporación o institución. Su contenido, define claramente cuáles son los comportamientos que se esperan con respecto a los otros hombres dentro y fuera de la empresa, con respecto al entorno y también con respecto a los recursos materiales implicados en esa empresa.

Sin duda, es el punto de referencia básico para poder deducir los criterios que tienen que entenderse siempre como criterios con respecto a la institución, como criterios de «contribución a ...» y, consiguientemente, es también la filosofía empresarial la instancia suprema de coordinación de la empresa.

Diseñar, dirigir y organizar una institución, una empresa, en base de un esquema de filosofía empresarial implica dificultades importantes pero, sobre todo, implica otra forma de dirigir hombres y otra forma de configurar las organizaciones. Pero, además, implica también otra forma de entorno en el que éste dé soporte a esas formas de concebir las instituciones con mayores grados de libertad como consecuencia de las exigencias de descentralización y, por lo tanto, que permita a estos entornos, instituciones cuyo diseño sea siempre más creativo e innovador.

La primera dificultad es la de valorar cuál es la filosofía empresarial que está definiendo una cultura en los momentos actuales de una empresa. El problema se plantea a la hora de explicitar una filosofía empresarial como elemento coordinador, pues si no se explicita difícilmente va a ejercerse

como unidad doctrinal, para determinar qué cultura es la que se considera necesaria para alcanzar ese estado de futuro. Una filosofía empresarial de cara al estado de futuro implica una contraposición de la actual, a los efectos de conocer las evoluciones o cambios que tienen que producirse en la misma.

Este es un aspecto importante incluso en la incorporación de nuevos directivos, o en los planteamientos de formación de directivos o en los problemas que deben implicarse en todo análisis de fusiones o absorciones.

Una filosofía empresarial arranca en su desarrollo, de una situación actual anclada ya en la empresa proveniente de toda una forma de concebir dentro de las peculiaridades situacionales del entorno y de la propia empresa. Por ello, existen períodos históricos en los que hay una gran constancia en esa forma de evaluar la filosofía empresarial y hay otros momentos históricos, como los actuales, con grandes exigencias de cambio, mejor dicho, de ruptura de filosofías empresariales.

Lo que se trata, por lo tanto, en el diseño de la filosofía empresarial es definir ese estado de futuro para poder analizar cuál es la capacidad de la actual cultura disponible en la empresa, para que pueda evaluarse la viabilidad o posibilidad de ajustarse a esas situaciones de futuro que se buscan.

La vía de la competitividad en el entorno, entornos beligerantes, implica la búsqueda hacia dentro de la empresa de una dimensión mucho más corporativa y de una respuesta de esfuerzos corporativos en los que verdaderamente se ajuste con precisión cada una de las contribuciones para el conjunto de esa empresa.

El desarrollo de una filosofía empresarial comporta, por lo tanto, dos aspectos complejos:

- 1.º El que corresponde a las consecuencias del componente de pasado que implica el desarrollo de un sistema de valores existente, explicitado o no.
- 2.º Los aspectos que conciernen al futuro, esto es, el diseño de cuál tiene que ser la filosofía empresarial para que pueda definirse el punto de referencia al que deben orientarse los criterios de decisión de esa empresa y que, significativamente, pudieran comportar las dimensiones de los cambios organizativos anclados en diferentes culturas empresariales y la viabilidad de una mayor flexibilidad del entorno.

La evaluación de una cultura empresarial pasa por definir un sistema de valores que deben regir la orientación al futuro de la actividad empresarial.

Si la filosofía empresarial existente no corresponde a las exigencias para poder alcanzar el estado de futuro, debe replantearse este sistema de valores. La filosofía empresarial constituye uno de los elementos permanentes en las instituciones y, consiguientemente, es un elemento de coordinación de a largo plazo, de manera que asuma la orientación dentro de unos determinados comportamientos que son los que van asentando una cultura empresarial. La filosofía empresarial constituye el catalizador de la cultura empresarial y el punto de referencia al que ésta tiene que ajustarse. Consiguente-

mente, no puede plantearse el cambio de cultura empresarial sin haber fijado previamente cuál es el sistema de valores, la filosofía empresarial, a la que debe orientarse ese cambio. Ambos elementos, la filosofía empresarial y la cultura empresarial son los que marcan la trayectoria de permanencia de una institución que, por lo tanto, acentúa su dinámica a largo plazo.

Por ello, en todos los procesos de cambio organizativo, de variaciones en los procesos empresariales que se realizan a través de la formación, debe asumir ésta una orientación precisa hacia ese sistema de valores. No debe diseñarse ni implantarse ningún proceso de formación que no esté orientado como tal a la realización de esa situación de futuro y, consiguientemente, a la interpretación e implementación de la filosofía empresarial en la vida diaria de la empresa, en la definición de comportamientos concretos y operativos. Debe constituir el catalizador que enseña cómo deben configurarse los comportamientos, cómo deben estructurarse las actuaciones funcionales y, consiguientemente, cómo se traducen los niveles de abstracción a situaciones concretas.

Por otro lado, la aceptación de una filosofía empresarial implica el criterio básico de *globalización de la empresa*. Esto es, la filosofía empresarial es el primer diseño global de la institución y, por lo tanto, constituye para cada uno de los miembros de esa empresa la dimensión corporativa como tal. El aprendizaje de cómo es la empresa, desarrollo de criterios funcionales para adoptar decisiones en esa empresa, debe partir de esta perspectiva global como tal de la que deben deducirse los planteamientos funcionales o parciales. La deducción de los criterios de tipo funcional de aprender a realizar a través de cursos, seminarios, procesos de aprendizaje, siempre orientados al mismo derrotero en la filosofía empresarial.

Sin duda la filosofía empresarial constituye el sistema de coordinación por excelencia, a un nivel elevado de abstracción, que es el único nivel en el cual puede coordinarse, tanto por lo que afecta a la trayectoria temporal a largo plazo como en la dimensión de integración de funciones con respecto a la dimensión global de la empresa. Sin una unidad doctrinal anclada en la filosofía empresarial, no puede darse respuesta a la flexibilidad exigida por la coordinación para crear estructuras organizativas y directivas con capacidad de descentralización y que, al mismo tiempo, por lo tanto, conceden márgenes de creatividad e innovación que permitan conjugar la capacidad humana creativa con las exigencias de coordinación de un proyecto común caracterizado por una compleja división de trabajo.

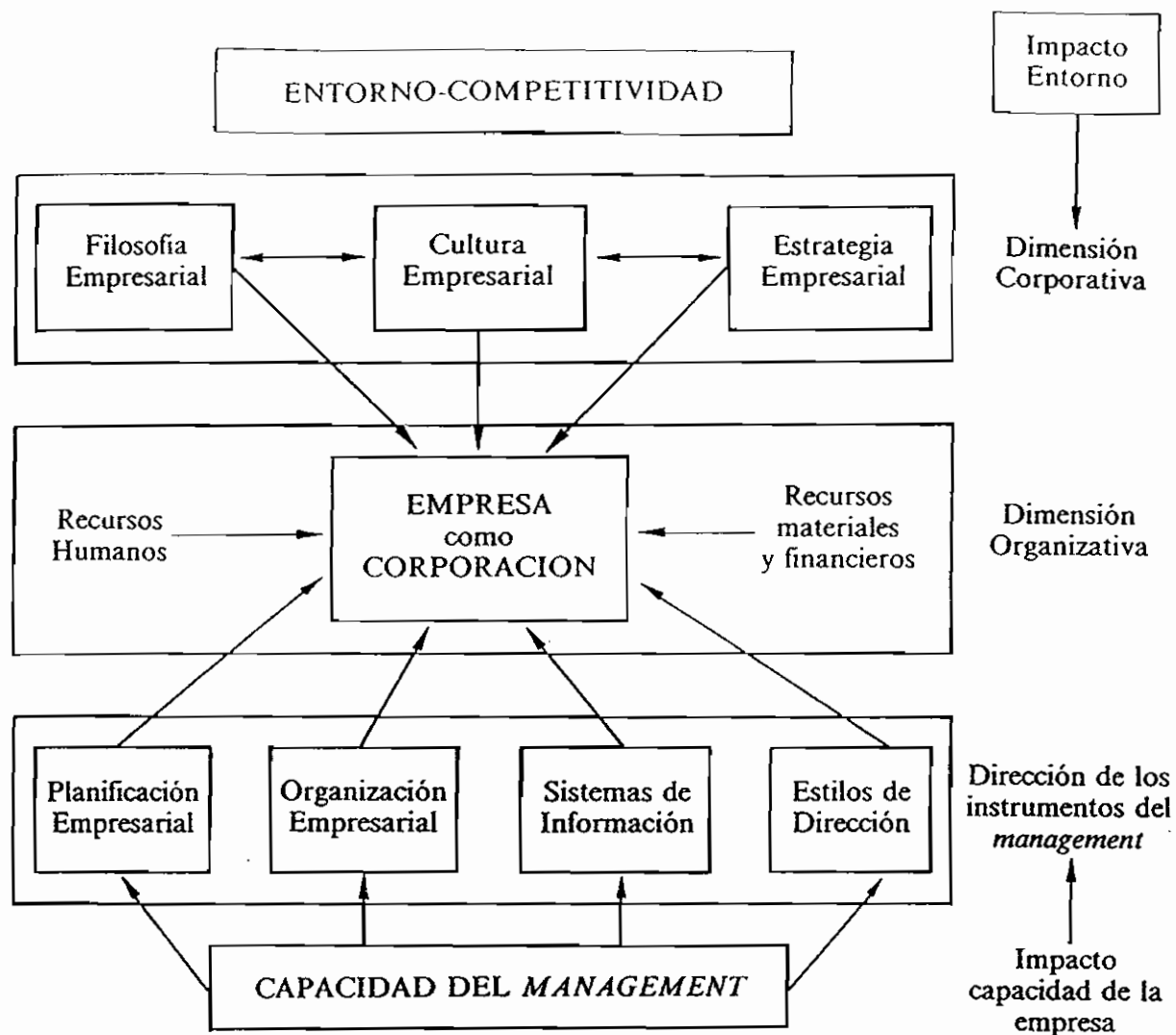
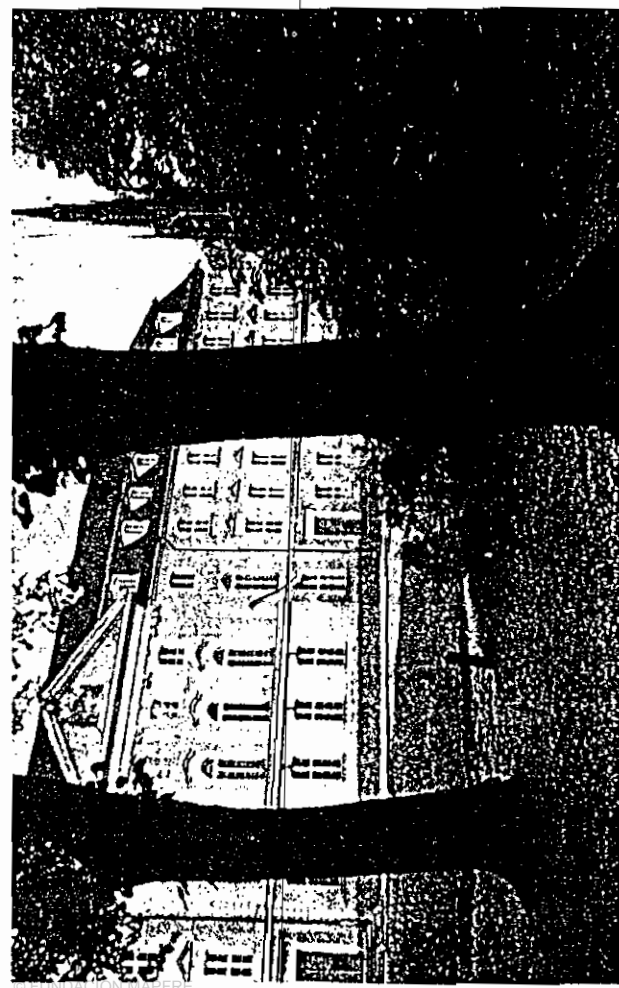


Fig. 1. Estructura del sistema de empresa como corporación.

4. ETICA Y MODELO DE DIRECCION EMPRESARIAL

por S. García Echevarría

ANNALS OF THE ARCHIVE OF "FERRAN
 VALLS I TABERNER'S LIBRARY": STUDIES
 IN THE HISTORY OF POLITICAL THOUGHT,
 POLITICAL & MORAL PHILOSOPHY,
 BUSINESS & MEDICAL ETHICS, PUBLIC
 HEALTH AND JURIDICAL LITERATURE



ETICA Y MODELOS DE DIRECCION
 EMPRESARIAL**

Santiago GARCIA ECHEVARRIA*

1. Introducción

En los últimos años se vuelve a retomar la problemática de la ética dentro del contexto del análisis económico¹, pero, predominantemente, del análisis de las instituciones, de las empresas. Después de varias décadas con una cultura económica anclada, fundamentalmente, en la economía positiva, y en la interpretación de la economía con un carácter "mecanicista-formal", vuelve a plantearse la problemática de la norma y comportamiento en los procesos económicos e institucionales.

