

Patrocinado por: **JOSE A. NOGUERA**
ABOGADOS**ÉTICA Y RENTABILIDAD****.IV**

Es necesario reequilibrar la derivación de responsabilidades de la junta general al consejo. De este modo, se conseguiría devolver a cada órgano de gobierno sus responsabilidades, facilitándole los instrumentos para abordarlas y procurando dotarlos de las competencias idóneas que aseguren la legitimidad de sus decisiones

La toma de decisiones de gobierno

Para esta tarea clave en la empresa sería bueno empezar planteando la distinción entre gobernar y decidir

**J. M. GIL SUAY / A. NOGUERA** VALENCIA

La toma de decisiones, tarea clave de los órganos de gobierno, ha ido desplazando paulatinamente su centro de gravedad de la junta general al consejo; en muchas ocasiones del consejo a sus comisiones; acabando finalmente en algunos casos en manos de los ejecutivos. Pero no parece éste el mejor devenir de la toma de decisiones en la empresa, por lo que consideramos que es necesario reequilibrar esta deriva devolviendo a cada órgano de gobierno sus responsabilidades, facilitándole los instrumentos para abordarlas y procurando dotarlos de las competencias idóneas que aseguren la legitimidad de sus decisiones.

Para alcanzar el equilibrio citado anteriormente, sería bueno empezar planteando la distinción entre gobernar y decidir, pues en una sociedad es cierto que hay decisiones en muchos niveles, pero no siempre esto va aparejado con la idea de gobierno en esos mismos niveles.

Para hablar de una decisión es imprescindible que se den una serie de características:

Que haya una cuestión clara sobre la que elegir u optar; que existan alternativas identificables y evaluables entre las que decantarse; que se disponga de la información adecuada para percibir el asunto y las alternativas de la decisión; que se produzca una adecuada y rigurosa reflexión sobre las condiciones idóneas; que tenga lugar un debate entre los que comparten la capacidad de decidir o intervienen en la ejecución de la misma; que pueda contarse con un mecanismo de elección no coercitivo y adecuadamente transparente y que persiga un propósito y busque un resultado.

Es preciso que se den también requisitos subjetivos y ambientales para un buen proceso decisorio: la competencia necesaria de quien decide, su actitud orientada al interés social y la capacidad de manifestarse libre e independientemente.

¿Qué caracteriza, entonces, el gobierno además de la toma de decisiones? Que dichas decisiones se produzcan sobre los temas claves de la vida social de la organización: estrategia, cuentas, dividendos, miembros del consejo, etc.; y que

**Al consejo se le asigna el control dentro del gobierno corporativo.**

éstas lleven aparejadas una serie de características, tales como: mando, autoridad, dirección o guía, orden y cumplimiento, dominio y acción.

Retomando la idea planteada al inicio del artículo acerca del desplazamiento que se ha ido produciendo en relación a la toma de decisiones, es necesario insistir que la junta general es el órgano soberano de las sociedades. A pesar de que, en la práctica, muchas sociedades han acabado por mantener en este órgano sólo las competencias que resultan indelegables por precepto.

Podríamos decir, siguiendo la caracterización que hemos dado anteriormente, que la junta general sólo toman decisiones de un modo aparente, ya que, con harta frecuencia, son presentadas por los ejecutivos o por los accionistas de referencia.

Pero es necesario reclamar también para el consejo el respeto a sus ámbitos decisorios genuinos frente a la permanente asunción de estas funciones, tanto por los accionistas de referencia como por los ejecutivos.

Es evidente la asignación al consejo de las decisiones que comportan control en toda la literatura sobre gobierno corporativo, pero más recientemente se da también un peso fundamental a la función estratégica.

El protagonismo y ejercicio de poder del consejo dependerá, fundamentalmente, de su concepción práctica como órgano de gobierno, de los perfiles y profesionales de sus miembros y de su dinámica real de funcionamiento. La consi-

deración del consejo como un equipo de alto rendimiento frente a un modelo más pasivo, informativo y supervisor marca una profunda diferencia de contenidos decisorios en estos órganos de gobierno.

Por otro lado, es impensable que el consejo diseñe una estrategia sin el concurso de los ejecutivos. Por tanto, lo cierto es que estos se convierten en 'co-decisoros', en tanto que 'preparan', ayudan en el proceso decisorio y ejecutan en muchas ocasiones las decisiones.

Quizá la única manera de abordar con efectividad estos espacios de decisión compartidos es aplicar sistemáticamente dos principios claros y sencillos: transparencia y jerarquía.

Sin embargo, se producen algunas patologías de manera muy frecuente en las decisiones de los órganos de gobierno de las sociedades, entre las que cabe destacar:

Información inadecuada: una causa habitual de malas decisiones es la carencia de información, la falta de oportunidad o su inadecuación, pues no siempre la información está al alcance de quienes deciden, conduciendo en muchas ocasiones a serios errores.

Enfoque del asunto: no pocas veces una decisión incorrecta tiene su origen en un mal planteamiento de la cuestión central, de lo que realmente es o debe ser objeto de decisión.

Capacidad de los que toman las decisiones: en otras ocasiones, el defecto reside en la falta de competencia de los componentes del órgano y su no reconocimiento de dicho problema.

El tiempo de las decisiones: en

primer lugar, muchas compañías no celebran reuniones con la suficiente periodicidad y regularidad, lo cual lleva a que las pocas reuniones que se celebran tienen órdenes del día interminables. Esta falta de tiempo hace que sea difícil transmitir la información necesaria y generar la reflexión y el debate necesarios.

Falta de agilidad: en muchas ocasiones, en contraposición al punto anterior, hay decisiones que encallan en el carácter pusilánime de algunos agentes, en la desidia de otros o en la exploración previa inacabable en busca, a veces, de consensos imposibles.

Conflictos de intereses: consejeros en conflicto, presidentes comprometidos con una alternativa, accionistas con intereses directos escasamente compatibles, ejecutivos afectados, *stakeholders* preocupados por los efectos sobre su propia parcela, autoridades intervencionistas e interesadas, medios de comunicación parciales, etc., plantean en ocasiones importantes conflictos de intereses que dificultan en gran medida una toma de decisiones adecuada.

