Gobierno Corporativo y RSC

POR **TOMÁS GARICANO**

El artículo señala como posibles causas de comportamientos ineficientes por parte de los Consejos de Administración de las empresas tanto la escasa dedicación, en términos de tiempo, de dichos Consejos y de sus consejeros, como la falta de información para desarrollar las labores de supervisión y de control que tienen encomendadas.

A principios de la década actual, se produjeron una serie de escándalos financieros (Enron, WorldCom, Tyco o Parmalat) que llevaron a la quiebra ?o a su desaparición? a importantes empresas e incluso a empresas de servicios relacionadas con aquéllas (caso de Arthur Andersen). Algunos directivos acabaron en la cárcel.

En su momento, se analizaron las causas por las que esas empresas se vieron envueltas en semejantes situaciones, y una de las razones apuntadas fue la inexistencia de un gobierno corporativo adecuado. Como la situación económica mejoró sustancialmente, la gente dejó de preocuparse, aunque en el ámbito del gobierno corporativo continuaban existiendo problemas pendientes de solución.

A principios de 2009, la situación se ha complicado aún más: a una crisis financiera, con bancos e inversores afectados gravemente, se une una crisis económica galopante y, de nuevo, aparecen situaciones empresariales que llevan a la desaparición o al rescate de empresas hace poco consideradas como modelos de gestión y de creación de valor. Términos como *subprime*, *bailouts* o *hedge fund* están presentes en muchas conversaciones y, a veces, nos hacen perder la perspectiva.

De nuevo, mucha gente se pregunta qué es lo que ha pasado, a quién se puede culpar o cuáles son las razones por las que nos encontramos en semejante situación. Y de nuevo aparece la conexión entre el efecto ?la crisis financiera? y una posible causa, la existencia de un gobierno corporativo ineficiente.

Fundación Telefónica
Telefónica

Los Consejos de Administración, motor de la RSC

Para centrar la tesis que pretendo mostrar es conveniente recordar que en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), los principios que la conforman inciden de forma directa en el ámbito del gobierno corporativo de las empresas y, especialmente, en el Consejo de Administración, siendo éste una herramienta fundamental para implantar en la empresa un comportamiento socialmente responsable. Además, el Consejo de Administración es el órgano de gobierno más importante, de hecho, en el funcionamiento de las empresas, como explicaremos más adelante.

Consecuentemente, este análisis se centra en el concepto, funciones y operativa del Consejo de Administración en general. Posteriormente, me he fijado detenidamente en el comportamiento, en la práctica, de medianas o grandes empresas ?muchas de ellas cotizadas en la Bolsa de Madrid? y en la normativa legal española, para así dar una opinión centrada en el entorno próximo que nos rodea. Otro motivo por el que me he centrado en este tipo de empresas es que sólo las que alcanzan un determinado tamaño pueden permitirse la aplicación de principios y la utilización de herramientas de buen gobierno corporativo, dados los costes, materiales y humanos, que esto conlleva.

La idea principal de este trabajo es analizar si el gobierno corporativo ?y, en concreto, si un funcionamiento inadecuado del Consejo de Administración de las sociedades? ha tenido algo que ver con la crisis financiera actual, intentando explorar si existe alguna causa concreta que, siendo importante desde una perspectiva de buen gobierno corporativo, no suela ser considerada habitualmente como una razón que explique comportamientos ineficientes.

El gobierno corporativo

El gobierno corporativo se define como el modo o manera con la que las empresas son dirigidas y controladas (Cadbury, 1992; Informe Hampel, 1997; Freeman & Reed, 1983; Berle & Means, 1932; Alkhafaji, 1989; Charkham, 1995). Calpers (1), entre otros, lo define como la relación entre los distintos participantes en la determinación de la dirección y el comportamiento de las empresas, considerando que los participantes principales son los accionistas, los directivos, encabezados por el director general (*Chief Executive Officer* [CEO], en su acepción anglosajona) y el Consejo de Administración.

El buen gobierno de la empresa implica, así pues, desarrollar un sistema que articule eficientemente las relaciones entre los accionistas, el Consejo de Administración y los directivos, configurándose el Consejo de Administración como el órgano que representa los intereses de los accionistas, ante el que responde la dirección de la empresa y que orienta su función hacia la creación de valor (entendiendo con ello que se considera el largo plazo y que sea sostenible).

