

REAL ACADEMIA DE CIENCIAS MORALES Y POLITICAS

EL EMPRESARISMO

DISCURSO DE RECEPCION

DEL ACADEMICO DE NUMERO

EXCMO. SR. DON MARIANO NAVARRO RUBIO

Y

CONTESTACION

DEL

EXCMO. SR. DON LUIS OLARIAGA PUJANA

SESION DEL MARTES, 15 DE ABRIL DE 1969

MADRID

1969

Depósito legal. M. 6.953.—1969

RAYCAR, S. A. IMPRESORES. Matilde Hernández, 27. Madrid (19)

DISCURSO DE RECEPCION

del

Excmo. Sr. D. Mariano Navarro Rubio

Excelentísimos Señores Académicos; Señoras y Señores:

La recepción pública en esta Real Academia de Ciencias Morales y Políticas impone tres deberes: dar las gracias por el honor recibido; dedicar un recuerdo al antecesor para enaltecer su obra; y pronunciar un discurso oportunamente elegido.

El primero de estos deberes —el de dar las gracias— se cumple con sólo expresarlo. No puede ser más breve en su forma, pero es el más extenso y exigente en el fondo, porque reclama, siempre, una correspondencia fiel a la dignidad recibida y exige una dedicación animosa a lo largo de toda la vida, encomendada ya, desde este momento, con una medalla que incita a un quehacer prestigioso.

El segundo deber —el recuerdo al antecesor— es, en este caso, algo más que una exigencia; es un desahogo del sentimiento que no pude testimoniar al viejo amigo en el momento de su muerte y que ahora, por designio providencial, tengo la oportunidad de exteriorizar de la manera más solemne.

Pedro Gual Villalbí es una de las personas con las que más estrecha relación he tenido durante los años más intensos de mi vida política. Coincidimos como Ministros en los mismos Gabinetes durante más de ocho años —exactamente desde el día 26 de febrero de 1957, hasta el 8 de julio de 1965—. Juntos entramos a formar parte del Gobierno y juntos cesamos. La relación entre los dos, por la afinidad de cargos y preocupaciones, fue constante e intensa.

Pedro Gual fue Ministro sin Cartera, pero pronto nos dimos cuenta de que su Cartera no estaba vacía; llevaba siempre muchas notas sobre todos aquellos problemas que conocía directamente o recibía oficiosamente desde los más diversos órganos y lugares. Era, como dijo un apologista suyo certeramente, un auténtico «Ministro de la calle». Y cuando en la calle había grandes desgracias se convertía, entonces, en el Ministro encargado de resolver los grandes dramas nacionales. Valencia, Sevilla, Barcelona y sus comarcas, conocieron, con ocasión de sucesos trágicos, su gran corazón, su desvelo por acoger las situaciones dolorosas y por encontrar remedios, y su eficacia en conseguir todo lo necesario. De ello soy testigo de excepción porque hube de autorizar los gastos.

Como Presidente del Consejo de Economía Nacional era el hombre de la confianza. Ejercía una especie de arbitraje entre los Consejeros de Economía y los Ministros del Gobierno, tan suave como inexorable. Es aquí, precisamente, donde mejor pude apreciar su buen sentido, su lealtad y su competencia.

En el orden personal, Pedro Gual me distinguía con un afecto de verdadera predilección entre los demás compañeros. Quizá contribuyese en parte a esta singularidad, el hecho de ser él tarraconense de nacimiento y yo tarraconense consorte, lo que nos convertía en una especie de cónsules mancomunados de las peticiones de nuestra provincia. El caso es que, por un motivo o por otro, fuimos trabando una amistad muy cordial. Conservo en mi poder una serie de dibujos que me entregaba como prueba de confianza, descubriéndome las intimidades de su afición y buscando, quizás, el elogio a su habilidad que no le regateaba, entre otras razones, porque se lo merecía.

Pedro Gual era mi compañero como Ministro, mi asesor como Presidente del Consejo de Economía Nacional y mi amigo. Todo nos unía. Quizá lo único que pudiera separarnos era la edad; pero él se acercaba mucho a la generación entonces «junior» de la política, y yo me tuve que acercar a la «senior» para

entablar desde mi posición de responsabilidad un diálogo eficiente. No nos separaba nada.

De la obra de Pedro Gual no se puede hablar si no es por extenso. Tan sólo el índice de sus publicaciones ocupa más de dos páginas en el anexo que figura en su discurso de presentación a esta Academia. Y no trabajó, desde luego, en vano. Nos ha dejado, como dijo muy bien el académico señor Larraz, unos «libros claros, adecuados, de lectura grata, asequibles a los alumnos, exentos de pedantería y factura exotérica».

En cierta ocasión, en una comida que el Ministro de Hacienda ofreció al ex-Ministro de Chile y actual Presidente del B.I.D., don Felipe Herrera, al presentarle a don Pedro Gual, nuestro ilustre huésped mostró una gran satisfacción y habló con todo detalle del *Tratado de Derecho Internacional y Mercantil*, manifestando efusivamente a su autor, con palabras y gestos de verdadero homenaje, que había ejercido una influencia decisiva en su formación económica. La admiración de don Felipe Herrera contrastaba con la sorpresa del profesor Gual, que no creía haber llegado tan lejos, ni calado tan hondo.

Los seis volúmenes del *Curso de Política Económica Contemporánea* son el fruto fecundo de una labor de cátedra de más de cuarenta años en la que, como dijo asimismo don José Larraz, supo sistematizar, en una vasta suma, el instrumental, los métodos y los resultados de la política económica de nuestro tiempo en todos los órdenes.

¿Qué pensaría mi amigo Pedro Gual de lo que voy a leerles a Vdes. ahora sobre «El empresarismo»? En su discurso de presentación en esta Academia, Pedro Gual habló de *La remodelación del orden económico actual*. Era la voz de la prudencia. Yo me voy a permitir remodelar el orden económico actual poniendo un poco de audacia. La audacia no es enemiga de la prudencia. Tengo el convencimiento de que Pedro Gual no pondría serios reparos a mi discurso, ni como profesor, ni como compañero del Consejo de Ministros, ni como Presidente del Consejo de Economía Nacional, ni como amigo.

Y vamos, ya, a entrar en el tercero de los deberes: el de ofrecer un tema adecuado a la circunstancia de mi recepción como académico. Voy a recoger la antorcha de mi antecesor y tratar, también, de «la remodelación del orden económico actual», para contribuir, en la medida de mis fuerzas, a sacar a nuestro mundo económico de la posición de compromiso que le sujeta a una serie de inercias anacrónicas y ofrecerle, en cambio, una posición de avance constructiva, posible y, a mi entender, urgente. Trata este discurso de los problemas singularmente relacionados con la empresa, confía en las buenas posibilidades que ofrece su reforma y se titula, por ello, *El Empresarismo*.

Introducción

Cuando se habla de «la remodelación del orden económico actual», todos los comentarios apuntan hacia el mismo blanco: la empresa. La empresa es como la estación terminal del proceso económico; el punto donde desembocan y se concentran todas las decisiones finales. Tiene todo lo que se requiere para convertir en realidad los proyectos decisivos. Por ello siempre ha sido considerada, con toda razón, como el verdadero agente ejecutivo de la vida económica.

Pero, precisamente porque es capaz de polarizar todas las influencias, de atraer todas las inquietudes y de conjuntar todas las tensiones, no puede sustraerse a los condicionamientos impuestos por el mundo en que está inmersa, ya sean económicos, sociales, políticos e incluso morales. Y sólo puede vivir, adaptarse y reformarse, en su caso, dentro de un entorno de relaciones coherentes, capaz de fijar con firmeza una posición y de ambientar un clima propicio a su desenvolvimiento.

La más clara posibilidad de éxito que hoy día presenta la reforma de la empresa está, sin duda, en la magnitud que ha alcanzado la preocupación por el problema. Se ha formado un clima propicio. Una serie de suscitaciones ambientales de todo orden envuelven un auténtico movimiento reformista, que emplea con mucha decisión el arma más poderosa que existe en el mundo económico moderno para vencer las viejas resistencias: la racionalidad.

Nuestro viejo mundo se muestra muy reacio a someter su comportamiento al juicio diáfano de la razón y es difícil, por

ello, lograr el consenso necesario para someter las situaciones creadas a un proceso depurador de todas las inercias y rutinas, una vez que éstas han sido aceptadas, ya, como fenómenos tradicionales. Pero tan pronto como una inquietud logra introducirse en la vida social por la fuerza de la racionalidad, rompiendo la barrera del conformismo, los viejos convencionalismos que traman el juego de los intereses, ya no pueden subsistir durante mucho tiempo, porque se ven atacados en sus propios fundamentos por un ambiente externo e interno de inseguridad que les resulta corrosivo.

La carga de racionalidad que ahora existe en el ambiente y que viene erosionando, desde hace tiempo, la consistencia del actual orden económico, pidiendo su remodelación, ha sido especialmente producida por un proceso incesante de tecnificación de la vida económica, que ha convertido en científicos muchos problemas que antes se resolvían empíricamente; ha montado una estructura cada vez más profesionalizada; ha invadido campos que antes se dejaban, tan sólo, al genio creador del «gerente intuitivo»; y está clamando ya por llevar la racionalidad hasta el propio vértice directivo de la empresa.

Este proceso de racionalidad técnica encuentra su paralelo en otro proceso de racionalidad social, que pide una mayor participación de los interesados en la protagonización de sus propios objetivos; ambos íntimamente ligados con un proceso político de superación de la fase neocapitalista, y con un proceso moral de humanización de todo el sistema, que pretende llevar a sus últimas consecuencias el principio, cada vez más exigente, de la dignificación de la persona humana.

Toda esta serie de tendencias ambientales va sumando posiciones coherentes al proceso de racionalidad; va creando, poco a poco, la conciencia de que la reforma es inevitable; provoca experimentos oportunos —y también inoportunos— que perfilan las posibilidades convirtiéndolas en certidumbres; y causa un debilitamiento de los obstáculos que todavía se oponen al planteamiento normal y bien madurado de la remodelación del actual orden económico, especialmente cuando se toca su punto más sensible: la empresa capitalista.

A la reforma de la empresa se oponen o la disturban dos grandes «frentes»: el capitalismo y el sindicalismo. Son los dos colosos que dominan el mundo económico a partir de la revolución industrial. Y que, según el modo un tanto leviatanesco que tienen de concebir la vida, creen que el Estado irá siempre, como de costumbre, a remolque de las situaciones creadas por ellos; confían, posiblemente con exceso, en sus propias fuerzas; y no adivinan que esa racionalidad de que se habla —demasiado vagamente, quizá, para su mentalidad pragmática—, pueda ser pronto un gran problema nacional y convertirse en una corriente arrolladora e insoslayable. Se equivocan, desde luego, al esquivar el enfrentamiento con un problema de importancia vital, porque una postura más realista facilitaría grandemente la solución en beneficio de todos. Pero ésta es, todavía, la posición que domina en el mundo económico occidental y conviene, por ello, dedicarle la atención necesaria.

En suma, siempre que se habla de reforma de la empresa el capitalismo se presenta como «el gran negativo». El capital ha conseguido un «status» privilegiado y no quiere perderlo. Existe, asimismo, otro obstaculizador: el viejo sindicalismo, al que podríamos calificar como «gran recalcitrante». El viejo sindicalismo quiere, en el fondo, la reforma de la empresa; pero, al mismo tiempo, la teme. Porque si los trabajadores lograsen solucionar, en lo sucesivo, los problemas en el seno de su propia casa, ya no necesitarían tanto, como hasta ahora, el amparo de los sindicatos. En este ambiente tan cargado de susceptibilidades, el empresarismo —al que hemos brindado este discurso— se presenta como el «gran positivo». Lo es, sin duda; pero tiene apariencia discreta —como todo lo que es serio, racional y equilibrado—, mientras son duros y pretenciosos los enemigos que están enfrente. Por eso, al presentarlo en la vida política, hay que levantarle el tono poniéndole un «ismo».

Siempre que ponemos un «ismo» a una idea política, la estropeamos, en cierto modo. Lo buena que es la libertad y lo disolvente que fue el liberalismo. Lo maravillosa y clara que es la paz y lo decepcionante y confuso

que es el pacifismo. Lo necesario que es el capital y lo contraproducente que a veces resulta el capitalismo. Lo natural que es el sindicato y lo forzado que a veces juega el sindicalismo.

Esto no obstante, al poner un «ismo» a una idea —como antes se ha indicado— se refuerza su valor —al menos de un modo más ostensible— y se le da, sobre todo, significado político. En este sentido conviene hablar de empresarismo a fin de enfrentar los conceptos —de capital, empresa y sindicato— con la misma valoración. Y no parece, por otro lado, que, en los comienzos de una idea que quiere abrirse paso, venga mal una presentación superlativa.

Veamos ahora el juego de estos tres «grandes».

El gran negativo

Nuestro mundo se siente muy defraudado por el capitalismo¹. Y se muestra sumamente escéptico sobre su reforma —desde el punto de vista social, naturalmente—. No cree que se pueda transformar en lo esencial un sistema económico tan arraigado a base de ponerle un «neo», como han hecho los políticos de la postguerra, porque este «neo» sólo es, en definitiva, para muchos, un pequeño remiendo y un apelativo de circunstancias. Sobre este punto concreto, las nuevas generaciones —de la época y sobre todo del pensamiento— esperan que se les dé una contestación convincente. Sin ambajes. Y se les puede dar, desde luego, una respuesta satisfactoria. Pero a condición de que sean, no ya comprensivos —que es palabra un tanto tópica—, sino simplemente buenos observadores.

Conviene observar bien este fenómeno —el de la reforma del capitalismo—, para que no se estrellen, al chocar con la realidad, los espíritus impacientes. Y para que tampoco confíen mucho en la actual situación los espíritus conservadores. Y para que vayamos pensando todos en soluciones nuevas, en especial los propios capitalistas que están ahora puestos en la picota.

* * *

¹ Como muestra de esta afirmación sirva el libro de SHIGETÔ TSURU, *¿A dónde va el capitalismo?*. Symposium Internacional: John Strachey, Paul M. Sweezy, Charles O. Bettelheim, Yakov A. Kronrod, Maurice Dobb, Paul A. Baran, John Kenneth Galbraith (Editorial Oikos, Barcelona, 1964).

La primera observación es para los espíritus impacientes: las tesis catastróficas podrán ser las más efectistas y espectaculares; pero no son las más viables ni, desde luego, las más convenientes para la generación que las promueve. Toda revolución política tiene su período de penitencia económica y presenta dificultades, cada vez mayores, en los países que han montado una buena máquina para el desarrollo. Como dice Duverger ², a medida que una economía se perfecciona, se complica —se hace más frágil— y hay que tratarlo con más cuidado. Ocurre lo mismo en el campo de la biología o de la mecánica. Una lombriz de tierra se puede convertir fácilmente en dos cortándola por la mitad; pero esto no es aplicable a los vertebrados superiores. De igual modo, una carreta puede ser reparada a martillazos; pero no un computador electrónico o un «Boeing 707». Quizá quepan revoluciones de signo drástico en un país recién salido de la barbarie, pero esta posibilidad no es aplicable a España, a Francia o a EE. UU. En estos países hay que avanzar por la vía de una evolución equilibrada del juego económico.

