

LAS CARACTERISTICAS Y LOS CAMBIOS DE LOS «CORPORATIONS» EN LOS ESTADOS UNIDOS

Desde que España descubrió América, la gente ha estado describiéndola y explicándosela a ustedes. La mayoría de las personas con quienes he tenido contacto durante mi estancia en España conocen mucho acerca de las instituciones políticas, sociales, educacionales y religiosas de los Estados Unidos, pero todas no están muy al tanto o han captado con detalle los profundos cambios que han ocurrido allí en las instituciones económicas durante los últimos veinte años.

A través de los estudiantes, de los miembros de las Facultades y de los hombres de negocios que he tratado en los meses que llevo en España, he sacado la impresión, permítanme ustedes que se lo confiese, de que su visión de la vida económica de mi país no está del todo actualizada. Muchos de ellos creen, por ejemplo, como Khrushchev ha dicho, que los banqueros de Wall Street controlan los negocios en los Estados Unidos y que las grandes empresas controlan al Gobierno.

Las palabras decepcionan muchas veces a nuestras ideas. Al traducir la palabra inglesa «Corporation» por el término español —sociedad anónima— vemos que en el mundo real no coinciden las instituciones representadas por estas palabras, inglesa una y española la otra. Se hace necesario adentrarnos más en su contenido para poder comprender su naturaleza. Por esta razón, y ante la imposibilidad de encontrar el término exacto que traduzca «Corporation», a lo largo de esta conferencia lo emplearé en su expresión original. Una sociedad anónima en España es muy distinta de una «Corporation» americana. Ambas son criaturas del Estado, y como los Estados son muy diferentes, también lo son estas entidades legales.

Una institución representa una idea. Una institución económica tal como la «Corporation» en los Estados Unidos y como todas las instituciones políticas, sociales, económicas y religiosas, representa el desarrollo de las ideas comerciales e industriales en la cultura de un país. Es lógico, por tanto, que por su historia, su estructura y su localización geográfica, la sociedad anónima en España difiera mucho de la «Corporation» de los Estados Unidos.

Quiero aclarar, antes de seguir, que al describir de aquí en adelante las diferencias entre ellas no pretendo en ningún momento establecer juicios de valor sobre sus características y mucho menos el considerar la sociedad anónima inferior. Estas dos instituciones económicas son simplemente distintas, y he pensado que podía resultarles a ustedes interesante el que vaya destacando algunas de sus diferencias y explicarles el porqué de ellas. Creo que de esta manera, hablándoles a ustedes de estas células de la vida económica de mi país, podrán más fácilmente comprender y explicarse el acontecer económico de los Estados Unidos.

Me propongo hacer tres cosas:

1. Describir los cambios más significantes habidos en las «Corporations» de los Estados Unidos en los últimos veinte años.
2. Demostrar que la «Corporation» es por entero diferente de la sociedad anónima y de otras grandes empresas similares españolas.
3. Intentar explicar el porqué de estas diferencias.

Los cambios más importantes que han tenido lugar en los Estados Unidos durante la primera mitad del siglo XX han sido en el aspecto técnico. La forma corporacional de la organización económica ha sido el agente de ese progreso técnico. Ninguna otra institución económica es capaz de reunir o constituir y manejar tan gran poder económico o de incrementar a tan gran escala la producción y la distribución de bienes y servicios. Ninguna otra forma de organización económica puede tampoco reunir y utilizar con efectividad tan grandes cantidades de recursos durante largos períodos de tiempo.

Como ejemplo de la habilidad de las «Corporations» para concentrar y manejar el poder económico, podemos citar el hecho de que alrededor de doscientas «Corporations» poseen más de la mitad de los activos industriales de los Estados Unidos, lo cual representa aproximadamente la cuarta parte de esta partida en el mundo entero. Además de la estricta propiedad, muchos de ellos controlan o dirigen las operaciones de otros negocios por medio de sus sistemas de distribución, que incluyen miles de pequeñas empresas que venden sus productos al por mayor y al detalle.

Cuarenta «Corporations» de los Estados Unidos realizan ventas por un volumen de más de mil millones de dólares, y veinte de ellas tienen un capital invertido por encima de mil millones de dólares. La población de los Estados Unidos se beneficia mucho de esta producción a gran escala y bajo coste y de esta distribución masiva que las «Corporations» hacen posible. El triunfo del capitalismo americano es que no solamente ha cambiado y desarrollado el país físicamente de muchas maneras, sino que también ha eliminado prácticamente por completo la pobreza tal y como se entiende en otras partes del mundo.