Espacio adecuado para la toma de decisiones: otras veces se manobra en terrenos alejados del foro correcto, 'apañando' acuerdos y complicidades con ejecutivos, consultores, accionistas u otros *stakeholders*, de forma que la decisión se pretende llevar 'arreglada' al órgano de decisión.

Conclusiones del Taller de Buen Gobierno realizado por la **Fundación ÉTNOR**

**En breve****JORNADAS****El Ivafe presenta en Valencia sus 'Siete claves para superar la crisis'**

'Siete claves para superar la crisis' es el título de la jornada organizada por el Instituto Valenciano para la Formación Empresarial (Ivafe) dentro de su programa de desarrollo de directivos. Con la colaboración de EL BOLETÍN, es de destacar un claustro docente de excepción, compuesto por expertos de las prestigiosas firmas PricewaterhouseCoopers, Cuatrecasas, Ernst&Young, GfK-Emer Market Research, Capgemini, Investiga y Deloitte. El Ivafe ha creado un fondo de ayuda a la pyme, que aporta el 40% del importe de la inscripción. Asimismo las empresas podrán optar a un Bono Empresa, con unas condiciones económicas que permiten beneficiarse de hasta un 60% de la inscripción, favoreciendo la participación en el programa.

FORMACIÓN**Aurelio Martínez interviene en el Máster de Fundación Valenciaport**

El presidente de la Fundación Instituto de Crédito Oficial (ICO), **Aurelio Martínez**, ofreció a los alumnos del Máster en Gestión Portuaria y Transporte Intermodal, una conferencia sobre la evolución reciente de la crisis económica internacional. Durante su discurso, analizó los factores de cambio y las presumibles inflexiones que se van a producir, apuntando asimismo las posibles previsiones del comportamiento de los mercados financieros y de la economía real en los próximos años. La apertura de la conferencia la realizó **Rafael Aznar**, presidente de la Autoridad Portuaria de Valencia quien estuvo acompañado por **Leandro García**, director de la Fundación Valenciaport y **Celestino Suárez**, director del Instituto de Economía Internacional de la UJI.

CERTIFICACIÓN**22 profesionales reciben el certificado de Asesor Financiero Europeo de EFPA**

European Financial Planning Association (EFPA) España, la mayor asociación europea de profesionales dedicados al asesoramiento y a la planificación financiera personal, entregará el 5 de mayo en Valencia los diplomas de la certificación EFA que acredita como Asesor Financiero Europeo a 22 profesionales valencianos. Con estas nuevas certificaciones, EFPA cuenta ya en la Comunitat con más de 500 asociados. La certificación EFA, certifica la idoneidad profesional para ejercer tareas de consejo, gestión y asesor financiero a particulares en banca personal o privada, servicios financieros orientados al cliente individual y cualquier función profesional bancaria, de seguros o independiente, que implique la oferta de un servicio integrado de asesoría financiera-patrimonial.

La toma de decisiones en los órganos de gobierno de la empresa

José M^a Gil Suay, Economista

Agnès Noguera, Consejera Delegada de Libertas 7

1. GOBERNAR Y DECIDIR.

- Gobernar es decidir porque eso es “disponer el funcionamiento de algo” y también es “dirigirlo o guiarlo”.

Así que la función decisoria es consustancial con el cometido de gobernar, y resulta imposible hacerlo sin tomar decisiones (aunque no siempre que se toman decisiones se está gobernando algo, porque puede estar lejos de condicionar el funcionamiento de la realidad sobre la que se decide, de guiarlo o dirigirlo – sobre todo, si son decisiones aisladas –).

- En una Sociedad hay decisiones en muchos niveles pero no gobierno en dichos niveles: ¿Qué caracteriza el gobierno además de la toma de decisiones? Que éstas se produzcan sobre los temas claves de la vida social: cuentas, dividendos, miembros del consejo, etc. Esta opción conceptual nos dará pie luego a establecer requisitos de las decisiones.
- Pero, igual que hay decisiones que no son actos de gobierno, hay manifestaciones de éste que no parecen implicar toma de decisiones. Así ocurre en actos de gobierno sobre instituciones, colectividades o territorios tales como la información (recibirla o transmitirla), la valoración de resultados o de recursos, las acciones de control o las de representación, por citar algunas.
- Sin embargo, estas actividades presuponen decisiones o conducen a tomarlas; se decide qué información dar y a quién (también cuándo y de qué modo) y emitimos información que espera ser seguida de acción, es decir, de decisiones de su receptor; valorar o medir significa enjuiciar frente a un patrón preestablecido que supone haberlo establecido, y toda medición o valoración se espera seguida de decisiones de hacer o no hacer.

En la misma línea cabe entender las acciones de control y mucho más las de representación que, en este caso, equivale a actuar en nombre de; lo que exige actuar (decidir) y que alguien haya optado por otorgar la representación.

- Nadie que gobierne puede eludir las decisiones que constituyen la materia prima de la acción de gobernar, su concreción y su justificación.
- Por otro lado, es necesario hacer notar que las decisiones raramente dejan de ser tomadas, por acción o por omisión (decidir no hacer nada), pero, además, el territorio de las decisiones resulta siempre un territorio ocupado (legítima o ilegítimamente) ya que siempre hay alguien dispuesto a decidir por quién no lo hace; a semejanza de una hondonada siempre tiene una materia ocupándola por mera gravedad (aunque sea aire).
- Así que, aunque resulte curioso, la empresa no puede sobrevivir sin decisiones, nunca se produce vacío de poder; consciente o inconscientemente siempre hay alguien dispuesto a asumir la labor de decidir, siempre hay alguien que empuja para adelante. ¡Menos mal! Porque a veces hay jefes indecisos o lentos.
- Ello significa que es ineludible asumir el trabajo, el compromiso y la responsabilidad de decidir cuando se desarrolla una función de gestión, autoridad, poder y gobierno, y quien elude tal quehacer se inhibe de gobernar y, en las organizaciones, dimite de la razón por la cual ostenta un puesto o función de algún rango.
- Responsabilidad: esto es lo más complicado, pues implica asumir los errores. Álvaro Noguera (primer Presidente de este Taller) decía que el empresario es la persona capaz de equivocarse más veces, también el que es capaz de rectificar mas rápidamente. Y el que toma más decisiones: el que no hace nada seguro que no se equivoca. Volveremos sobre esta cuestión.

