

# ¿Qué es el gobierno corporativo?



■ Por Luis Manuel Calleja

## CV

Máster en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra; licenciado en Física, Universidad Complutense de Madrid; profesor de Política de Empresa del IEEM.

*Publicado por primera vez en la Revista de Negocios del IEEM, n.º 78, agosto de 2015.*

La denominación de algo como “corporativo” alcanza en estos momentos un grado de ambigüedad notable: tener un teléfono corporativo, un auto corporativo, un curso corporativo, una actuación corporativa, un centro corporativo, etc. Pero al margen de los usos del lenguaje y las dudosas traducciones del inglés, tiene unos contenidos muy precisos.

Gobierno Corporativo (GC) engloba un variado conjunto de relaciones entre la gerencia de la empresa, su directorio, sus accionistas y otros *stakeholders*. También proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la compañía, los recursos para alcanzarlos y la forma de supervisar el rendimiento. El buen gobierno corporativo debe proporcionar incentivos adecuados para el directorio y el escalón ejecutivo a fin de alcanzar los objetivos de mayor interés para la empresa y sus accionistas, y debe facilitar el seguimiento eficaz del curso de acción que se decida<sup>1</sup>.

Coyle, en 2004, lo define como “La forma en la que se gobierna la empresa, y con qué propósito. Se refiere a las prácticas y procedimientos para tratar de asegurar que la empresa se lleve de tal manera que consiga sus objetivos”. Detallando el motor y el horizonte de la empresa, en 2010 *The UK Corporate Governance Code*, afirma que “Pretende facilitar la eficaz iniciativa y prudente dirección que puedan ofrecer el éxito a largo plazo de la empresa”.

En el área latina, el sentido habitual de GC es todo lo que hace referencia al Directorio o Consejo de Administración, si bien el sentido más propio y causal podría definirse como “aquellas cosas en las que los socios están pacíficamente de acuerdo”. De este modo habría “corporación” cuando se produjera un acuerdo tendencialmente estable. Otro sentido bastante extendido circunscribe el GC a la denominada Responsabilidad Social Empresaria o Corporativa, con lo que se toma la parte por el todo ya que es cierto que la RSE se decide y manifiesta el buen ánimo corporativo, pero no lo agota ni es lo más importante de él.

.....  
<sup>1</sup> OCDE, 2004.

## El buen gobierno corporativo debe proporcionar incentivos adecuados para el directorio y el escalón ejecutivo a fin de alcanzar los objetivos

No obstante parece predominar la idea de que GC es una serie de leyes y normas más o menos obligatorias que hacen referencia a transparencia, mínimos de buenas prácticas, estándares éticos y procedimientos sobre nombramientos y remuneración de miembros del Directorio o de los altos ejecutivos. De hecho, es muy común identificarlo con *Compliance* algo distinto solo indirectamente ligado de los aspectos necesarios para obtener *Performances*. La *gobernanza* sería un conjunto de buenas prácticas, pero según el profesor de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid, Dalmacio Negro Pavón, son ideología: la ideología de aquellos que creen que bastan las normas para obtener resultados.

El alto nivel de judicialización y normativismo de los Directorios y del GC no debe ocultar que son mecanismos jurídico-formales para obtener resultados dentro de ciertas condiciones, pero que no son la causa de su obtención. No obstante hay aspectos de esa normativa interna bien relacionados con el *performance*, tales como todo lo que promueva la confianza y reputación de la empresa, la prevención y gestión de riesgos corporativos... aunque el mayor riesgo sea pensar que con el control del cumplimiento se elimina el riesgo.

## El alto nivel de judicialización y normativismo de los Directorios y del GC no debe ocultar que son mecanismos jurídico-formales para obtener resultados dentro de ciertas condiciones, pero que no son la causa de su obtención.

La sostenibilidad de la empresa es un asunto en juego en el GC, de modo que este resulta ser una parte de la Configuración Institucional de la empresa. Los profesores Valero y Lucas consideran que la iniciativa, el dinero y el poder son lo más decididamente configurador a lo largo de la vida de la empresa mercantil y las tres principales causas

naturales que manejan las personas de gobierno. Y se puede constatar que la carencia grave de uno de estos tres componentes no se suple con abundancia de los otros dos. En otras palabras, son tres materias que han de aprobarse una a una: no sirve un buen promedio.

Se entiende aquí por *iniciativa* como tener deseos de hacer algo, ponerlo en marcha y procurar que el asunto salga bien. Por el *dinero* como los medios materiales comprables. Algo valioso en sí como medio e indicador de valor, tal que, sin él y sin saber usarlo, no se podría montar una empresa. El poder es tener autonomía para hacer algo; es la facultad o potencia para hacer una cosa.

El GC contempla muchos aspectos referentes a la configuración financiera y societaria, al ejercicio del poder, pero pocos del impulso emprendedor que anima la empresa.

