

Pautas de buen gobierno en los consejos de administración



Jordi Canals

Profesor y Director General del IESE

El aumento de la rivalidad global durante las dos últimas décadas ha provocado que la búsqueda y desarrollo de ventajas competitivas sostenibles se haya convertido en una de las preocupaciones principales de muchas empresas. Resulta evidente que la posición competitiva de una empresa es central para su supervivencia a largo plazo. Sin embargo, durante los últimos años también hemos observado con pasmo la caída de empresas conocidas como **Arthur Andersen, Enron o Vivendi**. En la crisis de alguna de estas empresas es posible hallar un deterioro de su posición competitiva en mercados clave. No obstante, su declive y desaparición en algunos casos ha venido provocado por graves escándalos asociados al comportamiento deshonesto de sus altos directivos o del consejo de administración y, en último término, por la ausencia de buenas prácticas de gobierno corporativo.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo argumenta que la mejora del gobierno de la empresa no vendrá de la mano de la regulación. La regulación resulta necesaria pero el buen gobierno consiste, principalmente, en aquellas pautas o normas de acción en los órganos de gobierno de una empresa que ayudan a que el proceso de toma de decisiones en los distintos niveles sea eficaz, transparente y esté orientado a la supervivencia a largo plazo de la empresa. El artículo define unos principios básicos cuya aplicación contribuirá a mejorar el buen gobierno de las empresas.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper argues that improvements in corporate governance will not be driven by regulatory changes. Regulation is necessary but good corporate governance is primarily a set of corporate practices that promote efficient and transparent decision making within corporations and that guarantees the long-run survival of the corporation. The paper highlights a number of basic principles that companies should comply in designing their corporate governance practices.

De repente, la preocupación por el gobierno corporativo se ha convertido en una prioridad para muchas empresas (Salas, 2002). Los mercados de capitales aplauden estas reformas y muchos inversores institucionales afirman preferir la inversión en aquellas empresas que sean pioneras en buenas prácticas de gobierno corporativo. Para algunos, el gobierno corporativo es una moda de reciente descubrimiento, que requiere que los gobiernos intervengan, regulen el funcionamiento de las empresas y fuercen a los consejos de administración a determinadas prácticas o conductas.

No cabe duda alguna sobre la importancia de una adecuada regulación del gobierno corporativo. No obstante, la adecuada regulación no equivale a la imposición de moldes rígidos o inadecuados para el impulso empresarial. Algunas medidas regulatorias que se han aprobado en el mundo anglosajón durante los últimos años han resultado insuficientes, en oca-



*El buen
gobierno
consiste en
aquellas normas
de acción que
ayudan a que
el proceso de
toma
de decisiones en
los distintos
niveles sea
eficaz,
transparente y
esté orientado a
la supervivencia
a largo plazo
de la empresa*

siones poco adecuadas en su enfoque y, en muchos casos, se están viendo superadas por los acontecimientos. Desgraciadamente, los escándalos no cesan y después de los escándalos en algunas empresas no financieras, el mundo empresarial está afrontando los problemas de conflictos de interés de los bancos de inversión y, más recientemente, los abusos increíbles de los fondos de inversión en Estados Unidos.

Estos acontecimientos reflejan una realidad sin paliativos: la mejora del gobierno de la empresa no vendrá de la mano de la regulación. Esta resulta necesaria; sin embargo, el buen gobierno exige, principalmente, una mejora efectiva en el funcionamiento de los procesos de toma de decisiones de las empresas, tanto en el consejo de administración, el comité de dirección y la junta general de accionistas¹.

El fundamento principal de esta tesis es que el buen gobierno no consiste sólo en un conjunto de normas o prácticas para evitar los conflictos de interés o el fraude, materias que hoy polarizan las reformas legales en este campo. Resulta imprescindible un contexto legal que persiga esta vulneración de la ética profesional y que tanto daño causa a la confianza en las relaciones empresariales. Sin embargo, ésta es una visión limitada del buen gobierno. Una visión más amplia considera que el buen gobierno consiste en aquellas pautas o normas de acción en los órganos de gobierno de una empresa que ayudan a que el proceso de toma de decisiones en los distintos niveles sea eficaz, transparente y esté orientado a la supervivencia a largo plazo de la empresa.