El primer cambio de que yo quería hablarles que se produjo en los Estados Unidos es el de la aparición de una nueva clase profesional asalariada: los directores de empresas. Esta nueva clase profesional ha surgido como consecuencia de la separación entre la propiedad y la dirección en las grandes empresas, reemplazando a los hombres y a las familias que fundaron estas empresas en el pasado. Ni la influencia económica ni la familiar son necesarias en la actualidad para obtener un puesto de alta dirección. Sin embargo, es casi imprescindible el título académico. Estos hombres se capacitan profesionalmente en las Facultades y escuelas de administración de negocios, que el año pasado concedieron más de 60.000 (sesenta mil) títulos y se rigen por las mismas normas que las Facultades de Derecho, Medicina e Ingeniería de la Universidades. Sin embargo, los planes de estudios de estas escuelas son muy diferentes de los de las Facultades de Ciencias Económicas españolas y de las Escuelas de Comercio.

Estos directores profesionales se preocupan más del desarrollo económico a largo plazo que los primitivos directores-propietarios. Las reinversiones se consideran con preferencia a los repartos de dividendos. Esta clase dirigente es más numerosa y está mejor preparada que la de otros países. A los ejecutivos más jóvenes se les envía a menudo a cursos de perfeccionamiento especiales que se desarrollan en las Universidades para aquellos que tienen ya diez o quince años de experiencia. Es nuestra opinión que es posible enseñar los principios de dirección, la organización de los negocios y las técnicas para la toma de decisiones.

El segundo cambio es que la dirección de las «Corporations» ejerce prácticamente una autoridad completa y continua. Aunque tradicional y legalmente se supone que las «Corporations» están controladas por los accionistas, en la práctica es imposible. Muchas «Corporations» tienen más de cien mil accionistas, ninguno de los cuales posee más de uno por ciento del total *stock* de la compañía. En los Estados Unidos hay más de 12 millones de personas que poseen acciones.

El tercer cambio que he notado durante los últimos veinte años es que la dirección siente una responsabilidad ahora no solamente ante sus accionistas sino también ante sus empleados, sus clientes, sus proveedores, y ante la comunidad en que opera. Se puede decir que la dirección va alcanzando su madurez en los Estados Unidos.

Esto se debe en parte a la preparación y al sentido de la responsabilidad de esta clase directiva que ha reemplazado a los directores-propietarios del pasado. Esto es debido también al hecho de que la completa autoridad de que he hablado antes, en la realidad se ve severamente restringida por el temor a los accionistas en las juntas generales anuales, por el temor a los controles lega-

les, por los sindicatos y por la opinión pública. Me gustaría discutir con más detalle las responsabilidades de estos directores profesionales y las restricciones bajo las cuales actúan, porque creo que esto les ayudaría a ver las vitales diferencias entre la «Corporation» y la sociedad anónima.

La responsabilidad primaria de los directores de la «Corporation» es realizar beneficios para los accionistas. Por lo tanto, las grandes «Corporations» les reparten aproximadamente la cuarta parte de sus beneficios netos. Los que reciben este dinero han de pagar impuestos sobre la renta. La otra cuarta parte de los beneficios netos se retiene con propósito de expansión. El rendimiento promedio de las acciones en las cien «Corporations» más grandes de los Estados Unidos fué menos del 5 por 100 el año pasado. Ustedes pueden no creerme cuando les diga lo que ocurre con la otra mitad de los beneficios netos, pero es un hecho que los impuestos sobre los beneficios son del 52 por 100 (cincuenta y dos por ciento). Así, en los Estados Unidos, todas las «Corporations» pagan más de la mitad de sus beneficios líquidos al Gobierno federal.

Estoy seguro de que todos ustedes han visto bastantes películas americanas como para saber que los gangsters de Chicago y otros criminales van a parar a la cárcel más a menudo por delitos en materias fiscales que por los propios de sus actividades al margen de las leyes. El F. B. I. vigila muy estrictamente el cumplimiento de las leyes con respecto al pago de las rentas personales.

Causa asombro el que representantes elegidos libremente por el pueblo sean los que han determinado esta tan pesada carga impositiva. Si alguien cree que el Gobierno está controlado por las grandes empresas, ¿cómo podría explicarse, primero, el que se impusieran tal carga sobre ellas, y, segundo, que tanto las «Corporations» como individuos paguen honestamente todos los impuestos que deben? El año pasado el gobierno federal recaudó noventa y un mil millones de dólares, de los cuales el 25 por 100 procedía de las «Corporations» y el 55 por 100 de los individuos.