Esto puede también apreciarse en la propia dimensión del análisis empresarial y, muy en concreto, en los nuevos diseños de los sistemas de management y de organización. Después de una acentuación de los planteamientos empresariales en los análisis de tipo funcional, en los que han dominado los sistemas más formalizados, por ejemplo, los análisis financieros y el propio marketing, se vuelve a integrar como elemento clave en el diseño de la forma de dirigir y organizar las instituciones, el elemento

* Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares.
 ** Este texto está basado en la exposición realizada en los Encuentros empresariales de la Rábida (I): *Ética empresarial* el día 24 de Octubre de 1987.
 1. *Ökonomische Theorie und Ethik*, ed. por R. BIERVERT y M. HELD, Frankfurt/M., 1987, así como *Ethik und Wirtschaftswissenschaft*, ed. por G. ENDERLE, Berlin, 1985.

por lo que, la economía es "política" en su sentido amplio, y deben considerarse las normas a la hora de configurar tanto los objetivos, como también por lo que afecta a los procesos de selección de los medios y su aspiración.

2. Exigencias a los esquemas de management y organizaciones empresariales

Las instituciones, y no sólo las empresariales, sino las sindicales y la propia universidad así como muchas otras, necesitan adaptarse cada vez de forma más rápida y flexible a situaciones cambiantes lo que afecta, no sólo a la reasignación de los recursos, sino también y, sobre todo, a la propia forma de planteamiento sobre la viabilidad o no de una u otra solución. Esta *reorganización permanente* de las instituciones es uno de los elementos que acompañarán en los próximos años a toda institución, por lo que es necesario disponer de una mayor flexibilidad en cuanto a la disposición de recursos como también, especialmente, sobre la necesidad de una gran flexibilidad intelectual por parte de los hombres para asumir nuevos retos organizativos y de situaciones cambiantes imprevisibles, esto es, sin viabilidad en muchos de los casos de los cálculos económicos y sociales lógico-formales.

Esta nueva forma de interpretar el *cambio organizativo permanente* es consecuencia de la división de las funciones del trabajo a nivel mundial, lo que afecta tanto a la participación de las distintas instituciones, como así mismo a la heterogeneidad de los individuos que configuran esas instituciones. La complejidad de los sistemas económicos y sociales, tanto generales como de las propias empresas, exige una gran diversidad y consiguientemente, una creciente necesidad de coordinación.

La exigencia de *coordinación*, el coste clave que garantiza el éxito o el fracaso de una empresa, o de un país, es la clave de la respuesta en todo el proceso de cambio organizativo. Los diferentes niveles cambiantes de división del trabajo, dentro de las propias instituciones, como entre las instituciones, implican un costoso proceso permanente de coordinación bajo esquemas rígidos, "permanentes", de mantenimiento de *status quo*, que es

cultura y, consiguientemente, la norma².

El planteamiento de una cultura predominantemente "macro-económica" en las décadas de los sesenta y setenta, en la que los políticos y los expertos consideraban que manejando una serie de macromagnitudes podía "homogeneizarse", -vía agregaciones-, el comportamiento de los agentes económicos y sociales y, consiguientemente, el desarrollo de la economía se podía reducir a un simple proceso en el que podían configurarse los objetivos perseguidos en base del poder³, se ha hecho extensible a los comportamientos, hasta nuestros días, de muchos de los enfoques de los esquemas de las instituciones empresariales, de las formas de dirigir y de las formas de organizar.

La búsqueda y la necesidad de una mayor integración y motivación del hombre en los procesos institucionales, la necesidad de una mayor creatividad del individuo y del grupo para dar una respuesta puntual y eficiente a las situaciones cambiantes, las exigencias impuestas por las propias situaciones de una creciente descentralización de las organizaciones, como consecuencia de su multinacionalidad, son, entre otros, elementos que determinan en los últimos años la necesidad de un cambio en las formas de concebir la presencia del hombre en las empresas, en particular, y en la forma de dirigir las instituciones y la economía, en general.

Coincide todo ello con la apertura de los sistemas, esto es, en el momento en el que a través de una mayor integración de las economías, bien sea por la configuración de instituciones como la CEE, o bien sea por la necesidad que impone la evolución tecnológica y de mercados a la liberalización del comercio mundial, lo que implica una mayor competitividad y situaciones cambiantes imprevisibles por lo que no tiene acceso a los cálculos lógico-formales característicos de los años sesenta y setenta. En este periodo el cálculo económico corresponde a planteamientos en sistemas cerrados.

Independientemente de que se vuelve, a mi entender, en gran medida, a las dimensiones de la Economía Política, o de la economía normativa, en el sentido de que la economía constituye un medio a los efectos de satisfacer necesidades de una sociedad;

2. C. POMPIN y S. GARCIA ECHEVARRIA, *Cultura Empresarial y Management*, Madrid (en prensa).

3. Este es un ejemplo que corresponde a la propia Ley del Crecimiento y Estabilidad de la República Federal de Alemania de 1967. Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft del 8 de junio de 1967.

lo que ha conducido a los Estados a las grandes dificultades de adaptación presupuestarias y, a las empresas, a las graves dificultades para reasignar los recursos, o diseñar nuevos enfoques en la forma de orientar los comportamientos del personal. El paro es básicamente consecuencia de este proceso.

Por otro lado, esta exigencia de coordinación, consecuencia de la creciente y cambiante división de trabajo, implica también el mantenimiento de esquemas jerarquizados en toda organización. Pero esta jerarquización, necesaria e inevitable en todo esquema organizativo, puede coordinarse de diferentes maneras. En las formas clásicas, por la vía de directrices o de normas "materiales", "funcionales", o bien se puede resolver esta coordinación por identificación de criterios entre superior e inferior, por "unidad doctrinal" entre los individuos con respecto al proyecto común, a la "corporación".

Aquí es donde entra la sustitución de la norma "funcional" escrita, de los manuales de competencia, de los manuales de organización y dirección, de las circulares, por los elementos que definen un conjunto de valores que constituyen una "identidad común" para todas las personas involucradas en esa empresa. La ética entra, fundamentalmente, en la empresa como el instrumento de coordinación supremo, en el sentido de que constituye la norma primaria a la que se orientan todas las demás normas y comportamientos de tipo secundario. La norma primaria implica una identidad en la conducta de los distintos individuos; la norma secundaria supone la norma deducida, "funcional operativa" en mayor grado y que tiene aplicación directa en los procesos materiales o funcionales de la empresa. Pero en la libertad de creación la norma es abierta a la referencia a su criterio superior.

La ética implica una determinada identificación de los individuos, por una serie de normas de conducta, que abarcan dos grandes dimensiones:

1. La que concierne a la persona como individuo portador de una determinada forma de conducta y un conjunto de normas éticas; la ética es individual.
2. La institución, como conjunto de individuos que va generando a través de su proceso histórico y de actividades una cultura empresarial que es la expresión de normas de comportamiento para el conjunto de individuos de esa empresa.

Los códigos de conducta empresariales, resultados de una

"filosofía empresarial", significan fundamentalmente la recogida de un conjunto de normas que se configura como una "identificación de la institución", de las personas implicadas en la misma. Este conjunto de normas recoge la "filosofía" empresarial que constituye el punto de referencia en el que debe buscarse la referencia última, el juicio, criterio o sistema de valores en el que debe descansar y, al mismo tiempo, derivarse, los criterios de decisión en las distintas funciones y niveles de la empresa.

La ética supone un conjunto de sistemas de valores, que trasladado de los individuos a la institución trata de identificarse por una "unidad doctrinal" reflejada en un conjunto de normas de conducta que identifica a la institución a través de los miembros de la misma.

Cuando aquí se habla de ética, se está hablando desde la perspectiva económico social de la empresa, que constituye la base de los criterios de coordinación de esa división de trabajo dentro de la empresa y de la empresa con su entorno internacional. Lo que se busca en la ética, dentro de los modelos empresariales y de la vida de la praxis empresarial, es la capacidad de deducir criterios de valoración y de decisión a los efectos de configurar las instituciones y los procesos de esas instituciones basándose en hombres que se identifican por una forma de pensar y de comportarse, lo que repercute en la forma de asignar los recursos materiales de una empresa, y, consiguientemente, en los resultados de la empresa. La dimensión económica de la empresa es la que refleja el éxito o fracaso del sistema de valores.

3. Ética y Estructura del Management

El abandono de los sistemas y modelos de dirección y organización anclados en lo "material", en el *hard*, en la "función" primariamente que ha constituido la base de todo el cálculo lógico racional, económico y empresarial hasta nuestros días, implica pasar a otros tipos de cálculo económico más cualitativos, en los que la evaluación del coste de coordinación va a descansar en dos aspectos fundamentales:

1. En el que exista una "unidad doctrinal", recogida en la filosofía empresarial, que identifique a las personas con la

instinción y que con ello se reduzcan, por un lado, los costes de coordinaci3n y, por el otro lado, que permita una mayor eficiencia, integraci3n, motivaci3n y creatividad de los individuos al percibir claramente, cual es el destino, los objetivos perseguidos y generando una gran flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes.

2. Por esta vfa se trata de reducir lo que pudieramos denominar en el sistema contable cl3sico "los costes fijos", buscando no solamente su reducci3n -ya en sf el nudo gordiano de toda empresa en la actualidad-, sino que a trav3s de una mayor identificaci3n del individuo con los procesos, se buscan mejores resultados mediante una mejor identificaci3n personal con la instituci3n y con el problema a resolver.

La 3tica, dentro de los m3dernos planteamientos del management y de la organizaci3n empresarial, puede considerarse como "norma impuesta" desde la perspectiva de una cultura empresarial existente. El 3xito o fracaso de todo proceso institucional depende de que esta cultura empresarial coincida con la estrategia con la que la empresa piensa acometer o resolver un determinado problema, o diseñar e implementar un proceso de cambio.

Una desviaci3n de esa norma implica un mayor coste de coordinaci3n, y lo que corresponde a una mayor capacidad de resistencia de la organizaci3n al cambio necesario para ajustar estrategia y cultura.

Todo proceso de cambio cultural implica, fundamentalmente, un cambio de normas y, sobre todo, una nueva prioridad de los valores a la hora de enfocar el tratamiento de los problemas internos de la empresa.

Se pretende ir sustituyendo la beligerancia de los sistemas informales superpuestos a los formales, en el sentido de un mayor compromiso del sistema informal basado en la unidad doctrinal, por un menor peso de los esquemas formales, punto de referencia cl3sica en la concepci3n institucional de la empresa.

Una de las caracterfsticas b3sicas, consecuencia de la introducci3n de la 3tica en los modelos de direcci3n, es la que corresponde a la necesidad de una dimensi3n globalizante e integral de la instituci3n, de la corporaci3n. Al contrario de los sistemas cl3sicos, organizaciones divisionales o matriciales, en los que domina la parcializaci3n como criterio de decisi3n

econ3mica, se trata, por la vfa de los nuevos modelos anclados en las normas de conducta que configura la cultura empresarial, del dominio de la globalizaci3n de la instituci3n a la hora de deducir criterios y decisiones sobre procesos, productos, relaciones con el entorno, etc.

La dimensi3n funcional, que corresponde a la dimensi3n parcial de la divisi3n del trabajo, y que afecta a la tarea del experto, pasa a segundo lugar. Esto es, se configura la funci3n en base del c3lculo l3gico racional orientado al criterio deducido del sistema empresarial.

Puede decirse que la sustituci3n es de los criterios que han regido los sistemas cl3sicos para asignar recursos dentro de cada una de las 3reas o funciones buscando su "optimaci3n" y creyendo que con ello se contribufa a la mejor "optimaci3n" del conjunto empresarial. Por el contrario, lo que se trata ahora es de que el criterio debe deducirse desde la dimensi3n global de la instituci3n y de sus hombres, generando el criterio que precisa el experto de sistemas parciales y en el que tiene que basarse para deducir sus objetivos y criterios operativos en cada uno de los niveles.

Se pasa de que todo c3lculo econ3mico no es nunca neutral en sf, sino que todo c3lculo econ3mico se configura para dar forma, por la vfa de la decisi3n, a una instituci3n y a un proceso, a una acci3n y proyecto humano. Esta acumulaci3n de c3lculos econ3micos da lugar en el transcurso del tiempo a una cultura empresarial que caracteriza a cada instituci3n en concreto, porque se orienta a valores determinados, por ejemplo, la calidad, los costes, los clientes, al servicio por venta, etc. Esto es, valora prioritariamente uno u otro de los elementos que configuran el comportamiento de individuos e instituciones.

Pero adem3s la acci3n humana no es "neutral", sino que descansa siempre en unas dimensiones de valores, en juicios de valor derivados de su sistema individual de valores. Cuanto mayores sean las contradicciones entre los sistemas de valores singulares de una empresa tanto m3s difcil, m3s costoso, ser3 el proceso de coordinaci3n, sobre todo, el proceso de configurar una "unidad doctrinal". Su peso radica en la necesidad de coordinar los m3ltiples y heterog3neos criterios que tienen que derivarse para los muy diferentes procesos de una empresa que tendr3n que ser homog3neos, convergentes y no contradictorios.

