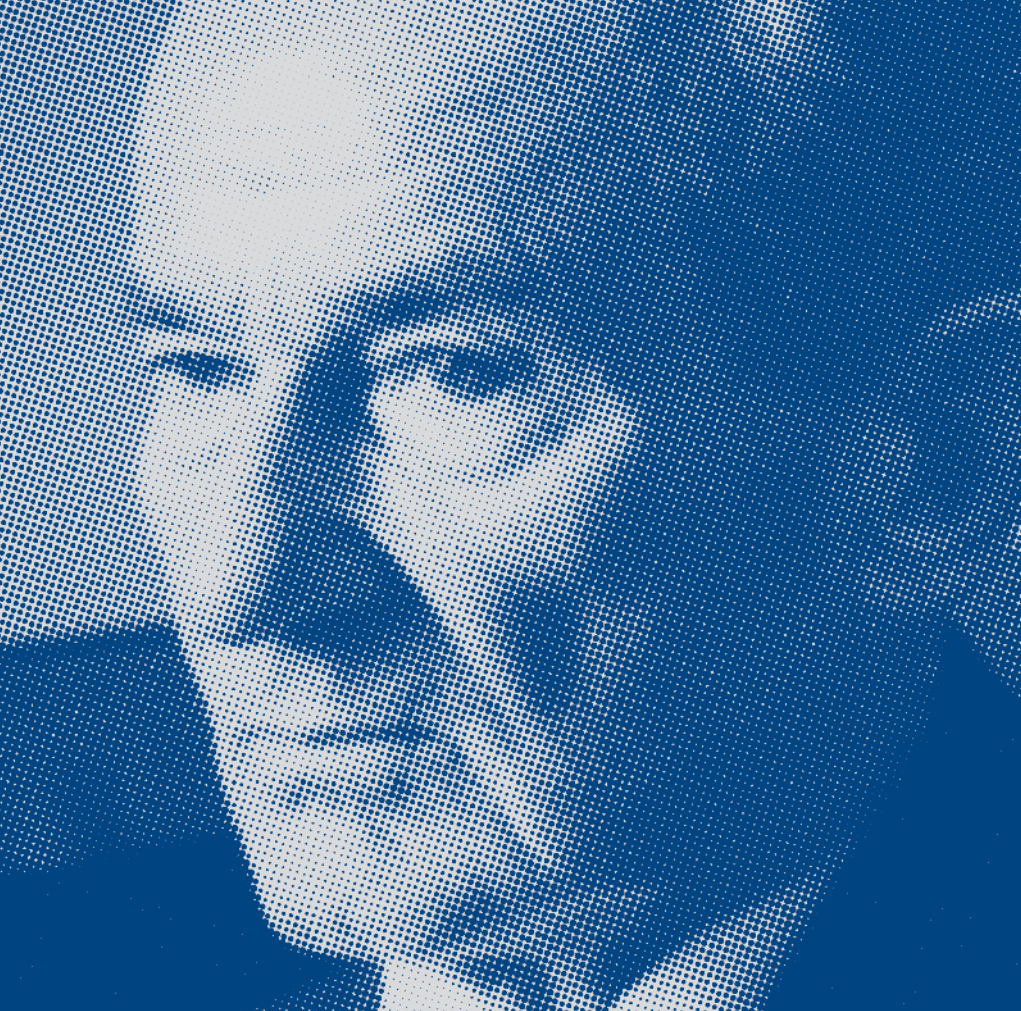




Reinhard Mohn

Discursos y escritos III

1996–2006

Reinhard Mohn
Discursos y escritos III

Reinhard Mohn

Discursos y escritos III
1996–2006

| **Verlag BertelsmannStiftung**

Información bibliográfica de la Biblioteca Nacional Alemana

La Biblioteca Nacional Alemana registra esta publicación en la Bibliografía Nacional Alemana. En el siguiente sitio de Internet figuran datos bibliográficos detallados: <http://dnb.d-nb.de>.

