



**JUAN ANTONIO
DÍAZ ÁLVAREZ**

**LA GESTIÓN DEL CAMBIO
EN LA EMPRESA**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

31

INDICE

0. SALUDO Y PRESENTACIÓN

1. EL CAMBIO REAL EN SEAT: LO QUE SOMOS FRENTE A LO QUE FUIMOS.

2. LAS HERRAMIENTAS PARA EL CAMBIO.

3. PROYECCIÓN DE FUTURO: LAS PERSONAS GARANTIZARÁN EL ÉXITO EMPRESARIAL.

4. NUESTRA ACCIÓN CON LOS TRABAJADORES.

5. NUESTRA POLÍTICA DE MANAGEMENT.

6. OTRAS ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO.

7. LOS RIESGOS EN LA SITUACIÓN PRESENTE.

8. CONCLUSIONES.
NOTA BIOGRÁFICA

0. Saludo y presentación

Señoras y señores, amigos todos: Debo comenzar agradeciendo a los responsables del Seminario "Empresa y Humanismo" la invitación que se nos hizo para estar hoy con Vds. SEAT está presente en este Seminario desde su creación, y es consciente de la importancia de sus tareas. Pensamos que se está creando aquí todo un arsenal de ideas y de instrumentos, un valiosísimo material directamente encaminado a devolver a las empresas y a los hombres que las dirigen el más noble sentido de su misión: construir un espacio donde la persona humana pueda, a través de su trabajo, realizarse como tal y contribuir a la prosperidad de la comunidad en la que vive.

A esa idea tan elemental, raíz de la filosofía cristiana del trabajo, terminamos llegando siempre que nos planteamos una reflexión sobre las razones últimas de nuestros esfuerzos diarios. En este Seminario se han expuesto brillantes y profundos razonamientos sobre ello. Más modestamente pretendo yo hoy aportar nuestra propia experiencia: las vivencias de una empresa española que está intentando, tras infinitas dificultades, jugar un papel en el mundo social y económico del futuro. Y entendiendo ese papel en la línea de las tareas del Seminario: queremos ser una empresa, gene-

radora de riqueza y de bienestar, resultado de una suma de esfuerzos realizados por hombres y mujeres conscientes de su condición de tales.

1. Lo que somos, frente a lo que fuimos: El cambio real

El "cambio" arranca para SEAT en 1980 y hay que comenzar diciendo que no lo decidimos voluntariamente.

Es en ese año cuando FIAT, la multinacional italiana que había dado soporte tecnológico a SEAT desde su creación y que un año antes se había comprometido a adquirir la mayoría de su capital, decide abandonarla a su suerte.

La situación era excepcionalmente delicada: FIAT no sólo era nuestro proveedor tecnológico, único y total, sino que además era quien, a través de su red comercial, vendía en el extranjero buena parte de nuestra producción. Y, tan importante como ello, FIAT era nuestro soporte en materia de imagen: se nos conocía como la "FIAT española"; hasta el logotipo de la empresa estaba inspirado en el de FIAT; sin este respaldo no significábamos absolutamente nada fuera de nuestras fronteras y muy poco dentro.

La multinacional nos retiraba su apoyo en una de las fases más agudas de la caída mundial de ventas, producida por la primera gran crisis del petróleo. La demanda interna era muy escasa, en especial para SEAT, que se había dimensionado para producir más del doble de los coches que en ese momento podíamos vender en España. Habíamos creído en el desarrollo de un Mercado interno, que, hasta entonces, parecía imparable y que aún no sabía lo que era una crisis importante. Y también los planes de FIAT nos habían obligado a realizar cuantiosas inversiones, es especial en nuestra fábrica de Pamplona, que sin FIAT se revelaron como innecesarias.

Con 32.000 personas en plantilla, con un fortísimo endeudamiento, sin tecnología propia, sin posibilidad de exportar, nuestra Empresa parecía llamada a desaparecer. A quienes no conozcan nuestro caso, invito a realizar un ligero repaso a la prensa especializada de la época: SEAT aparecía como un gigantesco generador de pérdidas, que no tenía ninguna viabilidad como proyecto económico y que sólo se mantenía, en opinión de muchos, porque su desaparición súbita acarrearía al país males económicos y sociales aún peores que los que significaba el mantenimiento de su actividad. A juzgar por parecer, éramos “un mal

menor” y serios candidatos a una voladura controlada, a una drástica reconversión, como las que sufrieron importantes empresas y sectores del país poco tiempo después.