2. QUÉ SON DECISIONES Y QUÉ ES GOBIERNO.

- Gobernar es dirigir una colectividad dictando las disposiciones para su marcha ordenada y haciéndolas cumplir. Regir. Específicamente, dirigir en esa forma un país o colectividad política. Hacer de cierta cosa la norma o guía en cierta acción o en el comportamiento.
- En cuanto a gobierno implica:
 - mando, autoridad
 - decisión
 - dirección o guía
 - orden y cumplimiento
 - dominio
 - también implica una acción.
- Decidir es hacerse el propósito firme de hacer algo (o que alguien lo haga) como consecuencia de una reflexión. No cabe, pues, decisión sin propósito de carácter firme y tampoco si no hay previa reflexión.
- Cualquier decisión lleva aparejado un proceso, salvo que sea puramente intuitiva, lo que no constituye el mecanismo más recomendable para las empresas. El propio proceso ya engendra decisiones varias y, por tanto, ya está configurando la decisión final
- Y es posible añadir algo más: una decisión persigue un resultado y, lo logre o no, genera efectos, impactos reales y perceptibles sobre la realidad. Así que decidir no es sólo elegir, sino operar de acuerdo con la elección.
- Hay pues, un conjunto de requisitos para que hablemos de “decisiones” y, por tanto, de gobierno.

Así, es necesario que:

- Haya una cuestión clara sobre la que elegir u optar.
- Existan alternativas identificables y evaluables entre las que decantarse.

- Se disponga de la información adecuada para percibir el asunto y las alternativas de la decisión.
 - Se produzca la adecuada y rigurosa reflexión las condiciones idóneas.
 - Tenga lugar un debate entre los que comparten la capacidad de decidir o intervienen en la ejecución de la misma que abra puntos de vista y permeabilice las percepciones.
 - Pueda contarse con un mecanismo de elección no coercitivo y adecuadamente transparente.
- Pero no sólo se han de cumplir estas condiciones que remiten a los elementos de la decisión, es preciso que se den los requisitos subjetivos y ambientales para un buen proceso decisorio, entre las que no es posible eludir la competencia necesaria de quien decide, su actitud orientada al interés social y la capacidad de manifestarse libre e independientemente según su leal saber y entender y sin mediatización, incluso de intereses propios. Y también se requiere disponer del tiempo preciso y del contexto idóneo para una decisión forjada en la serenidad.
- Cuando no es así, o se producen “falsas decisiones”, siendo decisiones que lo son sólo aparentemente porque parecen opciones entre posibilidades pero faltan requisitos sustanciales, o son decisiones de otros que pueden ser, incluso, componentes de los mismos órganos decisorios que acaban arrastrando a los indecisos, a los que no pudieron comprometerse, a los que se inhiben. La decisión puede ser de hacer o de no hacer, ya que, no hacer no implica necesariamente inacción.
- Pero ya hemos dicho que el territorio de las decisiones siempre tiene ocupante, lo que hace que acaben tomándose – quizá inadecuada e ilegítimamente – con las consecuencias que de ello puedan derivarse y sin la exigencia de que “yo no decidí realmente”. En cualquier decisión puede haber error, pero nada es comparable a la elusión de la decisión o la irresponsabilidad en su formulación, porque una decisión adecuadamente tomada – aunque equivocadamente – conlleva (como veremos luego) herramientas de verificación y revisión, lo que no se dará en los casos de “decisiones ful”.

LAS DECISIONES EN LOS ÓRGANOS.

- La Junta General es el órgano soberano de las sociedades, y por ello reside el máximo poder y la capacidad de decisión más amplia en el marco de las leyes. Sin embargo, en la práctica, las sociedades mantienen en este órgano las competencias que resultan indelegables por precepto y poco más.
- Ya resulta caudalosa la tradición de los expertos que reclaman más protagonismo y más poder real para los Consejos, pero todavía resulta insuficiente la reivindicación de un ejercicio efectivo de esa soberanía por la Junta General.
- Es cierto que en sus reuniones se da un elevado absentismo y una notable inhibición de sus integrantes que acaban ratificando, con escasísimas excepciones, las propuestas del Consejo. Queda así estatuido el accionista más como un “legitimador” de la labor y las decisiones de aquél que como verdadero ostentador del poder prístinamente legítimo en las sociedades.
- Todas estas cuestiones relativas a la participación de los accionistas de los Órganos de Gobierno ya han sido examinadas en el correspondiente artículo con todo detalle y planteadas las posibles acciones para mejorar la situación descrita, así que aquí sólo cabe remitir a este capítulo, reiterando que resulta imprescindible impulsar la presencia y participación de los accionistas en la Junta General y la recuperación de su función genuina. Y ello tanto presencialmente como utilizando las modernas tecnologías.
- Pero la capacidad de incidir en las decisiones societarias del accionista no debe agotarse en la cuestión de su asistencia a las reuniones; debe convertirse en un rasgo fundamental de su papel, cuestión que también se expone en dicho artículo.
- Permítasenos, de todos modos, unas pinceladas de escepticismo al respecto. Porque, en general, las Junta Generales sólo toman decisiones aparentes ya que, con harta frecuencia, son inducidas por los ejecutivos o por los accionistas de referencia. Cuanto mayor sea la sociedad y más disperso el accionariado mayor en este riesgo, ya que, en una sociedad menor, los accionistas no presentes en el Consejo pueden plantear bloqueos de propuestas de este órgano o de los gestores.

