

CAPÍTULO 65

UNA CLAVE DE ÉXITO EMPRESARIAL: LA PARTICIPACION Y EL CONSENSO, EN LAS RELACIONES ENTRE LA PROPIEDAD, LA DIRECCIÓN Y LOS COLABORADORES

Damián Frontera Roig

Universitat de València (España)

Cátedra de Cultura Empresarial

La nota que sigue a continuación sintetiza el punto de vista de un directivo-empresario, que ha trabajado con diversos accionistas, que ha vivido en diferentes situaciones.

INTRODUCCIÓN

El mayor poder en la empresa se concentra en la Propiedad (Empresario, Consejo de Administración, Presidente...) y en la Dirección (Gerencia, Dirección General o Alta Dirección). A ambas partes corresponde la iniciativa como motor principal de la empresa. La propiedad también es la que aporta el capital y la clave de la financiación de la empresa.

La base de un buen funcionamiento empresarial radica en la buena relación entre la propiedad, la dirección y el resto de colaboradores, así como en la competencia profesional de todos.

Indudablemente los objetivos son: “ganar dinero”, en primer lugar, pero incluyen otros tales como: “aportar un servicio o satisfacer una necesidad de forma ventajosa y sostenible”; “desarrollar a las personas que forman la empresa”, y finalmente uno muy importante: “tener autocontinuidad, perdurar como empresa”.

Lograr todo lo anterior, en un mundo globalizado, donde se compite con muchos, y no basta ser muy bueno y hacer las cosas bien, sino que hay que ser mejor que la competencia, requiere tener y aplicar el máximo de factores de éxito, que aunque no lo garanticen, ayuden a poder conseguirlo.

D. Frontera Roig

Uno de esos factores es el funcionar participativamente y por consenso entre los directivos, colaboradores y los administradores (Propiedad, accionistas, consejeros) al tomar decisiones y emprender acciones.

Nos podríamos hacer algunas preguntas:

- ¿En que consiste funcionar participativamente?
- ¿Qué es el consenso en la empresa?
- ¿Por qué es realmente eficaz?
- ¿Funcionan las empresas por consenso, o de forma participativa?
- ¿Qué se hace en la práctica?
- ¿Qué recomendaciones haríamos?

Vamos a ver que pasa en los distintos tipos de empresa.

LAS RELACIONES EN LOS DIFERENTES TIPOS DE EMPRESA

Empresa Multinacional y empresas de amplio accionariado

Es la relación teóricamente más fácil, pero en la práctica hay una línea clara de “jerarquía autocrática” donde los planteamientos del jefe han de seguirse a rajatabla, sin atreverse a cuestionarlos por miedo, por falta de libertad, o de opción. Son los “Altos cargos del Consejo”, los que respaldados por el poder, verdaderamente mandan y deciden los planteamientos, las decisiones y las inversiones.

Mandan porque es difícil oponerse; no hay libertad, salvo casos excepcionales. No hay verdadera participación y poco se puede hacer frente a la decisión del máximo Consejero. Con este estilo se avanza rápido, pero se pierde la fuerza creadora del consenso y se pueden cometer errores.

Del mismo modo actúa los propietarios en empresas de amplio accionariado, multinacionales, cotizadas en bolsa... etc., en las cuales el Consejo y su principal hombre: Presidente, o Consejero Delegado, marca los grandes objetivos y exige resultados de forma continua, normalmente crecientes, siempre con un nivel mayor de exigencia, buscando éxitos en el corto plazo.

Como es lógico existen excepciones y casos de funcionamiento participativo, pero no son los más frecuentes. Muchas veces, se cree que existe ese funcionamiento, pero no hay ni el clima, ni la actitud real de la alta dirección para ejercerlo de verdad.

Empresa con Inversores Financieros

El Consejo está formado por Inversores, directamente los propietarios del capital, o indirectamente, los ejecutivos que los representan. El Consejo es el motor de las principales decisiones que se transmiten directamente o a través del Consejero Delegado a la Dirección, casi siempre con criterios financieros.

Una clave de éxito empresarial: la participación y el consenso...

La dirección frecuentemente tiene participación en el Consejo, pero casi siempre tiene un enfoque diferente. Y se encuentra a veces en clara oposición al Consejo, aun cuidando las formas, en muchas decisiones relativas al crecimiento; inversiones significativas; dividendos; compras de otros negocios; influencias y recomendaciones; iniciativas coherentes y otras veces caprichosas e interesadas.