Ninguna institución y ningún proceso funciona tampoco "neutralmente", sino que se orienta hacia los estados finales que busca una empresa, al estado final que define toda filosofía empresarial. Esta determina muy anticipadamente cuáles debieran de ser los grandes elementos generadores de ese estado de futuro y, por lo tanto, define la corporación de futuro. De lo que se trata es de que el cálculo económico no sea, como hasta ahora, un cálculo del pasado predominantemente o solamente cuantitativo, sino que el cálculo debe ser un cálculo de futuro con gran peso cualitativo. La reasignación de materiales y procesos en el futuro y nunca en el pasado.

Las estructuras directivas y organizativas tienen que ser necesariamente más flexibles facilitando el cambio organizativo, pero sin descuidar la necesidad de dar continuidad a la actuación de los hombres en esa institución. Esta es la misión fundamental de la filosofía empresarial, de la visión de la empresa, en la que se recogen perfectamente anclados los sistemas de valores con los que se identifican las personas involucradas en esa institución. De esta forma se tiene que disponer de flexibilidad con respecto a la adaptación, en cada momento, sin perder la dimensión corporativa de futuro.

Se trata de modelos de dirección de construcción moderna que permiten reducir los costes de coordinación de manera que se internacionalicen las ventajas de la división internacional del trabajo. Pero para ello se necesita de una rápida adaptación para definir, muy en particular, una capacidad competitiva difícilmente alcanzable por otras corporaciones.

Hoy es bastante fácil lograr una equiparación competitiva a través de la disposición de medios materiales, del know-how tecnológico, que pueden comprarse. Lo que es más difícil de comprar son sistemas de valores y culturas empresariales que están ancladas en un proceso corporativo dentro de una institución empresarial concreta. No es fácil "copiar" este proceso. Este se hace, no se compra por ser el hombre dentro de una institución el que crea ese diferencial competitivo "intelectual".

La norma ética constituye, por lo tanto, una norma de conducta en una empresa y señala cómo debe orientarse el comportamiento de las personas tanto a la hora de enfrentarse a la deducción de criterios económicos, como también a la hora de asignar recursos, así como en la comunicación interna y externa

de la empresa. Muy en particular lo que facilita esta norma es un enriquecimiento en el diseño de alternativas y, dentro de ellas, es cuando entra el cálculo de racionalidad.

Sin esta libertad que facilita una estructura de normas éticas difícilmente puede enriquecerse el proceso de definición de alternativas para disponer de las bases necesarias para realizar el cálculo lógico.

Todos estos modelos están anclados en la división y definición del puesto de trabajo, en la definición de las relaciones internas, de la empresa y también en una orientación básicamente dirigida a la dimensión humana como portadora de la idea de dirección y organización.

4. Modelos de dirección modernos

En los términos que antes se han mencionado, la dirección moderna de las instituciones bajo la denominación de dirección estratégica⁴, trata de dar una respuesta conceptual e instrumental a un planteamiento en el que el proceso de dirección y organización de las instituciones tienda al éxito basándose en:

1. Conocer cuál es la situación real de esa sociedad, de ese mercado, para diseñar dónde puede legitimarse más eficientemente la función de la empresa, dando soluciones mejores a las existentes para unas necesidades, lo cual implica no ya sólo un marketing clásico, sino una estrategia de marketing que incorpore los elementos culturales en un amplio sentido económico, político y cultural.

2. Solamente puede diseñarse una dirección eficiente, en segundo lugar, cuando se conoce la capacidad de que dispone el equipo humano de una empresa y que, consiguientemente, es el producto de un proceso histórico que recoge unas formas, normas y comportamientos que habilita a esa empresa frente a la competencia, a una mejor o peor respuesta, en unos campos que en otros. Una dirección estratégica significa un modelo de dirección que se basa en las ventajas competitivas que una corporación, o una persona, ofrece en diferencia con los demás,

4. Véase C. POMPINY y S. GARCIA ECHEVARRIA, *Management estratégico*, Madrid, 1986.

5. Nos remitimos a la obra de H. G. MEISSNER y S. GARCIA ECHEVARRIA, *Marketing Internacional Estratégico*, Madrid 1987 (en imprenta).

por lo que debe realizar una concentración de los esfuerzos hacia aquellos puntos fuertes que son en los que la asignación de recursos o de esfuerzo humano, va a tener una respuesta más eficiente que si aplica esos recursos a los puntos débiles en comparación con la competencia de una empresa.

Este tipo de dirección estratégica exige un hombre caracterizado por una "identidad corporativa" que le permita actuar con gran rapidez en la búsqueda del problema, en la creatividad de su solución, en la adaptación a la misma y, por lo tanto, en una función de un protagonismo fuertemente individualizado, o de equipo, cara al problema planteado.

Esta descentralización puede ser altamente costosa al intentar coordinarla con los sistemas clásicos. Solamente cuando existe esa identificación basada en normas éticas, en su última instancia, es cuando se hace viable debatir, configurar, en los procesos operativos del cálculo económico, técnico y social para que se armonicen los intereses de cada una de las actividades a favor de su contribución a la institución globalidad.

El hombre tiene que tener capacidad para ceder en comportamientos que hasta ahora se habían confirmado con el éxito, si en una nueva orientación de la empresa pasa esa corporación a disponer de una mayor capacidad de respuesta. Se trata de un vuelco total de una orientación al pasado, del mantenimiento de un *statu quo* aferrado, generalmente, a normas de tipo técnico, a pasar a una dimensión de comportamiento de futuro, que necesariamente tiene que basarse en normas de comportamiento individual.

No se trata de que el hombre busque asegurarse contra el riesgo del futuro sino de integrarlo en su cálculo económico más cualitativo, lo cual solamente puede hacerse cuando ese riesgo lo estima en su dimensión corporativa, esto es, con el criterio que corresponda al conjunto de la institución, y no con un criterio deducible sólo para su función concreta.

Ello implica, en estos modelos de dirección modernos, una alta solidaridad que lleva, necesariamente, a la identidad corporativa a través de una unidad doctrinal. Lo cual obliga necesariamente a la recuperación de la institución como punto de partida clave, ya que sería la depositaria en el transcurso de la historia, del hacer de esos hombres dentro de un conjunto de sistema de valores, de tal manera que la corporación actúe como

catalizador de las diferentes y heterogéneas capacidades humanas que necesita la institución empresarial frente a sistemas complejos.

La definición de criterios orientadores del comportamiento humano, integrados en la corporación, constituye la base en la que tiene que descansar la capacidad de respuesta para deducir los análisis racionales.

Todo ello implica, por lo tanto, una búsqueda permanente hacia la reducción de los costes de coordinación, costes fijos, a través de una potenciación del hombre que asume las tareas más enriquecedoras, tanto del proceso de organización jerarquizado como también de los procesos correspondientes a las distintas áreas. El hecho de una reducción de conflictos entre las distintas funciones, al identificarse en el debate con una estructura de conjunto de normas aceptadas por todo el grupo, implica una dimensión comunicativa, un enriquecimiento humano y una reducción de costes altamente insuperable. Lo mismo en cuanto afecta a las relaciones jerárquicas y de la empresa con su diverso entorno.

Lo que se necesita en este tipo de instituciones es, como ya se ha mencionado, una gran rapidez de adaptación, una gran capacidad cultural, sobre todo, una capacidad de motivación que solamente puede lograrse por la vía de la formación e información.

Aquí no se trata de normas técnicas, que son las normas derivadas de las anteriores, sino de normas más abstractas como el último sistema de coordinación que define a la institución y que, por lo tanto, como tal, puede abarcar múltiples, diversos y heterogéneos componentes humanos, de manera que pueda buscarse un plano de identificación mínimo que haga viable la coordinación.

Por consiguiente, la estructura de un sistema de dirección moderno, anclado cada vez más predominantemente en un sistema de valores éticos, significa el desarrollo de los siguientes instrumentos y planteamientos de los sistemas empresariales, e institucionales en general:

1. Se debe disponer de una filosofía empresarial en la que se defina el estado de futuro y los criterios supremos que significan la orientación ética del comportamiento humano y, consiguientemente, de la institución.

2. Se tiene que disponer de una cultura empresarial que sea identificable con esa filosofía empresarial, o se deben evaluar las posibilidades de modificación de esa cultura empresarial.

3. Deben definirse códigos de conducta que impliquen instrumentos de coordinación para, de ellos, poder deducir los criterios que tienen que asignarse en cada una de las tareas y funciones, recursos materiales y comportamientos humanos.

4. Se tienen que definir, entonces, las estructuras directivas y organizativas en cuanto a la elección de unos u otros sistemas que correspondan a esas culturas y a la propia complejidad de los problemas a dirigir y organizar. Véase, por lo tanto, que no puede entrarse en la identificación de un sistema de dirección si previamente no se ha fijado el marco normativo en el que tendría éxito. Por ello, sucede, frecuentemente, que los procesos de "imitación" recetaria de sistemas de dirección y organización llevan a grandes fracasos. Se dice que el 90% de las estrategias no llegan a implementarse con éxito porque no se han identificado con el marco cultural y de valores con el que tenía que haberse analizado previamente.

5. Se deben definir las tareas funcionales, las funciones del experto que tienen que orientarse a la dimensión global, en función de los criterios elaborados globalmente y, de ahí, deducir los criterios parciales que no tienen porqué coincidir, en absoluto, con los criterios clásicos de optimización, minimización o maximización.

6. Deben definirse claramente los criterios de información como pieza clave para la estructuración de estos modelos. Con la ayuda de los nuevos modelos de información en el plano conceptual y en el plano del tratamiento informático, está hoy resuelto este problema clave para la medición de las dimensiones más cualitativas que exigen los modernos modelos de dirección.

5. Capacidad de información y cuantificación de los efectos de normas "éticas" en el funcionamiento y resultados institucionales

Este proceso innovativo en los modelos de dirección plantea serias exigencias culturales. Difícilmente puede integrarse,

especialmente a nivel de directivo, cuando falta una dimensión globalizante e integradora en el hombre y sólo se tiene al especialista. Los sistemas de información eficientes implican, al mismo tiempo, una capacidad de valoración que necesariamente posee, como condición previa la formación del directivo desde la perspectiva global de la empresa y desde la función de la que es responsable.

Lo cual no significa que se vaya a perder racionalidad económica en la asignación de los recursos, sino todo lo contrario, lo que se trata es de lograr una mayor racionalidad en la asignación de recursos para que las empresas sean capaces de dar una respuesta más eficiente a las necesidades de la sociedad.

Se necesitan sistemas de información abiertos, muy cercanos a cada uno de los niveles de decisión, tanto a nivel de institución como de individuo, como de cada uno de los procesos.

Consiguientemente, cuando se está hablando de sistemas de valores normativos se está, al mismo tiempo, precisando en el sistema de información la medición de las consecuencias que pueden ser de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Por lo que hay que enriquecer el sistema de información dado que se trata de cálculos de futuro y no de cálculos de pasado. Los sistemas clásicos contables cumplen una misión muy reducida y, frecuentemente poco operante, desde la perspectiva de los modelos de dirección y organización empresarial.

6. Capacidad creativa

La necesidad de una mayor libertad del hombre para generar creatividad es lo que provoca la búsqueda de la incorporación de la diferenciación entre los hombres para que produzca, en la institución, el efecto de sinergia. La necesidad de organizaciones capaces de dar libertad y, al mismo tiempo, coordinar eficientemente, significa una dimensión de responsabilidad en el individuo, de no diluir el poder, de dar una capacidad de integración a los demás, esto es, lo que pudiéramos llamar "solidaridad institucional" que exige una nueva forma intelectual para asumir los planteamientos de dirección y organización empresarial y de las instituciones en general.

La creatividad, gracias al desarrollo tecnológico, constituye,

por primera vez, el elemento diferencial que tienen que integrar las corporaciones. La diferencia de competitividad entre las instituciones del futuro no va a ser la dimensión del *hard*, sino que va a ser la del *soft*. La primera puede ser imitada, la segunda difícilmente asequible.

Por ello, la competitividad de las instituciones va a venir dirigida por la capacidad de formas organizativas que se canalicen a través de una unidad doctrinal. A través de ésta se facilita la comunicación, "provoca a los demás a la creatividad", y con ello, de lo que se trata, es de esa integración e identificación de los individuos entre la necesidad corporativa y su capacidad científica.

7. Nuevo desarrollo cultural

Las empresas se encuentran, por lo tanto, ante los modelos de dirección y de organización con dos tareas:

- En primer lugar, definir, ante la gran incertidumbre del futuro, inasequible a todo cálculo racional, la visión, el estado de futuro que quiere alcanzarse en términos que corresponde a todo un perfil de valores en el que se legitima la corporación y, al mismo tiempo, se fijan las bases normativas para deducir los criterios de asignación de recursos, haciendo convergentes la multiplicidad de procesos hacia un solo punto de referencia.