La supervivencia de la empresa entraña muchas dimensiones: remunerar a los accionistas de modo adecuado, crear un clima profesional en la empresas que atraiga y retenga a los mejores, trabajar para servir a los clientes o innovar para poder mantener una buena posición competitiva en el mercado. La maximización de beneficios es una frase elocuente, sintética y útil desde el punto de vista del tratamiento teórico de la empresa en los modelos económicos, pero los empresarios son conscientes de que la realidad de la empresa exige una concreción que aquella máxima es incapaz de plasmar y desarrollar y, por consiguiente, resulta insuficiente para la toma prudencial de decisiones por parte de los órganos de gobierno de la empresa.

El gobierno de la empresa es una tarea que exige la colaboración de varios agentes: consejo de administración, primeros ejecutivos, accionistas e inversores institucionales. En este trabajo vamos a centrarnos principalmente en algunas cuestiones y criterios relativos al trabajo del consejo de administración. En los próximos apartados desarrollaremos la noción de la insuficiencia de las reformas legales y su limitado impacto y, a continuación, definiremos algunos principios básicos que eleven los estándares y pueden contribuir a mejorar el buen gobierno de las empresas.

Gobierno corporativo y reformas legales

El trabajo del consejo de administración ha sido objeto de tratamiento en muchos de los informes sobre gobierno corporativo aprobados en los últimos dos años en España, Estados Unidos, Francia o Gran Bretaña. Además, la aparente inutilidad del consejo de administración de algunas empresas importantes que se han visto en crisis durante los últimos años y su incapacidad para evitar su desarrollo o precipitación han subrayado ciertas disfuncionalidades del consejo de administración. Sin embargo, algunas de las soluciones propuestas ni atacan la raíz del problema ni ayudan a enfocarlo adecuadamente.

En efecto, algunas de las medidas propuestas en Gran Bretaña o Estados Unidos se centran en la separación de las figuras del presidente y del consejero delegado. Se piensa, argumentan sus defensores, que una separación evitará conflictos de interés. Éste es un argumento débil, porque no existe una evidencia empírica de que estas medidas ayuden a mejorar la rentabilidad de la empresa a largo plazo². Además, es un argumento ingenuo porque los conflictos de interés en la empresa son numerosos y el modo de afrontarlos no es intentar regularlos todos –siempre quedarán vacíos legales–, sino fomentar corporativamente un comportamiento ético, honesto, en todos los casos, no solamente en aquéllos que establece el regulador.

Una segunda vía de reforma de los consejos de administración para mejorar el gobierno de la empresa ha consistido en defender la presencia de un determinado porcentaje de consejeros independientes. En principio, esta es una medida que parece razonable. Se trata de que el consejo tenga independencia de criterio respecto de presiones externas y, en particular, respecto del consejero delegado o primer ejecutivo de la empresa. Sin embargo, la independencia es una cualidad de difícil especificación. La independencia siempre se espera de cualquier profesional. En este caso, la que cuenta es una independencia respecto del consejero delegado y del presidente de una empresa.

Pero la independencia no es una cualidad absoluta, sino relativa. De un miembro de un consejo de administración se espera su competencia profesional, su buen criterio, su honestidad y su compromiso para contribuir al crecimiento y supervivencia a largo plazo de la empresa. Éstas son condiciones necesarias. La regulación puede ayudar a garantizar que algunas de estas condiciones se cumplan. Sin embargo, es imposible medir “a priori” el grado de independencia del criterio de un profesional. Podemos dictaminar si ciertas relaciones comerciales pueden erosionar aquella independencia, pero todos convenimos en que éstos no son criterios absolutos ni suficientes.