Si no se actúa correctamente, este proceso supone un gasto y/o un desgaste, y muchas contradicciones. Y al final una lucha que entorpece el buen funcionamiento.

Si la dirección pertenece al Consejo el debate puede ser más abierto, a veces participativo, pero en muchas ocasiones con diferencias de opinión, que se resuelven “acatando la decisión del Consejo”, con o sin enfrentamiento.

Empresa Familiar

El primer factor a analizar es la influencia de los familiares envueltos en la gestión de la empresa, que en muchos casos se sienten dueños de todo, y no respetan la línea de responsabilidades que de forma profesional, ellos mismos tratan de implantar.

Los Consejos, que no son el único lugar de debate, no se llevan con participación de la dirección y suele haber una mezcla de contenidos y responsabilidades, donde no siempre se respeta una sistemática en la gestión general, en la preparación del Consejo (agenda, informes rigurosos y fiables, etc.) y en el desarrollo del mismo. En otros casos la frivolidad de ciertos consejos: “Ver, oír, comer y no hacer nada...” contrasta con la importante función del consejo.

En las empresas medianas y familiares se dan dos tipos de Consejos: la falta de rigor y de control, con o sin frivolidades mencionada y, con menor frecuencia, una implantación más profesional.

En la empresa familiar otro aspecto importante es el estilo de dirección del empresario. Hay frecuentemente un choque debido a los diferentes puntos de vista y objetivos de cada parte y a las distintas culturas de gestión que afectan al sistema de trabajo. Se mezcla lo profesional con lo personal. Hay formas de trabajar muy particulares que en muchos casos difieren de una buena práctica profesional (horarios, reuniones, supervisión, sistemas de información, planes de trabajo, organización personal del tiempo... etc.).

También suceden problemas porque la propiedad no respeta la estructura y el orden en sus acciones o intervenciones en la empresa, al intentar directamente resolver los problemas, como “dueño y señor”, en el sitio y con la persona que sea (“puenteos”).

Se producen choques y discusiones que no ayudan al mejor funcionamiento de la empresa, y que a veces provocan desmotivación en la dirección, con enfrentamientos.

La participación, el consenso, la autoridad final, quedan confundidas con espíritu autocráticos, en los que el empresario se siente más “dueño” que jefe y actúa como tal.

D. Frontera Roig

El inversor financiero industrial, en las empresas familiares tiene una tendencia también a olvidar la participación y el consenso, al creerse en posesión de la verdad para marcar estrategias, acciones, o tomar decisiones, sin la participación y el consenso de la dirección.

En otros casos, los menos, la cultura de la empresa es diferente y existe un clima participativo real, con los canales de comunicación, información y decisión abiertos, entre los grupos familiares y la dirección.

Empresa en las que la Dirección participa en el Capital

Dar una participación en acciones a la dirección es la forma más eficaz de integrarla en la empresa.

Hay muchas maneras de llegar a tener participación o acciones de la empresa donde se trabaja. La más frecuente es dar un incentivo en acciones, al principal o principales ejecutivos.

Dar participación es algo que se hace desde siempre por muchas empresas pequeñas y grandes. Se viene implantando de diversas maneras. Dando porcentajes pequeños y participación en el Consejo, de forma que la dirección viva y se comprometa más con la empresa y la obtención de resultados. Casi siempre da resultados positivos. En ciertos casos, aunque haya participación en las acciones, no se da muchas veces la “participación de la dirección en las grandes decisiones”.

Cuando hay un plan de incentivos en opción de acciones aunque existe el lado positivo, también ocurre algo negativo y es la tendencia a buscar a toda costa los beneficios, para disfrutar de dividendos, para adquirir más acciones (los famosos stock-options”), o para cubrir mejor el enfoque de la propiedad.

En ciertos casos no se actúa con disciplina y sentido común, y los planes de incentivo en acciones provocan distorsiones en las iniciativas, decisiones y funcionamiento riguroso y correcto de la empresa.

También existe la posibilidad de tener un control minoritario o mayoritario, por medio de una compra de la empresa por la dirección “Management buy-out” (MBO). En estos casos la motivación, las relaciones y la responsabilidad está condicionada por poder ejercer el control o no.