Existen diferentes razones, que no pretendo enumerar aquí exhaustivamente, que favorecen

Fundación Telefónica

un funcionamiento ineficiente de la Junta General de Accionistas (JGA), órgano soberano de las Sociedades Anónimas y que provocan que el Consejo de Administración sea, de hecho, el órgano de gobierno de mayor influencia en el funcionamiento de las sociedades.

La progresiva pérdida en la práctica de la función de control que la JGA tenía atribuida históricamente ha sido muy significativa en las grandes sociedades cotizadas. En los últimos años el número de grandes sociedades cotizadas ha aumentado espectacularmente. El capital flotante, incluso en los países de la Europa continental, ha alcanzado porcentajes cada vez mayores. El proceso de globalización, con la consiguiente liberalización de los mercados de capitales, ha traído consigo una gran dispersión geográfica del accionariado de este tipo de sociedades. Por otra parte los inversores ?y no sólo los pequeños? han ido abandonando su ?lealtad? a largo plazo con las compañías y mantienen posiciones a corto plazo, con lo que un porcentaje relativamente elevado del capital de estas sociedades cambia de manos con frecuencia.

Todo ello provoca la aparición de un accionista más pasivo, consciente de su escasa influencia y relativamente desinformado; si a ello se le añade el carácter de órgano no permanente de la JGA y las dificultades para su convocatoria, nos encontramos con un panorama en el que pretender que la JGA tenga un protagonismo efectivo en materia de control es poco menos que ilusorio.

La responsabilidad de los administradores

Lo expuesto anteriormente refuerza la idea de un Consejo de Administración que es, de hecho, el órgano más importante de las sociedades cotizadas. No obstante, todas aquellas medidas que puedan proponerse en orden a mejorar el funcionamiento de la JGA me parecen positivas. De hecho, en España, tanto la normativa legal aplicable ?a la que me referiré más adelante? como el *Código Unificado de Buen Gobierno* contemplan mejoras tendentes a lograr un mejor funcionamiento de la JGA.

Por otra parte, conviene resaltar que el régimen de responsabilidades de los administradores de las sociedades es particularmente duro y exigente (2). Sin ánimo de entrar a enumerar el amplio abanico de responsabilidades penales, fiscales, laborales o medioambientales ?entre otras?, en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas (TRLSA, artículos 133 a 135) se puede apreciar el severo régimen de responsabilidad, personal y solidaria, de los administradores, rematado por la acción social de responsabilidad y la acción individual de responsabilidad.

Por ello, sólo un Consejo de Administración con funciones y responsabilidades conocidas y detalladas y con las herramientas de funcionamiento y soporte adecuadas, puede ser capaz de desarrollar su función de supervisión y control adecuadamente, haciéndose responsable de sus actos.

Los Consejos de Administración activos y con poder

Fundación Telefónica

En general, parece razonable considerar que para que un Consejo de Administración pueda ejercer sus funciones eficazmente debe tener poder y ser activo (Lorsch, 1995).

Tener poder quiere decir que, partiendo de la base de que el Consejo esté formado por consejeros externos que constituyen una amplia mayoría, éstos tienen poder, como mínimo, para controlar y supervisar la actuación de la alta dirección evaluando su comportamiento; para aprobar y supervisar la implantación de la estrategia, así como las decisiones financieras fundamentales y para cambiar, en casos extremos, a los altos directivos si su desempeño no es el adecuado.

El enfoque de la actividad del Consejo debe ser de seguimiento, control y supervisión, no debiendo entrar en aspectos operativos o de ejecución de la estrategia: sólo debe considerar si ésta se está llevando a la práctica adecuadamente.

Conviene recordar, no obstante, que existe un límite en la actividad de los consejeros y en su poder para actuar que viene dado por la existencia de una normativa legal que regula la figura de los órganos de gobierno de las sociedades, por lo que este marco legislativo operaría como referencia obligada al considerar la actividad del Consejo de Administración y sus vocales. No obstante, conviene distinguir entre ese marco legal y las acciones concretas que determinan la capacidad para gobernar la sociedad, recordando de nuevo que éstas deberán adecuarse a aquél.