Solamente por esta vía se produce la sinergia que corresponde a los esfuerzos en cada una de las áreas, en cada uno de los procesos, en el transcurso del tiempo. Por primera vez se incorpora la dimensión temporal de a largo plazo en el cálculo corporativo de las empresas de forma real no como se creía incorporar en la planificación empresarial de los años 60 y 70.

- En segundo lugar, la pregunta que se plantea en una empresa es cómo acomete la búsqueda del estado de futuro con el equipo humano de que dispone, cuáles son sus orientaciones y normas de conducta, cuál es su cultura empresarial. El análisis de esta cultura empresarial y la correspondiente capacidad de respuesta para integrar esa estrategia definida es lo que va a definir el éxito o fracaso de la empresa.

- En tercer lugar, no pueden elegirse ni sistemas organizativos, ni directivos ni de información más que dentro del marco

precedente, de manera que la elección de estos instrumentos correspondan a las exigencias de ese cambio cultural.

Se trata de ir aprendiendo en la dirección de las instituciones, de la economía, en base de la discontinuidad que constituye otro tipo de cálculo económico más de futuro que de pasado. Toda dirección de una economía, o de una empresa, en el estilo clásico de los años 60 y 70 era una dirección de continuidad, por lo tanto, se recogía el "mecanicismo" de la extrapolación, en el proceso de contemplación de futuro.

En los momentos actuales es todo lo contrario. Se trata de analizar en dimensiones discontinuas y, consiguientemente, sólo a través del cálculo de la capacidad diferencial de la organización humana podrá conocerse la posible respuesta en uno u otro sentido.

Es por lo que la capacidad de dirigir hombres en libertad constituye el motivo básico de todo nuevo modelo o diseño de dirección y organización.

Implica la introducción de un mayor humanismo en las corporaciones, el abandono del mecanicismo, o de la conciencia de que el poder puede manipular o configurar a su criterio los comportamientos económicos y sociales, y ello dentro del marco de una mayor necesidad de aprender. Lo mismo que el hombre va a constituir el elemento diferenciador entre las instituciones, tampoco el aprendizaje en el pasado "lo que se sabe", va a garantizar el éxito competitivo. Sino el hecho de que el hombre tiene capacidad de aprender ante las nuevas situaciones y conocimientos, lo que implicará una reducción importante de los costes de formación.

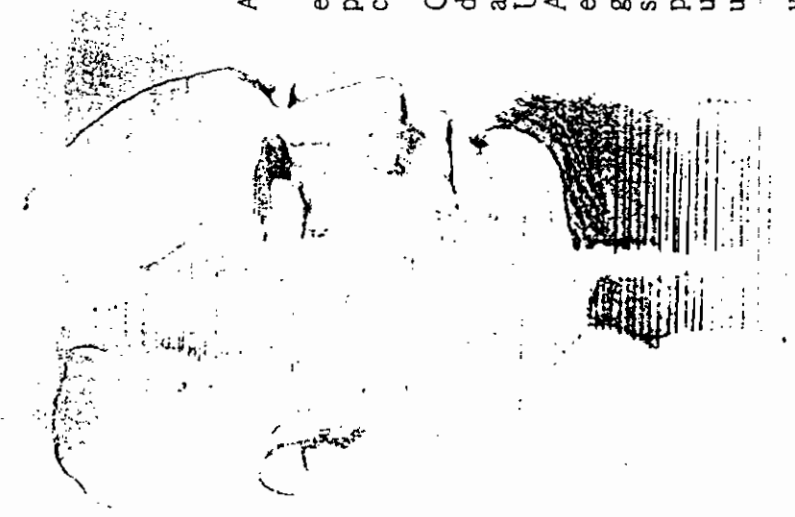
Puede decirse que estamos ante un reto cultural de primer orden pasando, de una cultura macroeconómica mecanicista, a una cultura corporativa en el sentido de la identificación del hombre con las instituciones próximas, por ejemplo, la empresa, la universidad. De ahí el cambio también en el papel del Estado como institución abocada a descentralizar funciones. Esta es la causa clave de la "liberalización" y desregularización.

El cálculo económico cambia, y cambia, sobre todo, la capacidad de identificación del hombre al encontrarse en instituciones próximas a él y en las que su capacidad creativa encuentra inmediata respuesta. Con los sistemas clásicos

difícilmente puede darse la respuesta de dirección y organización. Por lo tanto, la ética tiene un papel decisivo como instrumento de coordinación en la "unidad doctrinal" que sirva para dar nuevas formas de vinculación entre los hombres, entre sí, con la corporación y entre las distintas corporaciones a nivel nacional e internacional. Es todo un reto histórico que encuentra ya muy avanzada la respuesta desde el punto de vista de la técnicas de capacidad de información y de la capacidad organizativa y de dirección.

CODIGOS

1. CONAGRA



Agosto de 1977

Las perspectivas que se brindan en este folleto fueron desarrolladas para guiarnos a todos en la edificación de una mejor ConAgra.

El nuevo ímpetu logrado por ConAgra en 1975, después del casi desastroso año fiscal de 1974, fue alcanzado por la acción de personas. Una combinación de gente de ConAgra, de largo servicio, y de nuevos expertos logró impartir un nuevo giro a la compañía. ConAgra ha surgido como una "nueva compañía", de sólido financiamiento, de un nivel de ganancias más alto y con una nueva filosofía operacional.

Con el nuevo giro logrado estu-
vimos en condiciones de concentrar
nuestra atención, durante el año
fiscal de 1976, en el futuro de la
compañía. Nuestro objetivo es
aumentar el potencial de ganancias
de la compañía durante un prolon-
gado período para incrementar la
retribución a nuestros accionistas y
elevar la seguridad de nuestros
empleados. Las altas tasas de re-
tribución al capital invertido, junto
con las crecientes ganancias, gene-
ran el flujo de capital y el poder

financiero necesarios para sostener el crecimiento futuro de la compañía. Desde luego, el crecimiento de las ganancias deberá estar de acuerdo con nuestras responsabilidades públicas y sociales, pero en último análisis nuestro objetivo fundamental debe ser una franca persecución de mayores ganancias, ya que la obtención de ganancias mediante la entrega de servicios y productos de calidad a los clientes es un elemento clave de nuestro sistema de libre empresa.

En nuestro proceso de planeamiento hemos identificado ciertos negocios e inversiones que serán la base de una ConAgra más grande y más fuerte. Se han tomado decisiones de riesgo, se han desplegado planes estratégicos y la tarea de edificar ganancias ha comenzado. Se buscan más oportunidades para el crecimiento en tamaño y rentabilidad y más aún se identificarán y se perseguirán en el futuro. El crecimiento ganancial se logrará por una combinación de mercado innovador, ventas agresivas, planeamiento y desarrollo de negocios, una postura de bajo costo de producción respecto a nuestros competidores y también buenos controles financieros.

Los recursos críticos en la edificación de una gran compañía consisten en individuos y en la manera en que se relacionan entre sí y la forma en que administran.

Las páginas siguientes contienen

nuestras metas generales, una filosofía empresarial que sirve de guía, el clima y la estructura organizacional en que nos desenvolvemos y una definición de la calidad de personas que necesitamos.

Además, este folleto trata de cómo organizar estos recursos respecto a los objetivos de nuestro grupo particular de negocios y oportunidades. Los objetivos financieros específicos serán comunicados en forma regular en informes anuales y otras comunicaciones dirigidas a nuestros accionistas y a la comunidad global de accionistas. Pero deberá reconocerse que nuestras metas serán altas, ya que cualquier otra cosa representaría una desilusión para gente de alta calidad.

Creo que es importante que se entienda cómo y por qué estas perspectivas fueron finalmente expresadas por escrito, ya que esto constituirá un índice del alto grado de importancia que ha sido conferido a estos pensamientos por todo el equipo administrador de ConAgra, los miembros de nuestra Junta Directiva y por mí mismo.

En la primavera de 1976, después de haber sido elegido Funcionario Jefe Ejecutivo de la compañía, escribí los borradores iniciales de lo que entonces denominamos "Informe Blanco", con el propósito de elucidar la forma en que pensamos guiar la compañía en el futuro para alcanzar un significativo crecimiento ganancial. Durante un

periodo de tiempo un número de personas, incluyendo los administradores generales responsables de cada uno de nuestros negocios, los ejecutivos corporativos y los jefes de los principales departamentos hicieron significantes contribuciones a los pensamientos y conceptos que encierra este informe.

Para mí este proceso fue extremadamente importante, porque significó que un gran número de personas en posiciones de importancia dentro de ConAgra desempeñaron un papel en la consecución de que estas perspectivas se tomaran en un elemento vital de la "Nueva" ConAgra. Al final, nuestra Junta Directiva consideró este "Informe Blanco" y otorgó unánime apoyo a este estilo administrativo.

Pensamos que es importante que estas perspectivas se publiquen y se distribuyan para que la gente dentro de ConAgra sepa cómo la Junta Directiva y los administradores más importantes de la compañía piensan dirigirla. Pensamos que la publicación de estos pensamientos tiene gran valor porque de esta manera cobran un papel de "auto-control". Estos principios nos brindan normas por las cuales podemos medirnos en la manera en que conducimos nuestras actividades. Los individuos pueden medirse y medir su administración respecto a estos principios. En verdad, cada uno puede medir sus propias

perspectivas futuras por ellos, ya que definen además los atributos de los individuos y de las relaciones individuales que lo ó la desarrollan como líder dentro de ConAgra.

En conclusión, pensamos que el estilo administrativo que describen las páginas siguientes es la mejor manera de alcanzar un crecimiento de ganancias superior al promedio, en esta compañía. Creo que el espíritu de empresa, aunado con este estilo de administración profesional, hace posible que un número de personas ejerzan liderazgo, alcancen altas metas y ayuden a otras personas a crecer en el proceso. Este concepto, en sí mismo, es liderazgo.

Invito a todos a expresar sus pensamientos sobre estas perspectivas a sus administradores y demás asociados, porque es importante que estos pensamientos cobren impulso a través de ConAgra. Sinceramente,



Charles M. Harper
Presidente y Funcionario
Jefe Ejecutivo

Los Objetivos de ConAgra

La responsabilidad básica de los administradores es elevar al máximo la riqueza de los inversionistas de ConAgra.

Para ganar el derecho de ejercer esta responsabilidad básica habremos de cumplir con nuestras obligaciones respecto a nuestra sociedad, nuestra comunidad y nuestro gobierno.

Reconociendo que sólo podremos alcanzar nuestros objetivos a través de la acción de personas, deberemos tratar con justicia a nuestros empleados en lo que atañe a compensación y oportunidad de desarrollo.

Para cumplir con nuestra responsabilidad básica nos comprometemos a lograr los siguientes objetivos finales:

Nuestro objetivo básico es de una ganancia mínima de 20 por ciento antes de los impuestos sobre el capital invertido en el negocio.

Lograremos un promedio de rendimiento posterior a los impuestos, sobre las acciones comunes en exceso del 15 por ciento.

Aumentaremos el promedio en la trayectoria de ganancias de la compañía en un mínimo de 10 por ciento por año, usando el año fiscal de 1973 como base.

Aumentaremos nuestros dividendos en efectivo, sobre las acciones comunes, según incremente nuestra trayectoria de ganancias.

Mantendremos un balance conservativo, usando como patrón una razón de balance de valores de 100 a 120 por ciento y una razón de deuda a largo plazo del 35 al 40 por ciento de la capitalización total.

Agrésivamente buscaremos oportunidades de aumentar, en gran manera, el tamaño básico de la compañía por medio de fusiones prudentes y/o adquisiciones.

La administración será recompensada de acuerdo con el resultado de los objetivos arriba citados y la innovación e ingeniosidad con que las necesidades de nuestros clientes son identificadas y satisfechas.

Filosofía Empresarial

LOS CIMIENTOS

El éxito de la compañía dependerá del liderazgo empresarial aunado con la administración profesional en una atmósfera abierta que aliente a la gente de alta calidad, innovadora y orientada a las ganancias, a lograr resultados. Alcanzaremos estos resultados de acuerdo a un plan.

Nuestro Negocio Actual

• Suministraremos a nuestros clientes, en forma consecuente, los productos y servicios de la calidad que ellos esperan.

• Seremos el productor de bajo costo en cada una de nuestras industrias.

• Utilizaremos un mercadeo de alto nivel en cada una de nuestras industrias, para obtener precios totalmente satisfactorios para nuestros productos y servicios.

Los productos de calidad y los servicios necesitados, junto con la producción a bajo costo, crean un valor total más alto que el que se lograría acentuando sólo la producción a bajo costo. Este valor más alto, a su vez, justificará un precio más alto.

El mercadeo de alto nivel implica pericia de mercadeo. Esta pericia significa que se emplea el tiempo y el dinero necesarios para determinar cuáles son las necesidades presentes y futuras de los clientes y asegurar que nuestros productos y servicios satisfagan realmente tales necesidades, eliminando cualesquiera productos y servicios que no las satisfagan. Ser la compañía de mejor mercadeo y el productor de más bajo costo en cada una de nuestras industrias es una parte extremadamente importante de nuestra filosofía empresarial.

El logro de producción de bajo costo y la fuerte orientación de mercadeo en cada uno de nuestros negocios se reflejará en una ganancia a ventas más alta que nuestros negocios, en comparación con la competencia directa.

