

Conferencia de Liz Mohn

**“La cultura empresarial como factor de éxito en
los tiempos de la globalización”**

**Business Leadership Forum
Instituto de Empresa**

**30 de marzo de 2009,
en el Instituto de Empresa en Madrid**

Distinguido Sr. Presidente:

Distinguidos señores y señoras:

Me alegra poder estar hoy con ustedes. También me alegra el poder explicarles qué entiendo por una moderna dirección empresarial a partir de mi propia experiencia profesional en la casa Bertelsmann. Creo que, precisamente en la época actual, es necesario reflexionar sobre los valores y la forma de actuar en la empresa.

Mi tarea más importante es conservar la cultura empresarial de Bertelsmann, concebida y desarrollada por mi esposo, y adaptarla y actualizarla de conformidad con la dirección y la representación de los trabajadores.

Por ello, permítanme que en este punto haga un breve resumen de la historia y los pilares de nuestra cultura empresarial:

- Carl Bertelsmann fundó en 1835 una editorial especializada en Teología. De esto hace 173 años, es decir, casi en el tiempo de Napoleón.**

- **El auge económico llegó después de la II Guerra Mundial, ya bajo la dirección de mi esposo.**
- **Tras pasar por terribles experiencias durante la guerra, Reinhard Mohn vivió en los EE.UU. las primeras experiencias positivas con la democracia y la libertad.**
- **Asumió la dirección en 1946, cuando tan sólo contaba 24 años de edad, con aproximadamente 150 trabajadores. ¡Antes de la guerra habían sido 400!**
- **Tras volver a casa después de siete años de guerra y prisión recibió una imagen devastadora: ¡Un ataque aéreo realizado en marzo de 1945 había destruido completamente la empresa!**
- **Sin tener un título universitario se hizo cargo de la dirección de la empresa. Posteriormente realizó una formación profesional de librero.**

- **La experiencia de comunidad y los objetivos comunes de todos los que formaban la compañía marcaron la reconstrucción.**
- **La idea genial de los clubs de libros y de música llegó en 1954 ¡El crecimiento de la empresa en ese tiempo fue del 100 % anual!**
- **Continuaron actividades en el extranjero: los Países Bajos, España, Austria, Francia, América del Sur, así como la compra de Bantam Books en EE.UU. hace 31 años.**

En la actualidad, la empresa cuenta con unos 110.000 trabajadores en casi 70 países – ¡9.000 de ellos en España! Bertelsmann está considerada la empresa de medios más internacional.

En 1962 se fundó el “Circulo de Lectores”, al que, en 1964, le siguieron grandes editoriales (por ejemplo Printer); en 1978 las editoriales de revistas Gruner + Jahr así como otras empresas

de servicios y actividades de televisión a través de RTL.

Señoras y señores:

¿Qué significado tienen las experiencias de mi esposo en la época en que vivimos ahora?

Naturalmente que en nuestros tiempos hay que admitir la crisis económica. todos estamos bajo el shock de los dramáticos acontecimientos de los mercados financieros mundiales. Las insolvencias, la recesión mundial, los destinos de las personas... todo ello nos sacude.

Idéntica es la rapidez con que se destroza la confianza en la economía y la dirección. No sólo se han perdido importes de miles de millones, sino que también han desaparecido valores y orientación.

Tampoco los líderes políticos, como Henry Kissinger, o del mundo de la economía, como Jürgen Strube (BASF) o Joachim Milberg (BMW), tienen una solución para esta crisis global.

La situación no es comparable con la de los años 70. Ni las cosas están claras en su totalidad, ni estamos seguros de qué medidas realmente se deben tomar.

Un directivo describió hace poco la situación en la forma siguiente: “Es como si vamos por la autopista con un deportivo y, de pronto, nos encontramos con que cae desde un cielo despejado una tormenta con lluvia a raudales”.

¿Nos planteamos seriamente la pregunta sobre las consecuencias de la crisis para nuestra democracia, nuestro orden social, la economía social de mercado y el mercado laboral? ¿No puede entenderse la ira ante la desfachatez de algunos directivos y sus gratificaciones?

Para mí, los disturbios sociales en Grecia y Francia ya son indicios. ¿Cuán inestables son algunas sociedades?, ¿sólo pensamos en los Balcanes o en Europa Oriental?, ¿no nos esperan conflictos mucho peores?

Me asustan también la creciente cifra de migraciones, el aumento del desempleo y su repercusión en el destino de cada persona en particular y nuestras sociedades en general.

Tan sólo en Alemania, más de 500.000 jóvenes no encontraron trabajo después de finalizar el período escolar. Esperan un puesto de aprendiz o una ocupación haciendo seminarios de perfeccionamiento y reciclaje, pero... ¿dónde está la perspectiva?

Si en España el desempleo general crece al 16 % y el desempleo juvenil al 30 %, se plantea la pregunta de la responsabilidad de la economía y la sociedad. Y quedan pendientes las preguntas de: ¿a dónde va el futuro?, ¿a dónde va para esa gente joven?