© 2015 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Producción: Sabine Reimann

Traducción: CPSL Documentation & Tools GmbH

Diseño de cubierta: Bertelsmann Stiftung

Fotografía del autor: Eberhard Hirsch (cubierta), Christoph Gödan

Producción general:

Hans Kock Buch-und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-650-7 (eBook PDF)

ISBN 978-3-86793-651-4 (eBook ePub)

www.bertelsmann-stiftung.org/publications



Reinhard Mohn nació el 29 de junio de 1921 en Gütersloh (Alemania). En 1946, tras ser liberado de un campo de prisioneros de guerra estadounidense, volvió a casa y tomó las riendas de la editorial e imprenta de su familia. A lo largo de más de 40 años condujo la empresa hasta la cima del sector internacional de los medios de comunicación. La estructura de la empresa se inspira en los principios de juego limpio, cooperación y justicia. Son la expresión de su concepto de cultura empresarial.

En 1977, Reinhard Mohn constituyó la fundación Bertelsmann Stiftung, que mantiene el compromiso sociopolítico, cultural y social y asegura la continuidad de la empresa. En 1993, Reinhard Mohn transfirió a la fundación la mayoría del capital social de Bertelsmann AG. La fundación refleja así su convicción de que los grandes patrimonios están supeditados a la responsabilidad social de la propiedad privada.

Reinhard Mohn falleció el 3 de octubre de 2009.

Índice

La cultura empresarial, factor indispensable del éxito de una empresa	9
Los objetivos de una fundación operativa	47
«Que el dinero se nos acabe es una bendición»	59
El sentido de comunidad como puente entre el individuo y la sociedad	73
La dirección en la gran empresa	95
Alemania en la competencia entre sistemas	107
La orientación espiritual como fundamento del sentido de comunidad	123

Dirección cooperativa	133
La vanidad en la vida del gerente de empresa	175
Objetivos y dirección en el sector público	197
Actualización de los ordenamientos sociales	203
Democracia y dirección, misiones de futuro	219

La cultura empresarial, factor indispensable del éxito de una empresa¹

Observación preliminar

En el marco de nuestras pesquisas para elaborar un reportaje central sobre el tema de la cultura empresarial, en la primavera de 1996 mantuvimos una entrevista exhaustiva con Reinhard Mohn, Presidente de la Junta Directiva de Bertelsmann Stiftung y Presidente durante muchos años de la Junta Directiva y del Consejo de Vigilancia de Bertelsmann AG. La entrevista publicada en la revista económica *impulse* se centró en los factores relevantes para las pequeñas y medianas empresas. Además, durante

1 Entrevista con Reinhard Mohn realizada el 29 de marzo de 1996 en Gütersloh por Wolfram Baentsch y Franz Josef Strittmatter (*impulse*). Publicado con el título *Unternehmenskultur als Bedingung für unternehmerischen Erfolg*, para *impulse* (ed.) en colaboración con Bertelsmann Stiftung, por la Verlag Bertelsmann Stiftung, 1996.

la entrevista se formularon muchas ideas que podrían enriquecer el actual discurso político en materia económica y social. En la versión íntegra reproducida a continuación se desarrollan de nuevo en toda su complejidad.

Colonia/Gütersloh, agosto de 1996

Wolfram Baentsch

Franz Josef Strittmatter

La cultura empresarial como estrategia de avance

impulse: Parece importante recuperar en cierto modo el tema de «la cultura empresarial» de las páginas de recensión de libros para situarlo de nuevo en la práctica económica. Hasta ahora ha sido a menudo un tema del que se ha hablado mucho, pero del que se han derivado pocos hechos. ¿En qué sentido puede suponer pues la cultura empresarial una utilidad práctica?

