

UNA PROPUESTA PARA MEJORAR EL CONTROL SOBRE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LAS EMPRESAS¹

1. Una pregunta como punto de partida: ¿Podría ayudar al gobierno empresarial un papel reforzado de la Presidencia del Consejo de Administración?

El gobierno de la empresa mercantil no es una tarea demasiado fácil, y por ello no siempre se acierta, sea por la complejidad de los asuntos, por errores de apreciación, por desgaste o, incluso, por malicia. Por otra parte, no existe una única manera de hacer bien las cosas ni de organizar las tareas que corresponden a la Dirección Ejecutiva... de ahí el desafío interesante al que se enfrentan los máximos dirigentes empresariales.

La respuesta más frecuente que se ha aplicado ante esta situación ha sido la de establecer una línea ejecutiva con gran concentración de responsabilidades en la cúpula, dotándola además de amplios poderes. Bajo denominaciones diversas a lo largo del tiempo (gerencia, dirección general, consejería delegada o presidencia ejecutiva) dicha línea ejecutiva ha tenido en su vértice una persona determinada; y el esquema ha cosechado bastante éxito, sea por la propia naturaleza de las tareas mercantiles, porque esa figura ha contado con sus equipos y todo el músculo de la organización, por los aciertos reiterados en la selección de las personas o, quizás incluso, por esa linealidad tan clara y contundente.

Desde distintas instancias se ha venido desarrollando, entonces, un trabajo de observación de las tareas que realizan las personas que ocupan dichas posiciones, viendo si son muchas o pocas, cuáles son prioritarias, qué métodos se aplican, y también se ha incidido en explorar los procesos de selección de las personas que se eligen para el ejercicio de esas tareas, las responsabilidades y regalías del cargo, los periodos de tiempo para el ejercicio de las funciones, los procesos de salida y de búsqueda de sucesores, etc. De manera particular, también, se ha prestado atención a la circunstancia de que coincida en una sola persona la figura de empresario y de máximo dirigente, o si éste lo es solo por cuenta ajena.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor José Luis Lucas Tomás.

Copyright © Enero 2011. Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

La experiencia parece mostrar que la clave del asunto reside en la elección de las personas concretas que han de asumir las posiciones de responsabilidad; y siempre será difícil decidir sobre el quién o quiénes tienen que desempeñar las tareas correspondientes. De hecho, la sabiduría de los enfoques liberales ha consistido en tratar de acertar en el quién pero sobre todo en el establecimiento de los límites a las atribuciones y al ejercicio de las mismas –principalmente sobre los repartos de dineros y poderes y también sobre los procedimientos de entrada y salida en las posiciones de mando-. En definitiva, como no es fácil escoger acertadamente, al menos que no sea irreversible el daño; o como dirían los antiguos romanos, peritos en la práctica del gobierno: “Ubi maius periculum, ibi cautius agendum est”.

Pero una cuestión pertinente también es cómo se podría ayudar al máximo dirigente ejecutivo a realizar mejor su trabajo y, a la vez, cómo poder ejercer sobre él algún tipo de control como instrumento de precaución para evitar posibles desvaríos. Este papel ha recaído normalmente en los Consejos de Administración, tanto los formados por los representantes de los propietarios como los constituidos por sabios amigos del máximo ejecutivo.

Los esfuerzos por mejorar el gobierno empresarial se han centrado en diversos países precisamente en fortalecer los Consejos de Administración, formalizando sus tareas, creando comités especiales y favoreciendo la existencia de consejeros independientes, entre otras medidas. Ello no impide, en cualquier caso, que a veces los Consejos brillen por su baja cualificación, por la connivencia con la línea directiva o por el simple abandono de sus funciones.

Lo cierto es que nunca será fácil que el Consejo le diga algo serio y específico a la Presidencia Ejecutiva de la empresa, cuando ésta realmente sea desempeñada por personas dotadas de las virtudes del liderazgo, que cuenten además con muchos medios a su disposición. Por otra parte, tampoco será agradable decirle a una persona poderosa y capaz que pudiera tener una cierta cortedad de miras, que sufre ataques de avaricia, que es déspota o que está haciendo cosas tipificadas en el Código Penal. Y, sin embargo, ésta tendría que ser una de las misiones más relevantes de los Consejos de Administración.

¿Podría mejorarse de alguna manera el papel de ayuda y de control de los Consejos de Administración, sin hacer grandes cambios sobre el esquema de poderes en funcionamiento en la actualidad? En esta Nota Técnica se presenta como propuesta el realzar la figura del Presidente de dicho consejo, dotándola de una capacidad de intervención extraordinaria, consistente en poder vetar alguna medida relevante de la Dirección Ejecutiva o a la propia persona que desempeña esa responsabilidad.

Desde luego, podría pensarse que es suficiente votar en el Consejo como ahora se hace, y con la mayoría acordada decidir sobre las propuestas relevantes de la Dirección Ejecutiva; existiendo este sistema, parece redundante una prerrogativa especial de la Presidencia del Consejo (no solo voto de calidad en caso de empates, si no también posibilidad de ejercer el veto), y las empresas mercantiles no parece que necesiten tantas cautelas...; que, además, podría dar lugar a un juego desgastante entre dos “vértices”... lo peor que puede pasar en el gobierno de una entidad. El enfoque con mayor vigencia en la actualidad podría decirse que es de tipo “presidencialista” y parece ser bien aceptado por una amplia mayoría, al considerar que los excesos de las Direcciones Ejecutivas se presentan solo en contadas ocasiones y que los Consejos de Administración suelen cumplir con suficiencia el papel establecido.

En esta Nota Técnica se propone, sin embargo, rebajar en algún punto el énfasis puesto en la Presidencia Ejecutiva, formalizando la figura del Presidente del Consejo de Administración como una Presidencia No Ejecutiva, que sea como la encarnación permanente del Consejo, un vigilante ágil del cumplimiento de los acuerdos; y con ello se trata de operativizar algo más los Consejos de Administración (o incluso las Comisiones Ejecutivas que con frecuencia se constituyen con esta misma finalidad, pero aquí se propone una persona y no una comisión o comité).

La propuesta no busca limitar las atribuciones de la Presidencia Ejecutiva ni tratarla con desconfianza, pero sí establecer un mecanismo personal para seguir sus actuaciones y vigilar la situación de los responsables ejecutivos. Y ello no como “asesoría personalizada”, sino como parte de la estructura de gobierno. Ciertamente no creando un superpoder pero sí un contrapoder.

Quizás, para ver el alcance de la propuesta, lo conveniente sea definir el papel a desempeñar por la Presidencia del Consejo, su ensamblaje con el papel de la Dirección Ejecutiva y algunas sugerencias para facilitar el trabajo conjunto. Esto es lo que se expone a continuación.

2. Sobre el papel de la Presidencia del Consejo de Administración

A. Una definición

El papel de la Presidencia del Consejo de Administración no sería ejecutivo y, por lo tanto, no entraría en las operaciones, ni en las relaciones internas de la organización ni, por supuesto, en el día a día; si hiciese algo de eso, estaría duplicando responsabilidades con la dirección ejecutiva, torpedeando su labor y, lo peor, lanzando un mensaje confuso a los equipos de gobierno. La Presidencia del Consejo ha de conocer cómo se están realizando los negocios y cómo se financia la compañía, saber cómo se trabaja dentro de la empresa y qué imagen tiene ésta delante de los clientes, proveedores, empleados y competidores, en qué riesgos se está incurriendo y qué amenazas y oportunidades le van a llegar del marco exterior, pero sin interferir en los objetivos y la actuación del director ejecutivo.