

La empresa de negocios **se gobierna, no se controla**



Una rápida descripción de la estructura de gobierno de una empresa, y su razón de ser en beneficio de la sociedad.

JOSÉ ANTONIO DÁVILA CASTILLA

Las empresas de negocios no emergen de manera espontánea, las construyen personas que toman la iniciativa y dedican el trabajo necesario para construirlas y desarrollarlas, motivados por su interés, pasión e intuición. La tarea de estas personas que solemos llamar empresarios es intrínsecamente política. El empresario asume la iniciativa y gobierna configurando la acción e interacción de las personas que la conforman, para que hagan todo lo que es bueno para la empresa y, por ende, para sí mismas.

Todo lo que ocurre o pudiera ocurrir en la empresa le corresponde de manera directa o indirecta al empresario. Sobre él recae la responsabilidad del cumplimiento pleno del propósito y objetivos de la empresa, así como de lo que cada persona recibe por lo que aporta.

Para que el empresario mantenga la eficacia del trabajo colaborativo en la empresa a través del tiempo, es necesario que asegure que los diversos colaboradores (*stakeholders*¹) se sientan tratados con justicia, convencidos de que reciben lo que les corresponde por lo que son, aportan y hacen. El trato justo no se reduce al pago o contraprestación equitativa (dividendos, valor de capitalización, productos o servicios pagados, sueldos, honorarios, intereses financieros, etc.), también incluye la valoración integral, el respeto de sus derechos y la exigencia del cumplimiento de sus obligaciones.

La eficacia de la empresa depende de la justicia con que sus miembros sean tratados. Sin eficacia el trabajo y los recursos se desperdician, sin justicia las personas abandonan el compromiso con la empresa.

A pesar de que la participación del empresario en el capital le otorga derechos (poder) y obligaciones (responsabilidad) sobre los bienes de la empresa y su buen uso, la empresa no le pertenece. El empresario es sólo una parte del todo. Debe asumir que no posee la empresa: la construye, entusiasma a los que participan en ella y tiene poder para decidir qué, quién, cómo, cuándo y dónde, pero no es su dueño, porque no es propietario de los motivos, aspiraciones, proyectos, compromiso ni voluntad de quienes la hacen cada día, en cada acción. Por lo anterior, la empresa de negocios se gobierna, no se controla.

La empresa de negocios es definida como una comunidad de personas libres y responsables que se asocian para llevar a cabo una obra común en la que trabajan, aportan recursos, se desarrollan en su humanidad y contribuyen -con eficacia y justicia- a la producción de bienes y servicios. En otras palabras, la empresa es una comunidad de inversión y trabajo, sustentada en una relación de justicia y eficacia.

Las personas que voluntariamente se asocian con aportaciones de diversa índole para formar una empresa deben cumplir en forma simultánea con dos fines: uno económico -generar riqueza- y otro moral -prestar un servicio legítimo a la sociedad-. La empresa debe prestar un servicio eficaz en algo que contribuya al bien común y crear riqueza para retribuir con justicia a todos los que -de forma directa o indirecta- colaboran en ella. Sin estas dos justificaciones la empresa se desvirtúa.

No obstante, un lastre para la sociedad es la abundancia de «empresas» que ganan sin servir. Por ejemplo, los tiempos actuales hacen ver a las organizaciones ilegales como una operación económica igual a la de una empresa, lo cual es cierto, pero solo en ese aspecto, no en su justificación moral. Lo mismo puede decirse de otras «empresas», como las que lucran ilegalmente con la propiedad intelectual de otros o con la degradación de la dignidad de la persona, que son parte de la corrupción o del tráfico de influencias, que abusan de su posición competitiva con prácticas de negocio desleales o que defraudan a la sociedad al incumplir las obligaciones y regulaciones que indica la ley.

Las personas son libres, racionales, dignas, que merecen respeto y cuyas empresas deben tener una justificación moral congruente con esa dignidad humana. La empresa es un medio que construyen y comparten las personas que colaboran en ella. Sirve a quienes participan de ella y la vocación natural de quien la construye -el empresario- es ante todo el servicio a los demás.

LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO

Como en toda empresa, los fundadores crean la misión y el modelo de negocio y los accionistas aportan el capital para el cumplimiento de su propósito, a cambio de participar equitativamente del valor generado por la misma.

El director general es responsable de todo lo que sucede en la empresa por acción u omisión.