Mohn: En estos momentos, habida cuenta de la mala situación de nuestro país, impera cierta sensación de desconcierto. Se multiplican las propuestas de alianzas por el empleo y otras iniciativas. Se cometen muchos disparates. Algunas instancias y organizaciones se desvelan por animar el mercado laboral, entre ellas también la Bertelsmann Stiftung. Se oyen recetas más o menos distintas. En toda esta discusión echo de menos argumentos y estrategias que miren adelante. Las referencias habituales en las discusiones sobre la red de protección social o la redistribución, no sólo de dinero, sino también de trabajo, son en realidad conceptos del pasado. Puedo comprender los

argumentos de unos y otros y tampoco rechazo por principio todas las propuestas. Pero la cuestión de si estas reflexiones más bien defensivas servirán para sacarnos del pozo en que estamos parece ser por lo menos dudosa, sobre todo cuando los políticos, por motivos conocidos, no están dispuestos a actuar.

Un arsenal de estrategias de avance debe incluir forzosamente la configuración de la cultura empresarial. Cuando en ocasiones nos reprochan, y no sin razón, que en la dirección de la economía no todo marcha sobre ruedas, no deberíamos limitarnos a tomar nota de ello, sino reconocer también que ahí reside la causa, por lo que podríamos decir a la inversa que si la dirección fuese mejor, entonces tal vez la situación del empleo también estaría en general mejor. Soy un firme defensor de esta opinión. Estoy convencido de que el principal factor de éxito en cualquier actividad, inclusive en el ámbito de la política y la Administración, reside siempre en la dirección combinada con «el personal y las técnicas de dirección». Lo que comentamos hoy es un concepto novedoso que lógicamente también depende de la persona. En efecto, no es una cuestión sencilla.

El concepto que tienen las personas de sí mismas, como paradigma

Esta situación tan compleja no puede resumirse en un único aspecto. No obstante, generalizando: los ordenamientos han de ser eficientes y adaptarse a la visión que tienen las personas de sí mismas en cada época. Esto es lo que cabe exigir de todos los sistemas. Una teoría como el

marxismo resultó ser sobre el papel un bonito paradigma, pero no funcionó. Por otro lado, los sistemas deben ser capaces de actualizarse. Quien piense que todo seguirá igual porque algo ha funcionado una vez en un milenio, ya ha perdido. La pauta para el desarrollo del sistema es el concepto que tienen las personas de sí mismas. Hay que tener el valor de tener esto en cuenta al desarrollar el sistema.

impulse: Un empresario que desee tener éxito, ¿puede aprender de una empresa modelo como Bertelsmann?

Mohn: Son muchos los caminos llevan a Roma, y el éxito de una empresa depende de factores muy distintos. En relación con la cultura empresarial existen algunos ejemplos muy buenos. Precisamente en las pequeñas y medianas empresas hay empresarios que, aunque todavía dirigen con métodos jerárquicos, logran buenos resultados. Esto es posible en el caso de las PYME. En el caso de las grandes empresas, cada vez es menos factible. En este sentido, puedo responder a su pregunta de la siguiente manera: en efecto, vale la pena reflexionar y tal vez copiar lo sucedido aquí en la casa Bertelsmann. No obstante, se trata de un sistema compuesto de distintos elementos que debe contemplarse al margen de la evolución social o económica. Al contrario, la cultura empresarial es una respuesta al cambio de estas premisas y, por así decirlo, una actualización. La dirección de la economía desempeña un papel muy importante. En consecuencia, yo diría que lo primero a analizar es el comportamiento de la dirección.

Lógicamente, este análisis puede realizarse a la luz del ejemplo de la casa Bertelsmann. Las técnicas de dirección más impresionantes las he conocido en Estados Unidos.

Sin embargo, también podemos aprender algunas cosas de nuestro país. En Estados Unidos, por ejemplo, los responsables –en parte más bien imbuidos de las antiguas ideas de gestión jerárquica– habían desplazado totalmente a los sindicatos de la empresa y ejercían un liderazgo estricto y autoritario. Ahora algunos se preguntan: «¿Con quién debemos hablar para que vuelva a haber diálogo?»