## ¿Cómo se gobierna?

El ejercicio del gobierno puede distinguirse del de gestionar y de ejecutar. Es más político que técnico; trata más de hacer que otros hagan que de la acción operativa misma. "La ciencia del buen gobierno es la ciencia de lo importante", reza un adagio castellano. Es una tarea prudencial-política que se apoya en técnicas y sigue normas pero no se gobierna solo con ellas.

Como diría Aristóteles, precisamente por la necesidad de que los gobernantes estén obligados a hacer algo más que aplicar la ley "es decisivo qué tipo de persona sean aquellas que toman las decisiones en una colectividad" ya que "gobernar ateniéndose exclusivamente a la ley es gobernar mal", pues ¿quién debe decidir cuándo falla la ley? Esta afirmación vale tanto para la ley en sentido fuerte (la ley civil, el contrato entre las partes, etc.), como para códigos de conducta o buen gobierno, de carácter deontológico aunque no exigibles coactivamente, que nunca bastan como guía para la acción personal ni directiva.

Gobiernan la empresa unas personas encuadradas en un órgano de colegiado —el directorio—, que

El GC contempla muchos aspectos referentes a la configuración financiera y societaria, al ejercicio del poder, pero pocos del impulso emprendedor que anima la empresa.

bajo una indispensable presidencia han de diagnosticar, elegir el futuro de la empresa y supervisar su realización. La consideración "corporativa" hace referencia a toda la empresa como un todo institucional, que se relaciona con las "partes implicadas" —más de una

docena de *stakeholders*— internas y externas a ella.

Algunos temas son específicos del GC: la alta dirección considera como más propios los de futuro, los de excepción y los temas éticos. Esta tríada implica que para dedicarse efectivamente a ella ha de tenerse tiempo, espacio de cabeza y sosiego suficientes, por lo que se deben delegar los asuntos del día a día, temas ordinarios y cuestiones técnicas, que pasarían a ser objeto de la gestión ejecutiva en dependencia del Directorio.

El GC se ejerce colegiadamente en el seno del Directorio. Ello exige entre sus miembros unidad de propósito, conocimiento de los temas en cuestión y de los criterios de la empresa. Así se hace posible tener en cuenta los puntos de vista, opiniones e intereses sin que haya exclusiones o perdedores de votaciones que se sientan irremediamente excluidos. De aquí la importancia de los reflejos de la presidencia —reunión a reunión— para centrarse exclusivamente en los asuntos relevantes derivando los demás.

De hecho es objeto de GC decidir qué asuntos co-

El ejercicio del gobierno puede distinguirse del de gestionar y de ejecutar. Es más político que técnico; trata más de hacer que otros hagan que de la acción operativa misma.

responden al escalón ejecutivo, así como otras decisiones sobre objetivos y políticas para alcanzarlos: definir cuál es el largo plazo de la empresa, cuál es el resultado adecuado, el ritmo de crecimiento... y cómo no, en qué negocio se quiere estar y un largo y peculiar etcétera.

Como lo más frecuente en nuestras empresas es que sean las mismas personas quienes sean a la vez directores, ejecutores y gestores, la cuestión pasa a ser un problema de agendas, de frecuencias distintas de reunión, de flexibilidad para saber ubicarse en qué ámbito se está trabajando —ejecutivo, como profesional, o directivo, como propietario en el directorio—. Para ello se necesitaría seguir esta vez un adagio italiano: "tener claridad mental y elegancia personal", es decir, distinguir ambos ámbitos y ser flexible y comprensivo, ya que todos cometeremos errores.

La consideración "corporativa" hace referencia a toda la empresa como un todo institucional, que se relaciona con las "partes implicadas" —más de una docena de *stakeholders*— internas y externas a ella.

El trato y las cuestiones de directorio, de GC, son políticas mientras que las de gestión-ejecución son jerárquicas. Para el GC se ha de tener en cuenta la advertencia de Bertrand de Jouvenel: "Lo que caracteriza un problema político es que ninguna

respuesta conviene a los términos del problema, tal y como han sido planteados. Un problema político no puede ser resuelto: solamente puede ser susceptible de un arreglo, que es algo distinto. Entendemos aquí por arreglo, cualquier decisión, a la que se llega a través de unos medios cualesquiera, sobre la cuestión que ha suscitado el problema. Esto es así cuando no hay posibilidad, como sucede con la quiebra, de satisfacer todas las demandas en su totalidad".

Por esta razón, las tendencias y buenas prácticas son no más que referencias para quien gobierne ya que son menos trasladables de una empresa a otra que las cuestiones de *management*. Su elección necesita de buen criterio ya que "la técnica para elegir la técnica más adecuada no es una cuestión técnica", es algo prudencial, situacional, de conveniencia.

Por lo expuesto hasta aquí, puede parecerle al lector que el buen gobierno se reduce a un conjun-

Es objeto de GC decidir qué asuntos corresponden al escalon ejecutivo, así como otras decisiones sobre objetivos y políticas para alcanzarlos.

Nos referimos a un buen gobernante, no un buen gestor, ejecutor o gerente, aunque alguno de estos pudiera llegar a serlo. Una persona de acción, no un intelectual sino “un político de empresa”, no un sociólogo, o filósofo, o escribano, sino una persona de vértice de la organización con responsabilidad sobre su conducción. El buen gobernante o político de empresa es quien de hecho determina la marcha de esta hacia el futuro.

