



Reinhard Mohn

Discursos y escritos I

1981–1986

Reinhard Mohn
Discursos y escritos I

Reinhard Mohn

Discursos y escritos I
1981–1986

| **Verlag BertelsmannStiftung**

Información bibliográfica de la Biblioteca Nacional Alemana

La Biblioteca Nacional Alemana registra esta publicación en la Bibliografía Nacional Alemana. En el siguiente sitio de Internet figuran datos bibliográficos detallados: <http://dnb.d-nb.de>.

© 2015 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Producción: Sabine Reimann

Traducción: CPSL Documentation & Tools GmbH

Diseño de cubierta: Bertelsmann Stiftung

Fotografía del autor:

Archivo Bertelsmann Stiftung (cubierta), Christoph Gödan

Producción general:

Hans Kock Buch-und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-646-0 (eBook PDF)

ISBN 978-3-86793-647-7 (eBook ePub)

www.bertelsmann-stiftung.org/publications



Reinhard Mohn nació el 29 de junio de 1921 en Gütersloh (Alemania). En 1946, tras ser liberado de un campo de prisioneros de guerra estadounidense, volvió a casa y tomó las riendas de la editorial e imprenta de su familia. A lo largo de más de 40 años condujo la empresa hasta la cima del sector internacional de los medios de comunicación. La estructura de la empresa se inspira en los principios de juego limpio, cooperación y justicia. Son la expresión de su concepto de cultura empresarial.

En 1977, Reinhard Mohn constituyó la fundación Bertelsmann Stiftung, que mantiene el compromiso sociopolítico, cultural y social y asegura la continuidad de la empresa. En 1993, Reinhard Mohn transfirió a la fundación la mayoría del capital social de Bertelsmann AG. La fundación refleja así su convicción de que los grandes patrimonios están supeditados a la responsabilidad social de la propiedad privada.

Reinhard Mohn falleció el 3 de octubre de 2009.

Índice

Concepción moderna de la alta dirección de las empresas	9
Observación preliminar	9
La disyuntiva del estatuto de la alta dirección	11
El modelo de dirección de las sociedades anónimas alemanas frente a la estructura y la práctica del sistema anglosajón del <i>board</i>	24
La práctica de dirección en las sociedades anónimas alemanas	43
Cambio social, dirección y cooperación	65
Observación preliminar	65
El cambio de los valores fundamentales	68
¿Democratización de la economía?	82
Hacia la cooperación	95

La persona en el puesto de trabajo desde el punto de vista de la economía de la empresa	110
¿Autorrealización en la Administración pública?	123
Asegurar la continuidad de la empresa	135
Prólogo	135
Justificación de la exigencia de continuidad	139
Nuevas soluciones para las relaciones de la empresa con sus trabajadores	167
Prólogo	167
Nuevas soluciones para las relaciones de la empresa con sus trabajadores	169
Sobre el posicionamiento de las empresas en la sociedad moderna	193
La buena gestión en las empresas	217

Concepción moderna de la alta dirección de las empresas¹

Ideas y sugerencias

Observación preliminar

Los estatutos de la fundación Bertelsmann Stiftung definen, entre otras misiones, los siguientes campos de actividad: *«el fomento de las técnicas de dirección, especialmente en el ámbito de la empresa y de la Administración pública mediante la investigación, la experimentación y la enseñanza»*, así como *«la promoción del desarrollo y de la experimentación práctica de estructuras modernas y eficaces en la organización empresarial, en particular mediante el apoyo a proyectos de investigación, pruebas piloto, etc.»*. En repetidas ocasiones ha impulsado activida-

1 Intervenciones en un coloquio de Bertelsmann Stiftung en 1983, publicadas con el título *Zeitgemäße Gestaltung der Führungsspitze von Unternehmen*, por la Bertelsmann Stiftung, 1983.

des de fomento en este sentido, últimamente abordando la cuestión que hoy en día vuelve a estar sobre el tapete de la configuración adecuada de la alta dirección de las empresas, especialmente de las grandes.

