

consejeros que cobran pero no administran

Entre los innumerables problemas que hoy abruman a los jefes de Empresa, a quien no siempre se les hace justicia en cuanto al papel social que desempeñan y en cuanto contribuyen al progreso de la sociedad en que trabajan, no es uno de los menos atendidos el de la reforma de la empresa enfocada desde el punto de vista social.

Por todas partes se nos acucia, bien sea para estudiar, para propugnar y aun para implantar, reformas de empresa, totalitarias la mayor parte de las veces, utópicas en muchas de sus soluciones, como suelen resultar la mayoría de las soluciones radicales.

Generalmente, empieza por olvidarse, que la empresa está sometida a unas leyes biológicas de crecimiento y quiere aplicárseles el mismo tratamiento a todas ellas, cualquiera que sea el ciclo de su desarrollo, sin excluir siquiera a las «non natas».

No es necesario esforzarse, para comprender que determinadas reformas que tolerarían perfectamente empresas en pleno período de madurez, pondrían en grave peligro de su vida a empresas en plena juventud, y podrían impedir el nacimiento de muchas, que no se atreverían a enfrentarse, con mayores dificultades de las que actualmente se les presentan para poder abrirse camino a su constitución.

A mi juicio, lo primero que debe considerar cualquiera que trate de investigar para corregir los defectos de la empresa, es que éstas tienen que nacer, que luego tienen que aprender a andar y que una vez en marcha, necesitan atender su desarrollo, siempre difícil, antes de llegar al estado de madurez en el que puedan moverse con cierta agilidad en el campo económico de su competencia.

* * *

Hace unos años podía pensarse que una empresa que había alcanzado este estado de madurez, tenía definitivamente resuelta su existencia, y que salvo casos excepcionales de incompetencia debido a factores externos verdaderamente excepcionales, las empresas estaban llamadas a vivir poco menos que indefinidamente, haciéndose mas estables a medida que se hacían más antiguas, bastando muchas veces ser centenaria, para considerarse inmortal.

Hoy, por el contrario, toda empresa desea se la denomine moderna, pues sólo la antigüedad, si no va acompañada de la modernización, sería más bien una censura que un blasón. Y ello está plenamente justificado ya que diariamente cambian las técnicas, no sólo de producción, sino las de dirección y organización, y el menor retraso en la implantación de cualquiera de ellas puede llevar al fracaso a la más acreditada empresa.

Es, pues, muy interesante destacar que en estos momentos en que la atención del empresario está solicitada por las más diversas cuestiones de orden económico, de orden técnico, de orden administrativo; desde el punto de vista fiscal y no pocas veces del político; en estos momentos en que ve comprometido el porvenir de su empresa, en la que tantos afanes puso, si desoye las solicitudes de tantos requerimientos en los que le ofrecen ya sea nuevos equipos de maquinaria o unos sistemas para racionalizar su producción, o de reorganizar la empresa; en que se ve obligado a programarlo todo, previendo lo que debe hacer, no ya al día siguiente, ni sólo en el año en curso, sino incluso dentro de los diez o los quince próximos años; cuando unos expertos le proponen la conveniencia de estudiar la descentralización de sus servicios y de las posiciones y normas en las que tal vez ni ha pensado, y otros le convencen del interés de establecer los procesos de sus trabajos, o los métodos de producción, y los controles técnicos y contables, etc., etc.; cuando, a pesar de que su atención tiene que llegar a veces a aprehender técnicas, en las que ni sus denominaciones hemos sido capaces de traducir a nuestro idioma, como las de «marketing, planning, etc.», vemos, yo al menos, con gran consuelo, que los empresarios del mundo entero, y los nuestros no menos, siguen cada día con más atención todo aquello que puede suponer reformas empresariales de motivación exclusivamente social.

No niego, que en algunos casos, estos empresarios piensen exclusivamente en aumentos de productividad, mediante aplicación de unas mejores relaciones humanas, pero en muchos, justo es destacarlo, con una grave preocupación de un mejoramiento social, buscando la dignificación de la persona y tratando de promover su situación profesional, moral y económica, de acuerdo con la doctrina de la Iglesia. Lo que no es fácil es encontrar las fórmulas mágicas que nos resuelvan de una

vez en el tiempo, y en todo tipo de empresas, tantos problemas como en la actualidad están planteados y en cuyas soluciones empiezan por no llegar a un acuerdo los mismos economistas entre sí, antes de pasar a poder estudiar la forma de aplicar las soluciones, una vez que éstas fueran del común consenso de los estudiosos. Porque entonces empezáramos a ver la diferente terapéutica que había que aplicar a los distintos tipos de empresas, según su especialidad, según su tamaño, según su vitalidad, según su estado de desarrollo a que antes nos referimos.