- Pero ello no puede abocar a un abandono de la reivindicación del concepto de soberanía para la Junta, pues ahí reside y ahí ha de ser ejercido y, en todo caso, es estamento de necesaria legitimación del gobierno y la gestión de la Compañía y, aunque de forma precaria, es una manera de ejercer la reiterada soberanía.
- Como en tantas ocasiones de la realidad social, la liturgia salvaguarda en parte las creencias y la moral. y es patente que ningún responsable del gobierno efectivo de la sociedad “desfila impasible” ante su Junta General, lo que, como mínimo, refuerza la reivindicación de su papel.
- Quizá en el fondo de este dilema resida una contradicción entre los propósitos e intereses de muchos tipos de inversiones de hoy y las estructuras de poder heredadas de la vieja concepción de las Sociedades por acciones que obligue a replanteamientos más radicales en el futuro.
- El Consejo es el Órgano de Gestión y, como tal, el que más intensa y amplia función de decisión ha de asumir. Como se ha reivindicado la función decisoria de la Junta General frente a un Consejo omnímodo, cabe reclamar el respeto a los ámbitos decisorios propios o genuinos del Consejo frente a la permanente asunción de estas funciones, tanto por los accionistas de referencia – cuando las sociedades tienen una notable concentración de capital – o por los ejecutivos – especialmente en las sociedades con gran dispersión accionarial – todo y sabiendo que, en este caso, la frontera delimitadora es bastante imprecisa y escasamente universal.
- En todo caso, un campo de actuación, además de la expresa reserva legal, deber ser defendido de manera firme: la definición de la estrategia de la compañía, que debe ser la expresión más exacta, fiel y comprometida del “interés social”, tan precariamente definido en los informes y códigos y tan subjetivamente maltratado en algunos Órganos de Gobierno de las compañías.
- Es patente la asignación al Consejo de las decisiones que comportan control en toda la literatura sobre gobierno corporativo y en las normas que lo regulan en todo el mundo desarrollado, pero sólo más recientemente se ha priorizado (o al menos igualado) la función estratégica que, en opinión del Taller, resultan el cometido decisorio más

importante en la medida que abarca y compromete todas las demás funciones del Consejo.

- Tomando como referencia la enumeración de Ada Demb y F. Friedrich Neubauer en *The Corporate Board. Confronting the Paradoxes*, Oxford University Press, ocho de las dieciséis serían estratégicas, siete de control y una mixta, lo que pone de manifiesto la necesidad de considerar ambos cometidos como equiparables.

TAREAS Y RESPONSABILIDADES:

Fijar la estrategia corporativa

_____ E-C

Controlar, orientar al director general

_____ E

Sucesión, contratación y separación del director general y de altos directivos

_____ E

Aprobar y revisar los planes financieros, presupuestos y la asignación de recursos

_____ C

Vigilar los intereses de los accionistas. Dividendos

_____ C

Decisiones financieras clave. Fusiones y adquisiciones

_____ C

Orientar y apoyar a los altos directivos

_____ E

Asegurar el cumplimiento de la legislación y de los estatutos

_____ C

Vigilar la evolución del entorno

_____ E

Manejar las relaciones con los accionistas

_____ E

Establecer la cultura, la imagen y el nivel ético

_____ C

Aprobar las recomendaciones de la alta dirección

_____ C

Garantizar la rentabilidad a largo plazo

_____ C

Asegurar que se preparan los planes estratégicos

_____ E

Decidir la estructura de responsabilidades

_____ E

Implantar la estrategia

_____ E

E: Función de estrategia.

C: Función de control.

E-C: Mixta

- De hecho, sea cual sea la tipología de los componentes del Consejo, su protagonismo y ejercicio de poder dependerá, fundamentalmente, de su concepción práctica como órgano de gobierno, de los perfiles y profesionales de sus miembros y de su dinámica real de funcionamiento. La consideración del Consejo como un equipo de alto rendimiento frente a un modelo más pasivo, informativo, supervisor y, en suma, ausente, marca una profunda diferencia de contenidos decisorios en estos órganos de gobierno.

- Una cuestión surgida en el seminario es que las decisiones estratégicas son más fácilmente fagocitables por los ejecutivos y menos las de control. Pero éstas pueden ser muy matizadas por las Comisiones. Las Comisiones del Consejo no tienen (en principio) funciones decisorias, pero pueden acabar condicionando muy seriamente el orden del día de éste y, a su vez, pueden ser fácilmente influenciables por los ejecutivos (por varias razones: presencia continuada en ellas, cometidos más técnicos, sintonía de criterios entre consejeros expertos y ejecutivos, etc.). A este respecto cabe entrar en algunas consideraciones según de que comité o comisiones se trate.

- El Comité de Auditoría es el que más dudas puede suscitar respecto a sus competencias decisorias, ya que la regulación les otorga determinadas funciones limítrofes: supervisión de Auditoría Interna, de la gestión y control de riesgos, de la información financiera y del control interno, control de independencia de auditor externo, convocatorias a empleados, explicaciones a la Junta General, etc. Pero nos parece, de todas formas, que son cuestiones operativa para garantizar la transparencia y la idoneidad de la información, porque las decisiones trascendentales, tanto estratégicas como de control, siguen estando en manos del Consejo o de la Junta, en su caso, y el Comité de Auditoría es un mero administrador de las garantías de los Órganos de Gobierno.

- El resto de las Comisiones son más claramente informativas y consultivas y deberían ofrecer menos dudas en cuanto a su involucración en los procesos decisorios. No obstante ésta es una cuestión sobre la que reflexionar, pues bastantes decisiones del Consejo acaban convirtiéndose en eco de las Comisiones y éstas de los ejecutivos, con

lo que el conjunto del gobierno societario – véase Junta General – acaba residiendo donde no debe.