* * *

La segunda observación es para los espíritus conservadores. El hecho de que las circunstancias obliguen a proceder por la vía de la evolución no quiere decir que no se puedan plantear transformaciones de fondo, medulares. Y para conseguir que no se frustren. La evolución exige perseverancia y se expone por ello a debilitamientos o frustraciones; pero hay momentos en que la Sociedad no tolera las posturas falsas o simplemente inmóviles. El capitalismo ha encontrado hasta ahora «escapadas» bastante fáciles ante las incitaciones o presiones que se ejercían para su reforma; pero de ahora en adelante la táctica de evasión le va a resultar más difícil —quizás imposible—. Y, desde luego, con-

² M. DUVERGER, *Introducción a la política* (Caracas-Barcelona, Ediciones Ariel, 1969, pág. 252).

traproducente. No cabe ya confiar en la aceptación de otras experiencias neocapitalistas —superficiales y de efecto dilatorio— porque sería demasiado temerario.

La tacha de insinceridad que se pone a las variantes político-económicas de la postguerra, ha provocado reacciones de tipo irritativo, bastante peligrosas en ambientes muy calificados de la vida nacional, como el universitario y el religioso, perfectamente concordes con el laboral en este punto. Si la evolución por cualquier motivo se frustra, el actual equilibrio económico no se podrá sostener; le faltarán los apoyos frontales, fallará por el frente social o por el político ³.

* * *

La tercera observación va dedicada a los espíritus analizados: esa evolución medular que propugnamos se está, ya, produciendo. Quizás a un ritmo que a muchos les resulta irritante, aunque por distintos motivos: a unos por punto de menos y a otros por punto de más. Pero lo cierto es que en la entraña del sistema capitalista actual está incubado el espíritu empresarial, que viene larvando, desde hace tiempo, una verdadera metamorfosis. El espíritu empresarial está deshaciendo a grandes pasos un equívoco que existía hasta hace poco y que consistía, precisamente, en confundir el capitalismo con el empresarismo. Y el espíritu empresarial tiene que protestar, como es lógico, de esta confusión, porque no está ligado inexorablemente al capitalismo ⁴.

³ Sobre esta idea de que no bastan pseudo-reformas y que es menester algo más profundo y prometedor, hay copiosa literatura. Entre la más responsable se recuerda la obra de ROBERT FOSSAERT, *L'avenir du Capitalisme* (Ed. du Seuil, París, 1961), págs. 151 ss., y la obra de PIERRE BLETON, *Le capitalisme en pratique* (Ed. Economie et Humanisme, París, 1961), pág. 14. Muy terminante es la afirmación de MAURICE DOBB, recogida en el Symposium internacional antes citado, pág. 108, que dice: «Niego la existencia de cambios en el capitalismo que justifiquen de algún modo la definición de un "nuevo estadio" o que alteren de una manera fundamental nuestro juicio como sistema y sobre su futuro».

⁴ Una avance, ciertamente encomiable, en defensa del empresarismo ha supuesto la obra de PH. DE WOOT, *Pour une doctrine de l'entreprise*

Para deshacer este equívoco conviene recordar, en primer término, que hay bastantes empresas que no son capitalistas. El sistema empresarial es un tronco del que salen muchas ramas. Una de ellas es el capitalismo, hasta el momento, sin duda, la más fuerte y fecunda en el mundo occidental. Pero del mismo tronco ha salido también la robusta rama del cooperativismo, siquiera tenga carácter complementario⁵. Y están saliendo ahora un sin fin de brotes y renuevos experimentales en todos los países del mundo libre, que apuntan, por lo menos, a una concepción mixta de la empresa, de la que surge, naturalmente, un tipo de capitalismo diferente del clásico, si es que en todos estos casos se puede seguir hablando, todavía, de capitalismo.

Pero no se podrá deshacer nunca el «gran equívoco» del viejo capitalismo, hasta que no separemos bien los conceptos de empresa y de Sociedad Anónima. La Sociedad Anónima es una de las ideas más fecundas que ha producido el derecho: es una fórmula verdaderamente magistral del mercantilismo; pero no es más que eso. Y la empresa no se puede contemplar con una visión estrictamente mercantilista.

La revisión que se está operando en muchos países de la vieja legislación de la Sociedad Anónima podrá, si tiene éxito, ensanchar más el espacio de esta institución y hacerla apta para nuevas finalidades; pero nunca será capaz de abarcar todo lo que es, significa y reclama la idea de empresa. Para salvar el actual estrechamiento producido por la fuerza

(Ed. du Seuil, París, 1968). Es ciertamente importante por su contenido; pero lo verdaderamente significativo es que ya no hable de reforma de la empresa, sino de doctrina. Hace falta, en efecto, una doctrina para que el orden nuevo se levante sobre sólidos cimientos.

⁵ El hecho de que el cooperativismo desempeñe un papel complementario, no mengua su importancia creciente. Sobre su importancia y posibilidades. véase J. B. ORIZET, *La cooperación factor de progreso*, en OIT, «Panorama» n.º 13, 1965; M. DIGBY, *El movimiento cooperativo mundial*, México, 1965; M. LA LOIRE, *La pequeña industria en la economía moderna*, «Revista Internacional del Trabajo» n.º 4, Ginebra, 1961. MESSNER, en *La cuestión social* (Ed. Rialp, Madrid, 1960); plantea el enfrentamiento del cooperativismo con el capitalismo en pág. 125, destaca sus posibilidades en pág. 394 y sus limitaciones en pág. 468.

atractiva de las leyes sobre Sociedades Anónimas, son muchos los que piensan seriamente en la conveniencia de presentar, con un criterio más elevado, una Ley genérica sobre la empresa. Cuando esto se haga, se habrá desvanecido uno de los equívocos que más contribuyen a la defensa del capitalismo ⁶.

El caso es que, por un motivo o por otro, el capitalismo está perdiendo progresivamente —aceleradamente— el respeto y el predominio casi absoluto que hasta hace poco tenía, mientras surgen cada vez mayores dudas acerca del papel que está llamado a desempeñar en la proyección económica del futuro. En la historia nació y en la historia ha de morir, se dice y repite por muchos sentenciosamente. Pero nadie se muere sin causa. Y el capitalismo tiene un cáncer ya diagnosticado: el exclusivismo, que prolifera y se ramifica dentro de su misma entraña. No se peca de exagerado si se afirma que este exclusivismo es quizás el foco de inconformismo social más grave que existe en nuestra época ⁷.

Este exclusivismo —característico del sistema capitalista— es a todas luces defraudador, porque trunca, posterga y enerva muchas capacidades. Inconveniente para la evolución social, porque estrecha estructuras. Inexplicable para la mentalidad política del mundo moderno. En un ambiente tan predisuesto contra

⁶ GEORGES RIPERT, *Aspectos jurídicos del capitalismo moderno* (edición Bosch, Buenos Aires, 1950, págs. 15 y 16), después de afirmar que el capitalismo ha creado su derecho y que el derecho de empresa no ha fijado más que algunas reglas en una legislación fragmentaria, añade sentenciosamente: «Si un día nace este derecho, señalará, sin duda alguna, una cierta decadencia del régimen capitalista.»

⁷ Sobre el saldo cultural, económico y social del capitalismo, vid. OSWALD VON NELL-BREUNING, S. I., *Kapitalismus und gerechter Lohn* (Verlag Herder K. G. Freiburg im Briesgau, 1960), traducción española *Capitalismo y salario justo* (Ed. Herder, Barcelona, 1964), págs. 70-80.

Pero no discutamos ahora los aspectos positivos, negativos y dudosos que puede presentar el fenómeno capitalista; se trata de enjuiciar su actual situación para ver en qué consiste la metamorfosis que se está operando. No es ésta ocasión de mirar al pasado, que tiene de todo, bueno y malo, sino de descubrir el futuro y de anticiparse a los acontecimientos que no son, precisamente, propicios para nuestro viejo sistema.

toda clase, no ya de privilegios, sino de singularidades, resulta difícil comprender que uno sólo de los elementos de la producción se atribuya las responsabilidades y los resultados de todos los demás, sin ofrecerles la posibilidad de participar y sin consultar siquiera con ellos. La teoría del riesgo económico —el gran refugio dialéctico del viejo capitalismo— no ha dado nunca una explicación convincente. Está fundada sobre bases ciertas pero incompletas, lo que equivale a expresar una verdad a medias.

No es completa ni siquiera en su especial planteamiento societario: porque también están ligados a la suerte de la sociedad los directivos y los demás trabajadores. Y no plantea, además, el riesgo laboral que lleva consigo la marginación sistemática de los trabajadores: una de las causas que ha producido mayores quiebras a la estabilidad económica y a la convivencia política. Ni comprende, tampoco, el riesgo político que supone la creación de una fuerza económica de gran envergadura, necesariamente dotada de un poder que, por su propio peso, compromete inevitablemente el quehacer público. La teoría del riesgo hay que verla en todas sus dimensiones. Y una cobertura razonablemente previsora sólo se puede conseguir suprimiendo las causas del desasosiego: quitando a la empresa capitalista la punta de grupo de presión —exclusivista—, que se mete en la entraña de la sociedad actual como un ariete; y buscando, en la idea —más racional— de la tarea común, la forma de realizar una organización más equilibrada que hable de empresarismo en lugar de capitalismo; y consiga, por añadidura, el consenso necesario del pueblo —que ahora sólo existe de un modo convencional y provisorio porque se espera la reforma.

Ante una disconformidad e incertidumbre como la que actualmente ofrece el sistema capitalista, ¿no parece, acaso, prudente desligar bien los conceptos de empresarismo privado y de capitalismo para que no sigan la misma aventura?

* * *

La cuarta observación es para los espíritus prácticos. Se están haciendo ya ensayos sobre nuevos tipos de empresa en muchos países. Y son, en principio, posibles. Está perfectamente claro que

la actual empresa capitalista es reformable, partiendo de su configuración actual, sin necesidad de desmontarla y provocar con ello su previa liquidación. Pero cambiando la posición de los elementos: dirección, trabajo y capital; y estableciendo consecuentemente nuevas valoraciones, nuevos derechos y nuevas responsabilidades. La transformación presentará, ciertamente, dificultades; pero el hecho de que sea ardua sólo puede arredrar a los espíritus de poco temple.

Porque es efectivamente posible y estimable la reforma del sistema capitalista, han empezado a concebirse fórmulas de participación donde los conceptos de capital, dirección, trabajo y beneficio encuentran la manera de combinarse en muchas variantes —distintas de las establecidas para la fórmula tipo de sociedad anónima—. Todas ellas conducentes a una mayor integración de todos los interesados en la vida de la empresa ⁸.

Pero donde mejor se ve —de una manera más aguda— la transformación que se está experimentando en el viejo sistema capitalista, es en la llamada «revolución de los gerentes» ⁹. No se trata —como fácilmente puede comprenderse— de una «revolución de fuerza» al estilo de la «revolución de los coroneles». Lo que se quiere indicar con esta expresión dura, pero significativa, es la importancia que está adquiriendo el directivo como figura que ha de ejercer el dominio indispensable en la empresa. Y la

⁸ JOSÉ MANUEL GONZÁLEZ PÁRAMO, en su magnífica obra *La empresa y la política social* (Ed. Rialp, 1966), da una visión omnicomprendensiva, en la que no sólo se presentan muchas fórmulas de innovación total o parcial de la empresa, sino que se añaden, también, juicios de valor muy claros que guían certeramente al lector a través del conocimiento de todos los sistemas y le previenen sobre la mixtificación resultante de las captaciones recíprocas. Se presenta, además, un índice bibliográfico escogido como anexo de este discurso y para mayor ilustración.

⁹ Este fenómeno fue detectado hace varios decenios por A. A. BERLE y G. C. MEANS, *The Modern Corporation and Private Property* (Ed. Mc Millan Cp. Nueva York, 1944); JAMES BURNHAM, *The managerial revolution* (Bloomington, Ed. Indian University Press, 1940), 285 páginas, reeditado en 1960. Los estudios se hicieron sobre los años 30.

erosión que este predominio produce en los Consejos de Administración capitalistas.

En la empresa madura la figura del «gran gerente», tendrá que ser sustituida por un «equipo líder», a causa de la complejidad de la dirección y de la necesidad del trabajo en equipo. Pero esto no disminuirá, antes al contrario, aumentará la importancia de la dirección —a costa, naturalmente, de la actual preponderancia de los consejos de accionistas—. El hecho es que cada vez se está generalizando más el caso sintomático —hasta hace poco insólito— del directivo que pone fuertes condiciones a los dueños del capital para hacerse cargo de una empresa. Estas noticias que llegan con cierta frecuencia indican claramente el vigor de la tendencia. Verdaderamente revolucionaria para la clásica mentalidad de esos hombres que forran la personalidad y empaquetan los cargos exclusivamente con acciones.

Lo curioso de este fenómeno es que también se está produciendo la misma metamorfosis, *mutatis mutandis*, en el mundo comunista —respecto al capitalismo de Estado, naturalmente—. Disponemos de experiencias cuajadas de esta evolución en los dos grandes mundos. ¿Es que han polarizado sus inquietudes en el mismo punto —la pureza del espíritu empresarial— los sistemas económicos del área capitalista y del mundo comunista? ¿No existe, con valor objetivo, dentro de la organización de la empresa, en cualquier lugar donde ésta se encuentre, una fuerza racional, práctica y reivindicatoria que pugna por colocar justamente a los distintos elementos que la componen y clama contra toda clase de abusos o entorpecimientos, ya sean legales o simplemente convencionales? ¹⁰

* * *

¹⁰ La posición política enfrentada de U.S.A. y U.R.S.S. pone una cortina de humo sobre el debate acerca de la convergencia de los dos sistemas. El comunismo, en su deseo de probar su radical novedad, se esfuerza en desvirtuar el carácter de algunas evidentes semejanzas producidas, sobre todo, en los últimos años; con el mismo ahínco con que el capitalismo las subraya, para demostrar que el marxismo tiene que plegarse a la «realidad» y «la verdad» que el mundo occidental «representa». De ahí que la revista *Tiempos nuevos*, editada por el periódico

La quinta observación es para los capitalistas —de la Banca, en particular, y de las sociedades anónimas, en general—. La fuerza del capitalismo está concentrada principalmente en la Banca. Es muy explicable. El poder en economía recae siempre sobre el factor más difícil de obtener. Y en la actualidad en muchos países el factor más difícil es el crédito ¹¹. Dentro ya del mundo de las Sociedades Anónimas existen otros focos de concentración de poder, formados por los grupos capitalistas que ejercen el control. Estos dos reductos del capitalismo —la Banca, como dominadora actual del amplio campo financiero de la economía, y el grupo capitalista, no siempre mayoritario, como dominador de la Sociedad Anónima— son objeto de críticas muy serias. A veces las críticas tienen un todo demagógico lamentable, porque a base de negativismos, sin respuesta positiva, no se levanta ningún orden económico.