Características de un Consejo de Administración con poder

¿Cuáles serían las características generales de un Consejo de Administración con poder?

– Una amplia mayoría de los consejeros son externos: no pertenecen a la empresa ni tienen relaciones o intereses en la misma. Importancia de los consejeros independientes.

– El Consejo tiene un tamaño adecuado que asegura su cohesión y permite un funcionamiento eficiente

– El Consejo reconoce que su función principal es supervisar y controlar la empresa y no dirigirla.

– Los consejeros provienen de campos y experiencias distintas, lo que les permite entender los problemas que la empresa plantea.

– Los consejeros pueden comunicarse entre sí libremente.

– En el caso de coincidir los puestos de Consejero Delegado (CEO) y de Presidente del Consejo, coincidencia no deseable, se arbitran los contrapesos de poder necesarios.

– Las comisiones que se crean (auditoría, retribuciones, nombramientos, etc.) están formadas por consejeros externos y se reúnen sin la presencia de los directivos, aunque éstos sean

Fundación Telefónica

consultados cuando sea necesario.

– Los consejeros reciben una información completa, en un formato inteligible que les permite conocer la situación y comprender la posición de la empresa frente a la competencia.

Desde una perspectiva más operativa, un Consejo de Administración con poder debería, como mínimo: tener la composición adecuada; reunirse periódicamente; disponer de un índice de materias reservadas, acorde con la normativa legal, y de un calendario anual de reuniones con gran parte de los contenidos predeterminados. Los consejeros deberían estudiar antes de cada reunión la información disponible; asistir a las mismas, participar y, si fuera necesario, votar.

Características de los consejeros

Para poder desarrollar su labor eficientemente, un consejero necesitaría:

– Conocimiento, lo que implicaría contar con vocales con competencia, experiencia y prestigio.

– Información, para conocer la realidad de la situación de la empresa.

– Poder o autoridad, para controlar, supervisar, decidir, evaluar y despedir.

– Motivación (contar con una remuneración adecuada).

-Tiempo, para dedicarlo a su actividad de consejero, lo que implicaría la inconveniencia de participar como vocal en muchos Consejos de Administración.

Como vemos en esta exposición general, además de aspectos que están presentes en cualquier planteamiento de buenas prácticas de gobierno corporativo, hay cuestiones importantes a las que normalmente no se les presta demasiada atención: el número de veces que debe reunirse un Consejo, el tiempo de dedicación del consejero a su tarea y la información necesaria para el ejercicio de las labores de supervisión y de control.

Los temas relevantes en el gobierno corporativo: denominador común

Un análisis de los distintos textos legales o de los códigos de carácter no obligatorio que se aplican en distintos países ?incluidos aquellos textos elaborados por instituciones supranacionales? muestran una serie de aspectos o tendencias que aparecen como denominador común en la mayor parte de ellos:

– Orientación de la empresa y de la función del Consejo a la creación de valor sostenido para el accionista.

– Creciente preocupación por los *stakeholders*.

BY NC ND

– Tamaño más reducido de los Consejos.

– Mayor número de consejeros externos e independientes.

– Los puestos de máximo ejecutivo y de presidente del Consejo no deben coincidir en la misma persona; si coinciden, que exista un contrapeso.

– Delegación de funciones y trabajos del Consejo en distintos Comités, con mayor participación de los consejeros en los mismos.

– Limitaciones en la edad de los consejeros, en la duración del mandato y en el número máximo de Consejos a los que se puede pertenecer.

– Limitación de los honorarios de los consejeros y vinculación de los mismos a la creación de valor en la empresa, con una creciente importancia del Comité de Remuneraciones.

– Mayor importancia de los mercados financieros y de control de empresas, así como de los accionistas-propietarios, de los inversores institucionales y de los accionistas ?activistas?.

– Creación de códigos de conducta de aplicación voluntaria, más que modificaciones legales de obligado cumplimiento.

– Creciente importancia de los sistemas de evaluación y retribución del Consejero Delegado y del Consejo de Administración.

– Mayor regulación de los deberes fiduciarios y de los conflictos de interés.

– Preocupación por la función del auditor, su interlocución en la empresa auditada y sus posibles conflictos de interés.

– Rechazo a la existencia de blindajes estatutarios.