Si se ha llevado a cabo un MBO, suele ocurrir que no se separa la función como directivo de la de accionista, y no se establece una independencia total entre ambos aspectos. Si son varios los directivos accionistas, aún se manifiesta más esta forma de funcionar, al actuar como dueños mientras dirigen.

“Yo con el MBO soy dueño y señor de todo.”

Otro problema que surge, si ha habido apalancamiento en el MBO, es el gestionar la empresa presionado por la deuda. El directivo al comprar de esta forma compromete, muchas veces, a la empresa seriamente. Si la adquiere con una fuerte carga de deuda, puede hundirla del todo.

Una clave de éxito empresarial: la participación y el consenso...

Hay que admitir que nadie es capaz, de aún optimizando al máximo la gestión, lograr hacer viable una empresa endeudada fuertemente, salvo que el factor suerte, que raramente se da, vaya en su ayuda.

Otro aspecto importante en el MBO, es el de tener o no el control de la empresa, compartirlo con entidades financieras o con grupos inversores. Cuando no se tiene el control y hay un paquete financiero importante o dominante las relaciones Consejo- Dirección sufren importantes problemas. No siempre el grupo financiero tiene los mismos objetivos, ni el mismo enfoque, y se producen conflictos, que afectan seriamente a la continuidad.

Se ha desarrollado últimamente el que grupos financieros / inversores tomen participación en empresas familiares o unipersonales, y muchas veces, para integrar y comprometer a la dirección, la compra se hace conjuntamente (MBO inducido). Luego en las relaciones surgen conflictos por la diferente posición: el financiero tiene unos objetivos y la dirección otros, lo que se traduce en decisiones que no son del gusto de ambos.

PRACTICAR EL CONSENSO DEBE SER UN ASPECTO ESENCIAL DE LA CULTURA EMPRESARIAL

¿Qué es el consenso y la participación real?

El consenso es dar participación a la dirección y los colaboradores en las decisiones y acciones que hay que tomar y emprender, de forma libre y explícita, antes de tomar la decisión o ejecutar la acción.

Al funcionar por consenso se razonan todas las opiniones y se decide lo que se considere más conveniente con el "acuerdo de todos". Siempre hay que decidir y una vez debatido el tema, o se llega aun acuerdo o decide el máximo responsable, habiendo evaluado todas las opiniones y alternativas.

Con el consenso se ratifican planteamientos o se encuentran otros distintos. La decisión a tomar se enriquece con otros enfoques, apoyados en un conocimiento más próximo a la realidad de las operaciones de la empresa, y su entorno (mercado, competencia, producto... etc.).

Hacerlo bien requiere una actitud abierta por parte de la Alta Dirección, y de los colaboradores en cascada hacia abajo, sin que se produzcan luego repercusiones negativas en los que se expresan con libertad de opinión, y diferencia de criterio.

El consenso es la forma de dirigir más eficaz y más difícil, debido a la naturaleza autocrática de la mayoría de empresarios y altos directivos, y a la dificultad de poseer las competencias y habilidades que se requieren para llevarlo a cabo, así como, la paciencia, el autocontrol y la capacidad de comunicación.

Hay que aplicarlo en todo tipo de reuniones, empezando por los Consejos de Administración, donde se debaten los temas esenciales y donde surgen los principales problemas que se han apuntados.

D. Frontera Roig

En el Consejo debe estar la Alta Dirección, para engarzar bien los objetivos y políticas que se planteen.

Es difícil pero en los Consejos, sobre todo, hay que conseguir una buena preparación previa y llevarlos a cabo con rigor, contando con la dirección, presentando la información de forma fiable, clara y veraz.

Actuar por consenso no impide tener una idea clara previa, que generalmente es acertada, y llevarla a la práctica. Con el consenso se puede evitar cometer errores en un mundo empresarial cada vez más global, competitivo, y complejo, que exige contrastar la idea propia y conocer los puntos de vista y criterios de diferentes personas, con distintas características y funciones.

El consenso no está en contra de la existencia de una dirección fuerte capaz de ejercer el liderazgo, la autoridad, con la seguridad y fuerza necesaria para decidir o hacer algo, después de la participación. Muchas veces el consenso no conduce a una unanimidad final y alguien tiene que decidir.