Finalmente, algunas de las reformas recientes que han incidido sobre los consejos de administración han enumerado situaciones que constituyen conflictos de interés manifiestos entre los consejeros y su situación personal o profesional en relación con los intereses de la empresa. Nuevamente, el inte-

PALABRAS CLAVE

Gobierno corporativo, transparencia, consejos de administración

KEY WORDS

Corporate governance, transparency, and corporate boards

El modo de afrontar los conflictos de interés en un consejo no es la regulación, sino una división de responsabilidades muy clara y un proceso de toma de decisiones que sea transparente y que permita dar cuenta de las decisiones tomadas

rés del regulador por acotar estas circunstancias es muy loable. Sin embargo, la imperfección del instrumento y su incapacidad para reflejar situaciones sutiles deben llevarnos a pensar que aquellas situaciones subrayadas son casos extremos. En la vida de un consejo se dan otras circunstancias, quizás menos evidentes, que implican conflictos de interés. El modo de afrontarlas no es la regulación, incapaz muchas veces de identificarlas y, mucho menos, de tratarlas, sino una división de responsabilidades muy claras dentro del consejo, y un proceso de toma de decisiones que sea transparente y que permita dar cuenta de las decisiones tomadas. En la próxima sección discutiremos algunos principios centrales que deben presidir las tareas del consejo de administración.

Principios de funcionamiento del consejo de administración

Las tareas y funciones de cualquier organismo tienen sentido en función del fin que persiguen y del horizonte temporal para su logro. Podemos sintetizar los principios del trabajo de un consejo de administración en un fin: asegurar la supervivencia y la solidez de la empresa a largo plazo, desde un punto de vista económico, competitivo y organizativo. Para el logro de este fin, el trabajo del consejo de administración debe estar impregnado de ciertos principios centrales que discutiremos seguidamente: la transparencia, la división de funciones, la colegialidad, la unidad y la eficiencia.

La supervivencia y la solidez de la empresa a largo plazo son fines que ayudan a perfilar los criterios de la toma de decisiones en un consejo de administración. La solidez de la empresa para lograr aquella supervivencia debe tener, al menos, tres dimensiones. La primera es económica y está relacionada con la rentabilidad y la solvencia financiera de la empresa, así como su capacidad de retribuir a los accionistas de modo adecuado. La segunda es competitiva: no basta con tener una rentabilidad determinada, sino que es imprescindible mantener y mejorar la capacidad competitiva de la empresa con los productos y servicios que ofrece para seguir generando resultados económicos suficientes. La tercera es organizativa: las políticas de la empresa deben hacer posible una organización que no sólo sea eficiente, sino que consiga crear y recrear el clima humano necesario para atraer y retener a buenos profesionales y promover su desarrollo personal y profesional.

Para el logro de estos fines, el trabajo del consejo, organizado de un modo u otro, debe estar impregnado de algunos principios centrales, sin los cuales es muy difícil que el trabajo del consejo aporte valor y contribuya al logro de los fines anteriormente enumerados. La existencia de estos principios tampoco garantiza que aquellos fines se alcancen, entre otras razones porque en ocasiones pueden verse afectados por otras variables externas o internas de la empresa. No obstante, la consideración de estos principios puede ayudar a mejorar el trabajo del consejo. Más aún: estos principios son importantes porque, en la medida en que la empresa los tenga presentes, transmiten

interna y externamente una señal clara de preocupación por el buen gobierno que, al margen de su impacto en ciertas variables financieras, inspira confianza entre las personas que trabajan en ella en los distintos niveles y entre los inversores o acreedores. En definitiva, contribuyen a mejorar la reputación corporativa.

Transparencia. El primer principio es el de transparencia. Más allá de las definiciones que ciertos textos legales puedan establecer, por transparencia entendemos aquella cualidad de la información y de las decisiones del consejo por la cual los inversores pueden conocer en cualquier momento, de modo razonable, la salud financiera de la empresa y el comportamiento de aquellas variables clave para su funcionamiento, así como el conjunto de circunstancias directas o indirectas que manifiestan la existencia de conflictos de interés en el consejo de administración. Para un consejo de administración resulta difícil una enumeración "a priori" de todas las circunstancias posibles. Sin embargo, el principio de transparencia obliga a dar a conocer aquellos aspectos, que de modo razonable, y más allá de la curiosidad, resultan necesarios para el buen funcionamiento de los mercados de capitales.