Rara vez aparece en los textos consultados una referencia específica y amplia sobre el tiempo de dedicación del Consejo y de los Consejeros a su tarea de supervisión y control o sobre la información necesaria para el ejercicio de su función.

El Gobierno corporativo en España

España se incorporó a los países que consideraron la reforma del funcionamiento de los órganos de gobierno de las empresas como una prioridad en la segunda mitad de la década de 1990.

Fundación Telefónica

La polémica entre regulación y autorregulación se resolvió optando más por la creación de códigos de aplicación voluntaria que por las reformas legislativas en profundidad. Se siguió así una práctica más al uso de los países con principios legales de corte anglosajón que de países con principios legales de corte continental.

Las normas básicas, ?duras?, o de aplicación obligatoria, y ?blandas? o de aplicación voluntaria, que contienen y sirven de sustento a la visión del gobierno corporativo en España son:

Normativa legal de obligado cumplimiento

– Ley de Medidas de Reforma del Sistema Financiero (Ley 44/2002, de 22 de noviembre) (3).

– Ley de Transparencia (Ley 26/2003, de 17 de julio) (4), que modificó algunos artículos de la Ley del Mercado de Valores y del Texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.

– Orden ECO/3722/2003, de 26 de diciembre, sobre el *Informe Anual de Gobierno Corporativo* y otros instrumentos de información de las sociedades cotizadas y otras entidades.

– Distintas normas emanadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) que desarrollan diferentes aspectos, entre otros y como más importante el *Informe Anual de Gobierno Corporativo.*

Como es lógico tanto el TRLSA como la Ley del Mercado de Valores (LMV) regulan los aspectos sustanciales del funcionamiento del Consejo de Administración y de las responsabilidades de los administradores.

Normas no obligatorias, basadas en el principio de ?cumplir o explicar?

– *Código Olivencia* (1998)

– *Código Aldama* (2003)

– *Código Unificado de Buenas Prácticas*, también llamado *Código Conthe* (Proyecto de código unificado de recomendaciones sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas), aparecido el 22 de mayo de 2006.

Además de lo establecido con carácter general en el TRLSA y en la LMV, en los últimos años se han producido una serie de modificaciones en estos textos, que resumimos a continuación:

– La obligatoriedad de aprobar y publicar un *Informe Anual de Gobierno Corporativo*.

– La aplicación del principio de cumplir o explicar.

BY NC ND

– Las obligaciones de informar sobre las sociedades cotizadas y, en concreto, contar con una página web que sirva para difundir la información relevante.

– La necesidad de hacer públicos los pactos parasociales.

– La necesidad de disponer de un reglamento que regule el funcionamiento de la Junta General de Accionistas.

– La posibilidad de incluir nuevos puntos en el Orden del día.

– La posibilidad de ejercicio de derechos a distancia.

– La regulación más específica de las solicitudes públicas de delegación de votos.

– Los derechos de información de los accionistas.

– La necesidad de disponer de un Reglamento del Consejo de Administración.

– La regulación más detallada de los deberes de los consejeros: diligente administración, fidelidad, lealtad y secreto.

– La obligación de informar sobre las operaciones vinculadas.

– La mayor regulación de los conflictos de interés.

– La exigencia de que las retribuciones de los administradores y de los altos directivos sean aprobadas por la Junta General de Accionistas, cuando se trate de pagos en acciones o en opciones sobre acciones.

– La exigencia de que exista una Comisión de Auditoría en las sociedades cotizadas.

Como vemos, tampoco aquí aparece mención específica sobre los temas que anteriormente citábamos; es decir, sobre cuántas veces debe reunirse un Consejo de Administración anualmente, la duración de las reuniones, su tiempo de preparación o qué información necesitarían los consejeros para ejercer eficientemente su labor.

Por otra parte, la lectura de diferentes trabajos sobre el cumplimiento de los principios generalmente aceptados de buen gobierno corporativo (5) muestra con claridad las carencias de algunas sociedades en términos de cumplimiento, aunque tampoco suelen hacerse referencias a los aspectos relativos a la dedicación del consejero o a la información utilizada.

El Consejo de Administración en la normativa legal española

Fundación Telefónica

Si repasamos el texto legal básico en el que se regulan los aspectos relativos a los administradores y al Consejo de Administración ?esto es, el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas (TRLSA)? vemos que la regulación de los aspectos relativos a dedicación, tiempo, reuniones e información es parca en su contenido y en su alcance.