- Los ejecutivos, comenzando por el Director General, no son, desde luego, Órganos de Gobierno, salvo el caso del Consejero Delegado, si lo hay, en tanto que tiene delegadas funciones propias del Consejo.
- Naturalmente, toman decisiones. Pueden afirmarse tajantemente que casi todas las de la Compañía, excepto las asignadas a sus Órganos de Gobierno; pero estas decisiones están (o deberían estar) en otro plano: el plano operativo, el desarrollo y ejecución de la estrategia, la gestión día a día, y su detalle, pero también la de medio y largo, enmarcada en la estrategia aprobada por el consejo.
- Su influencia, por tanto, pese a la limitación señalada es enorme. Por un lado, y según como se defina la estrategia, ésta puede ser fruto tanto del diseño como de la presión del entorno y de la propia evolución de la empresa (“estrategias sobrevenidas” según Mintzberg). Por otro lado, es impensable que el Consejo diseñe una estrategia sin el concurso de los ejecutivos en prácticamente todas las fases de la elaboración: análisis, diagnóstico, formulación, desarrollo, etc.; de esta manera los ejecutivos se convierten “co-decisiones” con los Órganos de Gobierno en tanto que “preparan” casi todas sus decisiones (incluso las más típicas del “core bussines”), ayudan en el mismo proceso decisorio y ejecutan.
- También, por lo que se refiere a los cometidos de control, resultan colaboradores necesarios. Ellos diseñan, casi siempre, las herramientas de control: indicadores, parámetros directos, datos, etc. y están obligados a realizar una permanente medición de los resultados frente a las expectativas (estrategia, objetivos, presupuestos, etc.) y administrar el correspondiente *feed-back*, provenga éste de decisiones del Consejo o de sus propias valoraciones. De hecho, literalmente, controlan lo que, después, controlará el Consejo.
- Conviene, pues, no caer en un juicio erróneo sobre la influencia de los ejecutivos sobre la toma de decisiones por lo Órganos de Gobierno en la Sociedad, minusvalorando su peso real. Lo que conviene, por el contrario, es conocer perfectamente su necesaria intervención para que se desarrolle en la medida adecuada y sin eclipsar el papel propio

del Consejo y la Junta. Es cierto que se trata de una frontera muy difusa y que, de hecho, varía de unas empresas a otras en función de los liderazgos de todo tipo que conviven en las mismas.

- Quizá la única manera de abordar con efectividad esa nebulosa “tierra de todos” es aplicar sistemáticamente dos principios claros y sencillos: transparencia y jerarquía. En efecto, todas las decisiones que puedan tomar los ejecutivos sobre materias propias de los Órganos de Gobierno (sobre todo del Consejo) deben ser adecuadamente informadas con amplitud, claridad y puntualidad. Además, deben contar con el correspondiente respaldo en cualquier modalidad posible pero nítidamente: decisión en sí, autorización, ratificación, etc., y vale igualmente para las decisiones que comporten control y retroalimentación.
- Los ejecutivos juegan un papel clave en las decisiones empresariales, incluidas las más nucleares y decisivas, pero deben, hacerlo con conocimiento de los legítimos titulares del poder de gobernar y contando con su asentimiento. El mayor o menor grado de iniciativa, protagonismo o autonomía de ejecutivos, consejeros y accionistas es más acomodaticio.
- Hay ya apuntada una singularidad que ha atraído la reflexión del Taller: el Consejero Delegado. Los Consejeros Delegados son ¿presidentes velados? Alguien tiene dinamizar tanto la compañía como el Consejo de Administración. Provocar temas, documentarlos e impulsar decisiones en él.
- ¿Cómo definir un consejero delegado? En mi opinión es un ejecutivo que forma parte del Consejo de Administración y la persona en la que éste delega directamente muchas funciones. ¿Qué se delega decisiones o ejecuciones?
- Otra cuestión especialmente compleja se plantea cuando el Presidente es, a la vez, el Ejecutivo Jefe. Esa doble función hace especialmente difícil la aplicación de todo lo señalado. Se mire por donde se mire, es imposible, en la práctica, que el Presidente y Consejero Delegado, o Director General, se olvide de una de sus dos personalidades (si es que puede darse algún tipo de esquizofrenia aséptica en la gestión de las empresas). Resulta más probable que ambas funciones acaben generando un híbrido de difícil

tipificación y perfil coherente. Es decir, aparezca un único personaje con una función compleja y resultado de acumular las dos listas de tareas.

- Por eso, todas las soluciones que expertos y reguladores han arbitrado resultan insatisfactorias en alguna medida. Sólo hay una solución que es radical separación de ambas funciones. Porque además, ¿cómo realizará el Presidente su insustituible papel moderador y conductor de la actividad del Consejo (especialmente la decisoria y la de control) si él resulta juez y parte? Veremos a continuación la trascendencia de su papel precisamente en el proceso de tomar decisiones, y resultará patente la difícil compatibilización entre ese rol y el de Ejecutivo Jefe.
- La toma de decisiones, tarea clave de los Órganos de Gobierno ha ido desplazando su centro de gravedad por su ejercicio y legitimidad, de la Junta General al Consejo, de éste, en ocasiones a sus Comisiones y, casi siempre, a los Ejecutivos. Es necesario reequilibrar esta deriva devolviendo a cada Órgano de Gobierno sus responsabilidades, facilitándole los instrumentos para abordarlas y procurando dotarlos de las competencias idóneas y asegurando la legitimación de las decisiones.
- La legitimación se obtiene por dos elementos: que el órgano que tome la decisión este legalmente capacitado para tomarla y, por otra parte, que dicho órgano tenga el suficiente respeto por parte del resto de órganos y miembros de la empresa para ser obedecido. Lo que los romanos llaman la “auctoritas” y la “potestas”. Sin respeto, la legitimación no existe. El Consejo de Administración debe gobernar la sociedad, pero si los consejos son meramente informativos, es decir, no gozan del respeto de los ejecutivos, no tomaran decisiones y éstos las tomaran por ellos. Por tanto, un Consejo de Administración debe hacerse respetar y ocupar su lugar ya que en otro caso, como ya hemos dicho, alguien tomara las decisiones por él.