La dirección tiene también la responsabilidad de tratar a sus empleados con equidad. Sus salarios han de estar a tenor del coste de la vida, porque, primero, tienen sindicatos poderosos e independientes, y, segundo, porque la dirección está dispuesta a dejarles participar en sus incrementos de productividad. El salario semanal medio en las industrias manufactureras en los Estados Unidos está por encima de los 90 dólares, es decir, 5.400 (cinco mil cuatrocientas) pesetas. Fijense bien que he dicho 5.400 pesetas por semana de 40 horas. Esto se debe principalmente al hecho de que la inversión media por empleado en este tipo de industrias en los Estados Unidos asciende a unos 20.000 (veinte mil) dólares, es decir, un millón doscientas mil pesetas. Los empleados de las «Corporations» reciben estos salarios altos porque también su productividad es muy elevada. Sin embargo, ninguna ley impide a la dirección el despedir a un obre-

ro o empleado por cualquier motivo y en períodos de recesión, como el reciente último, en el que tenemos algún paro. Esto es una parte del precio que pagamos por la flexibilidad de nuestro sistema de economía de mercado libre. Esta masa de empleados que se encuentran en situación de paro reciben por parte del gobierno un seguro.

Los clientes también participan de los beneficios que supone una eficiente dirección de los medios de producción a través de la competencia de distintas empresas en cada industria y a través de las regulaciones el gobierno en prácticas de los negocios, tales como precios, rebajas y publicidad. Muchas industrias están dominadas por sólo unas pocas empresas grandes, tales como la industria del automóvil, aluminio, goma, materia eléctrica y productos químicos. En general, ni los clientes ni el público ponen objeciones al dominio de las grandes «Corporations». Saben que la producción en serie, a gran escala, es más eficaz, y que un oligopolio regulado no es obstáculo para mantener una competencia efectiva. Se ha dicho que los europeos creen en las ideas, mientras que los americanos solamente creen en los hechos sociales, políticos y económicos. En general, en los Estados Unidos creemos que el régimen de empresa privada con alguna regulación es más eficaz que los monopolios propiedad del gobierno y operados por él. Yo creo que ustedes también estarán de acuerdo con esta opinión. En general, insisto.

La dirección de las «Corporations» se enfrenta también con una responsabilidad ante las comunidades locales. Las compañías tratan de ganar amigos e influencia haciendo caridades, concediendo becas y premios a Facultades y Universidades, no contaminando el aire con humos o los ríos con suciedades, y cuando una factoría ha de ser cerrada o trasladada tratan de paliar esta contrariedad a la comunidad local buscando un comprador de la planta o trasladando a la gente.

El alto personal directivo de las más grandes «Corporations» sirve a su gobierno aún a costa de grandes sacrificios económicos, como ustedes mismos habrán visto en el último cambio administrativo de Washington. Recordarán que los Secretarios de Defensa en la última Administración procedían de la G. M. C. y la Proctor and Gamble Soap Compañía, y que en la Administración actual Mr. McNamara es de la Ford. Tanto él como el Presidente Kennedy vendieron toda su cartera de acciones invirtiéndola en bonos del gobierno y propiedades reales con grandes pérdidas. Mr. McNamara cobraba alrededor de 300.000 (trescientos mil) dólares de la Ford Motor Company, y ahora únicamente percibe 25.000 (veinticinco mil). El que estos ejecutivos hayan aceptado estas responsabilidades es para mí la mejor señal de su madurez y del nuevo papel que desempeñan en nuestra sociedad.

A pesar de las grandes dimensiones y del poder de las «Corporations» de

Los Estados Unidos, tienen muchas limitaciones. Como referencia de magnitud se puede citar el ejemplo de la General Motors, cuyo volumen de ventas el año último fué mayor que la renta nacional de España.

Mucha gente cree todavía, sin embargo, que el poderío de estas grandes empresas está limitado por el hecho de que de tiempo en tiempo tengan que someterse al «juicio del mercado» cuando necesitan fondos para ampliar o establecer una nueva actividad. Esto es, que en último extremo han de acudir al mercado de capital, a Wall Street, y allí ver limitado su poder y influencia por la opinión pública prevaleciente.

Este era uno de los dogmas de los economistas clásicos. Suponían éstos que los financieros podían penalizar y desplazar a las «Corporations» ineficientes, controlar su expansión y en último extremo sólo financiar aquellas empresas necesarias para el país. De hecho, Wall Street y los banqueros inversionistas no desempeñan ya el importante papel de otro tiempo.