Como hemos mencionado anteriormente, cuando nos referimos al tiempo, consideramos tanto el que dedican los administradores a las reuniones del Consejo (número de veces que se reúnen y tiempo que dura cada reunión) como el dedicado por los mismos a preparar dichas reuniones.

El TRLSA (6) (modificado por la Ley 26/2003), al referirse a los administradores, no establece en ninguno de sus artículos ni el número de veces que deben reunirse ni el tiempo que debe dedicarse a cada una de las reuniones. Se menciona el deber de ?diligente administración? en un doble sentido: como obligación de desempeñar el cargo con la diligencia de un ordenado empresario y un representante leal y como obligación de informarse diligentemente sobre la marcha de la Sociedad. Se mencionan, también, otros deberes del administrador, como los de fidelidad, lealtad o secreto, así como aspectos relativos a sus responsabilidades.

En los artículos que regulan el Consejo de Administración, tampoco se hace mención alguna a los extremos mencionados anteriormente.

En la Ley del Mercado de Valores (LMV, modificada por la Ley 26/2003), en su capítulo X, dedicado a las sociedades cotizadas, tampoco se habla específicamente de nada relativo a las cuestiones referidas.

Por lo que se refiere a la información, ni el TRLSA ni la LMV van más allá de considerar la obligación del administrador de informarse diligentemente, sin citar qué tipo de información debe recibir el consejero o qué obligaciones al respecto tiene la sociedad para con sus administradores.

Por último, la Orden ECO/3722/2003 que regula todo lo relativo al *Informe Anual de Gobierno Corporativo*, tampoco dice nada sobre el número de reuniones a celebrar, la dedicación al cargo o la información que debe recibir el consejero.

El *Código Unificado de Buen Gobierno* (CUBG o *Código Conthe*) dedica algo más de espacio a las cuestiones que nos preocupan. Recordemos que las recomendaciones que aparecen en este documento son de aplicación voluntaria, lo que, en mi opinión, les resta importancia.

En la recomendación 19 se sugiere que «el Consejo se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficiencia sus funciones, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos».

En la recomendación 20, se sugiere que «las inasistencias de los consejeros se reduzcan a casos indispensables y se cuantifiquen en el *Informe Anual de Gobierno Corporativo*, y que si la

Fundación Telefónica
Telefónica

representación fuera imprescindible, se confiera con instrucciones».

Con respecto a la información que debe recibir el consejero, resaltando la necesidad de que éste disponga de una información completa y veraz sobre la situación de la empresa y su entorno es esencial para que pueda cumplir con eficacia su función de supervisión y desempeñar las demás responsabilidades que le encomiendan las Leyes, el Código se limita a reconocer al consejero el derecho a recabar información adicional, a través del Presidente o del Secretario del Consejo, a solicitar asesoramiento, si fuera preciso, y a beneficiarse de programas de orientación que proporcionen a los nuevos Consejeros un conocimiento rápido y suficiente de la empresa (recomendaciones 23, 24 y 25).

Como vemos, es más concreto que la legislación, pero no especifica demasiado y pierde parte de su interés por tratarse de una norma de cumplimiento voluntario.

Llegados a este punto, y tras haber repasado las normas que regulan el Gobierno Corporativo de las sociedades, sean obligatorias o voluntarias, debo manifestar que es realmente difícil pretender que dichas normas entren a concretar el número de veces que debe reunirse un Consejo, el número de horas que debe dedicar un consejero a su tarea o la información que deben recibir los administradores.

Dicho lo anterior, también parece claro que para ejercer con eficacia su labor de supervisión y control, un consejero debe dedicar tiempo a su labor y contar con la información adecuada.

Como hemos visto, rara vez se mencionan como aspectos importantes (ni en el denominador común de principios de buen gobierno corporativo, ni en las normas de aplicación obligatoria o voluntaria) el tiempo dedicado a la labor de supervisión y control o la información necesaria para poder supervisar y controlar.

Por ello me parece interesante analizar qué es lo que ocurre en los Consejos de Administración de las empresas en la práctica (7).