3. TIPOLOGÍA DE LAS DECISIONES Y PROCESO TIPO (METODOLOGÍA).

- Son numerosísimas las propuestas de tipologías o clasificaciones de las decisiones de los Órganos de gobierno, y la mayoría resultan asumibles según para qué uso (véanse “informes”, “libros blancos” y normas).
- Es nuestro Taller hemos dado con un esquema muy sencillo que nos ayuda a ordenarlas de acuerdo con su contenido, facilita la determinación de la información pertinente, remite con claridad a las Comisiones Consultivas del Consejo en su caso e, incluso, pre-enumera las habilidades que requiere su tratamiento:
- Así distinguimos:
 - a. Decisiones para la adquisición y la disposición del patrimonio societario.
 - b. Las que abordan operaciones societarias (estatutos, ampliaciones de capital, fusiones, disoluciones, dividendos, etc.).
 - c. Las que impulsan la información sobre el Gobierno y la Gestión, sea quien sea su destinatario final.
 - d. Las de valoración y retribución de Consejeros y Ejecutivos (hasta ciertos niveles).
 - e. Las referentes a nombramientos y ceses.
 - f. Las decisiones que tratan sobre el negocio, sus políticas, reglas y estrategias, los objetivos y los planes y presupuestos que los contienen.
 - g. Las decisiones estrictamente de control que suponen información, medición, evaluación y retroalimentación de la marcha de la compañía.
- Puede no aportar gran originalidad pero permite una clasificación sencilla, intuitiva y suficientemente indicativa del conjunto de decisiones que competen a los Órganos de Gobierno.
- Mucho más relevante para el taller resultó la reflexión sobre lo que podría ser el proceso recomendable en la toma de decisiones de los Órganos de Gobierno en todas las ocasiones en que deben abordarlas, de forma que resulte posible el cumplimiento de las

condiciones que éstas deben satisfacer para constituir auténticas decisiones y maximizar la probabilidad de acierto de las mismas.

- Por ello resulta clarificador analizar primero cuáles sean esas condiciones y requisitos, para que, tras ello, la metodología idónea surja como una consecuencia clara.
- Una forma sistemática de abordar la cuestión es ordenando esas condiciones en objetivas (concernientes a la decisión en sí), subjetivas (dependientes de quién decide) y formales (o relativas al propio proceso decisorio y que abordaremos con el propio proceso recomendable).

¿Cuáles serían pues esas condiciones, comenzando por las objetivas? Podemos enumerar algunas de las más evidentes y, por otro lado, más valoradas:

- Correcta formulación de la cuestión a decidir. Exposición clara, sucinta del objeto del proceso decisorio y del núcleo de la cuestión planteada destacando lo relevante frente a lo anecdótico.
- Información previa suficiente, inteligible, oportuna, con indicación de dónde profundizar.
- Claridad en la responsabilidad de plantear, informar, ejecutar, medir y reformular, en su caso.
- Que existan herramientas para todo ello y se cuente con alternativas identificables y valorables en todos los aspectos importantes.
- Que los intereses en juego se expliciten y resulten perceptibles y claros.

Subjetivamente, quienes tienen un papel activo en el proceso decisorio, han de asegurarse de que cuentan con la competencia y el estado de ánimo adecuados, por lo que:

- Es necesario tener conciencia del buen entendimiento del problema.
- De disponer de toda la información, no sólo ofrecida, sino necesaria para su reflexión, sin que ello lleve a extremos histéricos.
- Hay que contar con el criterio necesario, propio o adquirido.

- Habrá que disponer del tiempo preciso para la reflexión individual (sin inducir parálisis por pusilanimidad).

Y, formalmente, el proceso tiene requisitos que favorecen las buenas decisiones y cuyo olvido puede contribuir a aumentar los riesgos de decisiones incorrectas. De entre ellos destacaremos:

- Que se lleven al órgano adecuado.
- Una buena descripción de la propuesta por parte del ponente o los ponentes.
- La existencia de un buen debate, bien articulado, bien conducido y bien acotado en sus hitos.
- Un mecanismo decisorio sin “truco”, con posicionamientos explícitos y definidos de los intervinientes y mecanismos de manifestación y recogida de la voluntad transparentes.
- La formalización inmediata de la decisión en documentos de acuerdo, instrucciones, planes, etc., que faciliten la ejecución y seguimiento posterior.

En todo esto tiene importancia el papel del Presidente (y el Secretario) como se verá en la patología.

Si todos estos requisitos resultan satisfechos, el Órgano de Gobierno correspondiente está en condiciones de tomar decisiones con alta probabilidad de acierto en la elección del curso de acción más conveniente desde la leal interpretación por cada componente del interés social. Y todo ello resultará más seguro si la metodología del proceso es correcta, si los procedimientos que intervienen son los imprescindibles y se desenvuelven con rigor. La recomendación de un procedimiento sólido se convierte en una consecuencia valiosa de la reflexión. Ahí va su resultado:

1. Conocimiento, previo a la decisión, de la situación del entorno y la compañía (como telón de fondo permanente de la labor de gobierno en las empresas).
2. Análisis inmediato y próximo (en detalle) de la cuestión a decidir con la información oportuna.
3. Existencia, en su caso, de una propuesta clara del Consejero Delegado o el Director General.

4. Formulación de alternativas, evaluación y debate convenientemente conducido y articulado en tiempo y ritmo.
5. Consideración de los efectos esperados en cada alternativa y su impacto en la empresa.
6. Posicionamiento de los componentes del órgano y votación.
7. Concreción de los resultados que se derivarán y forma de medirlos.
8. Recomendaciones para su ejecución.
9. Seguimiento por el órgano decisorio.

Hay que evitar la confusión (ya apuntada) entre “no decidir” y “decidir no hacer”, ya que lo primero deja la cuestión sin tratar mientras lo segundo significa optar entre alternativas, es decir, ejercitar gobierno.

