



TENDENCIAS EN LAS EMPRESAS COTIZADAS

La transparencia, un valor en auge

Por JOSÉ MANUEL CAMPA

La esencia del gobierno corporativo es el establecimiento de las normas que rigen las relaciones entre las personas encargadas de la gestión de la empresa (equipo directivo), el consejo de administración, los accionistas y otros grupos de interés. No se refiere solo a la relación de la compañía con sus accionistas, sino que su interpretación debe ser más amplia, incluyendo a todos los grupos afectados por su gestión, ya sea directamente (accionistas, empleados, acreedores, proveedores y clientes) o indirectamente (administraciones públicas y otros grupos dentro de la sociedad).

La reciente crisis económica ha mostrado que algunas prácticas eran inadecuadas, cuando no dañinas, y ha obligado a mejorar el gobierno

de las organizaciones, cuyas carencias pusieron en riesgo la supervivencia de muchas empresas.

La forma y la calidad de gobierno corporativo es ante todo responsabilidad de la propia compañía, pero la experiencia ante las implicaciones de un mal gobierno ha llevado a la generalización de algunas medidas. La tendencia es mejorar la transparencia e incrementar la participación de los accionistas. En ello han influido las exigencias de los legisladores y reguladores, de los propios accionistas y de una sociedad que reclama una redefinición del papel de la empresa.

Cuentas más claras

La primera norma básica del buen gobierno corporativo son “las cuentas claras”. Por ello es esencial que en las sociedades mercantiles



Es esencial que en las sociedades mercantiles existan unos criterios de *reporting* claros, unificados, consistentes, comparables, que den una imagen fiel y cuya veracidad haya sido contrastada por terceros.

existan unos criterios de *reporting* claros, unificados, consistentes, comparables, que den una imagen fiel y cuya veracidad haya sido contrastada por terceros. Sin embargo, a pesar de su importancia y de que este principio se encuentra históricamente recogido por todos los regímenes mercantiles, existen aún hoy dificultades para identificar estas “cuentas claras”. Algunos problemas en los criterios de *reporting* de la información en las sociedades cotizadas son más habituales de lo que deberían:

NO SON CLAROS. Las cuentas son complejas.

NO OFRECEN UNA IMAGEN FIEL. Por lo general, las cuentas reflejan fielmente lo que ha ocurrido en la empresa, pero no informan de los riesgos asumidos para llegar a ese resultado ni de cuál podría ser su futura evolución.

NO ESTÁN ESTANDARIZADOS. Hay muchas posibilidades de arbitrariedad en la definición de cómo se presentan ciertas partidas contables.

NO SON CONSISTENTES. Se producen cambios en los principios contables a lo largo del tiempo, ya sea por decisión de la compañía o derivados de la legislación.

NO SON COMPARABLES. Existen diferencias entre los criterios contables utilizados, sobre todo a nivel internacional.

LA VERIFICACIÓN POR TERCEROS NO OFRECE GARANTÍAS PLENAS. Aunque la obligatoriedad de

las auditorías es un principio generalmente establecido, la experiencia demuestra que esta verificación nunca otorga una garantía plena.

Aun así, en estas áreas se han hecho progresos sustanciales:

- **Criterios contables y financieros.** Los criterios de contabilidad y de *reporting* financiero, de riesgos y de solvencia se han homogeneizado y se han emitido estándares a nivel internacional. De todas formas, incluso cuando formalmente se aplica la norma, el resultado observado lleva a diferencias sustanciales que sugieren cierta arbitrariedad.
- **Auditorías internas.** Se han incrementado las exigencias de auditoría interna y los requisitos de cumplimiento.
- **Auditorías externas.** Aumentan las sanciones por negligencia de los auditores externos. También existe una mayor sensibilidad hacia posibles conflictos de interés, por lo que se tiende a limitar su continuidad en el tiempo y se miran con escepticismo los ingresos que no están directamente vinculados a la función de la auditoría (cobros por consultoría u otro tipo de servicios).
- **Responsabilidad de los administradores.** Se les exige que presenten cuentas claras.

Procedimientos más transparentes

El buen gobierno no se puede limitar a la existencia de unas cuentas claras que reflejen el resultado obtenido y la situación patrimonial de la compañía. Para garantizar la consistencia de esas cuentas en el futuro, la transparencia debe hacerse extensiva a los procesos de toma de decisiones.