El Consejo de Administración en la práctica empresarial

Número de reuniones anuales y tiempo dedicado

Distintos estudios y trabajos realizados (8) muestran que el número de veces que se reúne un Consejo de Administración está entre nueve y diez veces al año. Complementariamente, los miembros de las distintas Comisiones (principalmente las de Auditoría y Cumplimiento y de Nombramientos y Remuneraciones) suelen reunirse otras dos o tres veces al año.

La duración de las reuniones de los Consejos de Administración está entre cuatro y seis horas.

El tiempo dedicado por los consejeros externos a la preparación de cada reunión no suele

Fundación Telefónica
Telefónica

exceder de un día.

Si tenemos en cuenta que en los Consejos se recomienda que una gran mayoría de los consejeros sean externos, ya sean dominicales o independientes, podemos deducir que la gran mayoría de los consejeros de las sociedades cotizadas estarán dedicando cada año, como mucho, unas 140 horas a su actividad como administradores.

Aunque sean minoría, los consejeros internos o ejecutivos dedican todo su tiempo a la gestión del negocio y, por ello, su conocimiento es absoluto, estando en una clara situación de ventaja frente a los consejeros externos.

Surgen instantáneamente varias preguntas: con una dedicación de 140 horas al año ¿se dispone de suficiente tiempo para conocer la situación de empresas complejas por su tamaño y por sus actividades?; con esa dedicación, ¿es razonable que los consejeros se hagan responsables últimos ante los accionistas y los terceros? ¿Están los consejeros externos en condiciones de supervisar y controlar a la Dirección?

En mi opinión, la dedicación usual de un consejero a su función es escasa; y no creo que con una dedicación escasa se pueda tener un conocimiento de la situación demasiado profundo y es arriesgado, por lo tanto, hacerse responsable último de una realidad empresarial con un conocimiento limitado de la misma. Además, es difícil ejercer una labor de supervisión y control sobre unos directivos representados en el Consejo por personas que tienen, por razones obvias, un mayor conocimiento de la situación.

La solución a este problema pasaría, más que por la insistencia en contar con más consejeros externos e independientes, por profesionalizar la labor del consejero, en el sentido de contemplar más dedicación y un mayor número de reuniones anuales del Consejo. No soy partidario de delegar esta cuestión en órganos tipo la Comisión Ejecutiva, porque esto desnaturalizaría las funciones básicas del Consejo de Administración.

La información del Consejo de Administración: reflexiones previas

Como hemos mencionado anteriormente, un aspecto extremadamente importante para conseguir un comportamiento eficiente del Consejo de Administración es el relativo a la información que reciben los consejeros para el ejercicio de sus funciones. De hecho, una de las causas de los escándalos financieros acaecidos en los últimos años en distintos países ?además de la falta de independencia de los consejeros, de la existencia de sistemas de remuneración equivocados o de los fallos de los auditores causados por su falta de independencia y por los conflictos de intereses derivados de ella? suele ser la falta de información por parte del Consejo para saber qué estaba pasando. Falta de información causada, principalmente, por los propios auditores, por directivos que ocultaban información o por la inexistencia de un sistema de información adecuado (Kaplan & Norton, 1993).

La información es un aspecto crítico, porque sin información adecuada no hay conocimiento;

Fundación Telefónica

sin conocimiento no se puede supervisar, controlar y tomar decisiones; sin información ni conocimiento no tiene sentido el ejercicio del poder, y todo ello desemboca en un comportamiento ineficiente del Consejo de Administración.

Conviene distinguir entre información y conocimiento: disponer de información no quiere decir que se tenga conocimiento. El problema real de muchos consejeros no es la falta de información, sino su contenido y su contexto. Se trata de que la información sea adecuada y permita conocer la situación para, así, poder opinar y aconsejar. No se trata de cantidad, sino de calidad, recordando que el consejero se dedica a su actividad a tiempo parcial y no dispone de un tiempo ilimitado.

Existe una serie de razones que hacen que una información adecuada en tamaño y contenido, en la que se resalten los asuntos más importantes, sea crítica para el Consejo de Administración. Las principales son:

– La mayoría de los consejeros, los externos, no trabajan en la empresa y disponen de un tiempo de dedicación limitado.

– Muchos consejeros, además de su trabajo principal, son consejeros de varias empresas.