¿Quiere esto decir que entonces no cabe más que cruzarse de brazos y dejar las soluciones en manos de la Divina Providencia?

Creo sinceramente que no, por muy providencialistas que seamos. Es-timo indispensable que no dejemos de actuar todos pensando, estudiando, ensayando fórmulas o tratando de implantar aquellas que creemos son de más fácil aplicación.

Y puestos en este camino, yo empezaría por proponer una, que es-timo corregirá, en algunos casos, graves injusticias; que podría atemperar otras y que facilitaría desde el primer momento la marcha e incluso la promoción de nuevas empresas.

LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN NECESITAN REFORMA

Quería hablar de los Consejos de Administración.

Actualmente, éstos representan exclusivamente al capital y asumen atribuciones, al menos teóricamente, que creo no son de su incumbencia. No voy a negar que tienen una misión que cumplir, si bien cada día más restringida, ya que dada la complejidad y tecnicismos que la dirección de las empresas requiere, mayor cada día, podría decirse que los Consejos de Administración van reduciendo su actuación como directivos, labor que va pasando al director general con su equipo de directivos.

Mi punto de vista, que hoy todavía puede tratarse de extremista, y más en España, es que la misión del Consejo de Administración debe quedar limitada a la elección del director general y al control de su gestión por una parte, y por otra, a determinar el plan de actuación de la empresa y llevar a cabo la financiación necesaria para poder dar cumplimiento al plan propuesto.

En esta labor y, por tanto, en la formación de ese Consejo, parece lógico, y ésta sería la primera reforma, esté integrada una representación del personal, al menos del alto personal, sea o no accionista, pues a éste corresponde estudiar, no sólo la forma de llevar a cabo y con éxito los planes que el Consejo le exija, sino la propuesta de modificación o adaptación de los planes sucesivos.

* * *

Pero a esta reforma de tipo humano creo debería añadirse otra de tipo económico, y es la de retribuir en justicia a los componentes de los Consejos.

Para ello lo primero que habría que exigirles es una competencia adecuada a su función, incluso en lo que toca exclusivamente al capital en función fiscalizadora.

El Consejo debería limitarse al número de personas indispensables, que, siendo éstas verdaderamente competentes, podría ser muy reducido, con lo cual, aun retribuyéndoseles debidamente, sería una carga pequeña para la empresa. Esta retribución debería estar ligada a la presencia real del consejero en la reunión del Consejo y no percibirla cuando delegue por conveniencia propia o para que el Consejo pueda tomar acuerdos.

Estimo que debería señalarse retribución fija por reunión, y que ella esté en proporción al trabajo que desempeñan los consejeros y a la importancia de los sueldos de los restantes empleados de la empresa. A esto me refería cuando hablaba de retribución justa, pues no estimo por tal, la que le llega con harta frecuencia a los consejeros como participación de beneficios que, en muchos casos, son exagerados y no pocas veces incontrolados y desproporcionados con su labor y con los sueldos de la empresa.

He aquí una pequeña pero trascendental reforma que pueden llevar a cabo todas las empresas y que sería acogida con gran simpatía por accionistas, empleados y obreros. Me hace pensar así, aparte la propia experiencia, el que nunca he visto publicar en la distribución de beneficios de ninguna memoria, ni balance, la partida correspondiente al Consejo, aunque estatutariamente existe.

De su importancia puede juzgarse por la lectura de los estatutos de la mayoría de las empresas que verdaderamente pueden llamarse anónimas, en las que rara vez no existe un 5 por 100, y más generalmente un 10 por 100, de los beneficios para el Consejo, sin que ello sea óbice para que en algunas no figure también otro tanto por ciento. Y he conocido casos de otro 10 por 100 para los promotores, que normalmente forman parte de aquél.

Y no faltan casos en que al gerente, al director general o alto personal se les retribuye con otro tanto por 100, además del sueldo, y que alguno de ellos forme parte del Consejo con lo que, en más de un caso, cobra una parte de cada una de estas participaciones.

