

PRINCIPIOS PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

EL CONSEJO Y YO...



CARLOS GARCÍA PONT
Profesor de Dirección Comercial, IESE

El Consejo de Administración se ha convertido en el único responsable de los problemas de la empresa en un momento en el que buscamos “culpables” cada vez que algo sale mal. Más allá de la proliferación de códigos de buen gobierno, debemos recordar la importancia de la honestidad y de observar unas normas de comportamiento personal que pueden ayudar a mejorar el funcionamiento de los Consejos.

ÉTICA EMPRESARIAL • CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN • CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

La sociedad ha cambiado mucho y nos hemos convertido en una sociedad de “culpables”. Por razones de sobra conocidas, nos dedicamos a buscar responsables para todo, y las empresas no son ajenas a esa tendencia.

Si hace algunos años a alguien le salía mal una inversión en una empresa, la responsabilidad recaía normalmente en quien invertía. Poco después, nos dedicamos a culpar a los auditores de las empresas por no habernos advertido de lo que iba a pasar, aunque esa no sea su labor.

Con los años, y a falta de otros culpables, lo que ha pasado es que hemos hecho responsable único al Consejo de Administración; con todo, últimamente, lo primero que se oye es la pregunta de “quién se ha llevado el dinero”. Como si el riesgo empresarial no existiera.

Por este motivo, se han elaborado códigos de buen gobierno corporativo, tanto en España como en otros países, que reflejan los deberes y obligaciones de los consejeros como responsables del buen hacer de la empresa. Los objetivos de estos códigos son “velar por el

adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de las empresas españolas para conducir las a las máximas cotas de competitividad; generar confianza y transparencia para los accionistas e inversores [...]; mejorar el control interno y la responsabilidad corporativa de las empresas españolas; y asegurar la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades en las empresas...”, según consta en el *Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, cuya versión más reciente data de febrero del 2015, citando el acuerdo del Consejo de Ministros.

Uno no puede estar más de acuerdo con el objetivo general expuesto: conducir a las empresas españolas (o no) a las máximas cotas de competitividad.

Mi problema con el resto del párrafo es que da la impresión de que eso se consigue con transparencia, confianza y segregación de funciones. Pero lo cierto es que el éxito, la creación de valor para la sociedad y la competitividad se consiguen mediante una buena gestión, y la misión del Consejo es contribuir a ello.

Con transparencia se consigue eso mismo, transparencia. No obstante, esto no implica necesariamente una buena gestión, la cual consiste



1 Ser honesto



2 Razonamiento claro



3 Escuchar a los demás



4 Trabajar juntos



5 Tener opinión propia



8 Respetar a los demás



7 Aprender



6 Ceder el liderazgo

EL CONSEJERO DEBE VELAR POR LOS INTERESES DE TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS, INDEPENDIENTEMENTE DE QUIÉN LO HAYA PROPUESTO COMO MIEMBRO DEL CONSEJO Y, PARA ESO, SE NECESITA GENTE HONESTA

en tener buenas ideas de negocio y de creación de valor, y en ser capaces de implantar esas ideas de forma eficaz y eficiente, cumpliendo así con las obligaciones contraídas con todos los grupos de interés.

El problema de estos códigos de buen gobierno es que, a veces, se confunde el cumplimiento de un código con el buen gobierno, y no es lo mismo. Además del valor que tienen los códigos, hay otros principios que no está de más recordar aunque sean obvios: la independencia de los consejeros y la honestidad.

Es habitual, y yo lo considero algo normal, el esfuerzo que se hace en definir lo que hace a un consejero independiente. Es cierto que si la remuneración por pertenecer a un Consejo supone una parte significativa de sus ingresos, el consejero tenderá a no ser independiente y a alinearse con aquel que tenga más poder a la hora de designar a los miembros de este órgano de gobierno. De la misma manera, si está en la “red” de consejeros, tendrá poca independencia.

Es verdad que todas esas normas que se desarrollan pueden contribuir a “medir” el grado de independencia, pero no dejan de ser meras aproximaciones. Lo que hace independiente a un consejero es la honestidad. Fijamos unas normas “objetivas” para poder decir si somos honestos o no, pero nos olvidamos de que las normas son, únicamente, mecanismos de control para conseguir el fin, no son el fin en sí mismo.