Crecimiento de los Negocios Actuales

Cada uno de nuestros negocios necesita crecer. El crecimiento se inicia con una idea, no con un plan. Y el desarrollo de buenas ideas, que puedan generar buenas retribuciones a las inversiones, es una

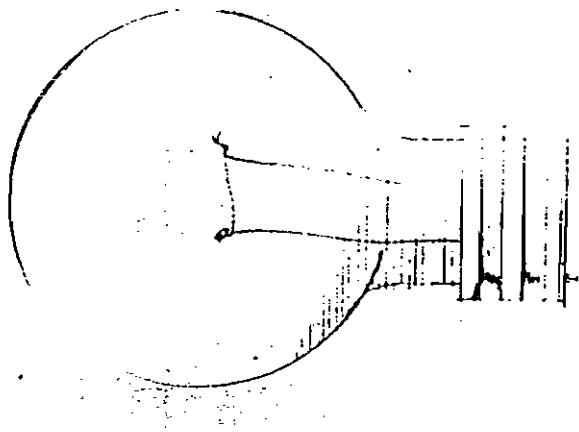
WUEBRCADDIEO

etapa importante. Este es un proceso que continúa a través de toda la vida de una empresa vital. De vez en cuando debemos detenernos para formalizar planes y poner a prueba estas ideas, pero la generación de las ideas mismas es extremadamente importante para el crecimiento del negocio.

Nos proponemos financiar el desarrollo interno de nuestros negocios actuales a partir del flujo de capital ya existente, siempre que sea posible. Sin duda esto requerirá algunas decisiones difíciles y habrá intercambios compensatorios entre distintos negocios en cualquier momento. Estos intercambios no están grabados en la roca. A medida que las condiciones económicas cambian y, aún más importante, a medida que el mercado contempla las necesidades de los clientes y se generan nuevas ideas para aumentar la retribución sobre las inversiones, las prioridades y destinos en el uso del capital cambiarán también.

Por otra parte, alentamos a los negocios actuales a usar adquisiciones como vehículo de crecimiento. Es importante notar que las adquisiciones probablemente se harán por medio de acciones de capital y no deberán ser dilutivas, para que mantengamos nuestras importantes tasas de rendimiento clave en nuestro estado de situación.

Estos esfuerzos deben ligarse



estrechamente con los esfuerzos de adquisición destinados a promover crecimiento más allá de los negocios existentes.

Crecimiento Más Allá de los Negocios Existentes

El volumen global de la compañía es importante. Nuestra meta es convertirnos en una compañía en el rango de mil millones de dólares en ventas, con adecuados niveles de rentabilidad.

Extenderemos la base de la compañía más allá de los negocios actuales, principalmente mediante la adquisición para reservas. De vez en cuando los negocios ya existentes podrán arrojar cantidades poco comunes de exceso de capital líquido, y esto también se podrá utilizar para la diversificación de la compañía.

Aquí también son esenciales las ideas de calidad, que son precuros necesarios de los planes y, finalmente, de las acciones.

Las ideas para la diversificación más allá de los negocios existentes se buscarán en las divisiones y en otras fuentes, pero las responsabilidades por esas diversificaciones se tomarán en forma corporativa, ya sea que se las persiga por medio de adquisición o por desarrollo interno.

Es importante que las nuevas oportunidades respecto a las adquisiciones se pongan a prueba con respecto a criterios predeterminados. Se establecerán estrategias de crecimiento que involucrarán criterios específicos para cada estrategia relacionada con dilución, objetivos de balance, administración de la compañía que se propone adquirir, potencial de crecimiento, y objetivos gananciales. Es también importante que esta impulsión de crecimiento se maneje a través de planes metódicos y que no sea completamente oportunista.

La Conducción de Nuestras Actividades

Los objetivos principales de la compañía se expresan en términos de rendimiento sobre capital invertido y patrimonio neto de accionistas, crecimiento ganancial y cre-

cimiento en volumen de dólares. Al conducirnos en nuestros negocios presentes y en el crecimiento de nuestros negocios en forma ética y moral, cumpliremos al mismo tiempo con nuestro gobierno, nuestro respecto a nuestro gobierno, nuestra sociedad, y nosotros mismos como individuos. En cierto sentido, la ética supone el punto de vista de que vivimos entre paredes transparentes y que debemos sentirnos cómodos con cualquier acción que emprendamos si podemos compartirla públicamente. Además, conduciremos nuestras acciones dentro del marco de la ley.

Si hubiera indicio de cualquier posible incorrección de parte del funcionario jefe ejecutivo o cualquier otro funcionario o miembro de la administración, toda persona debe sentir la responsabilidad de comunicarlo a la parte que corresponda, sea el presidente de la junta directiva, en el caso del funcionario jefe ejecutivo, o el supervisor inmediato de la persona. Este es un compromiso que debemos asumir todos y debemos sentirlo no como una comunicación de alto riesgo, sino como algo que se espera de nosotros, de hecho, como una obligación.

Clima Organizacional

La creación del ambiente adecuado es probablemente la tarea más importante que puede cumplir la administración. Nuestros objetivos son: facilitar y acentuar la búsqueda de metas altas y normas altas. Acentúe el desarrollo de las personas y las ideas. Haga incapie en alta participación e interacción entre los administradores y su personal. Acentúe la colaboración y la estrecha asociación profesional entre los integrantes del mismo nivel — poniendo a un lado las rivalidades interdepartamentales para concentrarse en los objetivos que nos unifican en lugar de aquellos que nos dividen. Para lograr todo esto debemos asegurar que imperen las siguientes condiciones:

Libertad de Acción

Un ejecutivo o un grupo de personas de negocios deben gozar de libertad de acción y estímulo para los resultados y no alcanzan el nivel que deseamos, todos tendremos la oportunidad de mejorarlos. Queremos una cultura orientada a los resultados. Estamos tratando con cosas muy reales y deseamos el orgullo que surge de lograr los objetivos. **Franqueza, Fe y Confianza** Creemos un ambiente en que las personas puedan ser extremadamente esperanzadas y

mente francas entre sí, basado en la confianza mutua. La confianza y la fé reciproca se basan en la franqueza y a su vez ayudan a promover más franqueza. Debemos recompensar visiblemente y conscientemente la franqueza. La iniciación del proceso puede ser una táctica muy importante y todo funcionario y administrador debe asumir una responsabilidad individual para poner en movimiento el proceso de lograr franqueza. Deberán tomar el riesgo de otorgar confianza. Deberán correr el riesgo de confiar en sus subordinados, sus iguales y sus superiores.

Algunos de los signos de la confianza, fe, y la franqueza se reflejan en las siguientes situaciones:

IRRESPONSABILIDAD

Admitir incertidumbre y buscar ayuda.

Admitir problemas y buscar ayuda.

Expresar sentimientos positivos o negativos.

Ser directo y al grano sobre relaciones interpersonales; invitar la crítica y la respuesta.

Pedir y otorgar apoyo.

Sentirse libre para ofrecer ideas y sugerencias.

Sentirse libre de poner en tela de juicio las maneras tradicionales de hacer las cosas.

Sentirse libre para confrontar cuestiones y personas en forma directa y franca.

Libertad de Desacuerdo y de Confrontación

Una cualidad importante en toda organización es su capacidad para corregirse a sí misma. Así, la norma "es correcto estar en desacuerdo con el jefe" es legítima. Una cultura que permite la diversidad y el desacuerdo permite la posibilidad de auto-corrección y siembra la siembra para lograr mayor dedicación en la organización. Así, si

deseamos fomentar que una organización se dedique a sus tareas, debemos fomentar la libertad de desacuerdo. Si uno se ve siempre forzado a estar de acuerdo, uno se transforma en un individuo servil y no en uno creativo y emprendedor.

Reconocemos que ciertas personas pueden sentirse a veces incómodas cuando se les contradice o cuando desempeñan el papel de confrontar, de modo que debemos alentar a los más tímidos.

naturaleza la mayoría de las personas en un negocio desean oportunidades. Especialmente los que habrán de ser nuestros directivos futuros se marcharán, a menos que se les brinden estas oportunidades. No lograremos mantener el tipo de ambiente de trabajo que deseamos en el futuro sin desarrollo personal basado en oportunidades, aliento y comunicación.

Edificación de la Competencia

Otro aspecto crítico de nuestra cultura es que deseamos recompensar y desarrollar la competencia. Valoramos la competencia técnica tanto como la competencia interpersonal — la habilidad de trabajar eficazmente con otros.

Valoraremos la competencia recompensando al que logra altos resultados y recompensando conscientemente la conducta dirigida al desarrollo en un administrador. Una cultura creadora de competencia hace incipiente en la necesidad de correr riesgos y tolerar errores en el proceso de aprendizaje. Reconocemos que la mayoría aprende a través de sus errores.

Otra condición para el desarrollo de competencia es brindar respuesta de comunicación clara y válida sobre el desempeño de cada individuo. Deseamos crear un clima donde superiores, subordinados y colegas puedan comunicarse abiertamente y compartir ideas sobre cómo mejorar su desempeño. De-

seamos crear una cultura donde todos se preocupen de lograr un alto nivel de competencia y trabajemos de erradicar aquellos lugares donde se halle presente una incompetencia sostenida.

Reconocimiento de la Individualidad

En nuestra sociedad queremos valorar y reconocer la individualidad y no hacer que todos se ajusten al mismo molde. Es sólo en la medida en que nos convertimos en nosotros mismos que podemos realmente otorgar energía y originalidad a la creación de nuevas ideas comerciales y mayor efectividad.

Algunas de nuestras creencias básicas son:

La mayoría de las personas desean avocarse significativamente a su trabajo. Cuanto más se avoquen mayor será la intensidad del esfuerzo y el pensamiento que dediquen a sus tareas.

La mayoría de las personas desean sentirse conectadas y formar parte de un mundo más grande. Desean tener un sentimiento de pertenencia.

La mayoría de las personas desean alcanzar logros significativos y recibir una retribución apropiada.

La mayoría de las personas desean fijarse metas y usar sus energías en alcanzarlas.

La mayoría de las personas desean ser ellas mismas y tener un sentimiento de responsabilidad

y también de singularidad personal, con libertad para expresarse tal como son.

Cualidades Personales

Necesitamos entereza y disciplina para edificar la rentabilidad de nuestra empresa y exceder el desempeño de nuestros competidores.

Necesitamos una gran medida de orgullo, ya que éste es una de las fuerzas esenciales que nos impulsan. La confianza en sí mismo y habilidad de manejar la autoridad delegada en forma independiente son también importantes para el éxito de un administrador.

El valor de ser franco con los demás y el valor de cambiar de opinión al recibir nuevos datos y nuevas perspectivas, de unos a otros, son también características importantes.

La palabra "dedicación" es algo que tiene un significado especial para un grupo de personas capaces y decididas.

Con el conocimiento de que las personas crecen a distintos ritmos y tienen distintas necesidades de desarrollo, es nuestra esperanza que logremos crear dentro de ConAgra una actitud de tratar de hacer surgir lo mejor de cada persona, al darle la oportunidad de forjar su propia vida.

Calidad de Personal

La estructura y la atmósfera de una organización son importantes, pero ambas dependen enteramente de la calidad y motivación de su gente. La organización puede inhibir o fomentar el logro de la gente. Dando por supuesto que podemos crear y que creamos la estructura y atmósfera apropiadas, el ingrediente principal para los resultados óptimos es la gente de alta calidad. Nos comprometemos a obtener y desarrollar gente de alta calidad en ConAgra.

Desarrollo Interno

Intentaremos cubrir todos los puestos claves con personas de la compañía, y esto requiere la habilidad y la voluntad de trasladar personas a través de las barreras departamentales o divisionales. Además, tendremos que desarrollar el proceso y la objetividad para evaluar nuestros recursos humanos, para estar seguros de elegir lo mejor, no lo más conveniente. Seleccionaremos personas fuera de la organización cuando el tipo de

Liderazgo

Concederemos valor especial al desempeño individual del administrador respecto al liderazgo y la capacidad de atraer, retener y desarrollar gente de calidad superior en su organización. Debemos darnos a realizar una tarea mejor que la de nuestros competidores en el desarrollo de personas en ConAgra.

Retribuciones

Nuestra filosofía respecto a compensaciones es pagar compensaciones óptimas a la gente de calidad superior que logra resultados superiores. Implícito en esto es la obtención de ganancias óptimas por ConAgra para justificar compensaciones óptimas. Si tenemos éxito con esto tendremos menos pero mejor personal que nuestros

Gente de Calidad Superior

Un importante objetivo es tener en cada puesto clave un individuo que sea mejor que su contrapartida en nuestros competidores, tanto en sus credenciales como en su capacidad de administrador o administradora. Dado que nosotros y nuestros competidores sondeamos los mismos mercados en busca de personal, nuestra autodisciplina en seleccionar sólo gente de calidad superior puede conferirnos una ventaja importante.

puesto a cubrir sea nuevo en ConAgra y no tengamos candidatos internos con la pericia y experiencia requeridas, o cuando hayamos fracasado en desarrollar un sucesor de rango superior para una posición administrativa dada. Cuando tengamos que salir de la compañía para reemplazar personal clave, habremos fallado en un elemento importante de nuestra responsabilidad, salvo en caso de calificaciones únicas donde no sea posible el adiestramiento de reserva.

