

Gobierno corporativo: cómo proyectar la empresa hacia el futuro

Una visión integradora del gobierno de la empresa, que busca el equilibrio entre la supervisión de un consejo de administración y el impulso de la alta dirección.

12 de junio de 2008

Los escándalos empresariales en Estados Unidos y Europa -desencadenados por el abuso de confianza y el comportamiento inmoral de algunos directivos- han llevado a gobiernos, accionistas, altos ejecutivos y opinión pública a una conclusión unánime: se necesitan mejores sistemas de gobierno corporativo. Pero, ¿cómo lograrlos? ¿Es el gobierno corporativo una moda pasajera? El concepto ha adquirido un protagonismo especial en los últimos años debido a diversos factores. El abuso de confianza e incluso el comportamiento inmoral de algunos directivos tanto en Estados Unidos como en Europa, o los conflictos entre accionistas y el primer ejecutivo que culminaron con el despido de este último, como le ocurrió a Carly Fiorina en Hewlett-Packard o Harry C. Stonecipher en Boeing, tienen un hilo en común: un deficiente sistema de gobierno corporativo.

En el libro "[En busca del equilibrio](#)", el profesor y director general del IESE [Jordi Canals](#) explica cómo lograr un gobierno corporativo capaz de garantizar el éxito de la empresa. Canals advierte que no basta con reforzar las medidas legales, financieras y regulatorias que rigen a los administradores de una compañía, sino que apuesta por adoptar una visión integradora de gobierno corporativo. Así, el autor define este concepto como "el conjunto de políticas, sistemas, instituciones, criterios y procesos de la toma de decisiones de la empresa que permite su proyección a largo plazo, y buscan su continuidad y supervivencia como organización".

El libro se estructura en cuatro partes. La primera estudia los problemas y retos que el

gobierno corporativo plantea hoy en día a las empresas. El segundo bloque analiza algunos modelos de gobierno corporativo presentes hoy en diversos países e introduce el concepto integrador de gobierno corporativo. La tercera parte expone los cuatro pilares centrales del gobierno de la empresa: el papel del consejo de administración, el del comité de dirección, la institucionalización de la empresa y la misión del alto directivo. La parte final del libro propone un decálogo de buenas prácticas del gobierno corporativo.

Equilibrio entre corto y largo plazo

Para Canals "el equilibrio entre el corto y el largo plazo es necesario para el éxito del trabajo del primer ejecutivo y el éxito económico de la empresa, pero también lo es para el desarrollo de la empresa como institución social y con una buena reputación". En este proceso, los órganos básicos de gobierno "el consejo de administración y el comité de dirección" deben actuar como pulmones de la empresa; si uno de ellos no trabaja a pleno rendimiento, la organización no funciona.

También el trabajo del primer ejecutivo y de su equipo de alta dirección es esencial para un mejor gobierno corporativo. Esta tesis, señala Canals, tiene dos consecuencias inmediatas. La primera es que la reforma del gobierno no puede verse como una lucha entre el consejo de administración y el primer ejecutivo y su equipo por conseguir mayor poder. La segunda es que es preciso perfilar mejor el trabajo, los retos y las responsabilidades del primer ejecutivo en el contexto del buen gobierno de la empresa, es decir, de la proyección a largo plazo de la organización.

En este sentido, resulta decisivo que la empresa reflexione sobre qué pautas de gobierno corporativo le conviene adoptar. La consideración conjunta de los aspectos económicos, sociológicos y éticos de la empresa resulta imprescindible para el buen gobierno de la misma. Conseguir el equilibrio entre ellas es complejo, pero no imposible.

Buenas prácticas

El profesor Canals finaliza su libro con diez reflexiones para mejorar el gobierno corporativo:

1) Definir la misión. Toda discusión sobre el gobierno de la empresa debe ir precedida de una reflexión sobre la misión de la compañía. La misión de la empresa tiene tres planos complementarios: la producción de bienes y servicios útiles; la creación de valor económico durante este proceso; y la mejora de las personas que participan en él.

2) Ejecutar la misión. El objetivo del gobierno de la empresa es hacer realidad la misión de la compañía. Para lograrlo, son indispensables la profesionalidad y el compromiso del consejo de administración, los accionistas y el primer ejecutivo.

3) Disponer de un marco legal adecuado. Las medidas legales en materia de buen gobierno deben centrarse en tres grandes ámbitos: la definición de los deberes de los administradores de la empresa; la regulación legal y delimitación de las funciones de los órganos de gobierno; y la obligación de transparencia de los administradores con terceros.

4) Establecer la función del consejo. Es necesario definir con claridad los objetivos y responsabilidades del [consejo de administración](#). Entran en sus competencias la definición de la misión y los valores de la empresa; la aprobación de la estrategia y las decisiones de inversión; el diseño de los sistemas de control; el desarrollo de la empresa como institución; y los planes de sucesión del primer ejecutivo.

5) Contar con el inversor institucional. El gobierno de la empresa debe asegurarse el compromiso de los inversores institucionales: fondos de inversión, fondos de pensiones, etc.

6) Convertirse en referencia. La empresa debe ser una institución de referencia en la sociedad. No sólo a nivel económico, sino también para el desarrollo de profesionales, para potenciar la innovación y para afrontar otros retos de importancia social decisiva.

7) Acotar el trabajo del primer ejecutivo. El primer ejecutivo debe centrarse en seis grandes áreas: el desarrollo de la misión y los valores de la empresa; el diseño y la implantación de la estrategia aprobada por el consejo; la creación de un marco de trabajo que facilite el crecimiento profesional y personal de los colaboradores; la asignación de recursos financieros a proyectos de crecimiento e innovación alternativos; la búsqueda de la eficiencia en las operaciones de la empresa y la gestión del día a día; y el diseño de una organización que permita la mayor eficiencia posible y el desarrollo de las personas que trabajan en la organización.

8) Reforzar la función de los consejeros independientes. La independencia de los consejeros no puede ser el principal criterio para integrar un consejo de administración. Los consejeros independientes son una figura muy característica en el modelo estadounidense y británico de gobierno corporativo, pero muchas veces se ha llegado a mitificar su papel.

9) Fomentar la transparencia. Los administradores deben poner a disposición de los inversores toda la información relevante sobre la situación de la empresa en el momento preciso, siguiendo el principio de transparencia.

10) Delimitar la función del comité de dirección. Tan básico es delimitar las funciones y responsabilidades del consejo de administración como las del comité de dirección. En un buen gobierno, todos los actores implicados deben transmitir máxima confianza mediante su profesionalidad y ejemplaridad.

www.iese.edu/es/insight