Lo que de verdad queremos son consejeros honestos, esto es, personas que sean consecuentes con la responsabilidad que les encarga el sistema en el que estamos inmersos. Dicha responsabilidad consiste en velar por los intere-

ses de la sociedad en una empresa; la sociedad está representada por los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores y la comunidad en general. Es decir, el consejero debe velar por los intereses de todos los grupos de interés, independientemente de quién lo haya propuesto como miembro del Consejo y, para eso, se necesita gente honesta.

Ello implica que un Consejo precisa personas con valores, competentes, que trabajen y no acudan a él a pasar el rato, con una visión amplia del mundo y, evidentemente, sin conflictos de interés. Asimismo, no estaría de más que supieran algo sobre el sector y sobre la empresa, aunque eso lo pueden ir aprendiendo con el tiempo.

Pero como el movimiento se demuestra andando, me gustaría proponer una serie de pautas de comportamiento individuales que deben ser tenidas en cuenta en un Consejo de Administración:

1 Ser sincero en las opiniones vertidas.

Para ser honesto, hay que ser sincero y, para ello, no se puede esconder la ignorancia.

Un consejero al que le piden opinión no necesariamente está formado para darla. En el Consejo de Administración tienen que estar representados distintos saberes y capacidades, y tan válido es expresar una opinión como admitir que no se está preparado para hacerlo.

2 Contar “historias” solo cuando sea imprescindible.

Con frecuencia, asistimos a los archiconocidos “Cuando yo...”, lo que a veces ocultan una inseguridad a la hora de expresar las opiniones. Pues bien, las comparaciones son odiosas y dos circunstancias nunca son idénticas. Por este motivo, normalmente, es preferible un razonamiento claro antes que recurrir a las comparaciones; con todo, a veces, estas últimas puedan ayudarnos a expresar nuestros razonamientos con claridad.



3 Escuchar a los demás.

En las reuniones y en los Consejos también son frecuentes las interrupciones y la falta de atención. Todos y cada uno de los miembros tienen que poder emitir una opinión y ser escuchados por los demás.

Escuchar, sin embargo, no implica haber entendido lo que se ha dicho. Con más frecuencia de la que estamos dispuestos a admitir, no entendemos bien aquello que se ha comentado. Todos somos conscientes de la dificultad para explicar con claridad los pensamientos en situaciones complicadas. Una regla útil en este sentido es que el primer comentario a lo que dice otro sea una pregunta aclaratoria; de ese modo, nos aseguramos de haber entendido el verdadero significado de la intervención de nuestro compañero.

4 Cambiar de opinión no es pecado.

Nadie acude a un Consejo de Administración portando la verdad absoluta. El objetivo es trabajar juntos y pensar en lo mejor para la comunidad y, para ello, reflexionar juntos y, como consecuencia, poder cambiar de opinión. Esto no supone perder estatus. Los demás también tienen opiniones válidas, y estas no siempre son coincidentes con la primera que se exprese.

No se trata de tener razón, sino de tener argumentos y de exponerlos a los demás para trabajar con base en ellos.

5 No es necesario convertirse en una veleta.

No he dejado de observar, en algunas ocasiones, lo frecuente que es el cambio de opinión en función de lo que piense el que tiene el poder, o cómo se apuntan algunos al criterio dominante. Sin embargo, ser independiente significa tener opinión propia.

6 No hace falta tener una opinión sobre todo.

No es necesario dominar la reunión; no hay por qué pontificar sobre todos los temas de la agenda; es posible que otros tengan opiniones mejor formadas. Es mejor ceder el liderazgo y dejar la organización a quien corresponda.

7 Aprender.

Parece evidente que, si se está en un Consejo, o al menos es deseable que sea así-, es porque se tiene capacidad para ello. Por ende, las opiniones de un consejero son siempre relevantes.

Hay que aprender de los colegas en el Consejo, conocer cómo piensan, no dejar nunca de aprender; y conservar esa curiosidad que mantiene la mente abierta y que, sobre todo, nos permite escuchar.

8 Respetar a los demás miembros.

De no hacerlo, nunca podremos descubrir aquellas ocasiones en las que están haciendo contribuciones útiles.

No, no tenía intención de llegar a la decena, no faltan dos. Tampoco pretendía solucionar un problema complejo en el artículo. Simplemente quería hacer una reflexión sobre cómo podemos mejorar, mediante nuestro comportamiento personal, aquellos Consejos en los que estemos colaborando con nuestra profesionalidad y responsabilidad.

A VECES, SE CONFUNDE EL CUMPLIMIENTO DE UN CÓDIGO CON EL BUEN GOBIERNO