En una serie de encuentros profesionales en Alemania y en el extranjero, así como en un coloquio organizado por Bertelsmann Stiftung, se han discutido a fondo diversos planteamientos relativos a esta problemática. Reinhard Mohn, miembro de la Junta Directiva de esta fundación y presidente del Consejo de Vigilancia de Bertelsmann AG, y el Dr. Herbert Henzler, director de McKinsey & Company, Inc., exponen sus ideas y sugerencias en este folleto. El profesor Knut Bleicher, catedrático de Economía de la empresa en la Universidad Justus Liebig, de Giessen, introduce el tema y señala su relevancia.

La disyuntiva del estatuto de la alta dirección

Knut Bleicher, catedrático

Visión crítica de la organización de la alta dirección

Durante el último decenio, la organización de la alta dirección de las sociedades anónimas ha sido objeto de una creciente atención por parte de un amplio público interesado y de debates entre juristas y economistas. Los motivos son múltiples y variados. Entre ellos figura tanto la falta de consideración de intereses públicos legítimos a la hora de tomar decisiones de política empresarial como también ciertas quiebras espectaculares, dudas acerca de la capacidad de previsión de los administradores y órganos de vigilancia y la prevención de crisis por parte de los gerentes. Así, las absorciones temerarias y a veces totalmente absurdas, explicables tan sólo por la omnipotencia y las ambiciones personales de algunos empresarios que

los consejos de administración y de vigilancia no supieron frenar, aparte de algunos conocidos casos en que no se aseguró la continuidad en los puestos de alta dirección, son otros tantos motivos que han impulsado el debate actual en torno a la funcionalidad de nuestras estructuras directivas.

A esto se suman, a escala europea, los esfuerzos por regular en la Quinta Directiva de la CE la estructura de dirección de la sociedad anónima europea, que ha convertido en objeto de controversia, en particular, los derechos de información y de codecisión de los trabajadores en los órganos de dirección. En la República Federal de Alemania, durante muchos años el debate sobre la configuración de la alta dirección de las empresas se ha centrado única y exclusivamente en la cuestión de la cogestión, debate que seguramente habrá concluido provisionalmente con la Ley de cogestión de 1976. La filosofía subyacente a la ley de sociedades anónimas, basada en la idea de un interés monista de la empresa como tal, que la dirección debe defender en beneficio de los socios, mostró sus incongruencias al optarse por considerar los intereses plurales de los «stakeholder», a los que deben subordinarse los administradores. La Comisión de Derecho de sociedades del Ministerio Federal de Justicia, consciente de la problemática resultante, compiló entre los años 1972 a 1979, en un total de 27 jornadas de debate, un gran cúmulo de ideas relativas a un nuevo Derecho de sociedades, aunque lamentablemente bastante contradictorias. La falta de base para el consenso que se puso de manifiesto ha generado, en el marco de la economía de la empresa, la necesidad de llevar a cabo estudios empíricos

más profundos de los problemas de la alta dirección de la sociedades anónimas y de su realidad organizativa. Es de agradecer el apoyo que presta la Deutsche Forschungsgemeinschaft (Asociación Alemana de Investigación) a estos esfuerzos mediante un programa principal, contribuyendo de este modo sin duda a objetivar el debate. Un proyecto propio sobre los «Efectos organizativos de diferentes configuraciones de la alta dirección de las empresas» estudia actualmente tres modelos fundamentales de organización de la alta dirección: el modelo anglosajón de una única instancia, con el *board* (consejo de administración) compuesto por socios y no socios y sin representación de grupos de interés; el modelo alemán de dos instancias, con la junta directiva y el consejo de vigilancia y con un mecanismo de cogestión casi paritario de los trabajadores y, por último –prácticamente a mitad de camino entre los dos primeros modelos, y relevante como posible punto de convergencia de ambos sistemas–, el modelo suizo de administración con un amplio margen de libertad para organizar la dirección y sin cogestión. En estos amplios estudios empíricos en el marco de una «investigación intercultural sobre la gestión de empresas» ya han participado más de 130 empresas nacionales y extranjeras mediante cuestionarios y entrevistas personales con altos directivos. Sin embargo, hasta 1985 no se espera un informe final exhaustivo.