Obviamente, me satisface mucho poderles decir hoy que SEAT no desapareció, ni sufrió reconversiones violentas, sino que, venturosamente, hoy es una Compañía con éxito en el mercado. Ustedes saben muy bien que en España tienen importantes centros productivos la mayor parte de las Multinationales Europeas y Americanas de la Automoción. En este mercado español que fabrica cerca de dos millones de automóviles al año, nosotros somos líderes en producción; somos también líderes en exportación, realizada a través de una red comercial propia que cubre treinta países y tenemos en marcha planes de instalaciones y de producto que deben asegurar las condiciones de productividad y calidad que la competencia internacional, en libre concurrencia, exige a quienes aspiran a estar en el mercado.

El cambio de nuestra Imagen ha sido radical: de Empresa desahuciada y llamada a desaparecer, hemos pasado a ser miembros de la multinacional líder de ventas en Europa, quien, además, no se recata en manifestar siempre que se presenta una ocasión, que está muy

satisfecha de tener a SEAT en el Grupo y que nuestra Compañía es hoy uno de sus puntales más firmes.

Me propongo contarles cómo lo hemos hecho y lo que pensamos hacer para consolidar nuestros logros y garantizar el progreso y el éxito de la Compañía en el futuro.

2. Las herramientas para el cambio: Así lo conseguimos

Quienes dirigían la Compañía en 1980 no se resignaron a aceptar la triste suerte que por todas partes se nos auguraba y pusieron en marcha un conjunto de medidas que denominaron "Plan estratégico 81-85" con el objetivo final de conseguir la supervivencia de la empresa.

Ya entonces estaba muy claro que el futuro del automóvil estaría en manos de un reducido número de grandes multinacionales; una Empresa de tamaño medio o pequeño, aislada, de ninguna manera podría ser viable. Por ello, la supervivencia de SEAT dependería de nuestra capacidad de encontrar un Socio Multinacional, que nos aportara imagen, posibilidad de ampliar mercados y, en fin, acceso a las economías de escala en Investigación y

Desarrollo, Compras y Marketing que nos permitieran producir y vender en competitividad. Pero ese Socio podría tardar en aparecer y, en todo caso, ante ese Socio habría que presentarse con una imagen atractiva: en definitiva, había que trabajar febrilmente para hacer frente a nuestras obligaciones del día a día, y, al mismo tiempo, mejorar las estructuras de la Empresa, de cara a la indispensable integración en la Multinacional.

Fue una tarea apasionante, en la que simultáneamente se actuaba en múltiples frentes: se negociaba con FIAT una "separación amistosa" que permitiera el mantenimiento tecnológico de los modelos en fabricación, así como un período transitorio durante el cual continuarían exportando un cupo de nuestros automóviles; se creaba en tiempo récord una red comercial en el exterior, a través de la cual ya conseguimos vender en 1983 casi treinta mil automóviles; se desarrollaba la tecnología propia, indispensable para vender en el exterior productos diferenciados de los de FIAT y se decidía la construcción del modelo Ibiza; se emprendieron, en fin, programas de saneamiento interno y de mejoras de la gestión, entre las que figuró como más significativa la reducción de la plantilla en diez mil personas entre 1981 y 1985, realizada sin traumas.

La línea directriz, conseguir la multinacionalidad, era muy clara y se tradujo en resultados concretos muy pronto. Ya en septiembre de 1982 se firman unos Acuerdos de cooperación tecnológica y comercial con Volkswagen, que fueron interpretados como un primer paso para el conocimiento mutuo que permitiera después un trabajo en común de mayor calado. Estos acuerdos funcionaron muy bien y cuatro años después, en 1986, la multinacional toma la mayoría de capital de SEAT; puede decirse en ese momento que lo peor ha pasado y que nuestro futuro, un futuro que debemos ganarnos y construir nosotros, está a nuestro alcance y no es ya una utopía

Todo ello, que resumo yo ahora en pocos minutos, constituyó, como pueden ustedes fácilmente imaginar, un cúmulo de afanes, esfuerzos y sacrificios de muchas personas que creyeron en su trabajo y en la posibilidad, a través de él, de servir a su Compañía, a sus trabajadores y, en definitiva, a la Sociedad española. En esos momentos, todos, trabajadores y directivos, tuvieron oportunidad de abandonar el barco. Diez mil de ellos lo hicieron. Salvo una pequeña parte, que marcharon en razón de su edad, la gran mayoría de esos diez mil prefirió aceptar la indemnización antes que correr el riesgo de participar

en una especie de misión imposible. Otros, los más, se quedaron. Y todos estos hicieron cuanto pudieron porque el barco reparara sus averías y se pusiera en condiciones de navegar con éxito.