Asimismo, desde un punto de vista negativo, la transparencia exige que aquellas cuestiones sobre las que no existe obligación de dar a conocer a terceros, pero que son importantes para inversores o empleados, sean públicas. Este principio muestra que la regulación legal puede enumerar un conjunto de obligaciones mínimas, pero que la buena praxis empresarial debe ir más allá. La transparencia es, de otra parte, un ingrediente esencial para generar confianza, y ésta resulta imprescindible para asegurar la viabilidad de una organización a largo plazo.

División de funciones. El segundo principio es el de la división de funciones y la especialización de los órganos de gobierno en dos ámbitos distintos. El primer ámbito es el de las funciones del consejo de administración y su coordinación con las tareas del comité ejecutivo o consejo de dirección. No debe haber solapes de funciones, sino coordinación de tareas para asegurar el fin último del consejo de administración, la supervivencia de la empresa a largo plazo. Esto exige una explicitación de quién debe hacer qué, de modo que sean conocidas las responsabilidades y cometidos de cada uno de estos dos órganos de gobierno centrales de la empresa, así como los procesos previstos para la adopción de decisiones.

Un segundo ámbito de aplicación de este principio es el de la división de tareas dentro del consejo de administración, lo que no significa una división de la responsabilidad legal y moral última del consejo. La buena praxis internacional de consejos conduce a la creación de comisiones y sub-comisiones dentro del consejo de manera que su trabajo pueda resultar más efectivo.

Colegialidad. El consejo debe tener un presidente con claras condiciones de liderazgo. Pero debe también contar con consejeros que sean buenos profes-



sionales y que estén involucrados de modo efectivo en el trabajo del consejo. El presidente debe dirigir la orquesta, pero no es necesario –probablemente tampoco sea recomendable– que sea capaz de interpretar todos los instrumentos. Un buen consejo debe reflexionar de modo ordenado y sistemático sobre las principales cuestiones, debe poder abrir las puertas a las opiniones contrarias a las dominantes o a las que históricamente han sido prioritarias en la empresa, y debe poder evaluar todas las alternativas contrarias a una posible solución que vaya a adoptar. Es lógico que el presidente desee influir en la decisión, pero debe asegurar que el proceso de debate sea ordenado y abierto, de modo que los consejeros estén comprometidos con las decisiones que se adopten y estén en condiciones de evaluar si una opción determinada o sus alternativas son adecuadas para asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo.

La colegialidad exige también dos características vitales para que sea una cualidad central en el trabajo del consejo. La primera es que los asuntos sobre los que el consejo vaya a decidir puedan estudiarse con anterioridad. La colegialidad muere rápidamente cuando se tratan asuntos en reuniones del consejo que no han sido anunciados con la anticipación debida en el orden del día de la reunión o que no se han estudiado debidamente con la preparación que cada asunto exige.

Por último, la colegialidad exige también que no se sustraiga al consejo ningún asunto que debe ser tratado por él. Esta consideración subraya la importancia de contar con una buena praxis de toma de decisiones, con una clarificación de cuáles son los asuntos que debe ver el pleno del consejo, cuáles son los asuntos que sólo debe ver el presidente con algunos consejeros –por ejemplo, una comisión delegada permanente del consejo–, y, finalmente, cuáles son los asuntos que son competencia del comité de dirección.

Unidad. El consejo debe ser un órgano de decisión unitario, no la mera agregación de un conjunto de profesionales. Debe actuar como un equipo, no como la simple adición de miembros. Debe tener un sentido finalista sobre su misión en la empresa, según hemos definido anteriormente. El consejo debe ser ante los accionistas y ante el comité de dirección una referencia de criterio, de buena administración y no un altavoz de las opiniones individuales de los diferentes consejeros. La diversidad de opiniones en el consejo resulta imprescindible. Sin embargo, una vez un tema ha sido decidido por una mayoría de consejeros no puede plantearse de nuevo con afán reivindicativo. Sólo si el curso de acción adoptado parece conducir a un error previsible, aquella será una alternativa razonable. De lo contrario, el consejo se puede convertir en un foco de confusión que emite mensajes incoherentes y, como resultado, ineficientes para impulsar el desarrollo de la empresa.