Gerencia y control de la alta dirección: ¿funciona el control de la gerencia?

Los redactores de las leyes de sociedades anónimas de los distintos países partieron de un planteamiento común: la gestión empresarial requiere capacidades y cualificaciones especiales que no vienen aseguradas automáticamente por el derecho de propiedad en una sociedad. Por tanto, si los propietarios como tales no ostentan aptitudes de dirección, conviene encomendar las tareas de disposición de recursos, y su empleo en beneficio de los socios, a una gerencia profesionalizada dedicada íntegramente a la gestión de la empresa. Sin embargo, para asegurar los pertinentes *checks and balances* (controles y contrapesos), esta delegación de poderes con autonomía parcial exige al mismo tiempo su supeditación a un catálogo de obligaciones, como las de información y rendición de cuentas, así como la plena subordinación de este colectivo de personas a las decisiones de los poderdantes en materia de nombramientos.

Para que los poderdantes puedan gestionar razonablemente la delegación de poderes de dirección, además de la soberanía en materia de nombramientos también gozan de derechos de control y supervisión y, en ciertos ordenamientos jurídicos, de derechos de aprobación y co-decisión en determinadas cuestiones susceptibles de alterar sustancialmente el perfil de la empresa o que pueden influir de modo decisivo en su continuidad como tal. Todos los creadores de un marco jurídico societario que regula esta relación de delegación de poderes entre propietarios y gerentes estaban también de acuerdo en que en las gran-

des empresas una representación de los socios, por ejemplo en la junta general, no constituye un instrumento suficiente de control y contrapeso.

Cabe suponer que el enfoque filosófico común de la organización de la empresa llega a escala internacional hasta este punto, a partir del cual el discurso ulterior es divergente. Mientras que en las distintas leyes de sociedades del ámbito anglosajón y también en el código suizo de derecho de sociedades se crea un órgano representativo de los intereses de los socios, tanto con respecto a la dirección como a su supervisión, el modelo alemán, inspirado en el modelo de división de poderes de la teoría del Estado, se sustenta en dos órganos: la junta directiva se hace cargo de la gerencia y el consejo de vigilancia de la supervisión de la gestión de la junta directiva, a cuyo efecto ostenta asimismo el poder de nombrar a los miembros de la misma. De esta forma, el modelo alemán de dos instancias evita algunas incongruencias teóricas y conflictos de intereses que son inherentes al modelo del *board* con una sola instancia: ¿Puede ejercer el *board* la gerencia de la empresa y, por así decirlo, controlarse a sí mismo en el desempeño de esta función? ¿Puede designar un *board* de forma razonable y entre sus propios miembros por un lado a los gerentes y a los supervisores por otro? Según la teoría de la organización, un planteamiento de este tipo atenta contra la neutralidad del control y la prevención de los conflictos de intereses generados en la propia persona, lo que ha convertido en efecto el sistema del *board* en una cuestión de personal sumamente delicada. Así, la evolución de los últimos diez o quince años en Estados Unidos ha demostrado clara-

mente que este modelo ha degenerado en un sistema de control ficticio, en el que gerentes poderosos nombran para los *boards* a figurantes complacientes y dóciles que a menudo ostentan apellidos de renombre pero que en definitiva dependen de ellos. El sistema se desnaturalizó y, en lo concerniente a la función supervisora, incluido el componente de nombramiento de cargos, se convirtió en mera ficción: simplemente reforzó la tendencia a conceder más autonomía a los gerentes omnipotentes.