Pero, con independencia de los ataques que se lanzan —con justicia o sin ella— sobre las fortalezas claves del capitalismo, el caso es que desde estas posiciones encastilladas, aunque no las

soviético *Trud* en siete idiomas, en su número del 1 de mayo de 1968, se oponga a la tesis de la convergencia, «destinada a escamotear el carácter transitorio de las formas burguesas». Pero lo cierto es que, a medida que el tiempo transcurre y como siguiendo un proceso evolutivo, surge del seno de la empresa, como una «vis» interna, que tiende a dar mayor relieve a la función directiva y a la participación creativa del personal, sencillamente porque así lo exige en todas partes la vida de la organización.

¹¹ Es cierto que cada vez van adquiriendo mayor importancia los grupos que buscan el control del mercado de capitales. Existe una especie de profecía de Adolf Weber recogida por MESSNER en *La cuestión social* (ed. Rialp, Madrid, 1960, pág. 534), en el sentido de que la guerra fría será resuelta por el que domine el mercado de capitales, y no le falta fundamento. Ahora bien, en la actualidad, la Banca conserva todavía la posición más importante en casi todos los países y en casi todas las circunstancias, y por esta razón se hace una referencia singular a su posición de predominio, en el bien entendido de que si, por cualquier motivo, su influencia fuese sustituida por otra forma de capitalismo, habría que referir estas consideraciones al nuevo detentador del poder económico.

atacase nadie, ya no se puede defender durante mucho tiempo el viejo reino capitalista. Porque es un reino, en todo caso, dividido, plural, compartido con otros: el Estado y las Instituciones Populares, tanto de Ahorro como de Seguridad Social. Un reino que ya no puede basarse en los fueros del privilegio, ni montarse sobre un «status» de predominio, ni ampararse en ninguna «patente» de financiación en exclusiva ¹².

No parece, por otro lado, que estas nuevas fuerzas capitalizadoras renuncien en el momento presente a la posición de influencia que, como partícipes, les corresponde. Antes, al contrario, presentan claramente unos mensajes —exigidos ineludiblemente por el cumplimiento de la misión que les es propia—, que suponen —sin más pretensiones que las de afirmarse en la defensa de sus derechos— una profunda revisión de la organización actual, tanto del capitalismo financiero como del capitalismo de empresa.

El mensaje que el Estado presenta a la Banca, lo legitima en su calidad de procurador del bien común. La organización financiera no ha podido, últimamente, en muchos países, seguir y servir adecuadamente el ritmo creciente de la vida económica. El Estado ha tenido que acudir en auxilio de sectores o empresas que quedaban desasistidos, irrumpiendo en áreas de financiación reservadas hasta hace poco a la Banca Privada.

El día en que la Banca solicitó el auxilio del Estado, empezó «de facto» la intervención oficial del crédito. Y el día en que determinadas empresas o sectores desasistidos presentaron justificadamente su situación ante el Gobierno, empezó el pleito político entre la Banca y el pueblo.

¹² En un artículo publicado en la revista «Finance», New York, noviembre 1966, bajo el título *Plural Capitalism*, desarrollé por extenso esta situación, de la que ya me había ocupado con anterioridad en un discurso pronunciado en la XVII Mesa Redonda de la Asociación para Estudios de los Problemas de Europa, reunida en Alcalá de Henares el 10 de junio de 1966.

Este pleito no se soluciona, como algunos piensan, llamando al Gobierno cuando haga falta para que llene vacíos —completando en calidad de tesorero los recursos de la Banca hasta el límite conveniente—. Esta es una visión meramente instrumental del problema. Y, como no llega al fondo, no puede ser suficiente. El fondo está, como siempre en la justicia. Y la justicia pide que el crédito se administre con la concepción propia de un servicio comunitario.

El principio de la clientela —reminiscencia lejana del patriciado romano— tiene, evidentemente, una razón de ser estimulante y operativa, pero no se puede llevar hasta el extremo de crear posiciones de filiación y acogimiento en perjuicio de las empresas que no están sujetas a esta especial tutela de la Banca.

La idea de servicio comunitario reclama una ordenación general del crédito. Pide que se dé forma social a la satisfacción de las necesidades comunes y que se coloque esta exigencia bajo la dirección del Estado —de un estado de justicia social, naturalmente—¹³.

El servicio bancario de un país, visto en su conjunto, ha de ser el agente ejecutivo de las exigencias sociales y económicas —costes del dinero, plazos, prioridades, coyuntura en general—, de una política de cobertura que responda congruentemente a ellas. Está llamado a realizar, de modo instrumental, la misión que se le confíe a título de encomienda; pero esta encomienda, recibida del Estado de un modo mediato, surge, básicamente, de la idea de responsabilidad. Sólo se justifica porque presta un servicio específico en la configuración del bien común. Por consiguiente, quienes ostenten el poder en la banca, no pueden empuñar nunca arbitrariamente el cetro.

¹³ En una sociedad bien estructurada se podría pensar en la idea de MESSNER (*La cuestión social*, pág. 457) de confiar la tutela del crédito a un consejo de carácter profesional dejando al Estado en último término de acuerdo con el principio de subsidiariedad. Pero precisamente en nombre de este principio —viéndolo en su aspecto positivo— nunca se podrá eludir la vigilancia ni, en última instancia, la acción supletoria del Estado.

Hay muchos que piensan, sin duda ligeramente, que el problema de la ordenación del crédito se resuelve por el sencillo expediente de la nacionalización de la Banca. Las nacionalizaciones no se pueden rechazar «a priori», porque a veces son la única forma de romper los «nudos gordianos» que forman los grupos capitalistas, al entrecruzar sus intereses; pero tampoco se pueden aceptar sistemáticamente. Antes al contrario, la experiencia de los países occidentales ha puesto de manifiesto que la nacionalización sólo consigue, muchas veces, quitar el cetro a unos capitalistas significados, para ponerlo en las manos de unos funcionarios distinguidos. La clave del problema está —repítase una vez más—, con nacionalización o sin ella, en la probada responsabilidad de los directivos y en el montaje de un buen sistema de vigilancia y cobertura.

Las Instituciones Populares de Ahorro presentan, también, su mensaje a los grupos capitalistas que tienen el control de las empresas. El llamado capitalismo popular tiene como designio procurar la promoción social y facilitar la igualdad de oportunidades —entendida en el sentido preciso de supresión de posiciones de ventaja y de apertura de posibilidades de acceso a los niveles superiores—. Y se tropieza con la «cerrazón conservadora» de los grupos capitalistas, empeñados en conseguir financiaciones grandes —y a ser posible ventajosas— manteniendo un capital pequeño, a fin de no perder el control de las sociedades anónimas que regentan. Esta postura es evidentemente falsa. Se mantiene todavía porque en economía es difícil romper las inercias; pero hay que romperlas, porque esta resistencia resulta, además, perjudicial para la fortaleza presente y futura de la empresa.

No es lógico que pretenda mantener una posición excluyente un grupo capitalista, cuando no puede vivir ya con sus medios propios. Cuando una empresa se encuentra en una posición tan precaria, parece lógico que el capital se abra a otras aportaciones, sea más difusivo. En definitiva ese es el fin social que persiguen las Instituciones Populares de Ahorro. De ahí que el interés de la empresa y el del capitalismo llamado popular, en estas circunstancias, vengán a ser coincidentes.

Sobre la base de un capital más amplio, las perspectivas de futuro se presentan menos angustiosas, más prometedoras. Es cierto que en algunos casos puede quedar comprometido el poder de control que ejerce el grupo dominante. Pero, ¿se puede mantener, a largo plazo, esta postura exclusivista y excluyente?¹⁴

* * *

La última observación es como una conclusión general y llama la atención de todos —incluyendo, naturalmente, a los adversarios más encarnizados de la empresa capitalista—. Es un toque de alarma general.

La vieja empresa capitalista, si no evoluciona, no se salva. Resulta ya disconforme con las circunstancias políticas, económicas y sociales del momento. En unos países el problema es particularmente agudo; en todos alarmante. Y las presiones que se están ejerciendo para llevar a cabo una revisión de su estructura no deben resistirse más, porque pueden llegar en algunas naciones al límite, no ya de la tolerancia social —insistimos— sino de la viabilidad económica de bastantes empresas.

¹⁴ La visión a largo plazo está produciendo una verdadera metamorfosis en la estrategia capitalista. La estrategia de control se subordina a la del rendimiento seguro. Una serie de empresas y grupos financieros están concibiendo su negocio como una colocación garantizable durante un plazo determinado y con un rendimiento cuantificado, que se fija de un modo apriorístico. El control pasa a segundo término. Se produce, además, otra consecuencia muy congruente con la finalidad anterior: la ruptura de la continuidad histórica del tipo de negocio. Esta nueva orientación aparece con cierta timidez en los trabajos de BRUCE PAYNE, *Steps in long-range planning*, en «Harvard Business Review», marzo-abril, 1957, págs. 95-106; PETER F. DRUCKER, *Practice of management* (New York, Harper & Brothers, 1954), págs. 62-87, y H. IGOR AMSOFF, *Estrategics for diversification*, en «Harvard Business Review», septiembre-octubre 1957, página 113. Pero está mostrándose, con mucha fuerza, en la práctica de algunas empresas de importancia internacional. ¿La estrategia del control no quedará reservada, en el futuro, para los que tengan una visión corta de los negocios?

Aunque resulte paradójico, lo peor que le podría suceder a la empresa capitalista es hacer lo que quieren sus defensores; es decir: nada —que es tanto como agonizar lentamente abandonada a sus propias fuerzas, entre una borrasca de avatares sociales, económicos y políticos—. Y lo mejor que le puede suceder, es aceptar la reforma que le piden sus contradictores —supuesto, naturalmente, que sea razonable—. Que lo será, sin duda, porque a todos nos interesa conservar el equilibrio económico.

No es el primer caso de la historia económica, en que el capitalismo se ha salvado, justificado y perfeccionado por la acción de los mismos que le combatían.

Si los Sindicatos no hubiesen presionado eficazmente para mejorar las retribuciones de los trabajadores no se hubiese elevado el nivel de vida ni alcanzado, por consiguiente, la capacidad de consumo indispensable para dar salida a una producción constantemente incrementada por la competencia y el perfeccionamiento técnico de la propia empresa capitalista. Y las teorías de Marx —sus tesis catastróficas— se hubiesen cumplido, lógicamente. Porque fueron los obreros, y no los propios capitalistas, los que provocaron la corrección necesaria para evitar de un lado la ruina y de otro el choque.

Igual puede suceder en este caso. La participación de los trabajadores —altos y bajos— en la propiedad, la gestión y el rendimiento de la empresa, junto a otras exigencias integradoras, lejos de destruir la empresa privada, la refuerzan y consolidan, aunque se complique su gestión interna, porque suponen un desafío perfectivo a los empresarios. Traban mejor su estructura interna; plantean sobre bases más firmes, sus posibilidades de perfeccionamiento y justifican, de modo más pleno, la acción tutelar del Estado. Porque no deja de ser incongruente, que una organización basada en la convivencia busque y obtenga, por motivos económicos, la ayuda del Estado —en nombre del bien común— cuando se sabe positivamente que está montada sobre supuestos sociales de exclusión y distanciamiento —que van precisamente contra el bien común—. ¿Cómo se explica esta contradicción? ¿Por qué no se ataca de una vez —preguntamos— de

una manera formal —legal— el problema de la reforma de la empresa si, mientras esto no se haga, el mundo occidental tiene su talón de Aquiles al descubierto? ¹⁵.

¹⁵ Esta sensación de alarma se pone de manifiesto en el «boom» legislativo producido en los últimos años. En el corto espacio de un decenio se han publicado centenares de disposiciones sobre reforma de la Sociedad Anónima, especialmente en los países que forman parte del Mercado Común. Hay una impresión de transitoriedad que resulta desconcertante. Esta explosión legislativa tiene, es cierto, algunos atisbos solucionadores de importancia, pero no llega al fondo todavía ni trata exhaustivamente de la creación de un derecho unitario de la empresa. Es necesario abordar el problema desde un nuevo marco jurídico que abarque el conjunto de la realidad sociológica, sin olvidar que la reforma tiene unas calidades políticas especiales —sobre todo después del fracaso del neocapitalismo— y responde a unas exigencias éticas que no se pueden dejar de considerar por su íntima conexión con la dignidad humana.

El gran recalcitrante

Posiblemente, la causa que más puede forzar la evolución del capitalismo sea el probable giro de los sindicatos. Porque si el sindicalismo no cambia de postura, la reforma del sistema capitalista difícilmente podrá conseguirse. El viejo capitalismo está perfectamente preparado para luchar contra el sindicalismo —entendido a la usanza clásica— porque sobreentiende que los sindicatos, tan celosos amantes de su independencia, no quieren implicarse ni con la empresa, ni con el Estado, y han de emplear, por ello, preferentemente, procedimientos directos, vindicatorios y masivos, que han sido, en muchas ocasiones, muy eficaces.

En esta lucha entre bloques, el capitalista —amparado en el dominio de las empresas— y el sindicalista —convertido en defensor de oficio de todas las demandas laborales—; el capitalismo, tiene necesariamente que subsistir, como fuerza resistente, entre otras razones porque se le concede beligerancia como tal.

La postura sindicalista consiste en síntesis —según acontece en casi todos los países—, en seguir manteniendo el sistema capitalista mientras sea capaz de hacer concesiones a los sindicatos. Y luego resulta que, cuando el grupo capitalista no puede hacer más concesiones, apela al buen sentido de las gentes; descubre la necesidad de mantener el equilibrio económico y tiene siempre a su favor muchos valedores: el Estado principalmente —incluso cuando mande un gobierno socialista—. El viejo sindicalismo debiera aprender bien esta lección, porque se repite con sobrada frecuencia.

* * *

El viejo sindicalismo, llevado por la idea de servir a «la masa trabajadora», bien aglutinada por el principio, un tanto mítico, de la solidaridad, tiende siempre a plantear sus problemas en la base, porque es el plano más amplio, más popular y más político. Al menos, frente a la calle. Y se ha desentendido, en cambio, con despreocupación poco meditada, del equipo directivo, considerándolo como un «lacayo» del capitalismo. Otra grave equivocación. ¿No será que el equipo directivo figura como extraño para el sindicalismo, porque éste no ha luchado eficazmente por su autonomía?