Consideremos estos datos. En los últimos quince años, el 65 por 100 (sesenta y cinco por ciento) aproximadamente de los gastos de capital, lo cual representa unos 200.000.000.000 (doscientos mil millones) de dólares, procedieron de «fuentes internas». Nos referimos a un proceso de autofinanciación a base de ganancias retenidas, reservas para depreciación, cancelación y amortización de créditos. La mitad del 35 por 100 restante procede de créditos bancarios, y el 12 por 100 se obtuvo por emisiones de bonos y letras, la mitad de los cuales fueron suscritos por grandes instituciones financieras, tales como compañías de seguros, trust de inversión y fundaciones. Por tanto, únicamente un 6 por 100 del total anterior, mucho de lo cual en forma de acciones preferentes, se sometió al juicio del mercado de capital. Aún es probable el inversor privado porque invierte alrededor de mil millones de dólares por año, pero esta cantidad sólo representa el 5 por 100 del total. No constituyen, pues, una fuerza decisiva. Han sido sustituidos por directores de las «Corporations» con su política de retener ganancias para invertirlas en sus propias empresas. La excepción a este procedimiento son las empresas de servicios públicos. Creo haber demostrado así que el control clásico sobre grandes «Corporations» no existe ya. Wall Street no es un factor de control en nuestra economía.

Sin embargo, las «Corporations» no son enteramente libres porque tienen independencia económica y porque puedan concentrar en una dirección única todo su poder y productividad. Una gran parte de nuestra economía está regulada; muchos precios se determinan buscando el equilibrio entre las mayores empresas de cada industria, y existe una tendencia muy fuerte a buscar soluciones en este sentido más que a dejar que sean las fuerzas de la competencia las que determinen los resultados.

Por ejemplo, la *Federal Reserve Act* regula la actuación de 14.000 (catorce

mil) Bancos nacionales; las compañías de electricidad están reguladas por la Federal Power Commission; las de radio y televisión, por la *Federal Communications Act*, y las compañías de navegación, por la Maritime Commission.

La dirección de las «Corporations» ve también limitado su poder por los sindicatos, que agrupan a dieciséis millones de miembros de un total de sesenta y ocho millones que constituye la fuerza laboral. Los sindicatos de los Estados Unidos son independientes de las empresas y del gobierno. Representan verdaderamente los intereses de los trabajadores. Aunque no pueden regir una compañía ni pueden sabotearla y obstruir su labor.

Los líderes de los sindicatos, tales como Walter Reuther, en el del automóvil, y David McDonald, del sindicato siderometalúrgico, son personas con un poder inmenso. Hace un año toda la industria del acero fue paralizada por McDonald. En enero de este año, el puerto de Nueva York quedó parado por la huelga de los estibadores. La dirección ha aceptado el derecho de huelga de los trabajadores. La mayoría de las huelgas son ordenadas y legales hasta tanto que no implique destrucción de la propiedad.

Afortunadamente los sindicatos de los Estados Unidos difieren de la mayoría de los otros países. Sus objetivos son el corregir los defectos del sistema capitalista, no el eliminarlo. Sus presiones por conseguir salarios altos han sido siempre un estímulo a la eficiencia de la dirección.

Han tratado de conseguir seguridad económica y social para sus trabajadores, mejorar las condiciones de trabajo, reducir la jornada semanal e incrementar la participación de los trabajadores en los beneficios producidos.

Los líderes sindicales han cambiado. Los radicales y agitadores han desaparecido y han sido sustituidos por hombres preparados y capaces que se preocupan de la productividad industrial, de la estabilidad económica, social, y de los derechos civiles. Toman parte activa pero independiente en la política.

Paralelamente al crecimiento de las empresas, los sindicatos crecieron también para poder oponerse a ellas con eficacia. Y lo mismo que existen leyes para corregir las prácticas monopolísticas e incorrectas de las «Corporations», también se ha legislado para evitar las malversaciones, violencia y corrupción en los sindicatos. Un ejemplo de estas últimas es la *Taft-Hartley Act*.

Resumiendo lo que he dicho hasta ahora, podrían describirse las «Corporations» de los Estados Unidos como muy grandes, muy poderosas, muy eficientes, productivas y dinámicas. Además, están dirigidas por directores profesionales muy bien preparados y capacitados que ejercen una completa y continua autoridad y que son conscientes de su responsabilidad no solamente ante los accionistas, sino también ante los empleados, obreros, clientes y ante la comunidad. Sin embargo, su poder financiero y su autoridad están limitados

por las regulaciones del gobierno, por los sindicatos y por la necesidad de proporcionar beneficios a los accionistas.

En general, las «Corporations» de los Estados Unidos difieren de las sociedades anónimas españolas por causa de la historia, de la cultura y de la filosofía de la dirección de negocios, tan distintos en uno y otro país. Más concretamente: yo creo que las mayores diferencias radican en el distinto sistema de educación para los negocios y en la política de gestión a largo plazo frente a la política de gestión a corto plazo más característica de España.