No obstante, múltiples cambios en el contexto empresarial acabaron rápidamente con esta tendencia en Estados Unidos: no sólo nos referimos a los esfuerzos de personalidades antisistema como Ralph Nader, sino también y sobre todo a ciertas intervenciones de las autoridades reguladoras y de los tribunales. Así, por ejemplo, la exigencia de una comisión revisora compuesta de personas ajenas a la empresa para poder cotizar en la Bolsa de Nueva York sustrajo la función supervisora del ámbito de influencia de las personas vinculadas a la dirección, reforzó este importante aspecto del control y lo profesionalizó. Si el mundo empresarial hubiera aceptado las exigencias de Harold Williams, ex presidente de la Security & Exchange Commission –que reclamaba consejos integrados exclusivamente por personas ajenas y un único miembro de la sociedad, el Chief Executive Officer (CEO)– el sistema estadounidense se habría situado muy cerca del modelo suizo de consejo de administración (formado por personas externas y uno o varios consejeros delegados). Finalmente, la jurisprudencia estableció la responsabilidad legal individual de los miembros del *board*, lo que provocó que estos sopesaran si el prestigio y los

honorarios de un cargo en el mismo guardan relación con la carga de trabajo que supone (la frecuencia máxima se incrementó a más de diez reuniones al año, con la asistencia a más de cinco sesiones de comités) y con el riesgo financiero personal. Es innegable que el sistema del *board* tiende a diferenciar progresivamente las funciones de gerencia y supervisión. Cada vez más se habla únicamente de la función supervisora del *board*. La gerencia pasa a ser tarea de la dirección, es decir, del CEO y sus colaboradores, el COO (Chief Operating Officer) y el CFO (Chief Financial Officer).

A primera vista, el modelo alemán de dos instancias, con su división de poderes, parece ofrecer una solución más clara e inequívoca de la organización de la dirección, pues evita los consabidos conflictos de neutralidad e intereses que comporta la mezcla de las funciones de administración y de supervisión en el *board*. Sin embargo, si miramos más de cerca y comparamos este sistema con la práctica estadounidense, veremos que, por el contrario, es poco funcional y tal vez incluso una ficción. Mientras que el sistema norteamericano, partiendo de una situación poco clara, en la que los administradores interpretaban el papel de la omnipotencia, ha ido evolucionando —a medida que las personas ajenas asumían un papel cada vez más importante y de más peso en su función supervisora— hacia una situación equilibrada, en la República Federal de Alemania se aprecia más bien la tendencia contraria. Cuando el contexto general y el desempeño de las funciones económicas, técnicas y humanas en la empresa aún se podían abarcar, la división de poderes entre junta directiva y consejo de vigilancia funcionaba bas-

tante bien. Sin embargo, la complejidad y el dinamismo crecientes de nuestro entorno y del sistema interno de organización empresarial suscitan la duda de si los consejos de vigilancia de las sociedades anónimas alemanas, que se reúnen cuatro veces al año y en los que un consejero puede acumular hasta diez cargos en distintas sociedades, no estarán sobrecargados en sus funciones de supervisión. Inevitablemente, esto hace que el equilibrio de poderes se decante a favor de una junta directiva profesionalizada. Asimismo, la cogestión casi paritaria de los representantes de los trabajadores en el consejo de vigilancia refuerza todavía más esta tendencia. ¿Acaso en estas condiciones no estará cualquier junta directiva más interesada en un consejo de vigilancia débil? ¿Estamos abocados por consiguiente a un sistema de supervisión basado en un consejo dócil al estilo del que existía en el pasado en Estados Unidos?