Los problemas de la dirección son cada vez más difíciles y complejos

impulse: A ojos de muchos empresarios de PYME, la cultura empresarial es en el mejor de los casos un tema que interesa a las grandes empresas, que no tienen otras preocupaciones.

Mohn: Sí, conozco estos malentendidos. Lo único correcto de esta visión es que una gran empresa deja pronto de serlo cuando su cultura empresarial deja de tener en cuenta los cambios de las premisas sociales. Estos cambios incluyen una constatación fundamental: hoy los problemas de la dirección son mucho más difíciles. Dirigir se ha convertido en algo muy complicado, pues el estilo jerárquico ya no funciona, ni en la economía, ni en la política, ni en la Administración.

Reflexionemos un poco sobre algunos efectos sorprendentes, como podía observarse hace aproximadamente una década en muchas grandes empresas. Empresas con una elevada cuota en el mercado mundial se quedaban de repente embarrancadas. Algo así puede pasar cuando uno intenta dirigir de forma jerárquica en nuestra época.

Un capitalismo de Estado –gracias a Dios, nuestras grandes empresas estatales, como los ferrocarriles, correos, etc., también se han ido privatizando progresivamente– ya no funciona en absoluto. Entonces, a raíz del cambio de las premisas, lógicamente se plantea la pregunta de qué sistema es capaz de sustituir a la jerarquía.

El derecho a la autorrealización y a la identificación

impulse: ¿Y qué es lo que debe sustituir al antiguo principio de ordeno y mando?

Mohn: Lógicamente debemos partir de las nuevas premisas sociales. Ya no hay súbditos, sino ciudadanos demócratas que en la vida esperan autorrealizarse personalmente. Los trabajadores deben estar convencidos de lo que hacen. Lo que hoy en día necesitamos para rendir es identificación. ¿Pueden todos los miembros de una empresa identificarse con ella, con sus objetivos, con su filosofía y con las tareas que tienen encomendadas? Si la respuesta es no, entonces hay que modificar la cultura empresarial. Esta incluye el modo de entender la tarea de dirección: cuando ya no es posible dirigir de forma jerárquica, se llega muy pronto al principio de delegación de responsabilidades.

Delegación, creatividad, autorrealización y rendimiento

impulse: Del dicho al hecho hay un gran trecho. En la práctica, esto choca con una resistencia manifiesta en todos los frentes.

Mohn: Sin duda se trata de algo que antes que nada hay que aprender. ¿Cómo es posible delegar responsabilidades en personas que siempre han dirigido a base de órdenes? En los niveles inferiores, además, nadie ha aprendido a decidir, mejorar y avanzar autónomamente. Siempre se exigía nada más que el cumplimiento de una tarea predeterminada. No obstante, esto ya no basta en una época en que las condiciones varían con tanta rapidez. Los responsables deben desarrollar técnicas de dirección con componentes totalmente distintos, definir otros objetivos y dar otras respuestas. Por ejemplo, los directivos deben preguntarse: ¿cómo mejorar el rendimiento? Pensemos en los trabajadores japoneses y su motivación. Reflexionemos sobre la necesidad de potenciar la creatividad y la innovación en la economía y la empresa.

impulse: Potenciar la creatividad y la innovación en la empresa está bien, pero ¿cómo?

Mohn: Desde luego, no ampliando el departamento de investigación y desarrollo. La creatividad debe potenciarse en los estratos inferiores de la empresa, allí donde las personas están en contacto con las tareas y el mercado. La creatividad surge cuando los jefes de departamento se convierten en empresarios: deben estar capacitados para aprender de verdad a dirigir, crear y progresar, y deben poder cometer errores. En una organización jerárquica, un trabajador no aprende nada de esto.