Los estudios comerciales, la carrera de negocios, son tan comunes en los Estados Unidos, que hemos establecido escuelas especiales dentro de las Universidades para proporcionar a los jóvenes una educación profesional adecuada en administración de negocios. Estas escuelas difieren radicalmente de las Facultades de Economía españolas. Los cursos en las escuelas americanas están centrados en materias prácticas y ponen más énfasis en el punto de vista de la gerencia. Los claustros de profesores están formados por especialistas profesionales con plena dedicación a la labor docente.

No creo que los administradores de negocios puedan ser formados íntegramente en las aulas, pero sí es mi opinión el que existe un conjunto organizado de conocimientos en la administración de negocios con suficiente entidad para constituir una disciplina académica. Hay principios y técnicas que pueden y deben ser enseñados sistemáticamente a los estudiantes que pretenden hacer su carrera de negocios.

Las oportunidades de trabajo y las promociones dentro de las compañías americanas se alcanzan a base de méritos y de probada capacidad. Yo creo que en España aún pesan bastante las relaciones familiares y las influencia económica.

Otro aspecto muy interesante es el de la facultad de tomar decisiones en las empresas. Los gerentes de las «Corporations» tienen un campo muy amplio en este sentido, cualquiera que sea el nivel a que están situados dentro de la organización. La descentralización de los negocios y el principio de que las decisiones deben ser tomadas lo más rápidamente y al más bajo nivel posible, inspiran esta política. Las políticas, y las funciones y responsabilidades están claramente definidas por escrito para conocimiento y orientación de todos, delegándose la responsabilidad a lo largo de las líneas de autoridad perfectamente delimitadas. El resultado de esto es que los jóvenes pueden también tomar decisiones dentro de la estructura política de la compañía, y, como consecuencia, adquieren muy rápidamente la experiencia y la madurez necesarias para desempeñar más altos cargos. La obediencia ciega no se premia. Los ejecutivos más antiguos creen que es una buena política el explicar sus decisiones a los más jóvenes.

En contraste con esto yo he encontrado aquí una organización jerárquica

mucho más rígida, donde los jóvenes sólo desempeñan trabajos de rutina, la dirección no tiene su política muy claramente definida, y los ejecutivos jóvenes son reacios a aceptar responsabilidades y tomar decisiones por temor a que esto dificulte su ascenso en la compañía.

Las diferentes relaciones entre el gobierno y las empresas también son causá de una actitud distinta de la gerencia de los Estados Unidos y de España. Durante la última recesión de la economía americana se despidieron obreros, se rebajaron costes y se trató de mejorar la eficiencia de las operaciones. Como resultado de esto tenemos más de sies millones de trabajadores sin empleo y 3.500 (tres mil quinientos) negocios cerrados durante las primeras diez semanas de este año. A corto plazo la empresa no espera ayuda del gobierno en este tipo de situaciones.

En España, según he oído, las empresas privadas no pueden ampliar sus operaciones o hacer inversiones adicionales sin permiso del Ministerio de Industria ni despedir tampoco obreros sin autorización del Ministerio de Trabajo. Consecuencia de este estado de cosas que limita las decisiones de los directores, el gerente típico espera que el Estado le protegerá de las consecuencias de la competencia, recesiones u otros cambios de la coyuntura fuera de su control.

Otra diferencia que he notado en la política de la dirección y a la que ya he aludido antes, es el punto de vista a largo plazo frente a la planificación a corto plazo. La gerencia de las «Corporations», inmersa en una economía eminentemente dinámica, no solamente acepta los cambios en el mercado, en los productos, en la competencia, en la fabricación y en la distribución, sino que los inicia y fomenta. Por esta razón necesitan establecer una política a largo plazo. Se puede aclarar esta idea de tres maneras.

Primero, la mayoría de las empresas de fabricación en los Estados Unidos dedican una parte de sus beneficios a investigación sobre una base de continuidad, considerando este gasto como un coste fijo. Mensual y anualmente se hacen previsiones de mercados y los planes de introducción y puesta en marcha de nuevas instalaciones y nuevos productos con cinco a diez años de adelanto. Esta es la política o visión a largo plazo que les capacita para hacer frente a los factores dinámicos de nuestra economía.

Segundo, creo que hay mucho más espíritu de cooperación y mutua ayuda entre las empresas en los Estados Unidos que en España. Por ejemplo, mi petición de visitar una factoría nunca ha sido rehusada en los Estados Unidos, y cualquier fabricante no tienen ningún inconveniente en enseñar sus instalaciones a un competidor. Creo que esto no es usual en España. Esto es debido a que nosotros no regateamos nada que se traduzca en una mejora de nuestra economía.