La brecha estratégica del modelo alemán de organización de la alta dirección: la falta de supervisión por parte del consejo de vigilancia

No cabe duda de que las juntas directivas, como titulares de la gerencia de las sociedades anónimas alemanas, han afrontado la complejidad y el dinamismo crecientes de la empresa en su entorno. En la mayoría de los casos, la creciente profesionalización ha sabido responder a las exigencias cada vez mayores. Se han desarrollado nuevos instrumentos de dirección a fin de poder dominar la mayor complejidad y se ha simplificado la organización

para responder con mayor rapidez y eficacia a los cambios.

Sin embargo, esta evolución no ha venido acompañada de una cualificación equiparable de los consejos de vigilancia. Los conocimientos sobre la empresa que ha de supervisar por parte del consejo de vigilancia difícilmente pueden haber aumentado a la vista de la creciente complejidad y del proceso de cambio. Tampoco se aprecia que se hayan desarrollado nuevas técnicas de control más solventes, capaces de mantener el ritmo con la transformación de la empresa y que pudieran equipararse al desarrollo de las técnicas de dirección de la gerencia. En cambio, la implantación de la cogestión (casi) paritaria ha hecho evolucionar al consejo de vigilancia en una dirección totalmente distinta. Como órgano de representación de intereses específicos en el ámbito dicotómico de las tensiones entre el capital y el trabajo, se ha convertido en un órgano político, en el que en definitiva se dirimen conflictos de intereses. Es dudoso que esto facilite el cumplimiento de su mandato de supervisión objetiva conforme a la ley de sociedades anónimas. En este punto también se manifiesta una diferencia sustancial entre el concepto del *board* del modelo anglosajón y el concepto del consejo de vigilancia alemán: en Estados Unidos se considera que el *board* ha de tener en cuenta, en el ejercicio de sus funciones, todos los intereses implicados, por lo que cada uno de los miembros ha de sopesar personalmente dichos intereses y defender su opción en el *board*. En cambio, en Alemania la cogestión supone la institucionalización de grupos de interés que están sujetos al mandato correspondiente. Ambas filosofías organizativas compiten a escala

internacional, si bien cabe observar que en Estados Unidos no se comprende en absoluto la «filosofía organizativa» alemana de la representación especial de grupos de interés en el consejo de vigilancia.

Reforma de la organización de la alta dirección: ¿cambio legislativo o desarrollo de la realidad organizativa?

El consejo de vigilancia, que constituye la «brecha estratégica» de la estructura de la alta dirección de la sociedad anónima alemana, brinda sobre todo puntos de apoyo para una reforma. Un primer aspecto a cambiar reside en su composición. ¿Cómo garantizar la calidad de la composición de los consejos de vigilancia? Una ojeada a la práctica de los «nominating committees» (comités de selección) estadounidenses resulta muy útil y sugerente a este respecto. ¿Se puede inducir a los miembros del consejo de vigilancia individuales a una dedicación más intensa? ¿Supone la acumulación de cargos un obstáculo para ello? ¿Es posible seguir desarrollando las técnicas de supervisión para apoyar al consejo de vigilancia, hasta llegar a formular propuestas de «principios de supervisión»? ¿Cómo dotar al consejo de vigilancia de una base más sólida frente a la gerencia a la hora de decidir sobre los nombramientos? En este terreno es tan necesario resolver los problemas de sucesión en la dirección empresarial como tratar de asegurar que las decisiones del consejo de vigilancia en materia de nombramientos sean cualificadas. ¿Cómo convertir el consejo de vigilancia, como órgano de aprobación *ex post*, en un instrumento

de supervisión *ex ante*, que a la vista de la celeridad de los cambios sociales, económicos y tecnológicos se convierta en una «caja de resonancia» del concepto de empresa que tiene la junta directiva? Esto exigiría sin duda una mayor proximidad del consejo de vigilancia con respecto a la actividad y la dirección de la empresa que lo que suele suceder actualmente. Una cantidad de preguntas que surge cuando, siendo conscientes de la «brecha estratégica», buscamos soluciones que comporten una mejora de la situación actual.