La transformación del capitalismo —aunque acabe por presentar sus resultados en la base— ha de venir principalmente gracias a un impulso reformador ejercido desde el vértice. Hay que pensar en el «fuero de la dirección», ganando así posiciones a los actuales consejos de accionistas —cada vez más necesitados del «manager», como figura que ha de ejercer el dominio indispensable—. En la gran empresa «el “manager” indispensable» ya no será una sola persona sino una organización de capacidades directivas que formen, en torno al Jefe, un verdadero «equipo leader». Pero en todo caso la pregunta que debe hacerse el sindicalismo es la misma: ¿El equipo directivo —formado por los altos trabajadores— no interesa, acaso, al sindicalismo?

* * *

El actual sindicalismo acostumbra a moverse preferentemente en una dirección: en la de la elevación del salario, de sus complementos o de las condiciones materiales en que se realiza el trabajo. Esta postura unilateral pudo ser comprensible cuando estaba situado en una economía de «amplio margen». Pero en una economía ajustada, donde se han consumido ya los márgenes amplios de mejora salarial, y se discuten a lo sumo unos pocos enteros de elevación, la persistencia en la subida sistemática del salario conduce muchas veces a un callejón sin salida. Los trabajadores han de darse cuenta de que, moviendo exclusivamente la palanca del salario, la perpetuación del sistema capitalista está perfectamente asegurada. Y ¿no serían en este caso las viejas for-

mas de sindicación del mundo Occidental —europeo y americano— unos cómplices inconscientes del capitalismo?

* * *

El «viejo» sindicalismo, de afanes casi exclusivamente salariales, de niveles profesionales bajos —o a lo sumo medios—, de bloques masivos y de presiones directas ejercidas desde el exterior —tanto sobre el Estado como sobre la empresa—, tiene ante sí un problema muy serio: está desfasado de las exigencias de la vida moderna. No alcanzará nunca la plenitud. Será, siempre, el sindicato de la eterna protesta.

Frente a un Estado que madura ordenaciones económicas a base del equilibrio —porque no puede ni debe hacer otra cosa—, el sindicato de las grandes ambiciones exclusivamente salariales está condenado a la petición ligera, a la protesta frustrada, a la victoria pírrica y a la inculpación de agente de la bancarrota económica. Un sindicato a la antigua es especialmente apto para ser instrumento explosivo de las fuerzas políticas. Pero este es un problema que se sale de la esfera laboral para entrar en la del orden público.

* * *

El viejo sindicalismo vive un drama que pudiéramos llamar existencial. Se presenta como muy independiente frente a la empresa y al Estado; pero en realidad no es libre. Está sometido a servidumbre por un «tercero». Tiene aceptado un contrato de enfeudamiento colectivo con los partidos políticos.

Los partidos políticos ofrecen protección a determinados sindicatos para el logro de sus demandas laborales, pero a cambio de que éstos les sean sumisos cuando libren sus batallas por la conquista del poder público. Es un «modus operandi» que se viene consintiendo, desde hace mucho tiempo, por todos y que deja a todos muy conformados. Pero, ¿no es ésta, acaso, una forma característica de feudalismo en el sentido más preciso que tenemos de esta relación servil?

Quizás este enfeudamiento fuese necesario en lejanos tiempos pasados, en la época cumbre del liberalismo, donde todo se planteaba, y se resolvía, a través de los partidos políticos —porque la sociedad había quedado completamente desarticulada y era incapaz de valerse por sí misma—. Pero una vez que la sociedad tiene más juego y existen buenas organizaciones en el mundo del trabajo, ¿es que no pueden los trabajadores relacionarse con las empresas y el Estado directamente, sin necesidad de buscar a los partidos políticos como agentes intermediarios y oficiosos? ¿Es que no pueden, los trabajadores, protagonizar por sí mismos la consecución de sus propios objetivos?

Mientras el sindicato esté politizado, el trabajador es, efectivamente, un hombre unidimensional —para emplear una terminología al estilo de Marcuse—. Únicamente atiende a las instancias que resultan del contrato de enfeudamiento. Pero con la despolitización del sindicato —que equivale a una proclama de liberación—, el mundo del trabajo se abre a todas las posibilidades que la vida económica ofrece y se convierte en pluri-dimensional, pluri-direccional y pluri-intencional. Puede, si quiere, aprovechar todas las dimensiones, direcciones y ventajas que la realidad actual le ofrece. Es un mundo sin falsas limitaciones. Busca, sencillamente, todo; pero no de un modo totalitario, sino pluralista.

Los problemas del mundo del trabajo se plantean en tres espacios o dimensiones diferentes:

En el espacio público —en todos sus planos, nacional, regional y local— donde los portavoces del mundo del trabajo han de encontrarse con las autoridades y organismos de todo orden —Consejos de Economía; Comisiones de Rentas, Precios y Salarios; el propio Gobierno o el Parlamento...— a fin de abordar todas las cuestiones externas de interés laboral.

En el espacio profesional donde la unión corporativa está llamada a promover la compenetración vocacional del hombre con su medio de vida, la dignificación de la profesión y el reconocimiento de su importancia relativa dentro del cuadro de valores del mundo del trabajo.

Y, en el espacio de la empresa, que es donde los problemas se concretan con su perfil definitivo, en un entorno diferenciado que, por ello,

describe una realidad más acabada y perfecta. Porque es donde el hombre se encuentra con sus propias circunstancias, que es tanto como decir consigo mismo.

Cada uno de estos espacios pide un tratamiento asociativo diferencial. El trabajador se encuentra ligado a las tres dimensiones de su vida laboral, pero no del mismo modo. Las tres esferas son necesarias, pero heterogéneas y exigen un planteamiento organizativo también diferente, que tenga en cuenta la respectiva particularidad de los fines.

El problema de la autenticidad, y el de la libertad operativa, y el de la representación bien cualificada de los que tanto se habla, en unos y otros países, ¿no estará, principalmente, en dejar a cada una de estas tres organizaciones —pública, semi-pública o corporativa, y privada o de la empresa— que tenga el suficiente grado de autonomía?

* * *

El viejo sindicalismo sólo sabe montar dispositivos de lucha o dispositivos de alerta. Pero estas prevenciones —muy del gusto, por cierto, de los «leaders» sindicales— sólo son necesarias para resolver anormalidades —que cierta y desgraciadamente existen y existirán siempre en el mundo del trabajo, pero con carácter recurrente—. Lo que no parece ya lógico ni conveniente es que esta tensión de amenaza impida montar un dispositivo de convivencia orientado a resolver del modo más eficaz y constructivo las cuestiones normales. Es la normalidad y no el pleito la que debe marcar la tónica, si se quiere montar un dispositivo de convivencia.

El sindicato tiene que salir de su actual atrincheramiento y saltar por encima de la muralla de susceptibilidades y discordias que levantan —quizás para su propio provecho— los partidos políticos. Debe dirigirse resueltamente a la cita de confianza que le brindan las dos instituciones más básicas y prometedoras de la vida económica —la empresa y el Estado—. Han sido, en efecto, sus «enemigos de siempre» y se comprende que el ensayo de colaboración con sus viejos enemigos se vea por los trabajadores con cierta desconfianza. Pero son éstos —la empresa y el Estado— y no los partidos políticos, los que ahora les pueden ser más útiles. La propuesta de participación no puede rechazarse por los traba-

jadores sin un examen consciente de su situación actual y de las perspectivas que el cambio de posición ofrece.

* * *

La participación supone entrar más a fondo en los problemas. Los problemas hay que conocerlos no sólo por versiones lejanas o deformes, sino de un modo directo. Justamente a través de este conocimiento directo, la realidad se presenta con todas sus exigencias —y con todas sus posibilidades—. Se ven, no sólo aquellas facetas, favorables o desfavorables, casi siempre demasiado simples que se observan desde la limitada perspectiva del ángulo laboral —que está confinado en una posición estrecha y distante—, sino también con todas las verdades desentrañadas que se divisan desde los otros ángulos —económico, técnico, social en su sentido más amplio y administrativo, o político—. Solamente situándose en todos estos puntos del cuadrante es como se puede ver la realidad completa.

Una serie de aspectos económicos —empezando por los contables y acabando por los financieros—; técnicos —que marcan el grado de competencia y perfeccionamiento—; sociales —de otro carácter que el estrictamente sindical que es limitado y cerrado—; y políticos —vistos más de cerca, sin el temor reverencial que impone la autoridad del Estado—, descubran claramente toda esa serie de «razones invisibles» que muchas veces se presentan como sorpresas, y vienen a frustrar los propósitos del sindicato descalificándolo por ignorancia e impidiendo que consiga planteamientos certeros.

* * *

Lo que esencialmente ofrece la propuesta de participación al mundo del trabajo es el descubrimiento de horizontes hasta ahora ignorados, la posibilidad de ver en forma positiva y clara nuevas salidas a sus deseos de mejora. A cambio —claro está— de que adopte una posición responsable. El avance del mundo del trabajo se ha venido produciendo, hasta ahora, casi exclusivamente por la línea «salarista» porque no se divisaba otro camino. Pero,

una vez entrañados dentro de los problemas de la empresa y del Estado, la línea de avance se puede abrir en una triple dirección: la de los bienes, quehaceres y poderíos. Y por las tres hay que avanzar al mismo tiempo, si se quiere alcanzar la plenitud.

En la línea de los bienes —la de las ventajas tangibles— la demanda de participación reclama la entrada en el campo, hasta ahora cerrado, del capital. Y lo reclama por derecho propio y con responsabilidad también propia. No es sólo, como fácilmente puede comprenderse, una mejora cuantitativa, sino también cualitativa porque cambia la posición de los elementos de la empresa.

En la línea del quehacer —del trabajo considerado como tarea humana— busca reivindicaciones profesionales de carácter personalizador —como el respeto a la competencia; el derecho a la consulta y a la iniciativa; y todo lo que tienda a la valoración del hombre como colaborador responsable—. Una mentalidad salarista, unidimensional, creará posiblemente que estas exigencias son poco prácticas. No se ve más allá de la realidad inmediata. Pero no son idealismos ni vaguedades, sino toma de posiciones más avanzadas que valen, en primer lugar, por sí mismas y que también juegan a la hora de discutir ventajas.

Y existe, sobre todo, la posibilidad de moverse en la línea más decisiva: la que permite entrar por derecho propio en el área donde se elaboran las decisiones. A todos los niveles. A nivel empresarial, cuando se trate de problemas de esta clase. A nivel profesional, cuando se planteen asuntos de índole corporativa. Y a nivel público cuando estén comprometidos los intereses generales del mundo del trabajo. Esta es, sin duda, la posibilidad clave, la que apunta más derechamente a la reforma del sistema capitalista. Y la más digna, la que está más en la cima de las aspiraciones del mundo del trabajo, que deben ser, también, las aspiraciones sindicales; porque no son los trabajadores para los sindicatos, sino los sindicatos para los trabajadores.

* * *

Como fácilmente se puede comprender, la participación del mundo del trabajo solamente puede conseguirse, de un modo efectivo, por la línea de la autenticidad; lo que viene a decir, en definitiva, que debemos someter todo el fenómeno sindical a un fuerte proceso de personalización.

Hay que personalizar, jurídicamente, las distintas asociaciones de modo que consigan la necesaria independencia. Se debe pensar en concederles, oportunamente, la mayoría de edad política para que vivan en forma progresiva la experiencia de la participación. Pero la mayoría de edad tiene dos exigencias correspondientes: libertad y responsabilidad. De un lado las asociaciones deben organizarse y actuar con plena naturalidad y dominio de sus propios designios; pero, de otro lado, han de colocarse, siempre, en una posición inequívocamente consensual de aceptación del orden establecido. Solamente de este modo se crea una dinámica positiva para todos.

Esta doble exigencia de la personalización hay que llevarla, especialmente, a la vida interna de cada una de las asociaciones, donde el trabajador ha de encontrar la holgura necesaria para expansionar su capacidad de intervención, descubriéndose a sí mismo y prestando una colaboración que conjugue la espontaneidad con el respeto a la disciplina que siempre ha de regir el juego público. Tanto más obligada, cuanto mayor sea el grado de libertad que se admita.

En suma, hay que tramar un sistema donde todas las asociaciones, y dentro de ellas todos los miembros, aporten el gran patrimonio de su personalidad, colocando al mundo del trabajo en trance de forjar un «status» más fiable y esperanzador que el presente. La llama creadora tiene que arder, ahora más que nunca. Los que jueguen políticamente a sustituir el sindicato de lucha por el sindicato de participación tienen, necesariamente, que aceptar el riesgo de la libertad y poner a prueba, al mismo tiempo, el sentido del orden. Este quehacer podrá ser difícil, pero no imposible. Nadie piensa en políticas blandas para levantar el nuevo orden económico.

En su vida externa —en el juego intersocial o público— cada una de las organizaciones —general, profesional o de empresa— al definir bien su personalidad, tiene que empezar por liberarse de ingerencias ajenas. La asociación de carácter general —en sus distintos ámbitos— es, lógicamente, de todos; pero la profesional, es sólo de los profesionales; y la

de empresa únicamente de los que forman parte de ella. Proceder de otra manera es tanto como desnaturalizarlas y plantear problemas artificiales que el tiempo resolverá —como lo viene indicando la tensión existente en todo el mundo— expulsando a los elementos extraños.

Más importante, todavía, es el proceso de personalización interna dentro de las distintas asociaciones. Aquí está la consigna verdaderamente liberadora que el principio de participación ofrece a los trabajadores. La participación como postulado significa la aceptación de la discrepancia y su contraste oportuno, dentro del orden establecido; necesita originalidad en el modo de concebir el enfoque de los problemas: nunca se sabe donde se posa la mejor idea, la más ponderada valoración de la realidad, o el más sabio consejo; y concede el razonable coeficiente de confianza a todos los que son capaces de promocionar, con su colaboración, la conquista del futuro. Que es misión no sólo de las autoridades, sino de la sociedad entera.

* * *

Como en todos los casos en que se ofrece un cambio de postura, se puede creer o no creer en la virtud de la solución que se intenta. Hay quien puede pensar que el sindicato de participación, desarma al sindicato de lucha y lo deja indefenso frente al poder público; pero también se puede ver el problema desde el ángulo del poder público y pensar que el sindicato de participación viene a poner en peligro la libertad omnímoda del Estado.

Hay quien puede considerar demasiado ingenua la prometedorra perspectiva que hemos diseñado, con sano optimismo, al hablar tan confiadamente del sindicato de participación; pero también puede haber quien la considere demasiado habilidosa. Todo dependerá, como es lógico, de la intencionalidad política que se ponga en el juego, sobre todo en los primeros momentos y, en «última ratio», del modo en que acaben de situarse las fuerzas organizadas. Porque no debemos engañarnos: la política actual ha de colocar al Estado en el sitio de la justicia; pero este sitio solamente se sostiene cuando se apoya firmemente en el equilibrio racional de los poderes sociales.