Otros ejemplos de cooperación son los siguientes: Voluntariamente, todos los negocios facilitan una exacta memoria financiera anual a Dun and Bradstreet, agencia que se dedica a vender información crediticia acuantos estén interesados en tenerla.

Hay cerca de 12.000 (doce mil) asociaciones voluntarias de comercio en todos los sectores de negocios que recogen información de sus miembros formando estadísticas y estudios que luego distribuyen a industrias y personas interesadas para análisis comparativos.

Todos los años se celebran en los Estados Unidos más de 75.000 (setenta y cinco mil) ferias comerciales, exhibiciones y convenciones, donde los hombres de negocios intercambian información y nuevas ideas.

Otros datos: Se publican más de doscientos periódicos y revistas dedicadas por entero a los negocios. Todas las «Corporations» cuyas acciones se cotizan en la Bolsa publican *rapports* financieros muy completos y exactos trimestralmente, que están a disposición de todos los inversionistas, y aparte de esto, todas tienen la obligación de publicar esta información al menos una vez al año. Las informaciones falsas y la omisión de hechos están penadas.

Los directores profesionales desean estar al tanto de los cambios que se producen en su industria y, además, y para mantenerse a la cabeza de sus competidores, aspiran a ser los primeros en iniciar los cambios en la organización, en sus productos y en sus mercados. De nuevo se destaca su visión a largo plazo y su espíritu de cooperación.

En España he encontrado a los hombres de negocios muy individualistas y apegados a sus ideas. Están más acostumbrados a desenvolverse con escasez de recursos, y de aquí el que sean más conservadores en su política. Prefieren protección en sus mercados y concesiones o prerrogativas al obtener materiales y servicios, mejor que confiar su éxito a la eficiencia de su trabajo, a producir con costos bajos y a vender a bajo precio en un mercado libre y competitivo.

Otro aspecto de la conducta de la gerencia de las «Corporations» en los Estados Unidos, que explica la mutua cooperación existente allí frente al individualismo y espíritu conservador de España, es que el empresario español concibe el mundo de los negocios como una lucha en la que las ganancias de uno representan pérdidas para otro. En los Estados Unidos creemos, por ejemplo, que una concesión en los precios de un fabricante a un almacenista supone una ventaja para ambos, puesto que a la larga se traducirá en una mayor participación en las ventas del mercado. Un director en España quizás considera esta concesión en el precio al almacenista únicamente como una pérdida de beneficios. Al operar los directores en los Estados Unidos sobre un mercado mayor resulta más factible el programa a largo plazo.

Después de haber destacado algunas de las diferencias entre las «Corporations» y las sociedades anónimas, en sus características y en su dirección, me gustaría exponerles mi opinión sobre una de las razones o causas de estas diferencias. Reconozco que no hay una única causa, pero creo que muchas de ellas pueden ser explicadas por la característica de movilidad, típica de nuestro país. Al hablar de movilidad me refiero al proceso que permite a los individuos el pasar de un *status* a otro. Esta movilidad ha originado actitudes, costumbres e instituciones en nuestra sociedad que son muy distintas de las de ustedes. Concretamente, creo que la movilidad es causa de muchas facetas de la «Corporations» que la distinguen de la sociedad anónima.

Estas simples afirmaciones no explican realmente el grado sin precedentes de movilidad de nuestra economía o persuadirles a aceptar mi punto de vista. Esta movilidad de nuestra sociedad ha sido originada por el ideal y práctica de la igualdad que, a su vez, es factible por desenvolvernos en una economía con superávit. Es precisamente este efecto de la abundancia sobre el concepto de igualdad lo que deseo explicarles.

La abundancia en lo económico depende casi por entero de la aptitud de una sociedad para usar sus recursos naturales. Los indios americanos poseían todos los recursos naturales, pero hicieron muy poco uso de ellos. Hay muchas áreas en el mundo: en Asia, Africa y Sudamérica, cuyos recursos naturales son iguales a los de los Estados Unidos, pero sus habitantes viven en la pobreza. Por otro lado, en Suiza, país con muy pocos recursos, disfrutan de un elevado nivel de vida.

La igualdad ha sido siempre un ideal en América, pero este término no tiene allí la misma significación que en Europa. Un europeo abogando por la igualdad parece propugnar la idea de que todos los hombres deberían ocupar posiciones con el mismo nivel en riqueza, poderío social y económico. Para un americano, su idea de la igualdad no representa el establecer una situación de hecho, sino de derecho. Es decir, que nadie tenga restringidas sus aspiraciones a cualquier *status*. Como consecuencia de esto, nuestro ideal y nuestra práctica de la igualdad, significa igualdad de oportunidades —no una situación uniforme a un nivel común, sino la posibilidad de moverse en todas las escalas, desde las más inferiores hasta las más elevadas. Igualdad en los Estados Unidos también significa paridad en la lucha —el derecho a competir en las mismas condiciones con otros— el derecho a progresar por méritos propios.

