

Buenos consejos para el Consejo



El libro incluye un amplio y exhaustivo estudio de la situación en las empresas españolas del Consejo de Administración, del Comité de Dirección y de la figura del Jefe Ejecutivo Principal. A partir de los datos del estudio, se analiza el equilibrio de poderes entre los órganos de gobierno y dirección de la empresa. Los autores defienden los Consejos Participativos (Consejos de Administración y Jefes Ejecutivos "poderosos") como los que mejor responden a una fórmula en la que se separan Gobierno y Dirección (dos tareas distintas, pero no opuestas). Finalmente, se estudia la evaluación y remuneración de los directivos, especialmente la del Jefe Ejecutivo Principal.

«Prácticas de gobierno en España»

José Luis Álvarez

Miguel Ángel Gallo

Joan Enric Ricart

Estudios y Ediciones IESE
Barcelona, 1999

Es conocida la intensidad con que el tópico del gobierno de la empresa está siendo debatido en la actualidad, en nuestro entorno y en todos los países con sistemas empresariales desarrollados. Abundan informes que proponen modificaciones legislativas y "códigos de buen gobierno" para vertebrar las prácticas empresariales correspondientes. Éste es el caso, por ejemplo, del Informe Olivencia en España, el Informe Cadbury (el de más impacto hasta ahora) en el Reino Unido, el Informe Vienot en Francia, etc. Al mismo tiempo, proliferan publicaciones académicas sobre *corporate governance*, así como reflexiones sobre este mismo tema en la prensa especializada y general.

Un tema empresarial no alcanza esta notoriedad sin la confluencia de varias causas. Una de ellas, la más importante, es sin duda la creciente complejidad de la dirección de las empresas, entendida en sentido amplio. En períodos de globalización de mercados, de cambio acelerado de tecnologías, de renovación estructural, de reconocimiento de la importancia del capital intelectual en la empresa, contar a fondo con todos los elementos que la legislación y la tradición empresarial han facilitado es especialmente importante.

En este sentido, los Consejos de Administración, un órgano muchas veces infrautilizado, es el gran beneficiario de esta preocupación por el buen y más completo gobierno de la empresa. Por eso se suele hablar actualmente de la necesidad de un mayor "activismo" de los Consejos de Administración, y es por ello que este libro hace especial hincapié en los mismos.

Gobierno y dirección

El énfasis en los Consejos de Administración no es únicamente por activar un órgano más de gobierno. La intención es, además, otra: equilibrar el poder de los Jefes Ejecutivos Principales, y alinear sus acciones con el interés de los accionistas, que algunos consideran –quizás exageradamente– que, en algunas ocasiones, no se respeta.

La visión de los autores de este volu-

men no es negativa respecto a los altos directivos. Aunque claramente apuestan por un mayor papel de los Consejos de Administración, creen que la idea principal del gobierno de la empresa es el reforzamiento mutuo entre ellos y la creación de sinergias, y no el mero equilibrio de poderes, como si de un juego de poder de suma cero se tratase.

Análisis de la situación española

Este volumen trata de la situación del gobierno corporativo en España. Está basado en la que es seguramente la investigación empírica más extensa que se ha realizado sobre este tema en nuestro país, con una intención de utilidad a los hombres y mujeres de empresa.

La intención no ha sido únicamente descriptiva. A medida que se van relacionando los resultados del trabajo, se van proponiendo aquellas prácticas que se consideran más recomendables. Se ha intentado, por tanto, buscar un equilibrio entre lo descriptivo y lo normativo, lo riguroso y lo relevante.

El libro incluye, en primer lugar, un amplio y exhaustivo estudio de la situación en las empresas españolas del Consejo de Administración, del Comité de Dirección y de la figura del Jefe Ejecutivo Principal (sus funciones, composición, elección, funcionamiento, etc.). En segundo lugar, se analiza el equilibrio de poderes entre los órganos de gobierno y dirección de la empresa. Al estudiar la tipología de los Consejos de Administración según el "poder" del propio Consejo y del Jefe Ejecutivo Principal, se argumenta en favor de los Consejos Participativos (Consejos de Administración y Jefes Ejecutivos "poderosos"), como los que mejor responden a una fórmula en la que se separan Gobierno y Dirección (dos tareas distintas, pero no opuestas). Finalmente, se estudia la evaluación y remuneración de los directivos, especialmente la del Jefe Ejecutivo Principal.