El papel de los Sindicatos en este período hay que juzgarlo positivamente. Fueron conscientes de la gravedad de la situación y aceptaron negociar en todos los terrenos, aun en aquellos considerados impopulares: mejoras de productividad, supresión de ventajas o derechos adquiridos, etc. Esto tiene mayor mérito si se piensa que SEAT había sido en los años 70 uno de los exponentes más claros de la conflictividad laboral en España y nuestros Sindicatos estaban acostumbrados a luchar y a conquistar todo sin contrapartida por su parte. Hay que decir que este responsable cambio de actitud no siempre fue comprendido por la plantilla que, en alguna ocasión, desautorizó a sus representantes rechazando en "referendum" acuerdos alcanzados por ellos con la Dirección. Pero el hecho es que una Empresa a la que siempre se citaba como ejemplo cuando se hablaba de conflictividad laboral, vivió una etapa de más de cinco años en que esta conflictividad fue prácticamente nula, lo que contribuyó, sin duda, a favorecer nuestra imagen y el desarrollo de todo el programa de mejora

de la gestión interna que se intentaba aplicar en esos momentos.

Una valoración superficial juzgaría lo expuesto diciendo simplemente que nuestros Sindicatos y nuestros trabajadores “vieron las orejas al lobo”. En buena parte puede ser cierto; pero también pudo ser la lógica respuesta de un colectivo que supo entender que aquel enorme esfuerzo que la Compañía estaba realizando tenía como fin salvar sus puestos de trabajo y que todo ello se hacía sin prescindir traumáticamente de ninguna persona.

Si algo aprendimos en esos difíciles momentos fue que en la actividad empresarial no existen metas definitivas, ni tiempo para el descanso. Cubrir una etapa con éxito, no significa más que el haber alcanzado una nueva plataforma desde la que poder continuar luchando.

A partir de 1987, con la consolidación de nuestra Marca en los mercados nacional y exterior, y con el respaldo de la multinacional, podemos plantearnos ya nuestras políticas de futuro con mayor sosiego y orden.

3. Proyección de futuro. Las personas de SEAT garantizarán el éxito empresarial

Habíamos aprendido ya en ese momento tres cosas que consideramos las características propias de eso que se ha venido en denominar “cambio”.

Es la primera, la vertiginosa aceleración de tiempo. Las modas, los gustos y las apetencias de las personas mudan a tal velocidad que las Empresas nacidas para satisfacer una necesidad social corren el riesgo de no llegar a tiempo con sus productos, porque las necesidades que motivaron la fabricación de esos productos han cambiado cuando éstos aparecen en el Mercado. El lanzamiento de un modelo nuevo de automóvil venía necesitando cuatro o cinco años, desde la definición del proyecto hasta su puesta a la venta. Exigía también cuantiosas inversiones, que se hacían suponiendo que aquel auto, sin apenas modificaciones, podía estar en el mercado quince o veinte años. Esto ya no es así. Las empresas no pueden ya “esperar” a analizar los gustos y las modas existentes para actuar en consecuencia: deben anticiparse a su aparición, deben integrarse en sus entornos de tal forma que puedan adivinar qué van a necesitar las per-

sonas a las que pretenden servir en el próximo futuro y deben contar con unos mecanismos de respuesta enormemente rápidos y flexibles.

Ya no sirven las organizaciones burocráticas, estables y rígidas, a la usanza tradicional, donde la observancia de las reglas minuciosamente escritas es inexcusable.

Necesitamos organizaciones que sean capaces de servir nuestra estrategia, capaces de estar en evolución permanente, capaces de estar en disposición de discutir y de revisar en cada momento lo que poco antes parecía inmutable.

Todo esto supone una verdadera revolución en el trabajo empresarial, que muchos no han sabido ver y que explica el fracaso de empresas consideradas muy seguras y prósperas,

Aprendimos también, en segundo lugar, el valor capital de las personas, de todas las personas que trabajan en la empresa, como factores de nuestro éxito. En febrero de 1987 redactamos en SEAT, con la participación de todos los Directivos, nuestra Filosofía Corporativa, donde este principio se refleja rotundamente. Se dice en este texto que SEAT considera a su personal como su activo más importante y que constituye la clave de su éxito, con el que asegura su rentabilidad y que "nuestro

mayor orgullo es que nuestros hombres y mujeres sean leales y estén comprometidos con los objetivos de la Compañía".