Hoy en día lo que prima ante todo es la autorrealización. Las expectativas que tiene el ciudadano de la vida y del trabajo están marcadas por la idea de mostrar la propia valía. Las personas que trabajan en la empresa también

lo desean. Este proceso linda de nuevo con el aspecto de la delegación. La economía y la empresa tienen un gran potencial de mejora del rendimiento y de creatividad si se delega la responsabilidad en los niveles inferiores. Al mismo tiempo, esto tiende un puente para la cogestión y la participación en el lugar de trabajo. Debemos desplazar mucho más las decisiones operativas a los niveles adecuados de la empresa y debemos aprender a delegar todavía más las decisiones en el grupo y en el lugar de trabajo, así como animar a los trabajadores a participar en las reflexiones. Entonces, todos los partícipes de la empresa se sentirán más satisfechos con el trabajo y las empresas sacarán mucho más partido de la mejora del rendimiento, de la reducción de los errores y la mejora de la calidad. Todo ello está directamente relacionado.

Una pequeña digresión: acabo de recibir una breve comunicación interesante. Bertelsmann Stiftung ha encargado una encuesta a EMNID sobre el estado de ánimo de los jubilados. ¿Qué ocurre con los pensionistas cuando por ejemplo se ven obligados a acogerse a la jubilación anticipada? En un primer momento, ¡reciben mucho dinero! Pero, ¿y después? EMNID ha descubierto algo muy revelador precisamente en relación con el tema de la cultura empresarial: un trabajador que ha aprendido a pensar, a decidir y a actuar por sí mismo en su lugar de trabajo no tiene en la jubilación o la vejez ningún problema para buscarse una ocupación y emprender una actividad con otras personas. Es plausible. Cuando alguien no ha tenido nunca en la vida la posibilidad de decidir por sí mismo, tampoco será capaz de hacerlo más tarde. Así pues, este resultado es para mí un interesante efecto secundario de la cultura empresarial.

Nuevos objetivos en el mundo laboral

impulse: Usted ha hablado de elementos. Uno de los elementos que se mencionan a menudo en las discusiones es el de la orientación al cliente. Si esto es así, ¿cómo logra un pequeño empresario guiarse plenamente por las necesidades de su clientela?

Mohn: Pienso que, en primer lugar, se trata de una visión distinta de los objetivos, distinta de la que hemos venido arrastrando en nuestra cultura y nuestro mundo laboral, así como en el desarrollo del orden económico, durante los últimos cien años. Muchas personas, a igual que la ciencia y literatura, afirman que el objetivo de la empresa es maximizar el beneficio. Por otro lado, deberíamos reflexionar sobre qué querían decir los padres de nuestra economía social de mercado cuando implantaron este orden económico. El fundamento de una economía social de mercado se basa en el supuesto de que este sistema económico alcanza mejores resultados, la sociedad asciende a un nivel de vida muy distinto y, en consecuencia, los políticos pueden actuar de forma más social y humana.

impulse: Esto es también lo que hemos experimentado realmente en Alemania en las últimas décadas.

Mohn: ¡Por supuesto! Pero vayamos ahora a la pregunta de si este reconocimiento de la economía social de mercado es realmente compatible con la maximización del beneficio. Seré breve. Mi definición, que he aplicado en esta casa y he defendido en mis conferencias, es la siguiente: 1) La tarea de una empresa en una democracia y una economía social de mercado es realizar una contribu-

ción óptima a la sociedad. Por otro lado, en las empresas están representados distintos grupos. Por tanto: 2) Hay que reconocer a cada grupo de la empresa el derecho a la autorrealización. ¿Por qué debería disfrutar únicamente el empresario de este derecho? ¡No veo por qué!

Contribución a la sociedad

impulse: ¿Es posible la autorrealización sin antes convertir en lema supremo el principio de orientación al cliente?

Mohn: Depende. Por eso he afirmado que el objetivo máximo de una empresa es la contribución a la sociedad. A este principio deben subordinarse los objetivos de todos los implicados, incluidos los del cliente. Pero volvamos al concepto clave de autorrealización.