Cuando se trata de hacer augurios sobre una fórmula de futuro caben toda suerte de ilusiones o de escepticismos; pero una

sola cosa conviene que quede bien clara: si no se acepta este planteamiento —de penetración del mundo del trabajo en el área de las decisiones a todos los niveles— no se puede atacar, por principio, la reforma del actual sistema capitalista.

¿Hacia dónde se orientará el sindicato? Si no piensa más que en el aumento de su poder y en el mantenimiento de su vieja estructura, tiene que chocar, necesariamente, con el espíritu integrador que se exige a todos los que contribuyan al levantamiento del nuevo orden económico, social y político. Este problema se plantea cuando se le ofrece la clara posibilidad de ser un partícipe positivo y altamente considerado en la creación del futuro. Está llamado a ser uno de sus grandes protagonistas. Nos encontramos, además, en una etapa de exaltación del trabajo en todos los órdenes de la vida. ¿Es mucho pedir que el nuevo sindicato sepa vivir con sentido creativo este momento verdaderamente histórico? ¹⁶

¹⁶ Esta inquietud es compartida por personas de ideología distinta, como GOETZ BRIEFS, *Entre sindicalismo y capitalismo, Situación crítica de la asociación obrera* (E. Rialp, Madrid, 1955); *El problema sindical ayer y hoy* (Rialp, Madrid, 1957), y H. J. LASKY, *Los sindicatos en la nueva sociedad*. Ed. Fondo de Cultura Económica, México-Buenos Aires, 1957.

El gran positivo

Todas las culpas que hemos cargado al capitalismo y al sindicalismo, provienen de no haber tratado bien a la empresa. Se han servido de ella para fines propios; la han despojado, a veces, de su contenido específico, dejándola descarnada; han contribuido a la desunión de sus elementos, si no la han fomentado; y no han atendido, por ello, convenientemente, sus exigencias integradoras. Por esta razón, la vuelta de la empresa a su espíritu natural —un hecho al parecer tan simple y normal— supone, por efecto derivado, la reforma total del capitalismo, y un giro radical —de cambio de sentido— en el viejo sindicalismo.

Ahora bien, puesto que el empresarismo presentado así —como reivindicador del espíritu empresarial— da la impresión de que no tiene más que un valor correctivo de los abusos advertidos —lo que es cierto, pero no suficiente— conviene exponer, ante todo, sus valores propios, a fin de que se aprecie la fuerza que encierran en sí mismos, y se vea, claramente, que responden a un planteamiento positivo.

- Son las razones positivas, más que las negativas, las que deben orientar la solución de los problemas, sobre todo en esta fase transitoria de acomodación del viejo capitalismo y del viejo sindicalismo a las exigencias del espíritu de empresa; fase en la que la reacción —por otro lado inevitable— de los interesados, ha de cargar el ambiente de toda clase de negativismos.

Como el tema es muy amplio, se presentará en forma de conclusiones.

Pero no cerradas, sino abiertas a la explicación y al comentario que pueda ser convincente. Se han recogido las siguientes:

- 1.^a Renovación. La estructura capitalista no sitúa a sus elementos de un modo lógico y humano.
- 2.^a Pluralismo. La vida es amplia y no se presta a mutilaciones o anquilosamientos.
- 3.^a Flexibilidad. Eliminación de obstáculos legales y posiciones convencionales rígidas.
- 4.^a Participación. Pero no «a fortiori».
- 5.^a Estímulos eficaces, que sean, a la vez, sanos y decisivos.
- 6.^a Ejemplaridad y espíritu creativo en las empresas del Estado.
- 7.^a Integración de todos los elementos de la empresa a base de una ajustada responsabilidad. A mayores derechos, mayores deberes.
- 8.^a Personalización de cada conducta dentro del orden. No hagamos una palabra vana del concepto cristiano de la vida económica.
- 9.^a Promoción de empresarios con carácter profesional, para que el nuevo orden económico no fracase por falta de hombres idóneos.

1.^a Renovación

El empresarismo considera a la empresa como una estructura. Lógica y humana. Por estructura se entiende, en su sentido más preciso, la manera en que están colocados los distintos elementos de la organización. En la organización de la empresa funcionan tres elementos que se indican por orden de preferencia —una preferencia deliberada, porque marca un orden objetivo de prelación—: los directivos, los demás trabajadores y los capitalistas. Este orden de colocación responde a la importancia y altura de la función que desempeñan —directiva, operativa y de mero instrumento—. El capital —a diferencia de los otros dos elementos que tienen una valoración humana— no es más que un medio material, muy necesario, si se quiere, pero no pasa de ser un instrumento.

Ahora bien; no basta con colocar a los elementos por este orden lógico, para definir plenamente el espíritu de la empresa. También la moderna tecnoestructura, tan brillantemente presen-

tada por Galbraith ¹⁷, establece el mismo orden de prelación. El esquema es el mismo; pero sin alma. Y precisamente lo que viene a decir el empresarismo a la economía es que debemos llenar no sólo de músculos y de cerebro, sino también de corazón, los huesos secos de la actual empresa hasta que logremos, sencillamente, humanizarla.

El empresarismo, entendido al modo cristiano, no se queda en la tecnoestructura. Cuenta, como es lógico, con toda la organización técnica de la dirección y, en general, del sistema operativo de la empresa; y no se olvida que estamos en la época de los cerebros electrónicos, pero añade, siempre, ese «poquito más» que pone la dignidad del hombre y que convierte la tecnoestructura en una verdadera homo-estructura.

En resumen; esta primera conclusión conceptual presenta tres afirmaciones básicas:

- a) La empresa es una estructura compuesta por tres elementos: dirección, trabajo y capital.
- b) El orden de prelación —como fácilmente se advierte— marca el planteamiento básico de la reforma de la empresa.
- c) Esta estructura tiene alma. Pero no un alma impalpable —meramente pneumática—, sino jurídica. Que exige normas concretas para su propia definición, su sostén y su vigencia efectiva.

2.^a Pluralismo

Mutilan temerariamente las posibilidades del empresarismo todos los que pretenden reducirlo a una simple fórmula oportuna en orden a la reforma de la empresa, por muy certera que ella pueda ser. El empresarismo es, por definición, amplio, pluridimensional y pluralista. Sólo exige que el espíritu de empresa se sobreponga a las exigencias particulares de cada uno de los factores —dirección, trabajo y capital—. Pero dentro de este postulado elemental, caben las mil variantes que la vida ofrece y

¹⁷ JOHN K. GALBRAITH, *El nuevo Estado industrial* (Barcelona, Ariel, 1967).

que, en lo futuro, pueda suscitar la imaginación creadora de los hombres.

El signo de la etapa correctora del actual capitalismo tiene que ser, lógicamente, pluralista. No se puede aceptar, «a priori» una fórmula, o unas cuantas fórmulas tipificadas, sin que la experiencia las avale de un modo convincente, como las más meritorias y realistas. Ni se puede resolver, quizá, toda la complejidad de la vida económica mediante una o algunas soluciones acuñadas por las leyes, porque quedarán en posición forzada todas las realidades que no se acomoden espontáneamente a los prototipos establecidos.

La complejidad de la vida nos muestra diferencias en el carácter de las actividades —comerciales, industriales, agrícolas, de servicio—; en el tamaño de las empresas; en el período de formación, infancia o madurez en que se encuentran; e incluso en el temperamento de los hombres de determinada región, o en la importancia que se concede a las tradiciones ¹⁸.

Esta diferente posición objetiva o intencional, debe reflejarse en una serie de formas societarias, que pueden ir desde la postura romántica de tipo personalista o familiar, hasta la empresa con dirección profesionalizada, pasando por la cooperativa en sus variadas formas y por todas las variantes de participación accionaria o en beneficios, que ahora se están ensayando en distintos países. Toda esta gama de posibilidades facilita la evolución, la hace más flexible y realista. Y más política.

Lo mejor que le puede pasar, desde el punto de vista político, al actual capitalismo, es verse envuelto entre muchas fórmulas viables y dejarlas

¹⁸ De todas estas circunstancias quizá la que merezca atención más especial sea el tiempo. El tiempo no solamente contribuye a la madurez de la empresa sino que también puede provocar una metamorfosis en su forma jurídica. Fórmulas de participación que pueden ser inoportunas en el período de choque propio de los momentos fundacionales, una vez lograda la consolidación del negocio, quizá reclamen con fuerza la integración de los trabajadores en la empresa de un modo distinto y más definitivo.

que triunfen, para acomodarse, oportunamente, a las que más se ajusten al modo de ser de cada empresa, presentando una transformación normal que pase inadvertida.

3.^a *Flexibilidad*

La primera exigencia que quizás impone ahora el empresarismo a los gobernantes es la de suprimir las rigideces legales que impiden o dificultan la creación de nuevas formas de empresa, distintas de las que sirven de prototipo —la Sociedad Anónima prefigurada— en el derecho de todos los países; evitar, en suma, que la uniformidad jurídica anquilose la vida.

Bajo el principio de flexibilidad societaria —no admitido como excepción, sino, al contrario, como regla general— la vida económica se podría ir enriqueciendo con toda clase de ensayos que servirían, además, para limpiar el ambiente de los fallos, abusos y deformaciones existentes en forma más o menos encubierta: Consejos de Administración inoperantes; poderes de base falsa fundados en un control artificialmente establecido; accionistas de la masa con derechos meramente nominales; prácticas convencionales abdicatorias, como votos sistemáticos de confianza y reuniones meramente formularias, etc... No hay nada más necesitado ahora de libertad operativa, de ruptura de convencionalismos, que todo ese mundo económico de la Sociedad Anónima —que tanto blasona de la libre iniciativa—. ¿Es qué acaso la tienen, de modo efectivo, los simples accionistas e incluso muchos de los consejeros?

Para evitar equívocos, convendría dejar bien claro, a este respecto, que el problema de la reforma de la empresa no se resuelve con los retoques o adiciones que se vienen haciendo últimamente en algunos países para poner al día la Sociedad Anónima. La Sociedad Anónima tiene, sin duda, problemas internos —protección de los derechos de las minorías; preocupación por regular todo el fenómeno de la concentración; reforzamiento del derecho de información; creación de nuevos tipos de acciones de ahorro, garantía, sin voto o voto limitado— conversión de obligaciones en acciones; etc., etc. Todas estas cuestiones —insistimos— son

casi específicas de la Sociedad Anónima. Y otra vez se vuelve a repetir la primera advertencia: el problema de la empresa es más amplio que el del titular jurídico de la misma, sea o no Sociedad Anónima y exige una solución de fondo, estructural y, además, urgente.

4.^a *Participación libre*

Con la amplitud de espíritu —pluralista— con que debe afrontarse este problema, se hermana perfectamente la idea de libertad —el pluralismo y la libertad son hermanos gemelos—. La libre aceptación de los interesados, en cualquier cambio de posición que se propugne, debe darse por respetada y supuesta. La imposición «a fortiori» conduciría, con grandes posibilidades, al fracaso.

Se cuenta una humorada que tiene una buena moraleja: «Pidió un profesor de religión a sus alumnos que practicasen alguna obra de misericordia y les puso —para facilitarles la comprensión— un ejemplo fácil: pasar a un anciano de un lado a otro de la calle. Al día siguiente preguntó, uno a uno a todos sus discípulos, cuál era la buena acción que habían realizado el día anterior. Todos contestaban sucesivamente: "He pasado a una vieja de un lado a otro de la calle". Sorprendido el profesor ante esta coincidencia les inquirió, con voz que reflejaba claramente la extrañeza: "¿Todos habéis hecho la misma obra? ¿Todos habéis pasado a una anciana de un lado a otro de la calle?" "Claro que sí —contestó uno de los mayores— y aún así ha sido muy difícil, porque la vieja no quería".» ¿Es que acaso la masa de trabajadores actuales quiere dejarse pasar de un lado a otro de la calle?

Hay un adagio castellano que dice: «No por mucho madrugar amanece más temprano.» La corriente social avanza inexorablemente, llevando en punta el principio de participación. No tardará en llegar el día en que los trabajadores quieran pasar, por sí solos, de un lado a otro de la calle. Por esta razón las fórmulas deben tener carácter opcional. Es de esperar que sean los altos trabajadores —los que forman el equipo directivo o están en su torno —los primeros en aceptar la nueva posición que se les ofrece. Por eso se dijo anteriormente que la reforma del sindicato de lucha en sindicato de participación y, en general, todos aquellos avances que requieren un cierto grado de educación económica, de capacitación social, y de posibilidades materiales, han de surgir mediante un impulso transformador ejercido, principalmente, desde el vértice. Y no olvidemos,

por otro lado, que la humorada presentada como ejemplo se refiere a alumnos que en este orden de problemas están, todavía, en primera enseñanza.

5.^a *Estímulos eficaces*

Todos los gobiernos conocen procedimientos para estimular las buenas iniciativas. Pocas iniciativas serán, ahora, más dignas de protección, que las dirigidas a resolver la crisis de confianza en el futuro que ensombrece la vida de las empresas. Hacen falta soluciones concretas. Necesitamos ensayos. No se puede dejar desamparado ningún impulso positivo que ofrezca salidas. Hay que pensar en ventajas fiscales, estatuto protector de la cooperación en sus diversas formas, fórmulas de cobertura para el capital mixto, apertura de vías fáciles para la concertación, etc..., etc... Pero en las circunstancias actuales, el factor más decisivo, el blanco al que apuntan, siempre, todas las demandas de auxilio —como ya se ha insinuado anteriormente— es el crédito. Aquí es donde se posa el acento de la política llamada a impulsar la sana formación de empresas bien integradas.

No se trata de hacer una política de beneficencia empresarial por el simple hecho de que la petición se escude en el cumplimiento de los fines sociales pretendidos por el Gobierno. Si la empresa no es económicamente sana, no cabe montar sobre ella ninguna clase de confianza; sería un fraude lamentable y una ligereza política grave. Pero una vez supuesta la sanidad económica de la empresa, si el Estado quiere, de verdad, llevar a cabo la transformación, ante todo, sobre todo, debe movilizar la gran palanca del crédito. Sin «el gran motor» del crédito la protección se quedará en «buen propósito». Uno más de esos «buenos propósitos» de los que está llena la política. No alcanzará el punto concluyente ¹⁹.

¹⁹ El punto concluyente lo daría, en forma cumplida, un efectivo seguro de crédito. Se están haciendo algunos estudios en este sentido. Apun-

6.^a Ejemplaridad

Pero el Estado, encargado de plantear la reforma ha de ser el pregonero de su importancia; y debe, ante todo, predicar con el ejemplo.