En lo que respecta a la organización de la junta directiva, se plantea de nuevo la ya conocida cuestión de la supremacía del principio de colegialidad, como se ha materializado en Alemania, frente al principio directorial que encontramos en el sistema de CEO de casi todas las sociedades estadounidenses. Aunque tal vez el principio de colegialidad alemán sea más idóneo para afrontar la complejidad generada que el principio directorial, sin duda es perjudicial para manejar el mayor dinamismo. Aunque tal vez la politización de la labor colegiada de la junta directiva, la formación de coaliciones para obtener mayorías y el aplazamiento de propuestas no consensuales favorezcan una toma de decisiones equilibrada y la continuidad de una línea de gestión en la junta directiva, lo que seguro que no propician es la rapidez y la contundencia en el reconocimiento de oportunidades y riesgos y en la ejecución de programas de acción. ¿Habría que reforzar para ello el papel del presidente de la junta directiva? La objeción que se formula a menudo en el sentido de que hoy en día el estilo de dirección cooperativa también puede ser aconsejable en la alta dirección, no se sostiene.

También un CEO norteamericano puede liderar de forma cooperativa y colegiada, sin que al mismo tiempo sus responsabilidades y decisiones finales deban subordinarse a un principio de colegialidad de las decisiones y responsabilidades compartidas. ¿Qué otras consecuencias pueden derivarse una vez reconocida la frecuente ficción de la responsabilidad colegiada? Una cantidad de cuestiones que los autores de este cuaderno examinan de cerca partiendo de su propia experiencia.

No obstante, a mi juicio sería un error que todas las respuestas, por muy controvertidas que sean, dieran pie a nuevas iniciativas legislativas. En mi opinión, lo fascinante de la evolución estadounidense es el hecho de que, partiendo de un marco legislativo muy vago se adoptaran, por iniciativa propia del mundo empresarial, en respuesta a impulsos relativamente pequeños, medidas de adaptación para optimizar la alta dirección de las corporaciones norteamericanas cuyo alcance y contenido resultan notables. ¿No debería ocurrir lo mismo en nuestro país?

Tama~na adaptación de la práctica de dirección y supervisión sería sin duda el procedimiento más útil y tal vez este documento de debate aporte ideas y sugerencias para el futuro desarrollo de la alta dirección. Aún así, hay dos cuestiones de fondo de las que no podremos librar al legislador:

1. ¿Puede trasladarse razonablemente el principio de la división de poderes –propio de la teoría del Estado, que subyace al modelo alemán de organización de la alta dirección empresarial en dos instancias y que en el ámbito político apenas ha funcionado alguna vez de

modo eficiente– al mundo de la empresa, cuya supervivencia está indisolublemente vinculada al principio de la eficiencia? Si tras un examen detenido de esta cuestión la respuesta fuera negativa, entonces habremos creído en Alemania en un teorema que en realidad, a través de las ineficiencias introducidas en el trato entre ambos órganos directivos, podría menoscabar nuestra competitividad.

2. ¿Es una institucionalización de los intereses de los *stakeholders* en la organización empresarial (en nuestro caso, en el consejo de vigilancia) social y económicamente superior a una armonización de los diversos intereses por parte de cada uno de los miembros de la alta dirección? De no ser así, el mecanismo de toma de decisiones generaría ineficiencias que menoscabarían la capacidad de supervivencia de las empresas alemanas frente a empresas extranjeras que operan en otro marco organizativo.

En definitiva, todos estamos llamados a examinar de nuevo, con respecto a estas dos preguntas dirigidas a los redactores de la legislación societaria, los fundamentos de la estructura de nuestra alta dirección. Pero mucho más importante es mejorar nuestra realidad organizativa dentro del marco legal vigente. Es de esperar que las intervenciones que siguen proporcionen ideas y orientaciones para la práctica de la dirección de empresas.