El capital y la capacidad de dirección

Lógicamente, el capital puede exigir beneficios o dividendos. Sin embargo, también hay que decir que en las condiciones actuales el capital está obligado asimismo a prestar una contribución a la estructura organizativa y la orientación estratégica de la empresa. Eso es lo que yo entiendo por dirigir. Esta contribución del capital en el marco de nuestro orden económico y social está todavía poco valorada. Precisamente por eso, es sumamente importante que ahora se someta a debate la capacidad de dirección del capital. Las empresas necesitan del importante factor que es la dirección. No obstante, la preten-

sión de ejercer el mando ya no se identifica con la propiedad del capital.

Desde luego, la dirección también tiene derecho a la autorrealización personal como principal factor de éxito en la empresa, por ejemplo con respecto a la libertad para concebir procesos como condición empresarial clásica. Ahora bien, esto incluye entonces también una retribución en función del rendimiento. Soy decididamente contrario a los salarios de funcionario para los directivos y abogo por una orientación empresarial de las retribuciones.

Identificación de los trabajadores con la empresa

Veamos ahora el factor trabajo. Sin duda este factor debe poder garantizar la protección y la previsión social. No obstante, en nuestra época hay que añadir otro componente importante de la organización de una empresa. Las empresas deben crear unas condiciones en las que sus trabajadores puedan decir: «Lo que hacemos aquí es correcto con vistas al objetivo supremo de contribuir a la sociedad y al mercado». Al mismo tiempo, los trabajadores deben poder exigir: «También deseamos aportar nuestras ideas y poder aportar algo». Esta identificación con el objetivo y las tareas de la empresa es un aspecto que reviste una importancia enorme en la cultura empresarial y constituye la clave del éxito.

impulse: Usted conoce un éxito sostenido como ningún otro empresario alemán. Desde Gütersloh ha surgido uno de los mayores grupos mediáticos del mundo. Y uno tiene

que rebuscar mucho para encontrar a otro empresario que haya creado más puestos de trabajo durante la postguerra que Reinhard Mohn. ¿De dónde proviene su visión y su cultura empresarial?

Mohn: En realidad no me he basado en modelos de otras empresas. Mi convicción tiene mucho que ver con las impresiones que causaron en mí los siete años de guerra y cautiverio. Conocer a personas, vivir en comunidad y saber vivir en ella, todo esto contribuye. A mi regreso a Alemania, todo estaba destruido. No quedaba absolutamente nada de nuestra empresa. Las universidades estaban cerradas. No podía estudiar. Así que pensé que había que empezar retirando los escombros. No seguí la secuencia convencional de «¿cómo se dirige una empresa, qué es propiedad, qué son trabajadores?»

impulse: Esto debe de haber sido una ventaja.

Mohn: Puede ser. Había conocido la comunidad y a personas de otra manera, y para mí era perfectamente lógico que todo lo que volvía a ponerse en marcha debía basarse en gran medida en una idea de comunidad y una tarea colectiva, en un concepto de la persona que no tenía nada que ver con la mentalidad de clase.

impulse: ¿Le pareció en aquel entonces un inconveniente no poder estudiar en la universidad?

Mohn: A veces lo he echado en falta. Pero como no había estudiado, pude aprender muchas cosas. Y he pronunciado cientos de discursos ante todo tipo de audiencias, no presentando únicamente mi opinión, sino también practicando el diálogo. Entre los asistentes figuraban el

equipo de dirección, muchos especialistas de distintas ramas y los comités de empresa. Entonces hay que hacer confluir las opiniones, tomar posición. En la casa hay que saber qué se desea y poder identificarse con ello.

La participación de los trabajadores en el capital circulante genera motivación y favorece la justicia material

impulse: Usted no tardó en ofrecer esta oportunidad a todos los trabajadores de Bertelsmann. ¿Por puro altruismo?