Nos convencimos también, por último, de que el Management de la Compañía iba a ser el factor determinante del éxito final. Que en tiempos de competencia libre, sin barreras proteccionistas, con comunicaciones fáciles, no iba a ser demasiado complicado mantenerse al día en la evolución tecnológica o en cualquiera de las tradicionales constantes de la actividad empresarial: lo que de ninguna manera se podía improvisar, ni copiar de otros con resultados inmediatos, era la capacidad del Equipo Directivo de la Empresa. Un conjunto de personas, que son resultado de una cultura empresarial, pero que deben ser a la vez capaces de cambiarla: Ilusionados con su tarea. Entrenados para trabajar en equipo y capaces de asumir el riesgo de la decisión urgente. Con visión multinacional, pero a la vez integrados en su entorno. Permanentemente puestos al día en sus conocimientos profesionales y expertos en la dirección de equipos humanos.

A eso tan sencillo hemos reducido nuestro esquema básico para el manejo del cambio: personas idóneas integradas en una organización flexible y ágil.

4. Nuestra acción con los trabajadores

Si hemos dicho en nuestra Filosofía Corporativa que nuestros trabajadores son nuestro mayor orgullo, debemos pretender, obviamente, que ellos también se sientan orgullosos de pertenecer a la Compañía. Entendemos que para que ello ocurra hay una condición previa: el proyecto empresarial tiene que ser creíble, viable, con posibilidades de éxito. Es difícil que alguien se sienta orgulloso de trabajar en una Empresa que va a la ruina o en un proyecto condenado de antemano al fracaso. Por ello estamos insistiendo, a través de todos los medios a nuestro alcance, en mejorar nuestra Comunicación e Información interna, para que los trabajadores conozcan el devenir diario de la Compañía, sus problemas y sus oportunidades, sus proyectos de futuro y sus realizaciones prácticas. Creemos en nuestro proyecto y pretendemos hacer partícipes de esa fe a todos nuestros colaboradores.

Hemos facilitado la participación de los trabajadores y de sus organizaciones en las tareas de la Compañía; así existe una Comisión integrada por los Sindicatos más representativos que está en contacto permanente con nosotros para seguir el Plan industrial y a quienes mantenemos informados de todo lo relevante de nuestro presente y futuro y con quienes discu-

timos abiertamente, explicando razones, aceptando sugerencias, poniendo siempre los principios del diálogo y las reglas del juego limpio sobre la mesa. Muchas otras actividades, relacionadas con la Productividad, la Calidad, la calificación de puestos de trabajo, la Seguridad e Higiene, la gestión de todos los aspectos sociales, se sustancian a través de grupos de trabajo mixtos, dirección y trabajadores, que van siempre más allá de los mínimos establecidos como exigencia legal.

Para propiciar la participación individual, funcionan en la Compañía, con una excelente tradición, los círculos de calidad, con más de mil participantes activos y un sistema de sugerencias, con estímulos sustanciosos a quienes aporten ideas que mejoren el trabajo en cualquiera de sus aspectos.

Intentamos también la aplicación de un sistema retributivo competitivo en relación con el Mercado, pero que debe reconocer la mayor especialización y capacidad del trabajador. Esto es absolutamente necesario y hay que confesar que el día de hoy estamos lejos de lograrlo. No encontramos muchas facilidades en este punto por parte de los Sindicatos, demasiado conservadores, tanto en este aspecto como en muchos otros, y que aún no se han desprendido totalmente del lastre de

“los incrementos salariales lineales” por los que luchaban hace unos años. Ello llevó a la mayor parte de las grandes empresas a una situación en materia salarial absolutamente absurda e injusta y, desde luego, poco o nada estimulante para el trabajador con inquietudes de desarrollo personal.

Impulsamos por último la Formación en la Compañía, como otro de los grandes ejes de nuestra política de personal. Un conjunto de actividades de gran volumen y que se encaminan directamente a facilitar el cumplimiento de los objetivos de calidad y productividad y favorecer el desarrollo y la promoción de los mejores trabajadores.

Información honesta y completa; participación en las tareas de la Compañía; retribución justa y posibilidades prácticas de promoción y desarrollo personal, son las cuatro líneas de nuestra actuación para conseguir la implicación de los trabajadores en los objetivos empresariales.