En todos los países, la «onda socialista» o estatificadora —para referirnos a las necesidades de reconstrucción impuestas a los gobiernos de las postguerras—, ha llevado al Estado a crear una serie de empresas públicas para fines privados, que pueden ofrecer un buen campo de experimentación a los ensayos. Los gobernantes deben darse cuenta de que las nacionalizaciones clásicas —como las de la energía, el acero, los ferrocarriles o la aviación, etcétera...— no resuelven, ya, el problema. Aún en el caso de que sean aconsejables —que alguna vez lo son— tan sólo plantean cuestiones de alcance limitado.

La mejor de todas las nacionalizaciones es, ahora, la de las iniciativas creadoras de un nuevo orden económico. Es más importante, en las circunstancias actuales, inventar fórmulas que inventar máquinas. Es decisivo quitar el espíritu capitalista —no

tan, muy bien, hacia el blanco; y, si consiguiesen éxito, se habría dado, ciertamente, uno de los pasos más decisivos.

En estos estudios se señalan las condiciones básicas para el reconocimiento del seguro —siempre sobre la base de que se limite a la cobertura normal de las necesidades de la empresa—. Se pide que la empresa componga bien el capital y acredite, en determinados casos, un grado de autofinanciación suficiente, que tenga la dimensión adecuada, que se someta a censores jurados de cuentas y que plantee resueltamente la integración de los trabajadores en el sistema decisorio de la empresa. Esta última condición es una especie de seguro contra riesgos catastróficos.

Con unas condiciones como las anteriores o del mismo tenor, la bondad que ofrece una empresa bien integrada desde todos los puntos de vista, económico, técnico, contable y social, presenta base suficiente para montar, sin grave riesgo, el seguro de crédito. Una empresa que se ajuste a todas estas normas, se defiende por sí sola. Desgraciadamente, muchas empresas del sistema capitalista no podrían resistir el examen ni se podría firmar con ellas la póliza de seguro. No hay, por lo tanto, razón de ninguna clase que pueda tachar de injusto el aseguramiento crediticio de lo que pudiéramos denominar «empresa integral».

el económico— a las empresas públicas con fines privados. El Estado tiene que ser el primero en corregir los fallos, limpiar, experimentalmente, los obstáculos y abrir la ruta de la reforma, para que los demás vean la nueva realidad y desechen los temores.

Es, ciertamente, una aventura política. ¿Pero no es más arriesgado, todavía, para la autoridad y el prestigio del Estado, adoptar una postura de inhibición? ¿Puede el Estado pedir justicia a los demás cuando no se decide a establecerla dentro de su propia casa?

7.^a Integración responsable

Ahora bien, las fórmulas que se intenten para la reforma de la actual empresa capitalista, han de ser verdaderamente integradoras. Integración quiere decir implicación. La implicación no se produce reconociendo simplemente más ventajas y derechos, sino estableciendo posiciones de responsabilidad. Porque sin estar en posición de responsabilidad no hay apropiación de los problemas, ni sensibilidad para las inquietudes, ni existe título legítimo suficiente para sentirse parte íntima en una tarea común.

La inmensa mayoría de las fórmulas que se han ensayado hasta ahora —ya se trate de la cogestión, impuesta con carácter forzoso, o de una paga extraordinaria otorgada con carácter graciable— se han colocado en la posición unilateral de conceder derechos, huyendo de cualquier contrapartida que situase al trabajador en la posibilidad de exigirle algo más de lo que se le da o reconoce. Se piensa, por algunos, que los avances del trabajador tienen que producirse a base de subir peldaños, por la escala de los derechos ventajosos. Y se comete un grave error, porque, a base de derechos sin riesgo, el trabajador no se colocará nunca en una posición verdaderamente responsable ante el futuro. Y, claro está, sin entrar en el juego de la responsabilidad, la penetración del trabajador en el «área de las decisiones» no encontrará nunca una justificación suficiente.

El trabajador tiene derecho a que la empresa lo trate como a un mayor de edad, y a no estar siempre sometido a leyes protectoras que le recuerdan continuamente la instrucción de la tutela. Claro está que, al liberarse de la tutela, ha de asumir indisolublemente más derechos y más deberes. Tiene derecho a crecer y alcanzar su plenitud hasta dar su propia talla. Por otro lado, también tiene derecho a que no se le trate como un extraño al negocio, porque él también es empresa. Pero ¿es esto posible con el modo de entender la titularidad de la empresa que tienen las vigentes leyes de sociedades anónimas, por citar el modelo más característico?

Se piden fórmulas para solucionar este inquietante problema. Naturalmente que las hay. La más fácil y concorde con la situación actual es, desde el punto de vista jurídico, la de la coparticipación en el capital; ni siquiera requiere la modificación de las leyes actuales, si se establece en forma convencional. Existen experiencias singulares en este sentido que son claramente positivas. Pero viendo el problema en todo su alcance político, cabe preguntarse, ¿sirven de mucho las fórmulas, sin un marco legal adecuado que aclimate bien su germinación y cultive adecuadamente su madurez? Y ¿es esto posible sin una voluntad nacional dispuesta a realizarlo?

8.^a *Personalización*

En el proceso de reforma de la empresa, después de señalar que consiste en componer una estructura verdaderamente lógica de sus tres elementos —dirección, trabajo y capital—, se ha añadido, siempre como una nota característica, la del carácter humano de sus relaciones —no deja de ser desconcertante que se les deba recordar a los hombres que sean humanos—. Hay que reforzar continuamente esta afirmación, para que no se quede en una aspiración meramente ideal, en un consejo moral o en un rutinario estrambote dialéctico. En primer lugar, hay que señalar una conclusión muy categórica —para que no quepan desvirtuaciones en el planteamiento—: las relaciones entre los elementos de la empresa tienen que ser humanas, porque todo hombre es propietario de su conducta —no existen dueños de vidas—. Y es propietario de su conducta cuando trabaja, porque trabaja y para que su trabajo sea verdaderamente digno y por añadidura más eficaz.

Los hombres que realizan el trabajo de dirección —como dice con firmeza Antonio Valero²⁰— son propietarios de sus acciones directivas, y en cierta forma de sus consecuencias; los hombres que realizan el trabajo operativo son propietarios de sus actividades operativas y en cierta forma de sus consecuencias, y los hombres que hagan aportación de sus instrumentos —el capital— serán propietarios de esos instrumentos; pero de nada más.

Ahora bien, lo que interesa destacar al hablar de la propiedad de la conducta personal es que este derecho no puede consistir, tan sólo, en una mera declaración de principio, por muy seriamente que se haga. Ha de traducirse en una fórmula jurídica que profile hasta las consecuencias. Porque sólo así se sabrá hasta dónde penetra el sentido humano dentro de la estructura de la empresa. Este fenómeno tan preocupante de la maquinización, que tanto hace pensar a los filósofos, a los políticos y a los moralistas, sólo se supera haciendo que el hombre encuentre en el trabajo todo el margen necesario para que su personalidad se desarrolle, para que no se atrofie.

La orden más alta debe contar siempre con el «valor añadido» que ha de ponerle la personalidad de cada uno de sus ejecutores, cuando pase por los distintos tramos operativos. Cada orden tiene su nivel y cada obediencia su margen de personalización. La competencia es un derecho, tanto como puede serlo el de la propiedad de cualquier bien tangible y comporta, no sólo la personificación de la tarea, sino el derecho a la consulta y el derecho a la iniciativa —el poder de que el hombre exprese en su trabajo lo mejor de sí mismo.

El puesto de trabajo —el sitio que cada uno ocupa— es el eje sobre el que gira el influjo personal del hombre. Cada hombre está radicado en una misión concreta. Su derecho a la consulta y a la iniciativa está referido, precisamente, a esa posición bien definida. No puede ni debe salirse de su órbita: lo contrario sería

²⁰ A. VALERO, *Estructura de la empresa*, en «Nuestro Tiempo» número 93, marzo 1962.

el desorden. El orden no se perjudica porque cada hombre profundice más y mejor en su tarea, sino porque se disloque de su misión propia y se interfiera en la ajena. Personalidad y orden son dos ideas que se completan. Aquí existe una materia de la que debieran ocuparse más y mejor los estatutos laborales.

9.^a *Promoción de empresarios*

En la cima de la escalada que se propone para conseguir una estructura lógica y humana de la empresa, está llamado a colocarse —como ya se ha indicado reiteradamente— el elemento directivo. La dirección está en el punto más destacado porque es el puesto más decisivo —el de mayores responsabilidades, el de mayores obligaciones hacia la sociedad y los demás trabajadores y, en consecuencia, el de mayores derechos respecto a los demás trabajadores, respecto a la empresa en su conjunto y respecto a la sociedad entera—. La dirección es la clave del arco.

La línea entre la dirección y la simple operación no está nunca perfectamente establecida. En realidad, en nuestro esquema, cada operario tiene funciones directivas —por muy modestas que sean— como todo director realiza funciones operativas, en mayor o menor grado. Pero es evidente que siempre existen en la cúspide de la empresa unos hombres especialmente calificados para marcar los objetivos concretos, para mover a los demás a la acción y para conseguir la unidad necesaria en la actividad del conjunto. A estos altos trabajadores se les denomina específicamente directivos.

La autoridad se ejerce en cascada; es un error importante en todo tipo de sociedad humana creer que el poder no es difusivo. La autoridad tiene que estar debidamente distribuida y organizada, para que forme la verdadera nervatura de la empresa. Precisamente porque es difusiva, el estilo de los hombres que componen el equipo directivo —su acometividad debidamente racionalizada, su capacidad de innovación, la forma de imponer las decisiones, el modo, en suma, de proyectar la personalidad—

acaba por dar a la empresa su vitalidad y su fisonomía características.

Parece lógico —como dice Antonio Valero— que la dirección ha de ser, principalmente, función de competencia. Puede haber otros componentes en las condiciones exigidas al directivo —como la adecuación del jefe al equipo, los años de servicio, la posición en la sociedad u otros valores—. Estimables desde luego, pero como complementos de la competencia.

Todos los méritos que se estimen ponderables, pueden traerse a consideración para valorar la personalidad del directivo; pero sobre la base de que tenga la competencia normalmente requerida, para el desempeño de su cargo. Lo que ya no puede aceptarse hoy día —porque no es justificable—, es que el único elemento determinante de la autoridad sea el derecho a ostentarla, si este derecho no viene soportado por una capacidad suficiente. Se quiere decir con esta afirmación que los derechos del hombre no llegan hasta el extremo de permitirle hacer las cosas mal a causa de su incompetencia. Con el capital de la empresa —que es un bien social— no se puede hacer lo que se quiere. Sería tanto como defender a estas alturas el «jus abutendi» romano. Aparte de que la propiedad de la empresa no puede ser sólo del capital, sino de sus tres elementos —de todos los elementos que la integran—.

Ahora está planteado, como si fuese un nudo gordiano, el problema de la elección del director o equipo directivo. ¿No será un planteamiento prematuro? Una vez planteado el problema de la estructuración de los elementos de la empresa, con el consiguiente cambio de posiciones y de valoración, este otro problema derivado —la elección del director— que formulado «a priori» resulta tan dificultoso, tal vez vendría después resuelto por sí solo. Pero, a fin de que no se crea que nos colocamos en una posición evasiva, se concluye este punto manifestando la opinión de que en las actuales circunstancias debería avanzarse por el camino de la profesionalización del directivo, para formar una base amplia de hombres preparados a los que pudiésemos entregar, con un grado de fiabilidad suficiente, la gran tarea de reformar el capitalismo y de montar un buen sistema empresarialista.

La llamada «revolución de los gerentes», de la que se ha hecho anteriormente una referencia meramente incidental, no se acaba aunque se logre establecer, de una manera cumplida, el «fuero de la dirección», salvando, de este modo, todos los obstáculos que actualmente pueden oponer los consejos de accionistas. Los directivos han de persuadirse de que en estas circunstancias, verdaderamente históricas, tienen que ser, especialmente, los artífices del «nuevo orden económico». En sus manos está hacer un escrutinio de la realidad presente: recoger todo lo bueno que tiene el capitalismo; aclarar, positivamente, todo lo dudoso; y tratar, por todos los medios, de que no pervivan las inercias y convencionalismos injustificados. También está a su alcance la posibilidad de colocarse en el vértice del mundo del trabajo, exhibiendo su título legítimo de trabajadores colocados en puestos de gran responsabilidad, para ofrecer a los demás la forma de integrarse dignamente en la vida de la empresa. La «revolución de los gerentes», en este sentido, todavía no ha comenzado, al menos de un modo general. Son ellos los que han de convertir el capitalismo en empresarismo.

Epílogo

En resumen, Señores:

La reforma de la empresa se nos presenta como un hecho inexorable. Están incubadas en la realidad actual todas las razones que provocan la revisión de nuestro viejo ordenamiento económico. Se han manifestado ya con gran diafanidad y, cada día que transcurre, se hacen más exigentes e insoslayables. No se trata, sin embargo, de concebir una revolución de tipo drástico, sino de avanzar en todos los frentes mediante pasos medidos, lógicos y concretos. Esto es lo que se ha intentado poner en evidencia a lo largo de este discurso. No consiste, por otro lado, la reforma en descubrir fórmulas geniales, sino en seguir, del modo más natural, todas las exigencias normales de la vida de la empresa. Sin apresuramientos, pero sin claudicaciones.

Esta apelación a la naturalidad marca una posición verdaderamente simple, pero absolutamente necesaria para poner orden en esa «tormenta» de ideas, pasiones y proyectos que siempre levanta la crítica de la situación actual. Y no se piense que este planteamiento no es eficaz; la afirmación de que la empresa ha de remodelarse de un modo natural —una afirmación de apariencia tan suave y elemental— supone, por efecto derivado —según ya dije anteriormente—, el ajuste de todos los problemas pendientes con las fuerzas tradicionales —capitalismo y sindicalismo—; desconcierta completamente la táctica de presión ejercitada por estos colosos que dominan, todavía, el juego económico; y les obliga, serena pero firmemente, a colocarse en su sitio.

Este proceso que hemos caracterizado con el signo de la racionalidad se apoya, ante todo, en fundamentos y experiencias de base científica: en los avances de la profesionalización, del trabajo en equipo y de la tecnificación creciente de la vida moderna. Pero no consiste, tan sólo, en montar una buena tecnoestructura. Sería un destino bien triste el del hombre. Hay, es cierto, una racionalidad de orden material que nos lleva a la tecnoestructura; pero existe, también, una racionalidad de orden moral que marca una cota más alta en el camino de la perfección humana. Hay un materialismo espiritual —espiritualizado—. Hay un proceso de utilización óptima de los bienes, ligado con un proceso paralelo de valoración del trabajo como medio de expansionar la personalidad. No son distintos estos procesos: se funden en la tarea bien concebida y bien hecha.