¿Sorprende entonces que mucha gente sienta miedo, que busque valores morales en la economía y en la sociedad?, ¿dónde están los ejemplos en los que se puede orientar?

¿Sabemos realmente que la crisis hace padecer a mucha gente? En Alemania, mientras tanto, el 60% de la población tiene miedo de la globalización. ¡Es la primera vez que a la mitad de la población le preocupa más su puesto de trabajo que su salud!

La consecuencia: muchas personas llegan al trabajo con problemas privados, pero también se llevan la preocupación del puesto de trabajo a casa.

¡Pensemos en el aumento de divorcios! El germen de la sociedad, la familia, está amenazada. ¿Quién ofrece en estos tiempos de inestabilidad orientación a la gente: ¿la Iglesia? ¿la política?

Por eso, proclamo: ¡Esta crisis tiene que cambiar nuestro mundo! ¡Tenemos que volver a dar una oportunidad a la gente!

Pues, a pesar de los grandes problemas que nos plantea, la crisis también nos ofrece una posibilidad: nos abre una "ventana" para nuevas soluciones.

Una “ventana” para reflexionar críticamente sobre el comportamiento mantenido hasta ahora, para asumir responsabilidad en la economía, para vivir de otra forma la comunidad.

Señoras y señores:

Por todo ello, quizás en este tiempo tan dramático es importante recordar las prestaciones empresariales del pasado y los valores vinculados a ellas.

¿Cuáles fueron en el pasado muchos de los factores de éxito de la prestación empresarial, también en España?

Mi esposo siempre tuvo presente una pregunta: “¿Qué necesita el ser humano?”. De ella se desprenden 4 principios para la cultura empresarial de Bertelsmann:

- 1. La libertad de actuación empresarial así como la delegación de responsabilidad fomentan la**

identificación y, con ello, la motivación y la creatividad de los trabajadores.

- 2. De ello también forma parte el objetivo de crear las bases de una remuneración justa mediante una participación en los beneficios, que en Bertelsmann ya se introdujo en 1970.**
- 3. El principio de la "Propiedad Obliga" conlleva como objetivo de la empresa el hacer una aportación a la sociedad más allá de las propias actividades empresariales.**
- 4. Y, precisamente en la crisis, este principio exige preocuparse de la gente y de sus familias. Pues toda persona es una pieza del mosaico de una empresa.**

Colaboración, cultura del diálogo, responsabilidad y orientación al rendimiento son fundamentos de los valores de Bertelsmann.

Pues sólo de esta forma conseguimos un objetivo común entre las sociedades, la dirección y los

trabajadores. Así conseguimos un sentimiento de conjunto “un nosotros”, que en una situación de crisis es infinitamente importante.

Estas condiciones previas para una colaboración de confianza en la empresa han sido confirmadas en nuestra encuesta internacional a los trabajadores, en la que ha participado un 87 % de la plantilla:

- **Compañías y *profit center* cuyos trabajadores tienen una alta identificación con la empresa y sus objetivos alcanzan un éxito mucho mayor que otras.**
- **La forma en que dirigen los inmediatos superiores tiene una importancia especial en la motivación y la creatividad. La dirección define la libertad de actuación de los trabajadores en el desarrollo de su tarea.**
- **La delegación de responsabilidad y la libertad de actuación son más importantes para realizar un trabajo creativo autónomo que**

una remuneración elevada o una atractiva jornada laboral.

Estos resultados extraídos de la encuesta a los trabajadores son una base importante para la dirección y también un requisito para los procesos de aprendizaje en la empresa.

En Bertelsmann se siente una elevada identificación y motivación. Los trabajadores tienen que poder decir: "¡Esta empresa somos nosotros!"

Y todavía hay algo más unido a la libertad de actuación empresarial: la posibilidad de los jóvenes directivos de hacer méritos para alcanzar pronto mayores responsabilidades. Un ejemplo es el de Markus Dohle, hoy CEO de Random House.

Las estructuras descentralizadas no sólo potencian la creatividad y la actuación empresarial, sino que también son sinónimo de

“poner muchas cabezas a pensar”. Con frecuencia digo: “Bertelsmann es una casa de creativos”

Señoras y señores:

La cultura empresarial se convertirá en la técnica directiva del futuro: responsabilidad cívica y rendimiento empresarial forman en la misma medida los requisitos de dirección.

Por ello, es más que importante formar directivos excelentes. A diferencia de las antiguas generaciones, muchos trabajadores ya han crecido con la globalización.

Yo afirmo con frecuencia: “No vivimos ni en un siglo americano, ni europeo ni tampoco asiático – ¡Vivimos en un siglo global!”

¿Quién hubiera pensado hace diez años que la India, Corea o Vietnam nos iban a hacer la competencia? ¿Quién hubiera pensado que Rusia, China y los Emiratos Árabes Unidos iban a convertirse en unos de los centros financieros

más importantes del mundo junto a los Estados Unidos?