5. Nuestra política de management

El desarrollo de nuestros Directivos ha sido para nosotros en los años últimos y lo es hoy una de nuestras primordiales preocupaciones. Somos conscientes de que llevamos en esto

una cierta ventaja: nuestra gente tuvo que aprender en sus propias carnes eso que llamamos cambio, en los años duros, que ya hemos descrito, cuando, por ejemplo, hubo que salir a vender fuera, imperiosamente, con urgencia y sin ninguna experiencia exportadora, o tuvimos que crear aquí, casi desde la nada, toda una estructura sobre la que basar nuestra propia tecnología.

Oímos y leemos hoy con frecuencia opiniones autorizadas que hablan de la necesidad de romper con los conceptos clásicos de la función del directivo, o que es indispensable hoy implantar los sistemas de dirección participativos. Se dice que ya no es posible dirigir en base a planificaciones exactas, minuciosamente calculadas, y que tampoco se puede, a estas alturas, aspirar a controlar en detalle todas las situaciones. Que de ninguna manera se puede esperar el éxito con estructuras organizativas rígidas y procedimientos rigurosamente sistemáticos. Se dice también que el Directivo actual se enfrenta al conflicto interno creado por el choque de sus concepciones clásicas con la realidad impuesta por el cambio y la necesidad de crecimiento.

Pues bien: en SEAT tenemos la ventaja de que todo eso lo hemos aprendido ya, obligados por nuestra necesidad de sobrevivir, a lo

largo de nuestra reciente historia. La idea de competitividad en situaciones cambiantes, la globalización de los Mercados, la dirección participativa, son conceptos que en nuestra casa se respiran y se viven ya desde tiempo atrás y a partir de ellas hemos elaborado un sistema de management que permite:

- Aceptar lo imprevisible y complejo de nuestros entornos.
- Aceptar la empresa como algo flexible y vivo que debe interactuarse con otros sistemas.
- Ir a estructuras organizativas planas, facilitadoras de la comunicación y de la toma de decisiones.
- Valorar justamente la importancia de los recursos humanos y la trascendencia del proceso de dirección de la personas.
- Estimular la autodirección y la autoorganización.
- Motivar a las personas para que piensen en forma de proceso en vez de en forma de estructura.
- Establecer principios y objetivos de calidad, excelencia y productividad.

Para llegar ahí, ha sido necesario involucrar a todos nuestros directivos, conocer sus demandas y comprobar su coincidencia con las exigencias que hemos descrito: han tenido oportunidad, a través de encuestas, de exponer sus puntos de vista sobre nuestra cultura y organización, sus puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades y hemos

llegado a las mismas conclusiones: queremos una empresa sólida, competitiva, que aproveche prioritariamente sus propios recursos y con fuerte personalidad en sus productos y en su imagen corporativa.

De ahí, los criterios fundamentales para el éxito que deben informar todo nuestro sistema de management: objetivos estratégicos claros y ambiciosos, estructura de costes competitiva y satisfacción de las personas que trabajan en la Empresa.

Este último punto nos pareció básico siempre y nos fue reclamado por nuestros directivos, también a través de una concluyente encuesta. Nos dijeron que, para sentirse satisfechos, necesitaban saber:

- Lo que la organización espera de cada uno de ellos.
- Si tendrán oportunidades, dentro de la organización, de demostrar su potencial.
- La opinión que sus jefes tienen sobre su trabajo presente.
- Si la organización les ofrecerá oportunidades para mejorar su formación.
- Sus posibilidades de desarrollo futuro.
- Si el sistema permitirá retribuir su trabajo en función de su desempeño.

Para responder a todo ello, y con el objetivo último de conseguir el más alto grado posible de satisfacción personal en el trabajo, hemos diseñado todo un sistema, que contempla una Dirección por objetivos moderna; que hace indispensable la Dirección participativa; que obliga a jefes y subordinados a comprometerse mutuamente en un proceso continuo de acuerdos voluntarios; donde, por último, la clara identificación de los objetivos debe propiciar los mejores resultados.

Contamos también ya con un sistema de Evaluación del Desempeño, instrumento básico para determinar el impacto de la gestión del Directivo en los resultados de la Compañía, base técnica a la vez para determinar parte de las retribuciones, establecer posibles deficiencias en la actuación y sus causas, determinando, en su caso, planes para corregirlas.

Los Planes de Carrera, determinantes de los Planes de Formación, están fuertemente influenciados por la necesidad de una internacionalización del management, y de los principios del desarrollo no sólo vertical, sino también horizontal, en especial de los Directivos jóvenes con potencial,

Nuestro Plan de Compensaciones está configurado para ser capaz de atraer a los profesio-

nales que necesitamos, retener a los mejores y estimular a todos hacia los más altos niveles de actuación, sin perder de vista la equidad interna y la competitividad externa.