No es necesariamente una persona con muchos y buenos títulos académicos, ni con experiencia sobrada, ni que “sepa mucho”, sino alguien que consiga realidades a través de otras personas. Tampoco basta la habilidad estratégico-formal ni las habilidades psicosocial-ejecutivas, o las institucional-morales. No es un “líder” sin adjetivación alguna, es un tipo de persona variadísimo que no responde a una caracteriología o personalidad única determinada.

“La afirmación de que no creo en el líder por personalidad está hecha en el sentido de que creo que los buenos políticos de empresa no dependen de una personalidad básica o general determinada, o de lo que ordinariamente en los estudios generales dedicados al individuo califican de personalidad; creo que depende de la combinación de persona-

El buen gobernante o político de empresa es quien de hecho determina la marcha de esta hacia el futuro.

lidades básicas o generales muy distintas. Tampoco creo en el político de empresa universal; es decir, creo que una persona que en un caso pueda ser un buen político

### ¿Quién es un buen gobernante?

de refranes y adagios clásicos de gran sentido común. En realidad, buen gobierno es aquello que hacen los buenos gobernantes.

de empresa, en otros casos puede resultar un mal político de empresa. En el caso de que haya tenido éxito se habrá apoyado en la buena aplicación de sus capacidades básicas a la empresa concreta en la que tenía responsabilidad. En el caso del político de empresa que tras triunfar en una ocasión fracase en otra, puede afirmarse que una de las causas más importantes de ello es el no haber aplicado sus capacidades básicas constantes de una manera adecuada a la empresa en la que tenía unas responsabilidades nuevas<sup>2</sup>.

Las capacidades de los mejores pueden clasificarse en tres grupos: las relacionadas con los conocimientos, relacionadas con las actitudes y las relacionadas con ciertas “cualidades innatas”. Se trata de tener lo suficiente de cada categoría y tenerlas bien armonizadas. Pero la persona de vértice, el responsable último del gobierno corporativo

Aquellas instituciones y business schools que digan de sí mismas que son “escuelas de liderazgo”, si no se esfuerzan por seleccionar personas con cierta base innata, no conseguirán desarrollo alguno: con el tiempo son un fraude.

¿nace o se hace? El orden de posibilidad de desarrollo o aprendizaje es el seguido en los grupos, es decir, se pueden desarrollar bien las relacionadas con los conocimientos conceptuales y prácticos; menos las de las actitudes —relacionadas con los valores o con la voluntad—... y muy poco las innatas.

Estas cualidades innatas —iniciativa para abordar asuntos, despertar la confianza en los demás, respuesta frente a lo inesperado— son el núcleo de lo que se define como líder... y apenas se desarrolla. Así las cosas, aquellas instituciones y *business schools* que digan de sí mismas que son “escuelas de liderazgo”, si no se esfuerzan por seleccionar personas con cierta base innata, no conseguirán desarrollo alguno: con el tiempo son un fraude.

2 Antonio Valero, *Capacidades del Político de Empresa*.

La lista de asuntos "de gobierno" y de la "gerencia" se decide pone al día desde la instancia corporativa, desde el gobierno, de modo que este hace hacer y deja hacer a los demás ejecutivos.

Algunas grandes corporaciones, para su desarrollo corporativo admiten la proporción 10/20/70: 10 % se aprende en las aulas académicamente; un 20 % lo enseña el jefe inmediato... si el candidato tiene intención de aprender; y el 70 % restante se aprende con el tiempo y la observación atenta, ha-

ciendo y corrigiendo. El núcleo cualitativo, partiendo de un mínimo de conocimientos, actitudes y cualidades, se adquiere "por contagio". De aquí la extrema importancia de la buena selección de candidatos en las escuelas de negocios y del uso del método del caso: historias reales, situaciones ordinarias, interpretables dialogadamente entre los candidatos, en las que el profesor "no enseña", sino que permite el aprendizaje.

Conseguir realidades más justas y eficaces de modo estable con otras personas, recursos materiales, organizacionales y económicos, exige distintos niveles de implicación. Las decisiones y acciones más condicionantes son las que pertenecen al ámbito del Gobierno Corporativo: más allá de los aspectos técnicos, de gestión o ejecución. El buen gobernante, desde el Directorio, podría dirigir la empresa sin necesidad de estar en ella en el día a día.

La lista de asuntos "de gobierno" y de la "gerencia" se decide poner al día desde la instancia corporativa, desde el gobierno, de modo que este hace hacer y deja hacer a los demás ejecutivos, reservándose aquellos asuntos de ordinaria administración que circunstancialmente merezcan su atención como ejecutivo.

Por estas razones, una falla del gobierno corporativo sería suficiente para comprometer la continuidad de la empresa aunque todo el escalón ejecutivo fuera idóneo: la orientación al futuro, el tratamiento de las excepciones y la ética son el campo específico del GC del que depende la marcha de la empresa. ●