La Asamblea de Accionistas elige y realiza el mandato al Consejo de Administración (CA), que normará la actuación y desempeño de la empresa, aprueba los resultados del ejercicio y determina los criterios que definen la liquidez de la empresa y de los accionistas. El CA asume la responsabilidad de la permanencia de la empresa en el largo plazo y la justa conciliación de intereses de sus *stakeholders*. El Consejo Consultivo (CC) colabora con la alta dirección en la definición de la visión y estrategia de la organización. El director general es responsable de proponer y asegurar la ejecución de la estrategia aprobada por el CA, cumpliendo en todo momento con el propósito y los valores de la organización.

Los principios que norman el gobierno corporativo de una empresa² son los siguientes:

1. La legítima justificación de la empresa
 - por el valor económico generado (creación de riqueza), así como por su contribución al bien común de la comunidad.
2. La justa retribución a todos los que
 - están relacionados con la empresa de forma directa o indirecta de acuerdo con lo que contribuyen.
3. El trato igualitario y el respeto y
 - protección de los intereses de todos los accionistas.
4. El cumplimiento de todas las
 - disposiciones legales a las que esté sujeta la empresa.
5. La emisión y revelación oportuna de la
 - información acerca del rumbo y marcha de la empresa que muestre una absoluta transparencia de la gestión.

Todo lo anterior con el propósito de brindar certidumbre y confianza a los accionistas, colaboradores y a todos los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la empresa. Para lograr un funcionamiento eficiente del gobierno corporativo de la empresa, estos principios y las prácticas que de ellos se derivan deberán ser parte de los valores

El empresario es solo una parte del todo. Debe asumir que no posee la empresa: la construye, entusiasma a los que participan en ella y tiene poder para decidir, pero no es su dueño, porque no es propietario de los motivos y aspiraciones de quienes la hacen cada día.

que norman la convivencia de las personas en la empresa y observados por la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración, la dirección general, los directivos de alto nivel y transmitida a todo el personal que integra las distintas áreas de la empresa.

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

Es el órgano supremo de gobierno, ya que es el órgano de decisión y control fundamental para la vida de la empresa, así como para la protección de los derechos e intereses de todos los que interactúan con ella. Por lo general se reúne una vez al año.

Los estatutos de constitución de la empresa deberán establecer los lineamientos para proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de

todos los accionistas, y asegurarles un trato equitativo (sobre todo a los minoritarios), así como los procedimientos para la prevención y solución de las controversias entre accionistas.

La composición y el nombramiento de las personas que forman el CA le corresponde a la Asamblea, por lo que éstos deben conocer a profundidad el perfil de los consejeros y contar con toda la información necesaria para evaluar su desempeño y proceder a una elección informada.

Es responsabilidad del presidente del CA garantizar una comunicación efectiva y oportuna con los accionistas acerca del desempeño de la empresa. Es su obligación presentar un informe anual a la Asamblea que muestre la posición financiera, así como los planes y actividades pasados y futuros. No obstante, esto no es suficiente, el presidente por lo general envía informes con cierta regularidad.

La operación diaria es responsabilidad del director general (DG) y su equipo de dirección. En otras palabras, el DG es responsable de todo lo que sucede en la empresa por acción u omisión, mientras que definir los lineamientos para la elaboración de la estrategia, nombrar, supervisar y aprobar la gestión del DG, es responsabilidad del CA con base en el Mandato de los Accionistas.

Se recomienda ampliamente que el presidente implemente órganos intermedios (llamados «comités») que se dediquen a analizar los asuntos que les correspondan para proponer acciones en temas específicos. De esta forma, el CA contará con un mejor análisis para tomar decisiones. Finalmente, el presidente deberá asegurarse de que existan reglas claras respecto de la integración y el funcionamiento del CA y sus órganos intermedios.

GOBIERNO DE LA EMPRESA

El papel del CA va mucho más allá de la gestión del negocio y del control de los resultados; su tarea es el gobierno de la empresa, en tener claridad de dónde viene la compañía y hacia dónde va, qué está haciendo y cómo, y la forma en que responde a las necesidades e intereses de todas las partes involucradas. El CA ha vivido un proceso de permanente evolución, aunque conserva en lo esencial su naturaleza y propósito:

1. Representar a todas las partes interesadas.
2. Asumir la responsabilidad sobre la marcha y continuidad de la empresa.
3. Garantizar que la información sea veraz, suficiente y oportuna.