Tenemos, además, en marcha, los Planes de Formación y Desarrollo y los Manuales de Procedimientos en materia de Recursos Humanos, que completan el sistema, corrigiendo deficiencias y carencias formativas y proporcionando puntos de referencia para crear y mantener nuestro estilo común de dirección de las personas.

Con todo ello, pretendemos mantener, permanentemente actualizada, la mejor herramienta de que dispone una Compañía para manejar el cambio: Un Management capaz y comprometido.

6. Otras estrategias para el éxito

Unos trabajadores y un Management comprometidos con un proyecto empresarial, en una organización flexible. Ese es nuestro esquema básico, y, partiendo de él, tratamos de aplicar nuestras actuales estrategias que pasan por cinco puntos fundamentales.

En primer lugar, la *reducción de costes*, batalla permanente y diaria que no admite

ninguna clase de tregua y que supongo es tarea obligada y prioritaria en todas las Empresas. En las de mayor tamaño hay que comenzar siempre con un riguroso control del presupuesto, siguiendo por la estrecha vigilancia sobre la plantilla de personal indirecto, ya que, con tal de conseguir los objetivos de producción o de calidad, hay responsables que descuidan sus gastos o tienden a incrementar el número de sus empleados; buscamos también la reducción de costes en la negociación permanente con nuestros Proveedores a los que, sin demérito de la calidad de sus suministros y de la puntualidad en las entregas, garantizamos volúmenes de trabajo a lo largo de períodos más dilatados; insistimos en la racionalización de los métodos de trabajo, que permitan la optimización de los obreros directos; reducimos de manera rigurosa los stocks, tanto de automóviles fabricados, con mecanismos permanentes de ajuste entre demanda y producción, como de materiales en almacén, aplicando progresivamente el sistema JUST IN TIME; encomendamos, cada vez en mayor proporción, a terceros la realización de servicios o tareas productivas no estratégicas, permitiéndonos así aligerar nuestras estructuras y centrar nuestra atención en las partes nucleares de nuestra actividad. Tampoco olvidamos la necesidad de que todos

los trabajadores cooperen en la reducción de costes en la medida de sus posibilidades, y ese objetivo ha sido motivo de muchos trabajos de los Círculos de Calidad y en Campañas de sugerencias.

También hemos puesto en marcha una serie de medidas de austeridad para la Dirección, tratando de que el ejemplo desde arriba arrastre a todos: desde la creación de un Comité de Ahorro, a alto nivel, formado por Directivos, con el encargo concreto de proponer medidas que supongan economías ciertas a corto y medio plazo, hasta el pequeño gesto de una secretaria que debe ahorrar en el número de sus fotocopias o en las llamadas telefónicas.

La segunda línea estratégica pasa por nuestra gama de modelos.

Ya hicimos referencia a la necesidad de anticiparnos a los deseos de los consumidores y éstos demandan productos cada vez más diversificados con niveles de calidad y seguridad óptimos. A esas exigencias debemos responder adecuadamente si no queremos exponernos a perder nuestros mercados.

Nuestra integración en el Consorcio VW se hizo dejando claramente establecido que SEAT mantendría su marca, sus productos, su tecno-

logía, su red comercial, y su independencia en la gestión. Hoy fabricamos tres modelos propios (MALAGA; IBIZA, MARBELLA) más un modelo de VW, el POLO. Esos modelos básicos hay que llevarlos a los mercados en un alto número de variantes, intentando cubrir en la mayor proporción posible las aspiraciones de los potenciales clientes.

En el futuro, mantendremos esa gama básica: tres o cuatro modelos propios de SEAT, concebidos por nosotros, y uno de la multinacional. En mayo próximo saldrá al mercado otro modelo: SEAT TOLEDO, situado en la parte más alta de nuestra gama, y tenemos la seguridad de que constituirá un gran éxito. Trabajamos en otros proyectos, para coches que serán lanzados al Mercado posteriormente, garantizando unos productos de excelente relación calidad-precio, renovados permanentemente, con tecnología moderna y con diseños altamente atractivos.

Para garantizar una gama de producto competitiva en todos los órdenes, hemos potenciado nuestro Centro Técnico de Martorell, que ha duplicado la plantilla de sus especialistas en los últimos dos años: 600 personas trabajan allí. Nos apoyamos también en expertos europeos en diseño y motorización de prime-

rísima fila y, naturalmente, en la experiencia y consejo de nuestra multinacional.