Mohn: ¡En absoluto! Después de la guerra, los impuestos en Alemania eran sumamente elevados, casi prohibitivos para las sociedades civiles particulares, que era nuestra forma jurídica por aquel entonces. Crecimos rápidamente, el mercado estaba abierto y generamos beneficios. Entonces me dije: pagar tantos impuestos no tiene ningún sentido para la empresa. Repartí los beneficios equitativamente entre todos los trabajadores, pero no por motivos sociales, sino financieros. Ellos devolvían el dinero a la empresa en forma de préstamo. Necesitábamos capital circulante. No disponíamos de dinero y ningún banco nos lo daba. Así que en pocos años acumulé 10 millones de marcos de capital circulante que pertenecía a los trabajadores, pero que estaba a disposición de la empresa. Desde el punto de vista actual, dar a cada uno la misma cantidad no parece que fuera precisamente muy inteligente. No obstante, sí fue una buena idea no guardarme como empresario el dinero en el bolsillo, sino acumular tanto capital circulante como fuera posible en el menor espacio de tiempo. Actuamos correctamente. Más tarde

me di cuenta de que era preciso sistematizar la participación de los trabajadores.

El modelo se fue desarrollando y modificando, y hoy en día Bertelsmann cuenta con un modelo de capital de participación perfectamente reglamentado. Este tipo de participación se traduce en motivación para los trabajadores, una contribución a la justicia material y, a la vez, en formación de capital para la empresa.

Mecanismo de participación de los trabajadores en la junta directiva

impulse: ¿Cómo repercute la participación en los beneficios en los trabajadores? ¿No existe el peligro de que se produzcan efectos de arrastre?

Mohn: Como puede imaginarse, los trabajadores ven de otro modo el éxito y las ganancias de la empresa cuando reciben también su parte y se dan cuenta de que unas veces se reparten más beneficios y otras menos. No obstante, también se produjo un efecto que nunca se me habría ocurrido. En otras sociedades anónimas, la junta directiva tiene que dar explicaciones al consejo de vigilancia y a la junta general de accionistas. En el caso de Bertelsmann, yo era por así decirlo el único socio que tenía derecho a pedir explicaciones. No obstante, desde el momento en que se concedió la participación a los trabajadores, también cambió la mentalidad en la Junta Directiva.

De repente los miembros de la Junta Directiva se dieron cuenta de que los trabajadores se fijan en los resultados del balance y de su participación. Por consiguiente, la

Junta Directiva decidió aplicar la siguiente regla: la base de todos nuestros planes de inversión sería un porcentaje fijo para los intereses del capital total. Ése es nuestro objetivo. En los grandes proyectos siempre existe el peligro de que las empresas quieran expandir demasiado deprisa; a veces esto es bueno, pero otras no tanto. En cualquier caso, esta estrategia de avance es inherente a una junta directiva activa, y tampoco puede ser de ninguna otra forma. Muy pronto puede ocurrir que las sumas del balance crezcan cada vez más, pero que la retribución del capital invertido se reduzca. Desde que hay participación de los trabajadores, nuestra Junta Directiva tiene cada vez más en cuenta este aspecto. Los miembros de la Junta saben que, si no se alcanza una determinada remuneración del capital total, los trabajadores, entre otros, van a protestar.

impulse: Se han formulado críticas negativas en los medios.

Mohn: La Junta Directiva también podría haber dicho que la Junta General de Accionistas, personificada en el señor Mohn, refunfuña cuando no se alcanzan los resultados deseados. No obstante, la Junta General no está sola en sus críticas, sino que los trabajadores o sus representantes llaman muy pronto a la puerta. Este efecto sobre la rentabilidad del capital, en este caso gracias a la participación de los trabajadores, dio pie a un cambio de comportamiento de la Junta Directiva, que pasó a planificar a más largo plazo. Ahora hemos llegado al punto en que la Junta Directiva dice si se puede llevar a cabo o no tal o cual inversión porque de lo contrario disminuiría la remuneración del capital. Tener en cuenta los factores que inciden –sobre todo en las tareas y contribuciones a