Nadie puede garantizar el acierto permanente cuando se toman decisiones en contextos inciertos (como ocurre siempre en el gobierno de las organizaciones), pero es indudable que las cosas mal hechas salen siempre mal, y las bien hechas casi siempre bien. De todos modos, en la mayoría de las ocasiones, lo más perjudicial de las decisiones erróneas no son ellas mismas, sino la inadvertencia de su incorrección por negligencia o torpeza, o el empecinamiento en no corregirlas para evitar aceptar el error. Al final, no hay reacción en tiempo y forma oportunos, y la equivocación se convierte de incidente en accidente, cuando no en catástrofe.

Una última reflexión sobre cuestiones instrumentales. El proceso propuesto puede ser aplicable a las decisiones individuales, pero está especialmente indicado en las “decisiones en equipo”, es decir, colegiadas, como son las de los Órganos de Gobierno.

Ello quiere decir trabajo (individual previo, pero también riguroso trabajo en grupo: formulación de alternativas, evaluación y debate; consideración de los efectos esperados; posicionamientos individuales; votación, etc.) que presupone hábito de considerar enfoques alternativos, opiniones divergentes, actitud de reconsideración de opiniones y juicios; disciplina en la elección (deportividad y elegancia ante el resultado), seguimiento ordenado, defensa de la decisión más allá del voto personal, etc. Toda una exigencia de buenas prácticas consustanciales al Gobierno Corporativo.

4. PATOLOGÍAS EN LA TOMA DE DECISIONES.

- Hasta aquí se han expuesto los conceptos, contenidos, requisitos y procedimientos que favorecen una correcta toma de decisiones, pero, como tantas veces nos ocurre a los humanos, un somero repaso de “lo que no hay que hacer” resulta tanto o más ilustrativo que la exposición de la más pura ortodoxia.
- Con este propósito, pues, se señalan algunas de las patologías más frecuentes en las decisiones de los Órganos de Gobierno de las Sociedades (y no sólo de ellas) y que constituyen, en buena medida, el “negativo” del paisaje que acabamos de recorrer:

- Información.

Una causa de malas decisiones muy frecuente es la carencia de información, o su inadecuación. No siempre la información está al fácil alcance de quienes deciden y el fallo puede conducir a serios traspies. Una información parcial o inexacta propicia un juicio erróneo; una avalancha de datos mal articulada – que mezcla lo relevante para la situación con lo superfluo – confunde y desorienta. Resulta imposible no recordar el apólogo de los ciegos que encuentran al elefante en el camino.

Pero, es muy habitual que ni siquiera exista información previamente enviada a los consejeros. En muchas sociedades, sobre todo las que tienen Consejo de Administración “decorativos”, no se suele enviar información a los consejeros. Estos deben tomar decisiones, que en realidad ya están tomadas por los ejecutivos, tras una breve exposición de *PowerPoint*.

Es obvio que sin estudiar la cuestión no se puede tomar ninguna decisión que no sea puramente intuitiva. Más en las ocasiones en las que las decisiones contengan un alto contenido técnico.

La información que se haya remitido con la antelación correspondiente puede no ser correcta por ser insuficiente o por no estar bien ordenada, trabajada, ser prolija, etc. Es decir, los ejecutivos deben tomarse el trabajo de recopilar y trabajar convenientemente la información a remitir a los

consejeros. Ya sabemos que ese trabajo implica sesgar posiblemente las decisiones, pero si se trabaja con honestidad, es de esperar que se procure ser lo más objetivo posible.

- Objeto mal centrado.

No pocas veces una decisión incorrecta tiene su origen en un mal planteamiento de la cuestión central de lo que, realmente, es o debe ser objeto de decisión. Y es una patología que tiene multitud de manifestaciones y en los más variados campos de la empresa.

A título meramente ilustrativo expondremos una apretada síntesis de situaciones reales:

- Propuestas de decisión sobre la política de precios que enmascaran errores en la estrategia de producto-mercado o en el diseño o calidad de los productos.
- Cambios en las retribuciones (o en sus sistemas) que intentan vanamente paliar los efectos de carencias serias en la organización.
- Reducciones de plantilla para corregir bajas productividades que tienen su origen en un mal diseño de procesos productivos (cuando no, además de los productos) y que tuvieron su antecedente en incrementos absurdos por no intentar mejorar la eficiencia de esos mismos procesos productivos.
- Campañas de publicidad que nunca remedian las consecuencias de un mal posicionamiento competitivo.
- Etc., etc.

- Competencia

En otras ocasiones, el defecto reside en la falta de competencia de los componentes del Órgano y, sobre todo, de la falta de su reconocimiento. Porque si la carencia es detectada y explicitada, cabe corregirla con los correspondientes apoyos (internos o externos) y, en todo caso, permite matizar los posicionamientos de cada uno en el debate. Imagínese qué conclusión puede salir de un debate sobre el timbre de voz de la diva de turno mantenida entre cinco sordos (?).

Sobre competencia insuficiente nos podemos encontrar también con problemas personales de los consejeros. Por ejemplo, consejeros dominicales que no trabajen la información o que no sean capaces de formarse y expresar opiniones inteligibles, pero que impidan que se tomen decisiones por el Consejo de Administración, bloqueando las mismas.

- Prisas.

Es también una situación muy común. Para empezar muchas compañías no celebran reuniones con la suficiente periodicidad y regularidad. Esto lleva a que las pocas reuniones que se celebran tienen órdenes del día interminables.

En otros casos, cuando los consejos se convocan con la periodicidad y la regularidad suficiente, puede ocurrir que el orden del día esté demasiado cargado y no de tiempo a debatir y oír todas las opiniones. O que el debate se alargue demasiado no dando tiempo a debatir todos los temas. Estos casos, en su mayor parte, suelen ocurrir si el Presidente no realiza correctamente sus funciones.

No pocas veces la falta de tiempo atropella la información, reflexión, debate y hasta votación. Es obvio que las decisiones, en ocasiones, tienen su ingrediente de exigencia, pero nunca justifica la improvisación de no abordarlas con tiempo o la precipitación de empujarlas con grave daño.

- Falta de agilidad

En el lado contrario, hay decisiones que encallan en el carácter pusilánime de algunos agentes, en la desidia de otros, en la exploración previa inacabable en busca, a veces, de consensos imposibles. Y hay decisiones con cierta fecha de caducidad y otras que conciernen a situaciones de rápido deterioro.