La *tercera* de nuestras estrategias básicas está en el Plan de Inversiones. Más de 600.000 millones de pesetas estamos destinando, entre 1989 y 1990, a la renovación del producto, y la construcción de una nueva planta capaz de colocarnos en volúmenes de producción verdaderamente competitivos, casi duplicando nuestra capacidad actual, y en la modernización de las fábricas de Barcelona y Pamplona. No puedo ocultar que una decisión de esta envergadura constituye una gran preocupación. Liberados recientemente de cargas financieras, la Compañía debe volver a endeudarse, pero sabemos que no hay otra alternativa, en una actividad en la que ya competimos libremente en Europa y en la que, a medio plazo, deberemos enfrentarnos también en competencia igualmente libre con los japoneses.

La *cuarta línea* estratégica consiste en optimizar todas las oportunidades que nos ofrece la multinacional. Ya quedó dicho que la integración en uno de los gigantes del sector fue el primer objetivo nuestro y lo consideramos siempre como condición inexcusable para la supervivencia. Esa integración nos da más oportunidades para aprovechar hasta el

último resquicio que permita reducir un coste, llegar antes a un Mercado, solucionar más pronto un problema técnico, conseguir aprovisionamientos más baratos, dinero en mejores condiciones, publicidad en todo el mundo reforzada por el prestigio de la multinacional, etc. etc.

Todo ello sin perder nuestra identidad y manteniendo nuestra independencia en la gestión. Aunque ya hemos comenzado a notar los positivos efectos de la multinacionalidad, nos queda mucho por hacer en este terreno.

Y, como *quinta directriz* estratégica, la necesidad de integrar a SEAT en las Sociedades a las que intenta servir, Por una parte, porque necesitamos conocer sus problemas, sus aspiraciones, sus frustraciones, si queremos llegar a adivinar sus deseos, condición que ya señalamos como necesaria para el éxito; pero por otra parte, porque esa misma Sociedad nos lo exige, se lo exige a todas las empresas de cierto volumen, que se ven solicitadas a diario para implicarse en tareas sociales, muchas de las cuales, aparentemente al menos, poco o nada tienen que ver con la finalidad específica de la Compañía.

Pero hay que hacerlo. Y hay que hacerlo por algo más que por razones de estricto marketing, de publicidad. Y es que, por razones

cuyo análisis ahora nos llevaría muy lejos, la Sociedad desea que las empresas sientan y vivan como ciudadanos.

Ya en 1987 recogimos este principio estratégico en nuestra filosofía: allí, aparte de la expresión genérica de nuestro deseo de servir a la sociedad, manifestamos específicamente nuestro propósito de colaborar con las autoridades e instituciones competentes en materia de Medio Ambiente y Educación y Cultura. Entendimos que eran los campos prioritarios para que SEAT comenzara a exteriorizar su compromiso social.

Tres años después, se nos puede ver patrocinando los Juegos Olímpicos, festivales de ópera, edición de libros, actividades universitarias, etc., etc. De verdad que muchas de estas manifestaciones no se justificarían si las midiéramos solamente bajo el punto de vista de su rentabilidad comercial. Está detrás, claramente expresada, nuestra voluntad de ser miembros activos de la Sociedad a la que servimos y en la que aspiramos a desarrollarnos con éxito.

7. Los riesgos en la situación presente

Con todo ello, luchamos porque nuestra Empresa tenga futuro, que debe materializarse en forma de presencia destacada en el

Mercado, por muchos años, generando riqueza, procurando el bienestar y la seguridad de las personas y las familias que con nosotros se afanan, y contribuyendo igualmente a la estabilidad y el progreso de la Sociedad en general.

Tenemos que intentar que nuestros esfuerzos no se malogren. No voy a hablar ahora de la posibilidad de crisis internacionales o de imponderables de cualquier naturaleza ajenos a nuestra gestión. Me refiero a que puedan malograrse por culpa nuestra.

De ninguna manera podremos descansar nunca en la batalla por la competitividad; estamos, por lo tanto, obligados a actualizar y mejorar permanentemente todos los instrumentos a que hemos hecho referencia: la investigación tecnológica, la reducción de costes, la organización flexible, la oportunidad de nuestra estrategia comercial. De ninguna manera nos podremos permitir que la ilusión de nuestros Directivos se pierda: tenemos que ser capaces de enfrentarles a diario con nuevos retos profesionales, debemos confiar en ellos, respaldar decididamente su gestión diaria, favorecer su puesta al día profesional, pagarles competitivamente, ofrecerles, en definitiva, su participación activa en un proyecto de

empresa, al que merezca la pena dedicar la vida profesional.