La democracia también participó en el logro de la igualdad en América. Hizo posible la minimización de las trabas e interferencias legales y gubernamentales; abrió el camino ascendente a todos al establecer que nadie es mejor que su vecino, permitiendo así el que cada uno satisfaga esta promesa de igualdad con su propio esfuerzo.

Desde luego, que esta igualdad nunca ha sido alcanzada en la práctica y sobrevive como un ideal del sistema democrático gracias a la riqueza de nuestra economía que ha hecho posible el que un gran sector de nuestra población consiga el éxito material en condiciones no superadas a lo largo de la historia.

Me gustaría considerar ahora el efecto o relación entre nuestros grandes recursos naturales sobre este concepto de igualdad.

Los Estados Unidos ha sido la nación afortunada en la lotería de la naturaleza, no sólo por su situación geográfica en una zona templada sino también por sus vastas regiones de fértil y bien regado suelo, por sus extensos bosques y sus ricos depósitos de minerales. A lo largo de nuestra historia y, de acuerdo con el ideal de igualdad, ha sido posible la explotación y desarrollo de nuevas áreas geográficas y de nuevos sectores de nuestra economía, gracias a la igualdad existente que permitía a todos el beneficiarse de los resultados. El hombre mejor calificado para este papel era el que tenía un espíritu de movilidad que le permitiera cambiar de una localidad a otra —de una posición económica a otra o de un nivel social a niveles superiores—. Ante ellos se ofrecía un continente a ser sometido y desarrollado, transformándolo de salvaje en un vasto oasis, alcanzando para sus ciudadanos, no solamente el *standard* de vida más alto del mundo, sino también riquezas con que fortalecer les economías de otros muchos países. Así, pues, la movilidad física y económica llegó a ser no un mero privilegio opcional, sino casi una obligación.

Este ideal de igualdad, junto con las oportunidades de progreso personal, fué bueno no sólo para los individuos; también tuvo un gran valor respecto al país, pues permitió a la nación utilizar en grado óptimo todos sus recursos humanos reclutando talentos de toda la población y no de una clase limitada.

Es cierto, como he dicho anteriormente, que el ideal de la igualdad absoluta y de las oportunidades universales nunca ha sido logrado en el sentido literal, pero creo que la fe en la igualdad de oportunidades ha dado a nuestra sociedad un grado de movilidad nunca alcanzado por otros. Podemos citar el ejemplo clásico, al que tan a menudo se hace referencia, de la existencia de nuevas zonas, las áreas de la mitad oeste de los Estados Unidos, que brindó a mucha gente oportunidades inigualables de mejora de su *status* social y económico. Desde el comienzo del siglo XX, y de ahí en adelante, el fenómeno de la migración a las ciudades con la formación de grandes núcleos urbanos, representó la gran oportunidad para la población que provenía del campo. Más tarde, a mediados de siglo, terminada la segunda guerra mundial, han sido los adelantos técnicos y científicos, el desarrollo de la economía de la era atómica, los que han mantenido el vigor y la movilidad de nuestra sociedad con la creación de nuevas oportunidades de mejora.

Además de esta expansión de las fronteras geográficas y científicas que han hecho posible la realización de este ideal de movilidad en los términos en que lo hemos esbozado, hay otro fenómeno al que es obligado aludir. Me refiero a la corriente de inmigración que se produjo en los Estados Unidos hasta la primera guerra mundial. Estos inmigrantes, asimilando el espíritu que animaba a los ya residentes, se unieron al frente de lucha por el éxito, bajo los principios de la igualdad.

A causa de estos valores y de estas coacciones. América no solamente ha practicado en gran medida la movilidad, sino que también ha articulado un mito. Este mito de la igualdad establece el que cada hombre es el arquitecto de su propio destino. Afirma la existencia en los Estados Unidos de una sociedad sin clases, donde todos los hombres son iguales y donde el mérito personal es la única escala de diferenciación. Aunque rechazables, estas ideas aún mantienen su influencia en América. Un ejemplo de ello es el que nadie se identifica a sí mismo como perteneciente a la clase trabajadora. No hay solidaridad en esta clase social. Los líderes sindicales han sido incapaces de establecer una guerra de clases; ni siquiera han podido conseguir un número grande de votos para un determinado partido o candidato. No tenemos Partido de Trabajadores, por así llamarlo. Los trabajadores sólo se unen para proteger sus intereses económicos locales. En los demás aspectos de la vida piensan y se comportan como ciudadanos individuales, optimistas respecto al futuro, confiados en que el trabajo honrado será recompensado con el tiempo, y seguros de que las puertas de una vida mejor están abiertas para ellos y para sus hijos. Todos los padres aspiran y esperan que sus hijos disfrutarán una mejor posición que la suya.