– Es difícil, incluso para los consejeros internos, manejar un excesivo volumen de información.

– Los consejeros externos tienen un conocimiento limitado del negocio.

– Los Consejos de Administración suelen reunirse menos de una vez al mes.

– Entre un Consejo y otro se pueden olvidar de los asuntos tratados.

En general, tiende a creerse que la información que manejan los consejeros suele ser poco útil, porque:

– Suele ser repetitiva, con datos estándar, principalmente financieros y referidos más al pasado que al futuro.

– No suele haber información sobre competidores, clientes, procesos o recursos humanos.

– Muchas veces se recibe con poca antelación y se complementa con informes verbales en la propia reunión.

– Se suele recibir de las personas a las que se supone que el Consejo evalúa.

– En muchas ocasiones, más que un sistema de información específico para el Consejo, lo que se hace es recopilar información (tarea que se encarga al secretario del Consejo o al director financiero), lo que origina un volumen de información supuestamente útil, pero con el que el

Fundación Telefónica

Consejo difícilmente puede trabajar.

Por otra parte, desde una perspectiva empresarial, se piensa que un consejero debería tener conocimiento, como mínimo, de una serie de cuestiones críticas, entre otras:

– Los resultados financieros del negocio.

– Cómo reaccionan los mercados ante las decisiones y el comportamiento de la empresa.

– Cuál es la posición competitiva.

– La situación de los clientes.

– Las capacidades y rendimiento de la alta dirección, así como la capacidad y talento de los recursos humanos de la empresa.

– El estado de la tecnología y el desarrollo de nuevos productos.

– El cumplimiento de las obligaciones legales.

– Los riesgos del negocio identificados y la manera de gestionarlos y mitigarlos.

La información del Consejo de Administración en la práctica

Conscientes de la importancia de la información para los administradores y de los problemas detectados, expuestos en los párrafos anteriores, en el Instituto de Empresa, a través del Observatorio de la información del Consejo de Administración (patrocinado por la empresa de consultoría Everis), decidimos realizar un proyecto de investigación sobre la base de un cuestionario extenso, en el que se preguntaba a las empresas sobre el tipo de información que utiliza en las reuniones del Consejo, mezclando preguntas de tipo formal relativas al funcionamiento del Consejo y otras, la mayoría, dirigidas a conocer, en concreto, el tipo de información recibida. Además, se preguntaba sobre el formato de la información recibida (papel, electrónico o verbal) y la antelación con la que se recibía.

La idea era constatar si los problemas generales detectados en relación con la información, expuestos en el punto anterior, se confirmaban en la práctica de los Consejos de Administración.

Se enviaron los cuestionarios a las 35 empresas del IBEX y a las 25 que fueron consideradas más representativas por su volumen de negocio o su capitalización bursátil. Se buscó la respuesta de los secretarios de los Consejos de Administración, dado que normalmente son los encargados de coordinar la información disponible y de su entrega. No obstante, en algún caso respondieron también algunos consejeros.

Fundación Telefónica

Conclusiones de la investigación realizada

Con respecto a la información recibida, en general, el estudio mostraba que se recibe abundante información financiera básica (balance y cuenta de resultados) y poca sobre otras cuestiones financieras de importancia (por ejemplo, origen y aplicación de fondos o gestión de activos). Suele tratarse de información financiera más referida al pasado que al futuro y parecía dedicarse tiempo suficiente a su discusión, aunque se dedicaba más tiempo a discutir cuestiones referidas al pasado que al futuro.

La información sobre las cuentas anuales y auditoría, así como el tiempo dedicado a su análisis, parecían suficientes. No obstante, se observaba una excesiva participación de la línea ejecutiva en la interlocución con el auditor externo y en la dependencia del Departamento de Auditoría interna.

Por lo que se refiere a la información estratégica, aunque parecía que se tenía un conocimiento preciso del posicionamiento estratégico, cuando se concretaba sobre el tipo de información recibida, se detectaba una ausencia de datos, por ejemplo, sobre el sector, los competidores o la propuesta de valor, por lo que la información estratégica recibida resultaba incompleta.

En el caso de la información recibida de tipo comercial, se detectaba escasez de datos sobre mercados, segmentos, consumidores, clientes u objetivos de ventas.