Organización de la Compañía

igualdad del equipo. Los objetivos que definen metas y miden los resultados finales pueden ayudar a conseguir esto. Algunas funciones corporativas, además de ser recur- sos para el cambio de carácter de los negocios, ayudan a operar el sistema de control mínimo.

Flexibilidad de Sistema

Para justificar las compensaciones óptimas debemos medir los resultados que son las bases de estas acciones. Debemos tener también la flexibilidad de sistemas de com- pensación bien diferentes dentro de la compañía. Algunos puestos pueden requerir un salario básico muy bajo y un incentivo extrema- damente alto.

La compensación total para otros puestos puede ser exclusivamente de salario básico, sin incentivo. No buscaremos la uniformidad, pero necesitaremos medir el total de la compensación en relación a los re- sultados logrados.

Este principio se aplica también en el campo de los beneficios margi- nales. Mantendremos la flexibilidad de contar con programas apropia- dos para distintas industrias o localidades en que estemos en competencia y no buscaremos la uniformidad por sí misma.

Deberemos reconocer dónde y cuándo estas diferencias tienen un impacto en otras partes de la com- pañía y considerar las ventajas con- tra las desventajas.

competidores y, por lo tanto, nues- tros costos totales de compensa- ción como porcentaje de las gana- cias serán más bajos que los de nuestros competidores. Nuestro concepto es recompensar resulta- dos, recompensar innovación y re- compensar el logro de los objetivos mutuamente fijados.

Estos son los tres indicadores críticos para que una persona sea realmente un administrador de calidad superior. Es importante usar medidas de calidad administrativa y nuestras acciones de compensación deben reflejar el uso objetivo de estas medidas.

Recompensaremos a los adminis- tradores de calidad superior en forma óptima, pero esto requiere que mantengamos altas normas de desempeño y una organización de baja densidad de personal, de modo que nuestros costos totales de compensación sean menores que los de nuestros competidores.

Ejecutivos y Empleados

Desde el punto de vista del per- sonal deseamos debilitar el contraste tradicional entre ejecutivos y em- pleados. Aceptamos el principio de que el personal, en función corpo- rativa o divisional, debe dedicarse y ser valorado con respecto al logro de resultados finales. Los indi- viduos y funciones son recursos que deben aplicarse en cuestiones y oportunidades importantes, y, de esta manera, son miembros en

Los objetivos, las filosofías, la gente y el clima organizacional deben finalmente cristalizar dentro de una estructura organizacional que nos parezca la más adecuada para cumplir nuestra misión. Así enfocamos la organización de la compañía.

Comité Administrador Ejecutivo

El Comité Administrador Ejecu- tivo está integrado por los adminis- tradores generales de división, el funcionario financiero principal y el funcionario jefe ejecutivo. Trata cuestiones corporativas y también cuestiones divisionales importantes. El funcionario jefe ejecutivo trata de utilizar este recurso de gente de negocios de talento y experi- encia en conjunción con las cues- tiones corporativas principales. Cada administrador puede utilizar este recurso también respecto a las cuestiones principales que con-

fronte. Aunque en algunos casos es importante el acuerdo general, el funcionario responsable del caso deberá hacer la decisión final y será medido por el resultado.

Este comité se estableció para ayudar al funcionario jefe ejecutivo y a los administradores generales individuales a tomar decisiones. Trata temas tales como la evalua- ción de los planes de la corpora- ción y la ubicación de recursos financieros y recursos humanos. El grupo también ayuda a determinar las prioridades supremas de la com- pañía y sirve como foro para elevar y resolver cuestiones interdivi- sionales.

El Comité Administrador Ejecu- tivo se reunirá aproximadamente dos veces por año. Las cuestiones especiales se tratarán cuando sea apropiado.

El Consejo Administrativo

El Consejo Administrativo está compuesto por los funcionarios de



personal de la compañía y los miembros del Comité Administrador Ejecutivo. Sirve como vehículo de comunicación y coordinación para toda la compañía.

El Consejo Administrativo se reúne dos veces al año, en oportunidades generalmente asociadas con las reuniones que comienzan el ciclo de planeamiento anual y el ciclo de planeamiento estratégico.

La Organización Informal

La comunicación dentro de la compañía, y también gran parte de la toma de decisiones, funciona mejor en una atmósfera informal. Los individuos se ponen en contacto en el curso normal de sus actividades. Una atmósfera abierta y dinámica fomenta la buena comunicación y la buena toma de decisiones. Para brindar ayuda en ciertos campos tendremos, de vez en cuando, un número limitado de comités, que realizarán una labor de información, coordinación o decisión. No pueden, sin embargo, reemplazar el contacto directo en el curso de las actividades y nunca deben constituirse de modo de limitar dicho contacto, sino que deben fomentarlo. Un número limitado de comités se establecerá para facilitar decisiones en ciertos campos y para actuar como vehículo de información.

Coordinación Administrativa

Las personas que conducen nues-

tra empresa responden al funcionario jefe ejecutivo. Esto puede representar un problema de extensión de control para el funcionario jefe ejecutivo. Sin embargo, el grado en que esto sea un problema desde un punto de vista operacional dependerá del estilo y el grado de delegación que exhiba el funcionario



jefe ejecutivo hacia la operación de los negocios.

La fórmula básica de organización debe suministrar también una guía para efectuar adquisiciones. Las adquisiciones de compañías que son muy semejantes a un negocio en existencia responden al administrador general apropiado. En cualquier adquisición de un nuevo tipo de negocio de considerable potencial de crecimiento, o un nuevo tipo

de negocio para ConAgra de tamaño considerable, el administrador superior responderá al funcionario jefe ejecutivo. El tipo de individuo capaz de edificar un negocio independiente ciertamente no querrá responder en un nivel más bajo de la organización, especialmente si la adquisición es de tamaño considerable. Por lo tanto, debemos anticipar negocios adicionales en el futuro que responderán directamente al funcionario jefe ejecutivo. El planeamiento de adquisición brindará una flexibilidad interna para acomodar a los empresarios que se unan a la compañía. Deberá también conducir a una organización más viable a largo plazo y permitir la buena operación mientras tanto.

Por consiguiente, probablemente veremos innovaciones organizacionales especiales y no uniformes para satisfacer necesidades organizacionales especiales por un cierto período. En todo caso, estas innovaciones estarán diseñadas con la meta de retener una relación directa con el funcionario jefe ejecutivo y brindar más coordinación entre los negocios ya existentes y los anticipados, cuando sea apropiado.

Recursos Corporativos

El recurso de personal corporativo responderá a quien resulte

apropiado. Parece indicado que respondan también al funcionario jefe ejecutivo, además de los negocios en operación, las responsabilidades de personal, mercadeo y planeamiento estratégico y desarrollo. Esto es de gran importancia para el éxito del funcionario jefe ejecutivo en su posición. Hay dos misiones principales del personal corporativo:

Cambiar el Carácter de la Compañía

Esto involucra la búsqueda de medios de afectar significativamente el crecimiento de la compañía, el volumen de sus productos, su rentabilidad, y especialmente el hacer que esto suceda. El personal tiene la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, y la descarga por medio de un alto grado de iniciativa y persistencia con la gente apropiada. Estos recursos corporativos deben ser fuerzas, dinámicas, impulsoras, y deben brindar liderazgo a los negocios y a la compañía, haciendo que se realicen las cosas en los campos en que tengan pericia y logren impacto.

Es muy fácil para el personal el quedar enfrascado en las responsabilidades administrativas que inevitablemente surgen. Todo campo de personal que se halle fuertemente atareado con este tipo de activi-

ORGANIZACIÓN

dades deberá, probablemente, ser descentralizado, aun si esto eleva los costos. Así, estas responsabilidades pueden realizarse efectivamente en el nivel divisional.

Conceptualmente, nuestro personal corporativo debe ser de calidad superior, capaz de cambiar nuestro mundo y no sólo administrarlo. Se les medirá por sus contribuciones. Un criterio de evaluación para la administración general será su capacidad de lograr resultados a partir de estos importantes recursos corporativos y de recursos de alta calidad fuera de la compañía.

Mantener un Mínimo de Controles Corporativos

Se necesitan algunos controles para mantener unida a una corporación. Algunos de los campos de personal tienen importantes responsabilidades de control que deben mantenerse.

Los elementos críticos de los negocios se refieren a gente, dinero, inversiones inmuebles importantes, la ley, el cumplimiento regulatorio y la información pública.

Estas son las áreas donde se requieren controles críticos.

Necesitamos medidas y necesitamos mantener la integridad del sistema de información que proporciona los datos para esas medidas principales. Reduiremos aquellos controles que no afecten las cuestiones de mayor criticalidad de la compañía.

Además, el personal brinda servicios para satisfacer necesidades divisionales. Aunque esperamos mantenerlos al mínimo y descentralizar los servicios cuando sea posible, se anticipa que hay algunos que se realizan mucho más eficientemente en forma centralizada. Conceptualmente, es importante que estos servicios se presten no en términos de lo que el personal crea que las divisiones necesitan, sino en términos de lo que realmente necesitan.

Puntos de Control en una Compañía Multi-Divisional Descentralizada

He aquí algunos puntos de control en una compañía multi-divisional descentralizada:

Plan Estratégico

Una vez al año habrá una revisión del plan estratégico. Los administradores de división pasarán revista a sus planes individuales para los próximos tres años junto con los administradores corporativos y los directores de la compañía.

Plan Anual

Una vez al año habrá también una revisión del plan anual de cada negocio. Los equipos administradores de cada división se reunirán con los jefes de personal apropiados para revisar e integrar sus planes.

Revisión Trimestral

Habrà una revisión trimestral de cada uno de los negocios. Esta re-



generales ubicados fuera de Omaha. El propósito de la reunión matutina de los lunes es comunicar a todos en la compañía las cuestiones importantes en desarrollo, dentro o fuera de la compañía, esto ayuda también a mantener informada a la compañía sobre el estado de los mercados de cereales y las cosechas.

Paneles de Planificación

Este tipo de organización puede permitir un Panel de Planificación para cada negocio, presidido por el administrador general de la división y utilizando los recursos de la compañía y de gente externa con especialidad industrial. Pueden asistir a las revisiones trimestrales y asesorar en el plan anual, el plan estratégico o en cuestiones especiales.

En Resumen

La estructura organizacional de ConAgra tiene un mínimo de niveles, debe funcionar con un alto grado de descentralización, con controles adecuados, y poseer un máximo de flexibilidad. La flexibilidad se requiere para satisfacer la necesidad de adquirir buenas compañías y buenos ejecutivos. Y se necesita flexibilidad para manejar bien nuestros negocios ya existentes y para avanzar en la dirección que no sólo ayuda a desarrollar los administradores sucesores, sino que también nos otorga la capacidad de consolidar las ganancias logradas por medio de las adquisiciones.

unión incluirá los equipos administrativos superiores de cada división separadamente, y también los funcionarios de personal apropiados. Estas revisiones trimestrales cubrirán el estado de los negocios, una proyección de doce meses por trimestre, las cuestiones críticas del negocio y el status de las acciones indicadas en los planes estratégicos. Las ventas, mercadeo, producción, etc., para cada negocio se tratarán en estas reuniones.

Reunión de los Lunes

Una breve reunión se efectuará la mañana de cada lunes. Los administradores generales con residencia en Omaha estarán presentes y habrá comunicación anterior y posterior, sobre información importante, con los administradores

CODIGOS
2. HENKEL

Identity
Mission
Strategies



What is Henkel?

Corporate Identity

1. Henkel is a Specialist in Applied Chemistry

Our driving force is the market. Our customers' needs and problems determine our thoughts and actions.

We base our products and services on chemistry.

We develop and market products and product-service combinations that offer our customers specific benefits through our know-how in application.

2. Henkel is an International Company

We use all existing market potentials for our products worldwide.

Global marketing strategies and international know-how are used to further our company.

What we know, think and do is aimed at the world market; we take national characteristics into account.

3. Henkel is an Open Family-Company

The voting shares are held by members of the Henkel family. Additionally, preferred shares have been offered to the public.

In the interests of its shareholders and employees, Henkel aims to ensure its long-term existence. Risks are balanced through diversification of product activities and geographical areas.

We pursue a policy of openness towards shareholders, employees, customers, and the public.

4. Henkel supports its employees

Henkel shall attract competent employees.

The Company shall be managed in an achievement-oriented climate based on Henkel's management guidelines.

Management positions shall be filled from within, qualifications being equal. In all efforts of management development, special attention shall be paid to Henkel's international structure.

Employees are supported in their ambitions to respond to the changing requirements of their jobs through continuous training and development.

Compensation and other employee benefits are based on the position and the personal achievement of each individual and shall be competitive with other companies.

Managers at all levels must be included in decision-making processes so that their output is optimized through personal participation.

Relations with employees and their representatives are based on mutual trust, in accordance with legal and contractual agreements.