Las dimensiones de la unidad son diversas. No obstante, hay una que resulta central. Se trata de que los miembros de un consejo de adminis-



tración deben perseguir la supervivencia de la empresa a largo plazo. Es lógico que en el caso de consejeros que representan un porcentaje del capital social intenten defender sus intereses. Sin embargo, la buena práctica de los consejos de administración exige que las disputas entre accionistas se diriman al margen del consejo. De no ser así, la propia eficacia del consejo se resiente.

La transparencia, la colegialidad, y la unidad conducen a una cultura de trabajo en el seno del consejo de administración que propicia la responsabilidad, la reflexión abierta sin posturas previas a priori y el rigor en el proceso de estudio de los temas. Es indudable que estas dimensiones intangibles del trabajo de un consejo resultan tan relevantes como la estructura y composición del propio consejo. Un consejo que actúe como un equipo de trabajo, con fines, responsabilidades y distribución clara de funciones.

Eficiencia. Un último principio básico del trabajo del consejo de administración es la eficiencia en el establecimiento y la ejecución de una agenda clara de objetivos y prioridades. La agenda comprende tanto las tareas que debe acometer, como el establecimiento de objetivos en cada uno de los aspectos relevantes de esta agenda. El contenido de las tareas del consejo de administración es diverso³. Podemos definir siete grandes tareas de un consejo de administración, necesarias para contribuir al desarrollo de la empresa a largo plazo. Primero, la definición de la misión y los valores de la empresa, aquellas razones por las que la empresa existe. Segundo, la aprobación de la estrategia que la empresa va a seguir, con las correspondientes asignaciones de recursos económicos a los distintos negocios y proyectos. Tercero, el establecimiento de unos sistemas y procedimientos de información necesarios para la toma de decisiones del consejo y para dar a conocer al inversor. Cuarto, el desarrollo de la empresa como una institución de la sociedad, con su correspondiente responsabilidad, más allá de las estrictas responsabilidades legales. Quinto, el impulso, seguimiento, desarrollo y supervisión del comité de dirección. Sexto, la selección del consejero delegado o del primer ejecutivo de la empresa. Séptimo, la evaluación del trabajo del propio consejo y de cada uno de sus miembros.

Esta última función, la evaluación del trabajo del consejo y la contribución de cada uno de sus miembros al proyecto colectivo, es vital. Sin ella, sin examen del resultado del trabajo del consejo no hay posibilidades serias de mejora. Cada consejo debe establecer unos mecanismos sencillos y sistemáticos para poder abordar este reto. Y debe poder dar cuenta en la junta general de accionistas de los resultados de este proceso. Indudablemente, un proceso como este compromete mucho, tanto al presidente como a los propios consejeros, pero resulta imprescindible para la mejora de la empresa.

La agenda del consejo exige también el planteamiento de una secuencia

Un buen consejo debe poder abrir las puertas a las opiniones contrarias a las dominantes o a las que históricamente han sido prioritarias en la empresa, y debe poder evaluar todas las alternativas contrarias a una posible solución

No debemos olvidar que detrás de la actividad empresarial existe una iniciativa emprendedora, un proyecto empresarial, una capacidad de innovación que no debe regularse más allá de lo imprescindible

adecuada de tareas a acometer en el tiempo, asuntos a revisar y objetivos a alcanzar. De nuevo, la iniciativa del presidente debe combinarse con el sentido de responsabilidad y de compromiso de los diversos miembros del consejo para plantear la mejor agenda posible para la buena marcha de la empresa.

Asimismo, la distribución de tareas y competencias entre el consejo de administración y el comité de dirección, más allá de las que están definidas por ley como responsabilidades propias del consejo de administración, es una cuestión crítica. El consejo de administración y el comité de dirección son como los dos pulmones del organismo que es la empresa. Cada uno tiene un papel claro en el buen gobierno y en asegurar la supervivencia a largo plazo de la empresa. Más aún: una empresa puede ser eficiente a largo plazo sin un buen consejo de administración, aunque es peligroso por la concentración de poder que conlleva y por la ausencia de contrastes que genera. Sin embargo, no podemos descargar en el consejo de administración todas las responsabilidades de la empresa. En cierto modo, un buen consejo de administración con un mal comité de dirección creará importantes disfuncionalidades y la supervivencia de la empresa a largo plazo está en juego.