Es labor del Presidente agilizar las intervenciones y juzgar los asuntos suficientemente debatidos y, con la ayuda del Secretario, formular las propuestas.

- Presiones.

Nada infrecuentes resultan las presiones, casi siempre espúreas. Otros consejeros en conflicto, Presidentes comprometidos con una alternativa, accionistas con intereses directos escasamente compatibles, ejecutivos afectados, *stakeholders* preocupados por los efectos sobre su propia parcela, autoridades intervencionistas e interesadas, medios de comunicación parciales... el elenco es inacabable y el comentario de su rechazo innecesario.

En cuanto a presiones implícitas o explícitas, decir que las implícitas o personales de cada consejero son difíciles de detectar pero, si es honesto con la sociedad, debe poner de manifiesto el conflicto de interés y abstenerse en el debate y la votación de la decisión determinada.

Hay debates plagados de incorrecciones por la acción de:

- Consejeros con facundia frente a consejeros silentes u oradores enfáticos frente a buenas cabezas menos didácticas.
- Miembros apasionados y miembros sosegados y racionalistas que sucumben a los primeros.

O porque, en su desarrollo:

- Hay debates atropellados en que el Presidente no modera, se exponen juicios apriorísticos, se discuten detalles irrelevantes con olvido de lo central, se exponen consensos inexistentes.
- Se da por resuelto, precisamente, lo que se trata de resolver.
- Otras veces se muestra el debate al órgano idóneo y se maniobra en terrenos alejados del foro correcto, “apañando” acuerdos y

complicidades con ejecutivos, consultores, accionistas u otros *stakeholders*, de forma que la decisión se pretende (y se logra) llevar “cocinada”.

- Muchas veces se altera la composición correcta y reglada del órgano de decisión para facilitar la incorporación de este partidario o aquel contrario a tal o cual alternativa.

Decisiones existen que no pueden darse como buenas porque desde el principio están mal ubicadas. Ejemplo de ello son asuntos llevados a la Junta General sin pasar por el previo debate y decisión del Consejo – si es quien tiene la competencia – con el ánimo de encontrar mayorías más proclives a una alternativa. También decisiones “pre-tomadas” por los ejecutivos que se llevan a consejo o Junta para su mera notificación sin el adecuado tratamiento en el ámbito adecuado. Y no son infrecuentes las opciones internas que se presentan como exigencia de algún actor externo con poder: bancos, administraciones, medios de comunicación, etc.

- También se propician “decisiones a mano alzada” como aquellas de la pre-democracia o de su inicio. Plantear cuestiones en términos de adhesión de difícil rechazo o envolviéndolas en celofanes de lealtad o agradecimiento resulta, desdichadamente, una práctica demasiado arriesgada. Se inhibe así la capacidad crítica de quienes deciden y se facilita la reacción gregaria, fácilmente asumida desde el “Fuenteovejuna” de turno y al amparo de una falsa unanimidad.
- Bien es verdad que las unanimidades o convergencias sistemáticas, cuando son fruto de un riguroso trabajo del Órgano de Gobierno y sus Miembros, resultan de una altísima eficacia y generan una cultura corporativa con muchas facetas positivas.
- Llama la atención que muchas veces no haya “opinión corporativa”, consideramos ésta como la toma de posición nítida – o, en todo caso, explicada – de los responsables directos de la cuestión. Mostrar una falsa modestia por parte de los responsables a la hora de exponer el problema y su propia visión no contribuye a la objetividad de la decisión, sino a su opacidad y elevación del riesgo, pues desconocer qué opinan los expertos genera mayor incertidumbre y temores implícitos en quienes deciden, que pueden o eludir lo “políticamente incorrecto”.

- Una patología digna de especial consideración es la que se origina por el mal funcionamiento del Presidente (y, a veces, del Secretario) porque tiene un carácter transversal y tiende a arrastrar a numerosas de las otras patologías descritas.
- Efectivamente, un Presidente que actúa incompetentemente (por incapacidad o voluntad aviesa) no corregirá las carencias de información, no sorteará las limitaciones de los componentes del Órgano de Gobierno, contribuirá a generar prisas y transigirá con precipitaciones nada recomendables, ejercerá o tolerará presiones y no salvaguardará los requisitos de un buen debate.
- Un Presidente no comprometido profesional y éticamente con su función (como un Secretario en el mismo caso) no es garantía de un proceso decisorio riguroso y un gobierno serio, y cualquier incumplimiento de requisitos para ello o cualquier desviación resultan altamente probables.
- Por fin, hay que cuidar la coherencia entre las decisiones tomadas a lo largo del tiempo para evitar que la empresa parezca una “veleta” inconstante y tornadiza de imposible predicción, porque esto sensibiliza a todos los *stakeholders*. Y también, los distintos ámbitos decisorios han de ser coherentes entre sí evitando que Junta General, Consejo y Directivos parezcan colectivos ajenos entre sí a la hora de decidir sobre materias semejantes, lo que también mina la confianza en la Compañía.

5. **¿CON LAS DECISIONES HA ACABADO EL PAPEL DECISORIO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO?**

- Cada vez resulta menos posible considerar las decisiones desvinculadas de su ejecución, de forma que los Órganos de Gobierno han de preocuparse de su aplicación, como se ha señalado en el último punto del apartado 4, haciendo recomendaciones a los responsables de la misma y persiguiendo la comprobación de sus resultados frente a las expectativas.

- En la mayoría de los casos convendrá, también, conocer las medidas de corrección o reformulación que puede implicar un resultado satisfactorio y valorar su adecuación a los propósitos iniciales. El destinatario, en todo caso, del seguimiento ha de ser el Órgano de decisión, así como el autor de eventuales replanteamientos.

- Las decisiones no concluyen sus procesos hasta que no se resuelve el problema causante de las mismas o se logran los objetivos que se perseguían.

Valencia a 21 de noviembre de 2008.