Un buen gobierno nunca puede garantizar que se tomen siempre las decisiones correctas: la empresa es un proyecto con riesgo y los administradores pueden cometer errores. Los accionistas juzgarán después si esos errores justifican o no el relevo de administradores o directivos. Pero el buen gobierno sí debe asegurar que las

RESUMEN EJECUTIVO

Un buen gobierno no puede garantizar que siempre se tomen las decisiones correctas: la empresa es un proyecto con riesgo y los administradores pueden cometer errores. Pero el buen gobierno sí debe asegurar unas cuentas claras y que las decisiones se toman de la mejor manera posible. La experiencia de los

últimos años en las compañías cotizadas ha demostrado que eso requiere transparencia y una comunicación fluida entre los distintos grupos de interés, es decir, entre el equipo directivo y el consejo de administración; entre el consejo y los accionistas, y entre los accionistas y la sociedad en general.



El buen gobierno debe asegurar que las decisiones se toman de la mejor manera posible, evitando los sesgos en el proceso. Y eso requiere transparencia y una comunicación fluida entre los diferentes actores.

decisiones se toman de la mejor manera posible, evitando los sesgos en el proceso. Y eso requiere de una transparencia y de una comunicación fluida en las relaciones entre los distintos actores (ver **Más allá de las cuentas**):

1) MÁS TRANSPARENCIA DE LOS DIRECTIVOS HACIA EL CONSEJO

Para garantizar un buen proceso de toma de decisiones es imprescindible que exista una relación fluida y de confianza entre el equipo directivo y el consejo de administración, así como entre los miembros del consejo. De entre las medidas que se están tomando en esta dirección, destacan cuatro:

- **Comisiones para la evaluación de temas estratégicos.** Además de la comisión de auditoría, de exigencia legal, y de la de nombramientos y remuneraciones, cada vez es más frecuente que las empresas cuenten con comisiones especializadas en áreas como estrategia, riesgos, inversiones o tecnología, por ejemplo.
- **Reparto de funciones y equilibrio de poderes.** Se mira con preocupación la concentración de las funciones de presidente del consejo y primer directivo en una misma persona y también se está haciendo un esfuerzo por clarificar las competencias entre las dos en el caso de que ambas sean posiciones ejecutivas.
- **Protagonismo de los consejeros no ejecutivos.** Su papel va más allá del estrictamente fiscalizador. Los consejeros externos deben contribuir a ponderar la asunción de riesgos o los sesgos de los directivos y a evaluar la racionalidad en el proceso de toma de decisiones. Cada vez es más habitual que exista un consejero externo y, en general, independiente con capacidad para actuar y tomar iniciativas ajenas al presidente del consejo. Entre las competencias de este consejero deben estar la de convocar el consejo, introducir puntos en el orden del día y evaluar al presidente.

- **Selección, evaluación y renovación del primer ejecutivo.** Se están dando pasos para hacer más transparentes estos procesos, que son la responsabilidad máxima de cualquier consejo de administración. También se valora muy positivamente, y es cada vez más habitual, la existencia de un plan de sucesión del primer ejecutivo.

2) MÁS TRANSPARENCIA DEL CONSEJO HACIA LOS ACCIONISTAS

La transparencia para con los accionistas se extiende más allá de las cuentas financieras auditadas: memorias de responsabilidad social corporativa, de balance medioambiental, de remuneraciones, de riesgos y de otros aspectos relevantes de la vida de la sociedad.

En industrias reguladas, y particularmente en la industria bancaria, los requisitos adicionales introducidos como resultado de la reciente crisis han generado cargas muy significativas en las empresas. James Dimon, presidente de JP Morgan, indicaba en una carta a los accionistas a principios de este año que el banco había gastado más de 2.000 millones de dólares adicionales en sus esfuerzos para mejorar sus áreas de control, gestión y cumplimiento de los nuevos requisitos regulatorios a nivel global.

Este esfuerzo en la mejora de la comunicación del consejo con los accionistas se empieza a visualizar en diversos aspectos:

- **Riesgos empresariales.** La evaluación de riesgos ocupa cada vez más un papel central en la información que los accionistas esperan de su consejo de administración y sus ejecutivos. Los accionistas quieren saber qué puede ir mal, por qué y con qué instrumentos cuenta la empresa para gestionar esos riesgos. El tipo y cuantificación de los mismos también se ha ido incrementando: ya no se habla solo de riesgos financieros o catastróficos, sino que cobran cada vez mayor importancia otras áreas, como los riesgos medioambientales y reputacionales.