5. Henkel uses its financial potential

All instruments offered in financial markets are used to provide optimal financing for our corporate growth.

Uniform methods for financial management and for measuring performance are to be used throughout the Company. Conclusions drawn shall, however, be qualified by market conditions.

What are our goals?

1. Henkel shall be a single unit

The Company is perceived, managed and controlled as a single unit. Special needs and characteristics of the various product groups and affiliated companies are taken into account.

2. Henkel shall endure

All decisions are directed towards ensuring the long-term life and growth of the Company.

Through its structure and business methods, the Company shall respond quickly and comprehensively to important changes in its surroundings and markets.

Corporate Mission

3. Henkel shall be attractive to competent employees

Through its personnel policies, Henkel creates a corporate climate in which our people are seen as the foundation of all corporate achievement. The Company develops and supports its employees and respects their personal goals and convictions.

4. Henkel shall put customer needs first

Our main concern is the development and distribution of products and services that totally satisfy customers' needs in quality, service, and value.

The Company believes in competition in free markets and tries to gain competitive advantages through fair means.

5. Henkel shall be profitable

All Henkel's business activities must generate sufficient profits to ensure growth and an adequate return on invested capital.

6. Henkel shall be soundly financed

The Company aims for high equity and a sound balance between risks and opportunities.

7. Henkel shall respect the values of society

The Company responsibly integrates societal values and governmental laws and regulations into its policies, and their consequences shall be taken into account in all Company operations.

8. Henkel shall respect the environment

Henkel develops and manufactures ecologically acceptable products. Production processes shall not have negative impact on the environment. Production facilities shall be safe for all employees.

How are the goals to be achieved?

1. Henkel develops its core businesses

Henkel is sufficiently diversified; the existing businesses are the core activities of the Henkel Group.

These core businesses are strategically defined as follows:

- Consumer products
- Systems
- Basic materials

Special strategies will be developed for all business units.

Market leadership shall be pursued wherever it can lead to increased returns.

2. Henkel pursues international diversification

The broad international base of Henkel is an important prerequisite for keeping up with the globalization of markets.

Corporate Strategies

(Excerpts)

Product markets in certain countries or areas, which Henkel cannot cover on its own, are developed through cooperation with capable partner companies.

A broad international exchange of know-how in all disciplines shall ensure that new insights, methods, and processes are used throughout the Company to further sales and profitability.

3. Henkel supports innovation

The Company develops the creativity of all its employees in order to improve its competitiveness. Research and development, including process development, must supply, in time, innovative products for the new needs of customers.

Henkel Mitarbeiter- Initiative

Führen
heißt fordern
und fördern



Henkel Employee Initiative

Leadership
means
challenging
etc.
advancing



Our objective: On the road to becoming an excellent company

Only motivated and highly qualified employees will bring us forward on the road to becoming an excellent company. We intend and have to be attractive for such people who in future even more than today will be the decisive competitive factor. The Henkel Employee Initiative is designed to help us become even better managers and employees.

Proper leadership means both challenging and advancing our employees

The qualification and motivation of our employees are developed through a process of challenge and advancement. This means agreeing with them targets, helping them to achieve these targets and then offering them instruments suitable for preparing themselves for new ones.

Target setting, motivation and verification of achievement constitute leadership. So leadership is a key element of personnel work within our company. Leadership is needed at all levels and throughout the organization. Any initiatives aimed at getting good, highly motivated individuals and keeping them good and motivated inevitably evolve into a leadership initiative.

Our guiding concepts

Both challenging and at the same time advancing our employees

The Initiative is aimed at uncovering for us and our employees available potential. It means making this visible and developing it further. All employees must be offered an opportunity to increasingly deploy and try out their skills and abilities. This is only possible if all employees responsible for others exercise their leadership functions and further develop their leadership ability.

Widening the areas of latitude of our employees

All superiors shall encourage their employees to accept risks and develop initiatives of their own. This means integrating our people more closely into decision-making processes so that they, in turn, can perform their tasks more quickly and successfully.

Highlighting the individual's share in success

The achievements of our employees must be acknowledged and highlighted even more strongly than until now. Individuals must be able to position their work inside an overall context since only in this way can they evaluate their own contributions. Individuals must know for what and for whom they are working. We must give them an opportunity to jointly review the achievement of agreed targets and focus on fine performances.

* The Henkel Employee Initiative helps each of us to implement specifically and in all areas of activity the three guiding concepts of our Leadership Philosophy.

Initiative I)

Jobs and responsibilities shall be formulated in such a way that our employees are challenged. At the same time their share in success shall be acknowledged and highlighted.

This is done by the following:

- wherever possible, keeping the level of routine work as low as possible, allowing employees to switch between duties and areas of work and permitting them to try things out for themselves; this also means allowing people to make mistakes;

- delegating as far downward as possible more and more duties and qualified activities;

- leaving the stage to our employees; this means allowing those who have done the work to present the results;

- increasingly encouraging teamwork across organizational frontiers;

- making systematic use of Target Dialogues; the results of the Target Dialogues should always be in our minds whenever we discuss with our employees questions concerning their work; this will enable us to genuinely assess the interim results.

All superiors shall

- award variously scaled incentives within the organizational units; the awarding of incentives must be substantiated and reconstruable;

- award group incentives for team achievements;

- especially where longer-term projects and duties are concerned, not wait until their completion but instead acknowledge and even present awards for interim achievements;

- delegate not only the job but also the success; those who do the work shall also be entitled to enjoy the success.

Our priorities

This program describes four initiatives by which the guiding concepts can be translated into practice together with our employees. All superiors should select at least three of these initiatives which they consider suitable. The proposals cited within the framework of the Employee Initiative are possibilities. They can and should be supplemented by additional measures.

Initiative II
Young employees with suitable qualifications shall be led into challenging tasks in good time. If such young people are given personnel responsibility, they must be prepared for this very carefully.

All superiors shall

● select tasks in the course of the Target Dialogues that are a genuine challenge for the individual - even though he or she might possibly be overtaxed.

● permit young management candidates to take on independently and with full responsibility genuine tasks;

● not only increasingly utilize job rotation within their own areas of responsibility,

but also unselfishly offer and organize the participation of good employees in job rotation schemes in other areas of the company;

● just as unselfishly submit the names of employees suitable for training courses and release such individuals from their duties;

● be fair to their employees; only by having been given an opportunity to acquire leadership knowledge and techniques can employees with leadership responsibility truly exercise such responsibility.

Initiative III
Each of us within our areas of responsibility must create more positions for the Management Exchange Program and must attract more employees to this program.

Executives within the Henkel Group

● must provide or develop tasks and projects suitable for the Management Exchange Program;

● must increasingly and unselfishly draw attention to the Management Exchange

Program and name those employees willing to take on international assignments;

● encourage their employees and give them an opportunity to learn foreign languages and to prepare themselves and their families for the host company and the culture of the host countries.

Initiative IV
We all know that project work and teamwork bring about performance-boosting group effects. Contributing towards this are growing mutual understanding and the sharing of knowledge within the group.

All executives make the most of these effects

● by increasingly forming and supporting work groups in order to improve the quality of the work process and the outcome;

● by setting up pilot projects in which teamwork can be learnt. The experience is passed on and employees are encouraged to report on their own experience and success.

Once a year superiors and subordinates hold a workshop on the following subjects:

- How good is our teamwork?
- What do others think of us?
- How can we improve what we are doing for others?

Examples of work groups, workshops, transfer projects, quality circles

Our way: The Target Dialogue

The Target Dialogue has a central role to play in the Henkel Employee Initiative. In the process of the Target Dialogue, we should deal with subjects as business development, work priorities/targets/organization and personnel as well as personal development and supplementary aspects. To give you some idea of what these subjects cover, we have described them briefly. Target Dialogues must always be minuted, progress made must be followed up on, and the results verified. As many results as possible should be quantified in figures or codes.

Business development

This is the point to discuss with your people business during the past year and in detail on the basis of the previous year's Target Dialogue.

Work priorities and objectives

Together, you fix the most important areas of emphasis and targets for the current year. More than five are not recommendable; the priorities can be ranked variously.

Organization and personnel

This is a discussion of the development of your organization with reference to job priorities and targets. Special value should be attached to your employees' potential. Within the organization, the method of work should be based in particular on qualitative features.

Personal development and supplementary aspects

As far as you and your employees are concerned, one especially important point is the personal attitude to targets and goals. All those subjects should be broached which deal with how your people are to develop personally and how you can help them in this process.

Our start: How are we going to implement the Employee initiative at Henkel?

● The official start is the Summit 2 on January 12, 1990.

● all the executives and managers in the Henkel Group will receive a copy of the brochure.

● directors and then the senior management and department heads will discuss the Employee Initiative with their people. In the course of group discussions or workshops the departments will select those initiatives to be adopted.

● the effect will be a cascade-like spread of the Employee Initiative, finally reaching each and every employee.

● the initiatives selected are noted in the minutes of the Target Dialogues.

● leadership is an ongoing task. So all the employees report to their superiors as soon as an initiative has succeeded, and then they introduce new initiatives.

Management Guidelines



Preface

New findings in science and technology, rapid changes in the market, the growing need on the part of our employees for information, recognition and the development of their personality – all these factors place high demands on the skill and behaviour of our management personnel. The leadership of people is an important prerequisite of corporate capability. Individual employees should be encouraged, in accordance with their abilities and will to succeed, to contribute ideas of their own and to share responsibility through their actions.

The following leadership principles – accompanied in each case by additional remarks, explanations and examples – are by no means new for our Company. Rather, they lay down rules which have grown with the living tradition of the Company.

By publishing these principles, particularly in this our year of anniversary, we thought it proper to stress that we wish to continue to adhere to these principles. The superiors in our Company continue to be committed to implementation of these principles, not literally, but according to the spirit which they embody. They will continue to be the objectives and the criteria for correct leadership.

Dr. Konrad Henkel

Contents

1	Leadership by Personal Example	Page 4
2	The Will to Succeed and Cooperation	Page 5
3	Delegation of Tasks and Accountability	Page 7
4	Setting and Supervision of Objectives	Page 9
5	Information and Communication	Page 11
6	Appraisal of Subordinates	Page 13
7	Encouraging Employee Development	Page 14
8	Maintaining Employee Work Capacity	Page 15
9	Respect for Personality	Page 16

1 Leadership by Personal Example

It is every superior's task to lead his subordinates. His level of competence is to a large degree determined by the quality of his leadership. The most effective instrument of leadership is personal example.

Leadership is essentially a relationship between people and means guiding people in such a way that objectives may be achieved. It is the task of the superior to create for himself and his subordinates all those prerequisites necessary, so that action will lead to results in accordance with objectives.

A superior is someone to whom one or several employees report directly and to whom he is authorized to issue directives by virtue of the job description.

Mutual trust and respect for the opinions of others are prerequisites for a productive working environment.

The superior gains the trust of his subordinates by serving as an example to them at all times and under all circumstances.

The superior sets himself the same level of requirements that he asks of his subordinates. He should also be willing to face relevant criticism.

The superior endeavours constantly to improve the quality of his leadership and to eliminate any inadequacies which may arise.

2 The Will to Succeed and Cooperation

Through his leadership the superior creates a working environment in which the will to succeed and the capabilities of each individual employee are promoted and in which employees are willing to do their utmost in their jobs and towards achieving corporate objectives. He regards the promotion of cooperation amongst employees as an important precondition of achieving corporate objectives.

The superior promotes the will to succeed on the part of his subordinates by rousing their interest and enthusiasm for the tasks set and by convincing them that it is worthwhile for them to contribute ideas of their own and to act in a responsible manner.

Each employee must clearly realise that corporate objectives can only then be achieved if subordinates and superiors work together constructively. This applies not only within the individual areas of the Company but also to their inter-relationships.

Effective work demands relevancy and objectivity which must not be impaired by personal attitudes and feelings.

The superior corrects his own decisions or manner of behaviour which he identifies as being unsuitable.

Through such leadership, personal differences of opinion can be avoided to a large extent. If they do emerge, however, then they should be resolved speedily and impartially.

If a subordinate feels he has been treated unjustly by his superior, he is entitled to lodge a complaint. Initially he should contact his immediate superior. If the matter cannot be resolved at this level, then the next ranking superior shall take a decision. Rights over and above this and which are written

into the Work Regulations and Employees' Representation Act are unaffected. Employees should not suffer any disadvantages as a result of complaints lodged.

3 Delegation of Tasks and Accountability

Clear organisation and an unambiguous allocation of tasks, accountability and authorization strengthen the commitment and the interest shown by employees in their work. They should be assigned tasks which can be carried out autonomously and responsibly.

Each task should be delegated to a level where it can be completed with the necessary expertise and control.

Delegation means that each individual employee decides and acts in a responsible function within his clearly defined work area. Within the area of accountability of his subordinates, the superior should only take decisions after consultation with his subordinates. Generally speaking, he should confine himself to supervision and discussion.

The contents and objectives of the work area should be determined by the superior. In so doing the latter should pay particular attention to ensure that there is no overlapping or ambiguity in the tasks as defined.