Con este trabajo, tanto los autores como los que han colaborado a hacer realidad este volumen, han pretendido destacar la importancia de la dimensión "gobierno", y de unas prácticas adecua-

La tarea del directivo: una reflexión práctica

Un directivo, ¿tiene que ser pragmático? Depende. Si ser pragmático significa buscar resultados, sí; si ser pragmático significa que toda acción es correcta por el hecho de conseguir resultados, entonces, no.

Dicho en otros términos: el verdadero pragmático es el que tiene en cuenta otros resultados además de la pura eficacia, y considera en cambio todo el espectro de colores –es decir, de criterios– al decidir cómo actuar.

Un directivo, ¿tiene que ser científico? Depende. Si ser científico significa elaborar teorías a partir del estudio de la realidad, no. El directivo, fundamentalmente lo que busca es actuar, hacer mejor las cosas y no sólo saber más. Si ser científico significa utilizar un esquema apropiado para resolver problemas de acción, entonces, sí.

Dicho de otra forma: el directivo adopta una actitud científica al analizar la realidad, al decidir racionalmente según unos determinados criterios, al prever las consecuencias posibles de sus acciones.

Una teoría para la acción

«Ciencia y práctica en la acción directiva» es una disertación serena –clara, pero profunda– sobre la actitud científica que un directivo debe adoptar en sus prácticas diarias. Y lo hace a partir de las ideas de un filósofo norteamericano, Charles S. Peirce, considerado el fundador del pragmatismo.

«¿Qué tiene que decir un filósofo norteamericano que murió hace casi un siglo sobre la teoría y la práctica de la acción directiva?», se pregunta Antonio Argandoña en el prólogo. Mucho –responde–, y añade: «La teoría de la acción en Peirce supera a las de otros muchos pensadores. Queda libre de muchas de las críticas que podemos formular a algunas teorías posteriores. Y por eso la lectura de Peirce es muy recomendable para entender cómo actúa el decisor empresarial. Peirce no buscaba una teoría de la decisión por sí misma, sino para orientar la acción. Por eso, la lectura de Peirce es, todavía hoy, muy útil, como superación de muchas teorías parciales, que han aca-

bado siendo perjudiciales».

A partir de las ideas de Peirce, el profesor del IESE Joan Fontrodona se pregunta cómo es el mundo en el que el hombre actúa, cómo lo conoce y cómo lo interpreta.

A continuación, nos lleva a descubrir la necesidad de una actitud científica, la necesidad de evaluar nuestras futuras acciones y de hacerlo con todos los criterios relevantes. Aquí, como en otras muchas partes del libro, el autor acude a las ideas del profesor del IESE Juan Antonio Pérez López.

Creatividad, comunidad y crecimiento

En la última parte del libro nos propone tres principios que deben guiar la acción del directivo: el principio de creatividad, porque el directivo no se conforma con aplicar reglas formuladas a priori; el principio de comunidad, porque el directivo no puede actuar aislado, debe dirigir hombres y hacerles partícipes de sus decisiones; y el principio de crecimiento, porque el fin de su actividad no es el enriquecimiento económico, sino el desarrollo personal.

La formación técnica puede ser suficiente para resolver problemas operativos, pero claramente inútil a la hora de enfrentarse a problemas no operativos. ¿Qué herramientas necesita el directivo en estos momentos? Las capacidades necesarias para hacer frente a un problema no operativo se relacionan más bien con la virtud de la prudencia y con el conocimiento de la naturaleza del hombre. «Sólo entendiendo al hombre puede el hombre actuar sobre el mundo; sólo sabiendo cómo es el hombre y cómo actúa puede luego pensarse sobre el mundo y actuar en él. El trabajo humano requiere una fundamentación antropológica.»

El mismo autor asegura que «Ciencia y práctica en la acción directiva» no es un libro fácil. «Pero, ¿acaso es fácil dirigir empresas?», se pregunta. Como se propone en el epílogo del libro, la última obra de Fontrodona es más bien un reto: el reto de pararse a pensar sobre qué significa dirigir empresas. Y eso es algo que todo directivo debería hacer en



«Ciencia y práctica en la acción directiva» es una disertación serena –clara, pero profunda– sobre la actitud científica que un directivo debe adoptar en sus prácticas diarias. Y lo hace a partir de las ideas de un filósofo norteamericano, Charles S. Peirce, considerado el fundador del pragmatismo.

"Ciencia y práctica en la acción directiva"

Joan Fontrodona

Colección Empresa y Humanismo

Ediciones Rialp

Madrid, 1999

299 páginas