

EL INFORME DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA AL CONSEJO 1

INTRODUCCIÓN

La buena marcha de las empresas suele asentarse en la calidad y cantidad del trabajo desplegado por multitud de personas y, ciertamente, el buen entendimiento entre los miembros que ocupan las posiciones de vértice tiene una repercusión especial en la fluidez y eficacia de las actuaciones; es por ello que la articulación de las relaciones entre la Propiedad y la Dirección ejecutiva de las empresas (la colaboración y el contrapeso entre ambas) constituye un tema crucial.

En este sentido, la Propiedad ha de indicar a la Dirección lo que espera de ella, y la Dirección tiene que desplegar las ideas y los planes y la realización de los mismos para responder a los desafíos tanto de los Negocios como de la propia organización. Y ambas instancias tienen que establecer un diálogo, en el que las exposiciones (verbales y escritas) adquieren relevancia. En este documento se sugiere la conveniencia de explicitar “las explicaciones” que la Dirección Ejecutiva debería de ofrecer a la Propiedad –si se prefiere, al Consejo de Administración como representante de la misma- en tiempo y forma; ciertamente no como herramienta burocrática, sino como vehículo que facilite el ejercicio de la diligencia debida por parte de los Consejeros y, sobre todo, como lenguaje que sirva de enriquecimiento de las perspectivas de gobierno tanto del Consejo como de la Dirección.

EL INFORME DE LA DIRECCIÓN

La Dirección Ejecutiva dispone de la información relevante sobre la situación de la empresa (sus operaciones, sus procesos y sus resultados), lo que piensa y hace el equipo gestor, los mapas de riesgos y sobre lo que la propia Dirección considera como asuntos prioritarios; tendrá también su esquema de alertas precoces para actuar preventivamente y, por supuesto, sus peticiones al Consejo de Administración. Todo ello acompañado de un cierto tipo de Cuadro de Mando que le facilite la consulta y el estudio de los temas críticos. ¿Y si esto parece una utopía, y la Dirección va como puede y actúa con lo que buenamente alcanza? Pues, entonces, la Propiedad tiene un problema. Si la

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

Copyright © Octubre 2014. 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.

empresa es sencilla o pequeña... todo puede hablarse; si la entidad es compleja o grande... todo puede pasar –en épocas calmadas y, sobre todo, en etapas de tensión-. Elaborar un Informe con la información y las ideas disponibles suele poner a la Dirección delante de su realidad. No es un tema formal (número de páginas, expresiones, indicadores, etc.) sino de contenido; el Informe es un reflejo del tipo de Dirección que se es y se tiene –en él se tiene que ver el ADN de los dirigentes (sus relaciones con las operaciones del negocio, con las personas, con la financiación, con la institución) y el camino que transitan-; el Informe es un documento para estudiar y para hacerse preguntas, un medio para articular el trabajo conjunto entre Dirección y Consejo, un vehículo para valorar a la propia Dirección y un instrumento para ejercer el control. Ciertamente esto podrá ser así si el Consejo de Administración no está dominado por los ejecutivos y si, además, existe una auditoría interna rigurosa y un auditor externo de prestigio y concienzudo.

Formalizar el Informe de la propia Dirección al Consejo es lo que puede evitar que algunos consejeros tuvieran que decir algún día “de esos asuntos no se informaba ni se hablaba en las reuniones del Consejo”; justamente se trata de seleccionar “esos asuntos” y de abordarlos con seriedad. ¡Cuántos “riesgos” pasan desapercibidos² y, también, cuántos “repartos” se realizan bajo el velo del sigilo! Con frecuencia ello ocurre porque no da tiempo para preparar información precisa, porque se cree que no es relevante o porque se confía en “el verbo” del Presidente Ejecutivo que satisfaría con agilidad las necesidades y deseos de los consejeros.

Formalizar un Informe de la Dirección facilitaría la toma de conciencia sobre el estadio de desarrollo de la información existente y sobre la disponibilidad para compartir hechos e ideas relevantes; y habría que enriquecerlo paulatinamente para que ayudase al trabajo de colaboración deseable. Un Informe que puede dar la verdadera medida de la Dirección existente y, a la vez, de los requerimientos reales de la Propiedad; es decir, un retrato de ambas instancias.