The superior is accountable in turn to his superior for his own work area and thus in general for the results achieved by his subordinates. The superior can only then be released from his accountability if evidence exists to the effect that failures or offences were not preventable within the framework of duties and rights.

The superior has the right and duty to exercise supervision. He can intervene directly within the area for which the subordinate is accountable, provided that achievement of objectives is endangered as a result of actions or omissions on the part of the subordinate. Through his leadership the superior promotes the capabilities of his subordinates to such a degree that such intervention remains an exception.

The superior ensures that his tasks are also carried out during his absence. For this purpose he appoints a Deputy as a matter of principle. Deputizing is delegation of accountability for a limited period of time.

4 Setting and Supervision of Objectives

The superior shall set his subordinates clearly defined, stimulating and achievable objectives which enable the subordinates to develop their capabilities to an optimum degree. These objectives are laid down jointly with the subordinates, in order to make use of their expertise on the subject and in order to promote their commitment. With the aid of suitable supervisory steps, he observes the work of his subordinates so that if necessary he can assist the subordinates in fulfilling their objectives.

On the basis of his own job objectives, the superior defines objectives for his subordinates which are to be achieved within the framework of their jobs.

The objectives must be achievable and as far as possible quantifiable. This also means that the subordinates can individually influence methods and conditions.

The superior draws up the objectives in such a way that the subordinates can develop their capabilities to the full, realise their own ideas and identify with the objectives.

The overall accountability of the superior entitles and obliges him to set up supervisory measures, so that deviations from objectives can be identified in good time and that correction of these with the subordinates can take place.

The results of supervisory measures serve as a basis for performance appraisals made by the superior with respect to the subordinate.

The superior must advise his subordinates of the results of his achievement check and the influence that the latter will have on any performance appraisal.

The superior acknowledges competent performance and points to inadequacies in such a way that subordinates receive help and guidance in their jobs through constructive criticism.

5 Information and Communication

The superior ensures that his subordinates receive all the information they require in order to handle the tasks assigned to them and so that they can relate these to the corporate context and objectives. With respect to organisational and personnel changes affecting the work of his subordinates, the superior should inform them in good time, stating reasons.

The superior can only expect objective-oriented performances from his subordinates if they are fully informed about the tasks set them. Therefore the superior should provide all information necessary for completion of these tasks.

In addition, the superior should provide his subordinates with the information they require in order to recognize that they are making a useful contribution to the overall activity of the Company.

The right to be informed is connected with the duty of the subordinate to provide his superior with information relating to his own work area and which the superior requires in order to carry out his leadership task.

With respect to planned organizational or personnel changes, the superior should inform his subordinates in good time, stating reasons. He should provide them with an opportunity to submit their opinions and arguments and, tries where possible, to take these into account in his decision making.

In order to maintain the flow of information, the superior holds regular discussions with his subordinates. He is also available to them at short notice for discussions.

The task of the superior is furthermore to ensure a task-oriented flow of information within his own organisational unit and amongst the interrelated job areas within the company.

6 Appraisal of Subordinates

The superior appraises his subordinates regularly according to the effort they put into their jobs, their capabilities and the results achieved. The superior is obliged to discuss in detail such appraisals with the subordinates concerned. Where necessary, he offers them advice and assistance towards improving performance. The superior plays his part in ensuring that his subordinates receive fair assessment and payment justified by their performance.

The superior appraises his subordinates at regular intervals (cf "Employee Appraisal at Henkel")

The basis of this appraisal is the performance and the results achieved by the subordinates on behalf of the Company and within the framework of their job descriptions. Completion of this appraisal should also take into account any external circumstances which may have affected results.

The appraisal must relate to criteria and standards which the subordinates are aware of at the start of the review period.

The results of the appraisal are given by the superior to each subordinate during the course of a discussion in which the superior provides the subordinate with an opportunity to express his views. Superior and subordinate should search together for possibilities of remedying identified inadequacies.

Appraisal and discussion are also opportunities for examining whether the subordinate is being employed in accordance with his capabilities and knowledge. If this is not the case, the superior should instigate steps to change this. Such steps may include transfer to another area within the Company.

7 Encouraging Employee Development

Management positions within our Company should be staffed by employees from within the Company, wherever possible. This is why the superior does his utmost to identify particular capabilities and talents of his subordinates and to encourage the development of these.

The Company can only achieve set objectives and, wherever possible, fill management positions from its own ranks, if it has available at all times an adequate number of management employees to satisfy the high requirements. Therefore one of the special obligations of the superior is to identify management potential amongst his subordinates, to promote their development and to make these employees available to the Company for filling management positions.

If a superior considers a subordinate worthy of promotion, he should ensure that the subordinate receives adequate guidance and extra training. In so doing, he makes prime use of the Company's facilities. The superior monitors the success of measures taken.

The superior should consider it an important task of leadership to pass on his own knowledge and experience to his subordinates.

8 Maintaining Employee Work Capacity

The superior is responsible for maintaining the work capacity of his subordinates to the extent in which he can influence such. He should not permit any working conditions which result in his subordinates suffering avoidable mental or physical harm.

Concern for maintaining the work capacity of his employees develops from the responsibility of the superior towards the Company and his subordinates.

The superior is responsible for ensuring that within his area of accountability, all legal and contractual provisions are observed.

The superior should ensure that all working areas within his control comply with safety regulations.

Where he is able to do so the superior ensures that his subordinates are not exposed to more mental or physical stress than is necessary.

The superior ensures that his subordinates take their regular holidays. If required, he assists his subordinates with personal or health problems. When necessary he calls on specialised departments within the Company to provide the relevant assistance.

9 Respect for Personality

Persuasive leadership is based on respect for the personality of others. The superior should, by virtue of his own behaviour, provide his subordinates with the assurance that they are being guided within the Company according to clear and uniform principles.

The superior shows his subordinates at least the same respect and courtesy which he expects from his superiors.

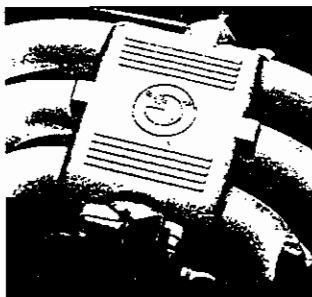
The superior's behaviour, contacts and work directives should be relevant and job-oriented, so that no individual subordinate is unjustifiably favoured or placed at a disadvantage.

Interference in the personal freedom and privacy of subordinates is as a matter of principle inadmissible. The subordinates must be able to recognize clearly that within the framework of their job, they can achieve self-realization through their own responsibility.

The superior endeavours to achieve just leadership as a result of his obligation to his subordinates and the Company.

CODIGOS

3. BMW



**BMW Handlungs-
maximen
BMW Management
Maxims**



**Maximen,
die keinerlei Widerspruch,
keine Probleme bei der Einhaltung
darstellen, sind keine Maximen.**

**Maxims
which present no contradictions and
no problems are not true maxims.**

The BMW management maxims, which were published in 1985 as part of the management culture programme, are now presented together for the first time.

Unlike traditional management guidelines, these maxims are a dynamic set of ideas in two respects:

- first, they can adapt to changing situations
- second, they challenge active dynamic staff within the context of their responsibilities.

As part of our corporate strategy, these maxims should be followed by all employees and executives. In this sense they are also the basis for evaluating performance.

In particular, I warmly refer you all to those statements which present BMW as a competent, fair and reliable partner in all external relationships (Maxim 12).

Management Maxim 1

Each level of management sets standards and serves as a model for lower ranking levels in achieving BMW's corporate objectives and strategies through efficiency of work economy and the appropriate use of means working together constructively.

In the long run a company can only be as good as its top management, and employees can only be as good as the standard set by their superiors. This standard gives each employee an exact orientation over and above specific objectives and direct instructions, thus perceiving what is in the interest of the company.

Management Maxim 2

The interest of the company overrides the interest of individual divisions: each decision should be considered in the light of its overall consequences.

All decisions should be taken and activities pursued in the carefully considered interests of the whole company, and not to give one division a short-term advantage.

We should also be willing to assume responsibility for the results of our activities in a broader context, ie, for the company, the environment or society as a whole.

Management Maxim 3**Excellent management
requires full
identification with the
company.**

He who is not committed to BMW as a company and BMW's objectives will not be able to achieve excellent and motivating management of employees. At most, he can be a good manager in a technocratic and rational, but not an emotional sense. All-round motivation is therefore indispensable for outstanding achievements.

Identification with the tasks and objectives of the company requires the individual, in the event of a conflict, to show his loyalty first to the company as a whole and only then to his own individual group.

Management Maxim 4

Decisions or resolutions should be implemented intelligently, but they must be implemented (and not forgotten).

It is not only essential that decisions and resolutions are made, but also that they are implemented in the meaning and spirit in which they were intended. It does not help the company if decisions are executed literally without considering specific conditions or new information.

Deviations from the original goals set are therefore not only admissible, but even desirable if required.

Managers/management groups who have made decisions should be informed of changes in good time, allowing them, if applicable, to reconsider their decisions.

Management Maxim 5

It is the duty of every employee to exercise and accept constructive criticism.

In striving for better achievements and better products we should critically consider our current standard and query our own decisions. We should be prepared to critically consider our views and actions at all times.

Such a critical attitude does not mean general criticism and "gossiping" during breaks, but should rather be aimed at constructively establishing a process of change and improvement: any criticism should be in line with BMW's goals.

Management Maxim 6

Solve problems – do not look for culprits.

It is more in the company's interest to identify the reasons for problems and not to seek culprits. We can all contribute to this aim by directing our criticism at a specific subject matter itself, and not at the individual who brings bad news or perhaps makes a mistake.

However, wherever problems are due to the inadequate standard of individual employees, we must be willing to soberly bear the consequences - in the interest of the company.

Management Maxim 7

Everybody may make mistakes – although not too many, and in particular not the mistake of covering up shortcomings and thus damaging the company.

This requires no further comment.

Management Maxim 8

Acknowledging the competence of other individuals and departments also means accepting constructive questions asked by other individuals/ departments and providing competent answers.

- Individuals who are convincing in their statements, actions and decisions will convince others through their specific competence. However, such individuals/departments should be willing to accept critical questions on a project at an early stage – and not just at a later stage when the only option is a “yes or no” decision that does not benefit anybody and does not allow proper consideration of specific aspects.

Management Maxim 9

Take risks – as long as they are within your control.

We are willing – and even obliged as businessmen – to take risks. In other words, we have to take decisions with a degree of uncertainty.

Everybody should therefore accept – assessable – risks in his own work, even if there is a chance of failure. We all need a bolder approach in applying good ideas, even if we cannot prove the quality of an idea from the outset.

The larger the risk appears to be, the harder we should try to obtain information. But we should nevertheless run all risks which to the best of our knowledge appear to be within our control. Whenever somebody shows conviction and competence in suggesting an idea, and is personally involved and willing to bear the risk, even such projects will be accepted.

Management Maxim 10

One good turn deserves another. Or: the principle of performance and counter-performance.

Applying this performance principle, we should first make a contribution to the company's success and then expect a contribution back from the company. This counter-performance must of course be appropriate, corresponding to the performance of the individual or group involved.

Such counter-performance means more than "just" money. It also means less tangible things such as praise, promotion, further training and new tasks.

We should aspire to an above average level of achievement, as average performance is simply not enough to attain a leading position amongst our competitors. So we must be critical in judging ourselves and our own work.

Management Maxim 11

Only the customer
decides on the quality
of our work.

It could also be said that the customer decides on BMW's right to exist. So in all decisions we make, we should always consider what this offers the customer. For we can only be successful in the long run if we have satisfied customers – customers who are committed to BMW. It is therefore essential to accept all the needs and demands of our customers, making them the yardstick for our decisions.

Management Maxim 12

In all external relations,
BMW must be
accepted as a
competent,
fair
and reliable
partner.

In all external relations (ranging from press releases to advice given by senior mechanics in the workshop), every BMW employee should make a competent impression on the people he talks to. He should show them time and again that he knows what he is talking about.

In addition, every BMW employee should always be reliable – you must be able to count on what he tells you. BMW employees must also be fair to their partners, whether they are small suppliers, large companies or a BMW customer. All agreements must be fulfilled with genuine fairness, just as disputes should be handled in a fair style.

Management Maxim 13

BMW fulfills all legal requirements and regulations. The only flexibility we have is within generally accepted margins.

We are prepared and willing to fulfill all legal requirements and regulations imposed by the authorities and political representatives. But we try to influence these regulations within accepted limits when they are originally drafted and compiled.

In terms of our international activities this means that we fully obey local laws, regulations and business practices, even if they contradict our moral standards or legal concepts. We are in business to export BMW products, not our legal and social system.

To ensure a successful future,
flexibility is required

These management maxims are not eternal dogmas. Rather, they are general markers, which may be refined, adapted or even changed according to the demands of the situation.

In this respect, the management maxims agreed on at the fifth BMW Senior Executives Conference in Berlin have been supplemented at the sixth BMW Senior Executives Conference in Frankfurt by the following three points:

Each individual has the responsibility to use his or her initiative.

For the company to remain young, continuous learning is essential.

All managers must be committed to international thinking and action.