Buen gobierno y confianza

Este delicado sistema de interrelaciones pone de manifiesto dos dimensiones adicionales acerca del gobierno de la empresa. El primero es la importancia de crear el adecuado clima de confianza entre los principales agentes que intervienen en la dirección de la empresa. Sin ella es imposible transmitir confianza al resto de la organización o impregnar de confianza la relación con los inversores o con la comunidad. Y sin confianza es imposible construir un proyecto a largo plazo, por eficiente que sea la organización o por fuerte que sea la posición competitiva de la empresa a corto plazo. Esta confianza debe estar presente en primer lugar, en la dinámica e interrelaciones de los miembros del consejo y, después, entre el consejo y el comité de dirección. La segunda dimensión crítica es que este conjunto de activos intangibles que configuran unos principios del trabajo del consejo de administración, son, por su propia naturaleza, difíciles de cuantificar y, en ocasiones de concretar. Sin embargo, sus protagonistas son conscientes de cuándo están presentes y vivifican el trabajo de gobierno o, por el contrario, cuándo resultan dañados o, incluso, cuándo han dejado de ser operativos. Estos activos intangibles se ubican más allá de lo que el sistema legal más sofisticado puede establecer sobre las responsabilidades del consejo de administración.

De hecho, la regulación tiene un papel similar al que tienen los raíles en una línea de ferrocarril: contribuyen a crear un marco y a establecer unas pautas que eviten que el tren descarrile. Sin embargo, para que el tren avance necesita de una buena locomotora. En la vida de la empresa sucede algo similar. Las disposiciones legales deben procurar evitar que la empresa descarrile,

que se vulneren derechos o que los conflictos de interés acaben perjudicando a terceros. Las pautas de buen gobierno contribuyen también a este objetivo. Pero no debemos olvidar que detrás de la actividad empresarial existe una iniciativa emprendedora, un proyecto empresarial, una capacidad de innovación que no deben regularse más allá de lo imprescindible. Si lo hiciéramos, podríamos tener un camino llano, espléndido, con límites y perfiles muy marcados. Sin embargo, lo verdaderamente importante es que haya empresas que circulen por él, a buen ritmo, creando el futuro. Éste es el reto del consejo de administración.

El consejo de administración legitima su papel dentro y fuera de la empresa cuando contribuye a crear las condiciones que permiten este impulso de la empresa a largo plazo e interacciona con el comité de dirección para lograr los fines que se propone. En definitiva, el consejo de administración debe preguntarse si está añadiendo valor, seriamente, al proceso de toma de decisiones de la empresa y si constituye una referencia de excelencia profesional y personal para toda la organización.

Bibliografía

- Barnard, C. (1938): *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Cadbury, A. (2002): *Corporate governance and chairmanship*, Oxford University Press, Oxford.
- Canals, J. (2003): "Gobierno corporativo. Más allá de las reformas legales", *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 1, p. 19-33
- Carter, C.B. y Lorsch, J. (2003): *Back to the drawing board*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Noria, N., Joyce, W. y Roberson, B. (2003): "What really works", *Harvard Business Review*, Julio, p. 43-52
- Salas, V. (2002): *El gobierno de la empresa*, La Caixa, Barcelona.

¹ Éste es un aspecto central en el moderno desarrollo de la dirección de empresas o management. Puede verse al respecto el trabajo clásico de Barnard (1938) que, aún sin estar centrado en el desarrollo del gobierno corporativo, aporta unas reflexiones importantes sobre el proceso de toma de decisiones en la empresa que van orientadas a aquel objetivo.

² En un reciente trabajo, Noria, Joyce y Roberson (2003) muestran que las medidas de gobierno corporativo propuestas en Estados Unidos durante los últimos años carecen de impacto en la rentabilidad de las empresas a largo plazo.

³ Cadbury (2002), Canals (2003) y Carter y Lorsch (2003) ofrecen una descripción de las funciones que debe asumir un consejo de administración.



Ilustración: Cen Lu