La humanización de la vida de la empresa buscando la perfección del hombre en su trabajo no es, solamente, una añadidura ideológica importada de la teología. Desde luego es un principio esencial de la vida humana que tiene un valor ético irrenunciable y que, en todo caso, está llamado a imponerse por sí mismo. Pero es que, además, tiene un valor organizativo que lleva sus consecuencias al terreno de la eficacia y acaba reflejándose en las curvas de nivel de la producción y en la cuenta de pérdidas y ganancias. De la importancia material que debemos atribuir al proceso de humanización del trabajo al tratar de la reforma de la empresa, se están dando cuenta ya los empresarios más realistas —aparte de los teólogos y sociólogos—²¹.

Pero los problemas que gravitan sobre la empresa vienen, muchos de ellos, desde fuera y no se pueden resolver, por consiguiente, reformando exclusivamente su organización. Hay que salir a la periferia, entrar en su entorno, ver cómo juegan las distintas

²¹ Es muy revelador, a este respecto, el manifiesto conjunto de varias confesiones religiosas *Human relations in modern business* a Guide for Action Sponsored by American Business Leaders (Ed. Prentice Hall New York), traducido en España bajo el título *Relaciones humanas en la industria moderna* (Ed. ASP, Madrid, 1957).

instituciones que condicionan el ambiente económico, y sobre todo, advertir la clase de política que en este campo se practica. Los aspectos técnicos tienen que ser coherentes con los políticos y los filosóficos. La mente del empresario, la del funcionario y la del político, han de vibrar en ajustada sintonía. La nueva racionalización de la empresa reclama, en definitiva, un nuevo encaje público de sus derivaciones.

Ya sé que esta afirmación compromete a mucho. Nuestro actual sistema económico ha establecido un «orden concreto» de relaciones, que admite algunas posibilidades de reforma, pero que, a su vez, presenta claras limitaciones. Una de las limitaciones más claras está, precisamente, en la actitud de los propios interesados, que ha de suponer, por lo menos, el consentimiento, siquiera sea tácito, de la política gubernamental. Pero de otro lado cabe preguntarse: ¿es posible una reforma a fondo del sistema empresarial sin que al mismo tiempo se vaya conformando una nueva ordenación pública de la economía? La nueva ordenación económica ha de promover la libre iniciativa, desde luego, pero concertándola con la idea de responsabilidad social; debe garantizar una política de previsión de los riesgos y no ir a remolque de los acontecimientos; ha de ser capaz de identificar los objetivos económicos con los sociales, porque el mundo actual no acepta, ya, planteamientos contradictorios. Y ha de establecer cauces de participación efectiva dentro, naturalmente, de un orden preestablecido. Pero ¿en qué consiste, en definitiva, ese orden?

Como es fácil comprender, todas estas cuestiones no se pueden tratar de una manera ligera. Tienen que ser materia de varias conferencias o quizá de un libro. Dejo, por ello, abierto este trabajo con la promesa de ofrecerles pronto un estudio cumplido.

En todo caso, es preciso llegar al convencimiento de que la reforma de la empresa, a causa de sus vastas implicaciones, acaba por comprometer el montaje de los poderes sobre los que se apoya el sistema económico. En primer lugar, y de modo básico, el poder del Estado sobre la economía. Por esta razón el arranque de la solución que se intente ha de empezar por colocar al Estado en su sitio —en su sitio— para que todos los demás, entre ellos el mundo de las empresas, estén, también, en el suyo.

Índice bibliográfico

R. ARANA GONDRA, *La estructura de la empresa española* (Madrid, Asociación para el progreso de la Dirección, 1965).

Destaca las transformaciones en el comportamiento de las empresas españolas.

M. M. AVSENEV, P. V. GALENKO, V. V. DIACHENKO, Y. F. KUZMICHEV, F. F. LARTSEV, I. I. PUNANOV, G. N. KHUDAKORMOV, V. P. PUGOVKINE, G. P. SOLUS, *Politicheskaya Ekonomiya Sotsializma*. Traduc. *Economie Politique de Socialisme* (Moscú, Ediciones Progreess, 1967).

N. BALOG, *The Status of Yugoslav Economic Enterprises*. Eastern Economist. Vol. 33, núm. 8 (Nueva Delhi, 1959).

A. A. BERLE, *La réorganisation de l'économie américaine* (Presses Universitaires de France, 1956).

El autor traza un cuadro general de la economía americana actual, sus problemas y su evolución, y dentro de él analiza las transformaciones de la empresa capitalista.

A. A. BERLE, *The 20th Century Capitalist Revolution* (New York, edición Harcourt, Brace and Company, 1954. Trad. *La revolución capitalista del siglo XX*. Barcelona, Editorial Vergara, 1958).

BLOCH-LAINÉ, *Pour une réforme de l'entreprise* (París, Aux Editions du Seuil, 1963).

En este libro, que ha provocado una fuerte polémica, se proponen, entre otras cosas: un nuevo gobierno de la empresa; la creación de una magistratura económica y social; la elaboración de un estatuto para el trabajo y otro para el capital, etc.

BLOCH-LAINÉ y F. PERROUX (eds.), *L'entreprise et l'économie du XX siècle*, tomo I, II, III (París, Presses Universitaires de France, 1966).

Esta obra comprende un estudio general (y una elaboración por países) de la evolución de las empresas, sus objetivos, relaciones con la planificación del desarrollo, etc., y sus problemas dimensionales, conflictivos y psicológicos.

- M. DEMONQUE et J. I. EICHENBERGER, *La participation* (París, edición France-Empire, 1968).

Ambos autores son empresarios. Recogen en toda su amplitud el tema de la participación, tanto en el nivel político y económico como en el de la empresa, después de un análisis sobre sus realidades fundamentales y permanentes.

Economie Appliquée:

Ha publicado cuatro tomos sobre problemas actuales de la empresa. Gran parte de los artículos del primer tomo está recogida en *L'entreprise et l'economie du XX siècle*, tomo I, ya citado.

- S. E. FINER *Anonymous Empire* (edición The Pall Mall Press Ltd. Londres. Trad. *El imperio anónimo*. Madrid, Ed. Tecnos, 1966).

Es un libro en el que partiendo de la universalidad del fenómeno de los grupos de presión, se estudia su influencia en el régimen político y se analiza el tema a través de la institución del *lobby* y de la distorsión que puede o no producir dentro del proceso democrático.

- J. K. GALBRAITH, *American Capitalism. The Concept of counter-vailing Powers* (Boston, 1965).

Obra en la que se analiza la moderna economía americana, sobre la base de la existencia de poderes compensadores que contrarrestan los posibles desequilibrios causados por la actuación del capitalismo.

- J. K. GALBRAITH, *The New Industrial State*. Traduc. *El nuevo Estado industrial* (Barcelona, Editorial Ariel, 1967).

Original en la manera de relacionar los cambios que suceden en la evolución del mundo. Estudia las posibilidades de modificar positivamente el equilibrio cuantitativo operando sobre los gastos públicos y evitando la inflación; el cambio de motivación de los dirigentes y la prepotencia de la tecnoestructura, openiéndose a la subordinación de la cultura al sistema económico.

- O. GANDERBERGER, *Was ist ein Unternehmen?* (Heidelberg, ed. Quelle & Meyer, 1963).

Hace consideraciones económicas sobre la Ley contra las restricciones de la competencia y sobre el concepto de empresa; la economía

pública y las profesiones libres; la empresa funcional y la jurisprudencia americana antitrust.

- W. GARCIN, *Gogestion et participation dans entreprises du Marché Commun* (París, ed. Júpiter, 1968).

Expone la cogestión y la participación al nivel de empresa, al nivel profesional, al nivel nacional en los países del Mercado Común.

- L. GERSKOVIC, *Social and Economic System in Yugoslavia* (Belgrado, 1959).

Una exposición apologética del sistema.

- J. M. GONZÁLEZ PÁRAMO, *La empresa y la política social* (Madrid, dos tomos, Ed. Rialp, 1966).

Un estudio sobre distintos aspectos de la política social en relación con la empresa. Dedicar una parte extensa al estudio de la reforma de la empresa y del orden político nacional e internacional en relación con el desarrollo.

- F. GUERRERO, *La enmienda Vallon* (Madrid, ed. Dopress, 1967).

Sobre la reforma capitalista en Francia.

- HEILBRONER, R., *The limits of American Capitalism*. Trad. *Los límites del capitalismo americano* (Barcelona, ed. Kairós, 1968).

Ensayo globalizante sobre la importancia del capitalismo y de las fuerzas que presionan sobre él, en relación con la planificación y la lucha por el liderazgo mundial. Trata también de la posible primacía del descubrimiento científico como propósito central de la sociedad.

- A. D. H. KAPLAN, *Big Enterprise in a Competitive System* (Washington, 1965).

La gran empresa y su papel dentro de una economía competitiva.

- La Empresa y los factores que influyen en su funcionamiento* (Ginebra, OIT, 1966).

Resume la actividad funcional de la empresa y sus condicionamientos financieros, humanos, técnicos, políticos, sociales de sus características inherentes.

- J. LACROIX, *La distribution coopérative en France* (1957).

Este libro puede considerarse como obra clásica sobre el cooperativismo.

G. LASSERRE, *La empresa socialista en Yugoslavia* (Barcelona, Nova Terra, 1955).

En este volumen y en otros que abajo se citan, se analiza la interesante experiencia yugoslava en este campo.

R. LIKERT, *New Patterns of Management* (Nueva York, Mc Graw-Hill, 1961).

El autor insiste en las ventajas de la dirección por participación sobre la dirección de tipo autoritario. Se habla del liderazgo empresarial en interacción con el sistema. Sugiere posibilidades de medir la eficacia de su función y de controlar el cambio con la vista puesta en el futuro.

J. J. LINZ y A. DE MIGUEL, *Los empresarios ante el poder público, el liderazgo y los grupos de interés en el empresariado español* (Madrid, 1966).

Claros aspectos sociológicos.

El accionariado Popular. Mesa Redonda de la Revista Internacional de Ciencias Económicas y Comerciales de la Universidad de Pavía (Editorial Deusto).

S. MALLET, *La nouvelle classe ouvrière* (Editions du Seuil, 1963).

Estudia los problemas del sindicalismo actual, afirmando la tendencia a sustituir la lucha de clases por el diálogo.

P. MASSE, *Rapport sur la politique des revenus* (1964).

Se ha recogido este informe como representativo de la abundante bibliografía existente sobre el tema de la política de rentas, tan importante para la problemática de la reforma de la empresa.

R. J. MONSEN, *Modern American Capitalism* (Boston, 1963).

Trata, entre otros temas, de la ideología de la dirección de grandes empresas en que las acciones están muy repartidas.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *Worker's Management in Yugoslavia* (Ginebra, 1962).

A. UTZ, *Humanisation de l'Entreprise et Ordre Economique* (Fribourg-Suisse. Louvain-Belgique, Editions E. Nauwlaerts, 1964).

Reúne ponencias y colaboraciones al Congreso de Barcelona, publicado por Utz, Dédard Boeglin y Ernest-Blüme, y aborda especialmente los temas de la participación en los beneficios, en el poder

económico y la asociación, así como la empresa en el orden profesional.

- A. VALERO, *Estructura de la empresa*. «Nuestro tiempo» (1962).

Un enjundioso estudio, preciso y orientador en el que se resume un planteamiento general del problema.

- A. VALERO, *Bases y Orientaciones para la reforma de la empresa en España*, en «Información Comercial Española» n.º 427 (1969).

Sobre la reforma de la empresa, la lucha que en ella se produce y la filosofía de la reforma con especificación de las «cosas a conservar y a cambiar», de la participación en la dirección y en el poder y de la «Estructura general sana del sistema que forman las empresas».

- E. VARGA, *Ochierki Po Problemam Politekonomii Kapitalizma*. Trad. *Essais sur l'économie politique du capitalisme* (Moscú, ed. Progreiss, 1967).

Da las razones de la popularidad de las teorías de Keynes, cuya figura e ideas critica, y estudia los cambios en el mercado cíclico de la producción después de la segunda guerra mundial en relación con la inflación, el oro y los problemas capitalistas vistos desde una perspectiva comunista.

- VIARIOS, *La participación de los trabajadores en los Consejos de Administración*. Asociación para el Progreso de la Dirección.

- C. VIENNEY, *Vers une analyse économique du secteur coopératif* (1960).

Este libro puede considerarse como obra clásica del cooperativismo.

- E. WELTTY, *Catecismo Social* (Barcelona, Editorial Herder, 1964).

De los tres tomos publicados en español, el I trata de cuestiones y elementos fundamentales de la vida social; el II de la constitución del orden social, refiriéndose el III específicamente a la ordenación de la vida económica, el trabajo y la propiedad. La gestión de los trabajadores en la empresa se aborda en la lección 5.ª, página 352.

- PH. DE WOOT, *Pour une doctrine de l'entreprise* (París, Editions du Seuil, 1968).

Estudia especialmente los problemas de las ideologías patronales, de la organización, el poder y el «management» en la empresa, cuya

función específica podría centrarse especialmente en los temas de creatividad, participación y concertación.

PH. DE WOOT, *La fonction d'entreprise* (Louvain, ed. E. Nauwelaerts, 1962).

Centrado en los temas de la evolución de la empresa en relación con la investigación científica, con la innovación, la descentralización y el desarrollo de la dirección. Se contempla también el poder de acción y de integración social que corresponde a la función de la empresa y del empresario.

J. ZAMANSKI, *L'avenir de l'entreprise, un patronat qui s'engage* (París, ed. Etudes Publications Editions Enseignement, 1948).

El título expresa bien el propósito.

CONTESTACION
del
Excmo. Sr. D. Luis Olariaga Pujana

Excelentísimos Señores Académicos; Señoras y Señores:

Esta Academia me ha conferido el honroso encargo de responder al enjundioso discurso con que acaba de obsequiarnos D. Mariano Navarro Rubio. Descubrir la personalidad del señor Navarro Rubio sería tarea ociosa e incluso impertinente. El Sr. Navarro Rubio ha destacado en su paso por la política española una personalidad brillante, recia y eficaz. Su obra en el Ministerio de Hacienda, junto con la realizada por D. José Larraz al terminar nuestra Cruzada, dejó huellas indelebles en la historia hacendística de España.