Y como el Consejo lo nombran los fundadores y éste a su vez nombra al gerente y no pocas veces consejero-delegado, y todo ello en un círculo reducido y con un capital limitado, que luego va ampliándose, resulta que el accionista que, en España—no digo que por dejación de sus derechos—pero en gran parte por falta de información que le es

muy difícil conseguir, vea mermados sus dividendos en cuantía que a veces, entre participaciones, reservas y contribución, se acerca, si no excede, al 60 por 100 de los mismos y aún se ve obligado al percibirlos a pagar la contribución correspondiente al cobro del dividendo.

* * *

Una de las consecuencias más graves de este sistema del porcentaje, y en la que tal vez no nos hemos detenido a pensar, es que lejos de ser una solución como parece a primera vista, que pone en armonía los intereses de los accionistas y el de los consejeros—pues parece que cuanto más perciban los consejeros, más les llegará a los accionistas, puesto que lo que aquéllos cobran es una parte de lo que éstos han de percibir—resulta totalmente falso en cuanto a cada uno de los accionistas, aunque sea verdad en cuanto al conjunto.

Es decir, que al Consejo le interesa un volumen absoluto grande de los beneficios en la empresa, lo cual puede conseguirse y de hecho se logra más fácilmente, aumentando el volumen de la misma, que aumentando el dividendo en su porcentaje para cada accionista.

Una empresa con un capital de cien millones, si gana un 20 por 100, obtiene un beneficio total de veinte millones y, suponiendo que el Consejo perciba el 10 por 100, le corresponderían dos millones. Pero si la empresa se amplía y llega a tener un capital de mil millones y gana sólo el 5 por 100, el beneficio total sería de cincuenta millones, y el Consejo cobraría cinco millones, es decir, dos veces y media más. Los accionistas, por el contrario, verían reducido su dividendo a menos de la cuarta parte.

Creo que con ello queda plenamente demostrado que los intereses de Consejo y accionistas, que parecían identificados, quedan más bien disociados con este sistema y más si consideramos que es mucho más fácil para un empresario lograr un beneficio de cincuenta millones con un capital de mil millones, que conseguir un beneficio de veinte con un capital de mil.

En confirmación de mi punto de vista, resultaría muy instructivo dar una ojeada a cualquier agenda financiera española; cualquiera que las lea podrá observar sin el menor esfuerzo la proliferación de algunos nombres—algunos hay que reconocer que eminentes y muchos respetables—en los Consejos de Administración de Empresas dedicadas a las actividades más dispares. Y si quiere tomarse la molestia de hacer el cómputo del número de cargos de algunos de ellos y las poblaciones en que tienen que desempeñarlos, en razón de las sedes en que radican las empresas, comprenderán fácilmente la preocupación de que vayan aumentando las velocidades de nuestros reactores, para que puedan llegar, al menos, a cubrir el expediente en el cumplimiento de sus compromisos.

Desgraciadamente, es frecuente que algunos consejeros no representen otros intereses que los de entidades depositarias de títulos que con estos nombramientos ayudan y mediante las dietas que en estos Consejos perciben cubren parte de los honorarios que deberían pagarles a personas afectas a quienes hay que recompensar determinados servicios o simplemente en pago de antiguas amistades.

PROPUESTA RENOVADORA

¿Que todo ello podrían evitarlo los accionistas? Qué duda cabe que así es teóricamente; pero en la práctica nadie que conozca el mundo de nuestras finanzas podría mantener con sinceridad esta afirmación.

En conclusión, que mi modesta propuesta, que estimo más trascendental de lo que aparentemente aparece, sobre todo en cuanto al clima financiero se refiere y particularmente en el mercado inversionista, es que los Consejos deberían ser:

a) Más eficientes; y para ello deberían estar más limitados numéricamente; cosa fácil, muy fácil de lograr, el día que a éstos se les retribuya en proporción al trabajo que realicen y la función que desempeñen.

b) Que los consejeros necesitarían estar preparados para el desempeño de su misión como consejeros y muy particularmente para poder realizar la función específica que dentro del mismo se les encomiende, ya sea de tipo financiero, de control, de asesoramiento.

c) Que debe retribuirseles en relación con las escalas que la empresa tenga establecidas para el resto de su personal.

d) Que la Delegación será admisible solamente a efectos de no entorpecer la marcha de la empresa, pero nunca deberá estar retribuida.

Si algún valor tienen estas líneas, es el de estar apoyadas por una actuación de muchos años, realizada dentro de estos criterios y defendida prácticamente llegando para ello a las actitudes más extremas.

A. C.