Además, la evolución técnica ha cambiado nuestro mundo en una forma antes desconocida. Al final, ¿no es la técnica la que nos lleva? ¿No seguiría existiendo el Muro de Berlín y el Telón de Acero si no hubieran existido los medios de comunicación? ¿No nos permiten estos medios también a nosotros aprender más?

El investigador sobre el futuro Jerome Glenn, director de un instituto con 350 empleados en Washington, habla incluso de que, en todo el mundo, la formación va acompañada de la mayor red de conocimientos.

La dirección en la empresa tiene que reaccionar a estos retos. ¡No sólo tenemos que aprender a respetar a la gente y sus culturas, sino que también tenemos que llevar a la gente en el camino del cambio!

Por eso, la configuración de la cultura empresarial también es una "cuestión del jefe".

Los empresarios son precisamente importantes como ejemplos de rendimiento y éxito, si se presentan modestamente, sin arrogancia, si gobiernan sosteniblemente y coordinan estos valores con la responsabilidad social.

Hace dos años lancé la campaña "Empresas para la región". El motivo: lamentablemente, los directivos no están bien vistos en Alemania.

Mi objetivo y deseo era mostrar de una sola vez los muchos ejemplos positivos existentes y, con ello, mejorar y reforzar la reputación de los empresarios en nuestra sociedad.

La campaña, que en un principio contaba con 20 embajadores de la clase media, muestra el éxito con que las empresas se comprometen. El eco de nuestra acción está siendo imponente: hasta ahora han participado más de 1.000 empresas.

Las propias empresas comprometidas socialmente también sacan provecho de su actuación: tienen más éxito que la competencia!

Pero también hay que añadir otro aspecto: la continuidad y longevidad en el pensamiento y la actuación empresarial, con frecuencia a través de varias generaciones.

Precisamente, en empresas familiares se combina la gran oportunidad de actuar de forma sostenida, responsable y con éxito. Los propietarios no dejan fácilmente en la estacada ni a su empresa ni a sus trabajadores. No abandonan el barco cuando se está hundiendo, sino que ayudan activamente y se alegran de los éxitos junto con los trabajadores.

Señoras y señores:

Una cultura empresarial colaborativa no es el camino más fácil. También requiere la toma de decisiones difíciles y desagradables, pero siempre para el bien de toda la empresa.

Esta cultura también contempla la posibilidad de aprender de los fallos empresariales pues, si no los hubiera, no serían empresarios. Por ello, una cultura empresarial colaborativa es el único camino de éxito.

Naturalmente que todo ello supone grandes exigencias a la directiva. Exige valor y lleva consigo, con frecuencia, noches de insomnio.

Para hacer frente a estas situaciones, los directivos tienen que poder soportar cargas, físicas y psíquicas. No sin razón, un 25 % de los directivos alemanes sufren trastornos psicosomáticos.

Señoras y señores:

El éxito es, especialmente, una cuestión de confianza entre la dirección y los trabajadores. No vale la pena mantener una cultura de conflicto, pues ésta cuesta tiempo, dinero y nervios.

Se necesita tiempo para crear confianza y, sin embargo, la confianza puede destrozarse rápidamente. Y, dado el caso, se necesitan años para volverla a ganar.

Propiedades como moral, disciplina, satisfacción, modestia –pero en ningún caso: altivez– así como credibilidad y capacidad de discernimiento no pierden importancia, ¡al contrario!

Esto también significa: trabajadores y directivos, que no se adaptan a la cultura de una empresa, a plazo medio, no tienen éxito. No se debería esperar demasiado tiempo para separarse de ellos. La delegación de responsabilidad lleva consigo derechos y obligaciones. La libertad de actuación y la confianza son “préstamos” y se han de retirar en caso de que se malversen.

Señoras y señores:

Naturalmente que nos esperan grandes retos: Pensemos en la crisis actual, pero también en el terrorismo, p. ej. en el 11 de septiembre de 2001

o en marzo de 2004 en Madrid; pensemos en la pobreza, el hambre, las catástrofes naturales.

Con toda seguridad, hay algo que nos puede ayudar a resolver los muchos problemas de nuestra sociedad y del mundo: ¡Aprender nuevamente a compartir!

Ningún país puede solucionar los problemas globales por sí solo –tampoco las empresas por sí solas. Está fuera de toda duda: las empresas y su dirección se encuentran ante grandes retos.

De toda la responsabilidad y diversidad de tareas he aprendido una cosa en mis 38 años de experiencia profesional: el significado de tener libertad de acción y posibilidades de organización y saber aprovecharlas.

Ellas son la base para solucionar problemas, crear valores y dar una orientación a la propia vida.

Concluyo: experimentemos el cumplimiento del deber, conozcamos gente interesante, pero

**también ayudemos a gente necesitada porque...
ila humanidad triunfa!**

Liz Mohn