Nació el Sr. Navarro Rubio en Burbáguena, de la provincia de Teruel, en el año 1913, y cursó la carrera de Derecho en Zaragoza. Durante la guerra fue herido tres veces en combate al frente de las tropas que mandaba como Capitán de Infantería, estando en posesión de diversas condecoraciones por méritos de Guerra. Concluida la misma se dedicó activamente a los estudios profesionales y obtuvo, por oposición, plaza de Letrado del Consejo de Estado. Pertenece, asimismo, al Cuerpo Jurídico Militar, con la graduación de Coronel. Ha desempeñado el cargo de Director de la Escuela Sindical, de la que fue fundador. El 14 de abril de 1955 fue designado Subsecretario de Obras Públicas, cargo que desempeñó hasta el 26 de febrero de 1957. El 26 de febrero de 1957 fue designado Ministro de Hacienda. De su labor al frente del Ministerio de Hacienda, Departamento que rigió

durante ocho años largos, son manifestaciones principales las siguientes :

Una reforma del sistema tributario que incrementó la recaudación, liquidándose los presupuestos generales del Estado con notable superávit; el Plan de Estabilización de 1959, que contruvo la tendencia alcista en el interior y afirmó la sanidad de la peseta fuera de España; su intervención en el Plan de Desarrollo Económico, del que fue principal propugnador durante su viaje a Wáshington en 1960, interesando al Banco Mundial, en su calidad de Gobernador del mismo, que una misión del Banco estudiase con técnicos españoles el programa de Desarrollo; la ordenación de las Tasas y Exacciones parafiscales y de las Haciendas de los Organismos autónomos de la Administración Pública; la Ley de creación de Fondos Nacionales de 21 de julio de 1960, mediante la cual se habilitaron cuantiosos recursos procedentes de impuestos, para facilitar el acceso a la propiedad mobiliaria a los sectores económicamente modestos, para concesión de becas de estudios y para dotar a los establecimientos benéficos y de asistencia social; sus intervenciones públicas en favor de la incorporación de España al Mercado Común Europeo y, en fin, y muy señaladamente, la reforma del sistema crediticio y bancario.

Se halla en posesión de numerosas condecoraciones nacionales y extranjeras; es actualmente coronel del Cuerpo Jurídico Militar y Letrado del Consejo de Estado; Gobernador del Banco de España, Presidente del Instituto de Crédito a Medio y Largo Plazo y Presidente del Instituto de Crédito de las Cajas de Ahorro. Ha prestigiado indiscutiblemente el cargo de Gobernador del Banco de España ante los demás Bancos centrales e instituciones financieras internacionales; ha sido Subsecretario de Obras Públicas y Presidente Delegado del Banco Popular Español; y ha pronunciado numerosas conferencias y discursos en Centros de Cultura de España y del extranjero —aparte de sus brillantes discursos en las Cortes españolas.

El notable estudio que nos ha leído ahora D. Mariano Navarro Rubio me trae nostálgicos recuerdos de mis primeros años

de profesorado, en que yo empecé a explicar —hace más de medio siglo— la primera cátedra de política social que se creó en España y en la que enseñé a una generación de doctores en Derecho las doctrinas sociales entonces en boga. Me hace volver la vista a una Universidad en la que los Profesores teníamos autoridad y los alumnos respetuosamente nos escuchaban y escudriñaban anhelantes los caminos que les ofrecíamos para averiguar la verdad y formarse una conciencia ordenada y sistemática; una Universidad en la que los alumnos se entregaban noble y humildemente a la pasión de saber, confiados en que el catedrático les traspasaba un tesoro de cultura que venía decantado por años de estudio y de reflexión objetiva. Puedo mostrar un ejemplo de ello en párrafos de unas cartas escritas durante el año 1924 por uno de los discípulos más notables, más inteligentes y más admirables en todos sentidos que tuve y que fueron salvadas providencialmente de los registros que en nuestra guerra, en la zona roja se me hicieron: unas cartas de José Antonio Primo de Rivera.

En 15 de julio me escribía José Antonio: «Mi querido profesor: He recibido y agradezco mucho su carta. Pienso aprovechar los datos que en ella me envía y espero mantener con Vd. comunicación frecuente, pues ya no me voy al extranjero.» En 16 de agosto me decía: «Voy leyendo con bastante constancia el libro de Schmoller. Me interesa mucho y lo encuentro un aspecto de obra construida escrupulosamente desde el principio. Cuando avance un poco más empezaré con los otros libros y ya acudiré a Vd. en busca de auxilio cuando lo necesite, que será con bastante frecuencia. Le agradezco muy de veras el interés que ha tomado Vd. por ayudarme.» Y en 3 de septiembre: «En cuanto al libro de Tugan-Baranovsky, aún no he acabado de leerlo, pero veo lo útil que es para equilibrar los efectos de la maravillosa dialéctica de Marx. Espero tener pronto ocasión de charlar con Vd. acerca de ésta y de otras cosas», y se despedía cariñosamente con estas palabras: «Reciba el cordial saludo de su discípulo y amigo que siempre le recuerda con todo afecto, José Antonio Primo de Rivera.»

Traigo a cuento estos recuerdos porque generaciones posteriores han nacido sabiendo ya más que nosotros profesores y académicos la triste idea de concebir un mundo a su modo. Y no les interesa ni aprender de los que saben, ni los sistemas de ideas. Si yo tuviera hoy que explicar, como expliqué en otro tiempo — ¡y, casi en otro mundo! — socialismo, comunismo, sindicalismo, cooperativismo, corporativismo... tendría la sensación de estar fuera de la órbita de la cultura al uso porque los viejos ideales sociales se mantienen hoy únicamente en formas caducas y rituales, como los elefantes se mantienen en pie después de muertos. Hoy se renuncia a las ideologías y sólo se buscan soluciones pragmáticas que ofrezcan resultado urgente y material. La gran divinidad del momento es la técnica — la técnica en el arte, la técnica en la ciencia, la técnica en la economía —. ¡Instrumentación! ¿Pero instrumentación de qué? De principios revelados, no; de principios racionales elaborados por siglos de pensamiento, tampoco. Sólo instrumentación de tendencias instintivas, de fragmentos teóricos que no exijan estudio ni espera y de improvisaciones.

El Sr. Navarro Rubio ha tenido la valentía de traernos a esta Academia un proyecto de sistema filosófico-social, de aquel tipo de doctrinas que yo exponía ante mis alumnos en los días de mi juventud. Ha puesto en su trabajo muchas horas de meditación, ha puesto talento y experiencia. Su observación de la vida pública en todos los países civilizados le ha hecho ver que la sociedad marcha a la deriva, sin una estrella polar que la guíe, dando bandazos contradictorios, empujada por una avalancha materialista que pide ansiosamente la mejora constante de su vida material y no quiere planes a distancia ni avances graduales, ni echa de menos ideales de perfección que encaucen y limiten sus apetencias.

El nuevo académico que hoy ingresa viene a dibujarnos un ideal: un acoplamiento racional de los diversos factores que integran la convivencia humana y, en el orden privado, una estructuración apropiada de la empresa. De momento nos ha ofrecido uno de los capítulos de su obra: «La reforma de la empresa».

¡Pero cuidado con ver en la lejanía como meta de perfección la gran empresa y sugestionarse con ella para trazar las normas que gobiernen a la sociedad! Desde arriba, desde lo alto del espacio, la tierra se simplifica. Este mundo complejo y en ebullición de innúmeras realidades, se volatiliza y se convierte en geometría. Así también desde la cima del pensamiento y de las ideas generales la realidad social y económica se convierte en esquema de uniformes semblanzas.

Para el jurista, para el político teorizante la empresa es, posiblemente, sólo una forma de asociación de capital, trabajo y técnica, es una abstracción y al generalizar sus razonamientos en torno a la empresa no se diferencia a unas empresas de otras y se opera intelectualmente con el concepto abstracto de empresa como fuente milagrera que alumbrá por sí misma productividad. Mas para el economista que no piensa lo que la economía debe ser, sino lo que puede ser, hay varias clases de empresas muy distintas unas de otras, para la mayoría de las cuales no pueden servir los criterios de corrección que imponen algunas ideas reformadoras contemporáneas.

A la perspicacia del Sr. Navarro Rubio no podía escapar esta circunstancia si se consideraba una nación como la nuestra, insuficientemente desarrollada y en la que el 95 por 100 de las empresas ocupan de una a cincuenta personas y fórmula en su proyecto la siguiente reserva: «No se puede aceptar, *a priori*, una fórmula, o unas cuantas fórmulas tipificadas, sin que la experiencia las avale de un modo convincente, como las más meritorias y realistas. Ni se puede resolver, quizá, toda la complejidad de la vida económica mediante una o algunas soluciones acuñadas por las leyes, porque quedarán en posición forzada todas las realidades que se acomoden espontáneamente a los prototipos establecidos. La complejidad de la vida nos muestra diferencias en el carácter de las actividades —comerciales, industriales, agrícolas, de servicio—; en el tamaño de las empresas; en el período de formación, infancia o madurez en que se encuentran; e incluso en el temperamento de los hombres de determinada región, o en la

importancia que se concede a las tradiciones. Esta diferente posición objetiva o intencional, debe reflejarse en una serie de formas societarias que pueden ir desde la postura romántica de tipo personalista o familiar, hasta la empresa con dirección profesionalizada, pasando por la cooperativa en sus variadas formas y por todas las variantes de participación accionaria o en beneficios.»

Hay muchas gentes, sin embargo, que están influidas por el mito del profesor norteamericano Galbraith y tienden a divinizar la empresa —fundándose en la gran empresa— como una fuente de espíritu creador colectivo, producto de la integración de tres factores, dirección, trabajo y capital, que pueden darse juntos en una misma o en unas mismas personas, pero que se hallan separadas, con distintos intereses e iniciativas en la gran Sociedad anónima mercantil y que hay que someterlos a la mágica tecnología. Y al establecer un orden de acoplamiento de dichos tres factores entienden que en tales decisiones colectivas deben participar, en primer lugar, la dirección y el trabajo, pues el capital no pasan de conceptuarlo un instrumento, un simple medio material.

Este razonamiento quizá sea perfecto cuando se trate de la empresa pública porque el capital no es más que un rentista, en ese caso, y confía en que el Estado o el Municipio le van a asegurar una rentabilidad y el reembolso de sus aportaciones, pero ¿y en la empresa privada? Hay motivos para creer que el ahorrador no invertirá su capital sin asegurarse en lo posible de que tendrá éxito la empresa y para ello escogerá los elementos coadyuvantes que le inspiren confianza y se reservará la intervención personal, aunque incluso preferirá a veces que adopten las decisiones los demás. Y cuando el ahorrador vaya a ser un accionista modesto, no entregará tampoco sus dineros sino a otros capitalistas que le merezcan garantía como gestores de la empresa. Recientemente un periódico español atribuía a una personalidad política la opinión de que toda empresa es una aventura. ¡Y tanto que es una aventura cuando no está basada en alguna concepción administrativa!

Toda aventura supone un riesgo y, en la empresa, no puede decirse que el riesgo sea compartido por igual por la técnica, por el trabajo y por el capital, puesto que los técnicos y los obreros a lo que se arriesgan es a tener que desplazarse de unas a otras empresas, mientras que el capital desaparece y el producto de un ahorro se malogra. Es, por tanto, justo que el que se arriesga a vida o muerte y acepta la auténtica responsabilidad de la empresa tenga preponderancia en sus decisiones. Aparte, claro está, de que el capital en la empresa no es un parásito, sino que es el único que hace posible la utilización de la técnica y que cuente con ella la mano de obra para aumentar su productividad.

Todo esto puede que resulte anacrónico en el clima de airado anticapitalismo que el marxismo filtró y que los abusos del propio capitalismo extendieron por la conciencia general de quienes no viven asentados sobre sus privilegios. Pero si ha de mantenerse la empresa privada no se puede olvidarlo. Y que la empresa privada va a mantenerse —o por lo menos no se piensa ahora en sustituirla— lo demuestra el hecho de que no se hagan planes de organización sistemática socialista en ninguno de los países democráticos gobernados o muy influidos por partidos socialistas. Posiblemente no atraiga el peligro de tener que disuadir a la masa de que el sofisma de Marx de absorber la plus valía en los salarios es pura fantasía y de que con la socialización de la producción la mejora sería problemática y además tendría que soportar la masa las cargas tributarias.

Es hora de que pongamos las ideas en orden y de que no nos dejemos llevar por las paradojas. La masa social aspira a elevar su nivel de vida y para eso hay que producir más; pero para producir más hace falta más capital. Ello es evidente. Lo que no es evidente es que sin producir más se pretenda aumentar el consumo y, en consecuencia, se vaya cortando la formación de capital. El Estado no puede formarlo: con el ahorro forzoso puede hacerlo, pero subiendo los precios, y apelando al crédito puede lograrlo, pero sustituyendo a la inversión privada. ¿Es eso lo

deseado? ¿Y no destruye, por otro lado, una producción que está ya en marcha?

Todos los ministros de Hacienda de los países civilizados —incluyendo el Secretario del Tesoro norteamericano— están buscando a estas horas artilugios para estimular el ahorro voluntario, el ahorro privado, y no existen más que dos métodos realmente eficaces para provocar dicho estímulo: la estabilidad del valor del dinero y la promesa de beneficios de los negocios. La primera es condición para atraer hacia la renta fija, hacia las emisiones seguras, pero el ahorro para alimentar empresas, el capital de inversiones aleatorias no se embala sino ante una perspectiva de probable lucro. Y si no, se encoge tímidamente en una cuenta de depósito o se disuelve en bienes fungibles. ¡Es la ilusión de un beneficio y no la elucubración de un técnico la que engendra y alienta la empresa en el actual mundo económico!

No nos arriesgamos a querer situar el capital en la empresa en un segundo plano y convertir el capitalista en un mero rentista, si queremos que fluya ahorro para las organizaciones productivas y para el desarrollo de las riquezas nacionales. Es inexcusable la reforma de la gran empresa anónima y la participación de técnicos y de obreros en la vida de la misma, pero a diferentes niveles según el riesgo y el esfuerzo con que cada uno de los factores de la producción contribuyan: en los beneficios, será defendible que participen todos y discutible el grado y la medida en que lo hagan; en el asesoramiento técnico procederá, igualmente, interesar a los obreros, puesto que es de incumbencia específica del factor directivo técnico; en los problemas laborales, no cabe la menor duda. Ahora bien, la gestión de la empresa no se puede discutir a quien asume de verdad el riesgo, y tanto a técnicos como a obreros se les debe abrir acceso fácil para que aborden el capital, a través del accionariado obrero.

Es lamentable que un economista tenga que aparecer como guardia de corps de un capitalismo tan combatido y tan repudiado, para llamar a capítulo al sentido común, pero si quienes pretenden desapasionada y objetivamente reformar la empresa —jesa

empresa que, cuando es de cierta entidad, por lo visto no puede ya funcionar sino en régimen de guerra intestinal— piensan en que el capital es absolutamente indispensable y cada día más porque la gente quiere más consumo y las propias máquinas no son otra cosa que capital, reconocerán que no podrá haber ahorro que se aventure en negocios en los que puedan comprometerlo, y quizá perderlo, los demás, pues para eso el presunto ahorrador preferirá trabajar menos o gastarse tan ricamente su hacienda.

No nos dejemos llevar por el ambiente atropellado y turbio de vaguedades de la hora actual. Estudiemos fríamente lo que puede hacerse, y hagámoslo pensando en los últimos efectos a que pueden llevar nuestras ideas; con aspiraciones a crear doctrina sistemática, ¡como ha intentado el nuevo académico al entrar en esta docta casa donde tenemos tanto respeto a lo que los demás piensan y donde nos gusta mucho aprender lo que los demás enseñan!