LOS CONTENIDOS DEL INFORME

El reporte de la Dirección a la Propiedad no es un producto estándar y cada vez hay que considerar el tipo de Informe a entregar y a recibir. Es evidente que si en la compañía existen Planes Estratégico o Planes de Vuelo, cuadros de Mando perfilados y Auditorías relevantes, el Informe de la Dirección tendrá mucho camino andado. Con bastante frecuencia, sin embargo, la comunicación entre la Dirección y la Propiedad está hecha de retazos, piezas de un puzzle que no siempre encajan; entonces hay que avanzar cubriendo lagunas, eliminando farragosidades, buscando claridad y utilidad para los usuarios. En cualquier caso, siempre habría que evitar los peligros de una Propiedad con

² El profesor Torrero dejó escrito sobre la primera legislatura del expresidente José Luis Rodríguez Zapatero, de un fuerte desarrollo interpretado como la pertenencia de España a los países líderes del mundo: “No es que fuésemos más listos que los franceses, los ingleses o los alemanes. Es que nos arriesgábamos más”. Ciertamente ello ocurre cuando se persiguen quimeras.

mentalidad invasiva en el terreno de la Dirección, y de una Dirección evasiva en sus compromisos con la Propiedad.

Únicamente como muestrario sobre contenidos del Informe se presentan a continuación seis posible Focos a aplicar, como diferentes maneras de conocer en profundidad aspectos relevantes del Gobierno de la empresa, prismas que inciden en temas generales que pueden presentarse individualmente o conjuntamente algunos de ellos –de hecho esos seis focos podrían ser objetivos de seis reuniones sucesivas entre la Dirección y el Consejo de Administración a lo largo de un año-. En cada compañía habrá que elegir esos focos u otros de parecida naturaleza, en función como ya se ha indicado del grado de formalización de las herramientas de gestión disponibles, de las exigencias de los Consejeros y de las circunstancias personales de los miembros de la Dirección. Unas breves pinceladas pueden ser suficientes para presentar el esquema que se propugna en este documento:

Foco nº 1: El despliegue de la Cadena de Valor.

Es el relato detallado de las Operaciones de Negocio, contemplando desde el Diseño a las Compras, la Producción, la Comercialización, la gestión del Personal, las Instalaciones, la Financiación... en definitiva los medios y los procesos que se realizan y que muestran dónde se gana y se pierde dinero. En este sentido, tiene que quedar bien expuesta la Oferta Comercial de la entidad, con los productos y servicios, los precios y los clientes, como corazón de la actividad mercantil que se lleva a cabo.

Se trata de un repaso al Negocio de la empresa, con los cambios y tendencias que están sucediendo y los que se esperan, y una apreciación profunda sobre el dominio de las diferentes variables por parte de la Dirección.³

Foco nº 2: La Organización en funcionamiento.

Es la explicación de cómo trabaja la organización y los procedimientos que se utilizan para acompañar a las unidades y a las personas a cumplir sus compromisos. Se trata de conocer bien lo que funciona y lo que no, las capacitaciones ajustadas y desajustadas a los desafíos de los negocios y la existencia de “banquillo” para asegurar el buen fin de las operaciones actuales y futuras; y entender dónde y por qué hay problemas, y las soluciones que hay que aplicar. En definitiva, de valorar si la Gestión es un punto fuerte o una debilidad de la institución; y ello con suficiente detalle para que la realidad no se escape ni la autocomplacencia domine... es decir, una verdadera auditoría de los equipos y de la gestión en su conjunto.

³ Con frecuencia las personas que trabajan en las empresas no entienden bien cómo funciona el mecanismo de creación de riqueza en los negocios que se traen entre manos, y ello puede llevar a olvidar cómo se crea y cómo se desperdicia. Realmente a veces las empresas se quedan sin verdaderas personas de negocio, al carecer de instinto y de fuerza para traer ingresos nuevos.