En ciertas empresas al “ser dueño” o “tener el control” se toman decisiones por modas, mimetismo, querencias, o por amor propio, apoyándose en la seguridad que da el éxito: “Soy el que mejor lo conoce todo”/ es mi negocio y llevo muchos años de experiencia”. Y se comenten errores por desconocimiento de la realidad.

El consenso bien ejercido evita los errores y perfecciona la decisión, Añade cautelas, matiza formas, aporta riqueza, con la participación de la dirección, de consejeros independientes, o incluso con consultores de verdadera calidad y competencia.

La alta dirección y los directivos debe buscar el equilibrio, opinando con fuerza, tratando de sentirse libre (lo que no siempre es posible), y basándose en su competencia profesional y sus logros.

Los propietarios de la empresa deben percatarse del poder que tienen y no ejercerlo autárquicamente.

La tendencia actual de la mayoría de las medianas y grandes empresas es endeudarse – bajos tipos, facilidades financieras, etc. -, buscar un acelerado proceso de crecimiento, acometer oportunidades de compras, para expandirse... etc. Sin embargo, se debería actuar de otra forma, siendo prudentes – que no cicateros, ni timoratos-, arriesgando con orden y equilibrio, y a la vez, siendo capaces de tomar decisiones importantes con riesgo. Esta forma de funcionar es más difícil, pero se crea una empresa más fuerte. Para analizar y decidir estas políticas la mayoría de las veces no se da la adecuada participación a la dirección.

Sin ser dogmáticos, la propiedad debe sensibilizarse de la necesidad de hacer y tener una empresa fuerte, sin endeudamiento excesivo; sin ritmo frenético de crecimiento; sin compras y asociaciones con empresas aceleradas y continuas. Hay que crecer con un ritmo adecuado y conveniente, que permite hacer una empresa que se desarrolle y sea fuerte al mismo tiempo. El consenso ayuda a decidir estos planteamientos.

La tesis es que el empresario, la propiedad, el inversor, y el que ejerce el poder deben “confiar y delegar en la dirección profesional”. Dar tiempo y tener paciencia, hasta un límite de fracasos. Colegiar su intuición, nacida de la

Una clave de éxito empresarial: la participación y el consenso...

experiencia y del conocimiento del negocio, con la metodología y sistemática de la dirección, que actúa con un “proceso de dirección” distinto.

Hay que establecer una fuerte y sana relación entre Dirección y Propiedad, o entre Dirección y Consejo de Administración, y entre la dirección y sus inmediatos colaboradores.

Todos deben generar confianza y dar ejemplo. Actuar coherentemente, y respetar otras formas de trabajo. Y otros criterios.

La dirección profesional es una persona que ha recibido una formación específica, que lo ha ejercido con éxito –no exento de errores y fracasos– y que ha adquirido una notable experiencia. Debe poner el máximo esfuerzo en combinar flexibilidad con criterio, en sus relaciones con la propiedad, si quiere ser eficaz.

Hay que conjugar los diferentes perfiles y lograr una armonía en la relación. Hay que aprender y practicar la capacidad de respetar, dialogar, escuchar, dar participación y dejar aplicar, en muchos casos las iniciativas de la dirección.

A veces es cierto que la mejor decisión la tiene el empresario o el directivo gerente, pero no es norma eficaz, no consensuarla en un mundo empresarial complejo.

La mejor forma de funcionar es establecer, por parte de la propiedad una gestión sin personalismo, con autoridad, de forma racional, para que se consigan consensuar todas las iniciativas, y se amplíen las posibilidades de éxito.

El empresario, dueño del control de la empresa, necesita profesionalizarse, dando a conocer a los colaboradores, la información necesaria, los problemas y los planteamientos, conduciendo con autoridad y apertura las reuniones de todo tipo (Consejo, trabajo y gestión), dando y exigiendo la participación que se requiera en cada caso. A los altos directivos les ocurre algo parecido y deben marcar las pautas de participación y consenso.

Muchas veces falta humildad, paciencia, y disciplina. Hay que educarse y tratar de cambiar. Lo más difícil, ya que la naturaleza, la forma de ser del empresario y del directivo reviene al galope, después de cualquier intento de cambio.

Este es el reto de todos los que dirigen, una clave de éxito, lograr funcionar participativamente, por consenso, ejerciendo la autoridad y buscando alcanzar los objetivos fundamentales de la empresa.