Pero veamos ahora la otra cara de la moneda. Este grado de igualdad, consecuencia de los recursos naturales, y el impulso hacia la movilidad, no se han conseguido sin coste. Ha destruído casi por completo la relación entre el individuo como tal y la comunidad que llamamos *status*. La gran movilidad de nuestra población la ha privado del sentido de pertenecer a una comunidad y de la seguridad de poder llevar una vida respetable y meritoria en el punto en que las circunstancias le situaron, sin preocuparse del lugar en que sea. El individuo, impulsado por la creencia de que nunca debe contentarse con su situación en la vida, y sintiendo que la sociedad le exige un continuo progreso como prueba de su valía y méritos, con mucha frecuencia se siente inseguro porque no está convencido de que verdaderamente pertenezca o sea esa su auténtica y definitiva situación en la vida. Esta inseguridad es un factor muy importante de las tensiones en las relaciones económicas y sociales en los Estados Unidos. Por consiguiente, consumimos más analgésicos y sedantes, bebemos más whisky, tenemos más enfermos mentales, más ataques de cora-

zón, más úlceras, más psiquiatras y más divorcios con la secuela de la delincuencia infantil, que ninguna otra nación. Esto representa el precio del progreso, y aún creo que sólo he enumerado una parte del coste total.

Nos encontramos, por tanto, en una primera ojeada en que las potencialidades económicas de nuestro continente han subordinado otros valores para el logro del máximo bienestar económico. Aparece también en esta consideración el hecho de que nos hemos propuesto un ideal inalcanzable, esto es, la movilidad para todos, lo cual ha originado tensiones y sentimientos de inseguridad entre los individuos, y, por último, que hemos privado a hombres y mujeres de valores psicológicos inherentes a su naturaleza. En resumen, todo parece llevar a la conclusión de que la abundancia ha impuesto pesados castigos por las ganancias físicas que ha conferido. Realmente estamos cogidos por los cuernos de un dilema. Ni podemos satisfacer con plenitud la promesa de igualdad, ni tampoco abandonarla. Nuestra esperanza está en que al existir ya pocos recursos sin desarrollar que esperen su explotación, no necesitamos en la actualidad de tantos individuos móviles en la población como en el pasado. Así, esperamos que esa movilidad sea más voluntaria que obligatoria. Donde antes, con su secuela de tensiones e inseguridad, era el precio del progreso, ahora esperamos alcanzar un alto nivel de vida prescindiendo de ella. Puede así conservarse como un medio de autorrealización de progreso para el individuo, pero sin ser ya un imperativo social.

En resumen: creo que muchas de las diferencias entre las «Corporations» de los Estados Unidos y las sociedades anónimas de España se pueden explicar por el hecho de que nuestra economía es más dinámica. En otros términos: su evolución, sus cambios son más rápidos. El espíritu innovador forma parte de su naturaleza. Y esto, a su vez, creo que tiene su origen en la mayor movilidad de nuestra sociedad, en que los individuos cambian su *status* social con más facilidad y también con más voluntariedad. El ideal y la práctica de la igualdad han sido históricamente el instrumento que ha impulsado y promovido una mayor movilidad, y ese ideal está todavía influyente en los Estados Unidos. Siguiendo el razonamiento, son la riqueza de los recursos naturales del país los que han hecho posible el establecimiento y la lucha por el ideal de la igualdad.

La aceptación de un cambio en nuestra vida es un fenómeno muy usual entre nosotros, y esto, trasladado al terreno de la gerencia de las «Corporations», hace que no solamente admitan cambios en su organización, en sus mercados, en sus productos, en la competencia y en los métodos de producción y distribución, sino que sean ellos mismos los que los inicien. Y para poder hacer esto con éxito deben adoptar una política a largo plazo. Esta es una de

las piedras angulares de la formación profesional para negocios en los Estados Unidos. Es por esto por lo que creemos y continuamente emprendemos nuevos proyectos de investigación y por lo que cooperamos unos con otros en este terreno para intercambiar información. Esta visión futurista, este vivir cara al mañana, concretado en una política empresarial a largo plazo, es, a mi juicio, la característica esencial y fundamental de las «Corporations» de los Estados Unidos que las diferencia de las sociedades anónimas españolas.

ROBERT S. RAYMOND