Deberemos ser capaces de conseguir que los trabajadores se ilusionen igualmente, y mantengan el orgullo de pertenecer a una compañía con futuro. Los nuestros van a tener oportunidad muy pronto de demostrarlo: en efecto, coincidiendo con la puesta en marcha de nuestra nueva fábrica de Martorell, proyectamos introducir el sistema de trabajo en Grupos. Ello puede significar el principio de fin del Taylorismo; la delegación de responsabilidades y competencias en los trabajadores; la supresión de muchos controles basados en la desconfianza; la posibilidad real de un trabajo más cualificado y humano para la mayoría. En la medida en que sean capaces de esforzarse, colaborando en la implantación del nuevo sistema y en la superación de los muchos problemas prácticos que ello supondrá, podremos constatar hasta qué punto están dispuestos a asumir su parte en la batalla de la competitividad.

Hay que conseguir que los Sindicatos aceleren el proceso de comprensión de la realidad presente, proceso que están viviendo, a nuestro juicio, con demasiada lentitud. Entendemos su empeño por el mantenimiento del empleo, por la mejora de las condiciones de

vida y de trabajo, por aumentar su grado de participación y de influencia en la gestión de las Empresas. Pero no siempre somos capaces de entender su posición en puntos concretos, que en nuestra opinión, se contradicen con los objetivos generales que justifican su existencia. Es difícil entender, por ejemplo, a estas alturas, que se pongan dificultades a una mayor utilización de plantas productivas que exigieron altísimas inversiones y que sería de locos mantenerlas paradas ciento cuarenta días al año; o que cueste lo indecible introducir nuevos sistemas de organización del trabajo, directamente encaminados a mejorar nuestra competitividad; o que sea, en la práctica, tan difícil y costoso de resolver el tema de la movilidad de trabajadores entre las distintas Plantas, a veces separadas entre sí por pocas decenas de kilómetros, etc, etc.

Deben abandonar los Sindicatos actitudes ya superadas doctrinalmente y sumarse decidida y activamente a la batalla por la competitividad. Reclamando, por supuesto, todo lo que en justicia piensen que corresponde a los trabajadores; pero diciéndoles, con toda claridad, que si queremos estar presentes en el Mercado dentro de diez años, todos deberemos trabajar más, formarnos más, estar dispuestos a los reciclajes o cambios profesionales que el momento

demande, a transformar en productivos aquellos puestos de trabajo que han perdido su sentido en una organización empresarial moderna; a ser retribuidos en función de los rendimientos aportados; a perder, en definitiva, en beneficio del común de la sociedad, determinadas situaciones ventajosas adquiridas por algunos que, de mantenerse, perjudicarán a todos.

8. Conclusiones

Creemos que hemos conseguido un proyecto empresarial que vale la pena: tenemos un producto que la sociedad demanda; vamos a producirlo competitivamente; deseamos integrarnos en la Sociedad; pertenecemos a un Consorcio internacional con claro futuro. Contamos con hombres y mujeres comprometidos con nuestro proyecto, que se ha concebido con su participación y donde desempeñan un protagonismo cada vez mayor. Pienso ahora que comienzan a darse en nuestra empresa las condiciones necesarias para que el trabajo del hombre alcance el significado que ustedes, en las tareas de este Seminario, le otorgan.

Muchas gracias

NOTA BIOGRAFICA

D. Juan Antonio Díaz Álvarez desempeña actualmente el cargo de Presidente del Consejo de Dirección de SEAT. Es licenciado en Ciencias Químicas por la Universidad de Oviedo, y diplomado en Altos Polímetros y Cauchos por el Instituto de Plásticos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, y en Alta Dirección de Empresa por el IESE de Barcelona. Asimismo, ha realizado cursos de investigación en Estados Unidos y Japón, y ha sido investido Doctor Honoris Causa en Filosofía y Dirección de Empresas por

la Universidad de Kensington de Glendale (California).

Su contribución en el ámbito empresarial ha resultado decisiva gracias al desarrollo de la nueva imagen de la empresa, y sobre todo, a la creación de la nueva red exterior en Europa y Próximo Oriente.

Recogemos en este Cuaderno el texto de su intervención en las IV Reuniones Internacionales, que lleva por título "La empresa como agente de un nuevo orden social", celebradas en Madrid los días 22-23 de noviembre de 1990.