La información sobre recursos humanos, exceptuando la relativa a retribuciones e incentivos, también parecía escasa, en particular la relacionada con la rotación de personal, el clima laboral o la formación y desarrollo. Asimismo, era escasa la información recibida sobre intangibles (marca, I+D+i, gestión del conocimiento) y sobre procesos de venta u operativos.

Con respecto a la información de cumplimiento de la normativa, una cuarta parte de los encuestados no la recibía, y los que la recibían declaraban que ésta tenía que ver exclusivamente con temas laborales o medioambientales.

La información sobre riesgos y su gestión parecía suficiente en el caso de los riesgos financieros o estratégicos y claramente insuficiente en otros tipos de riesgos (por ejemplo, los tecnológicos, de reputación corporativa o de información).

En resumen, se constataba que se recibía información abundante sobre aspectos financieros y contables, más referida al pasado que al futuro, y escasa sobre el negocio, los procesos, los recursos humanos o los riesgos.

Con respecto a la antelación con la que se recibía la información, era raro recibirla con más de una semana de plazo y ?lo que resultaba más preocupante? buena parte de ella o se entregaba en la propia reunión del Consejo o se trataba de información verbal recibida también durante la celebración del mismo.

BY NC ND

Por lo que respecta al formato de la información, no se aprovechaban al máximo las ventajas de las nuevas tecnologías informáticas y de las telecomunicaciones, predominaba el soporte papel y una parte importante de la información se transmitía de forma verbal.

La investigación realizada permitía concluir que las impresiones apuntadas anteriormente sobre la existencia de lagunas informativas parecen confirmarse, lo que podía derivar en una pérdida de eficiencia y aumento del riesgo en el ejercicio de las funciones y responsabilidades del consejero y del Consejo de Administración en su conjunto.

Conclusiones finales

Es obvio, dado que el Consejo de Administración es el órgano de gobierno más importante de las grandes sociedades, que dichos Consejos han sido los principales responsables de las decisiones que han tomado muchas empresas y que han desembocado en una crisis sin precedentes.

Creo también que la limitada dedicación de los consejeros a su labor y la falta de una información adecuada, en tiempo y contenido, son dos de las causas fundamentales que han provocado comportamientos poco eficientes de algunos Consejos de Administración, lo que ha llevado a las empresas a tomar decisiones equivocadas.

Creo, por otra parte, que ser vocal de un Consejo de Administración, si no se dedica el tiempo necesario y no se dispone de la información oportuna, puede convertirse en un trabajo de alto riesgo, dado el severo régimen legal de responsabilidades de los administradores.

Es evidente que ha habido otras razones que pueden ayudar a entender lo que ha pasado en términos de comportamientos ineficientes de los Consejos de Administración, como la existencia de sistemas de remuneración inadecuados, la falta de independencia de los consejeros externos, el excesivo poder de los máximos directivos o los conflictos de interés de los auditores o de la banca de inversión, entre otras.

Sin embargo, en el presente trabajo, como anunciábamos al principio, hemos pretendido resaltar algunos aspectos que afectan al gobierno corporativo que, a pesar de parecer obvios, no se regulan con profundidad en la normativa aplicable, sea ?dura? o ?blanda?, rara vez se citan a la hora de explicar las causas que justifican los comportamientos inadecuados de algunos Consejos de Administración.

Bibliografía

Alkhafaji. A. F. (1989). A stakeholder approach to corporate governance: managing in a dynamic environment. Westport, CT: Quorum Books.

Fundación Telefónica

Berle. A. & Means, G. (1932). The modern corporation and the private property. New York: Harcourt, Brace and World.

Cadbury, A (1992, diciembre). *The Code of Best Practice. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. (Informe Cadbury). Londres: Gee and Co.

Charkham, J. (1995). Keeping Good Company. Oxford: Oxford University Press.

Freeman. R. E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review, 25*(3), 88-106.

Hampel, R. (1997, agosto). *Committee on corporate governance*. (Informe Hampel). Londres.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balance scorecard to work. *Harvard Business Review, 77*(5), 134-147.

Lorsch, J. W. (1995). Empowering the board. *Harvard Business Review*, January-February 1995, 107-117.

Monks. R. A. G. & Minow, N. (1995). Corporate Governance. Cambridge: Blackwell Business.

Fundación Telefónica

Telefónica