Si bien usualmente se ha entendido que la representación de los accionistas es el principal motivo para la creación de los CA, en la práctica éste debe representar a todas las partes que se relacionan con la empresa de manera directa o indirecta. A manera de resumen, las funciones del CA de la empresa son:

1. Asegurar la generación de valor económico y social, así como la permanencia en el tiempo de la empresa.
2. Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les dé acceso a la información de la empresa.
3. Promover que se considere a dos los terceros interesados en la toma de decisiones.
4. Nombrar al DG y a los directivos de alto nivel, así como evaluar y aprobar su desempeño.
5. Definir el rumbo estratégico acorde con el Mandato, y supervisar y aprobar la gestión del DG.
6. Dar certidumbre y confianza a los accionistas y a todos los terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la empresa, por medio de un robusto sistema de control interno, y la emisión y revelación oportuna de la información que muestre absoluta transparencia en la gestión.
7. Asegurar que la empresa emita su código de ética y proveer la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.



8. Prevenir operaciones ilícitas y conflictos de interés, así como establecer las políticas para aprobar las operaciones con partes relacionadas.
9. Promover un plan formal de sucesión para el DG y los directivos de alto nivel.
10. Asegurar mecanismos de control interno para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos que puedan afectar de forma negativa la continuidad de la empresa.
11. Asegurar los mecanismos que demuestren que la empresa cumple con las diferentes disposiciones legales que le corresponden.

La composición y nombramiento del CA es de enorme relevancia. Se recomienda que el número de consejeros se encuentre entre cinco y nueve, no sólo para generar una sana diversidad de opiniones, también para repartir de forma adecuada las tareas que le corresponden.

Es importante considerar la incorporación de consejeros independientes, aquellos que no son parte de la alta dirección y que no están vinculados con la propiedad de la empresa. Se espera que tengan una visión más objetiva, imparcial y libre de conflictos de interés. Son llamados a formar parte del CA por su experiencia, capacidad y prestigio, sobre todo por su buen juicio empresarial. Se recomienda que representen un porcentaje significativo dentro del Consejo.

De igual forma, resulta indispensable la participación de accionistas (consejeros patrimoniales). Es deseable la participación de aquellos accionistas que ya no forman parte del equipo de dirección, pero con antecedentes en la empresa que les permitiría ser candidatos idóneos. Los directivos de la empresa que formen parte del CA son los consejeros relacionados y si además fuesen accionistas, serán consejeros patrimoniales relacionados.

Todos los consejeros asumen obligaciones y responsabilidades legales al aceptar su cargo. El desconocimiento de éstas no los exime de sus deberes fiduciarios, por lo que resulta importante que conozcan las implicaciones legales, así

El empresario asume la iniciativa y gobierna configurando la acción e interacción de las personas que la conforman, para que hagan todo lo que es bueno para la empresa y, por ende, para sí mismas.

como estatutarias de sus funciones. Los consejeros deberán mantener absoluta confidencialidad sobre toda la información que reciban y, en especial, sobre su propia participación y la de otros consejeros en las sesiones del Consejo. Es conveniente que para cumplir adecuadamente con sus funciones el CA se reúna cuando menos cuatro veces al año. Es responsabilidad del presidente que los consejeros tengan acceso a la información para la toma de decisiones, de acuerdo con el orden del día contenido en la convocatoria, cuando menos cinco días hábiles antes de la reunión. Lo anterior no será aplicable en asuntos que requieran confidencialidad. Sin embargo, en este caso se deberán establecer los mecanismos necesarios para que los consejeros puedan evaluar las propuestas referentes a dichos asuntos.

Las funciones básicas en las que el CA debe poner especial atención y seguimiento suelen ser:

1. Propósito y estrategia

2. Auditoría, control interno, riesgo y cumplimiento

3. Evaluación y compensación

En la práctica internacional se denomina «comités» a los órganos intermedios de apoyo al Consejo, que por definición no cuentan con autoridad ni facultad para decidir, pero que se constituyen para el seguimiento, al menos, de estas tres funciones básicas. Lo habitual es que los consejeros independientes presidan los trabajos de los órganos intermedios. Los Comités someten a la aprobación del CA su plan de trabajo y reportan de forma trimestral sus actividades, con el propósito de que dicha información se incluya en la agenda del CA.

PROPÓSITO Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

La tarea del CA inicia asegurando que se tiene muy claro el propósito de la organización, con respuestas claras y convincentes a preguntas como:

1. ¿Quiénes somos?

2. ¿Qué impacto queremos lograr en la sociedad?

3. ¿Qué norma la convivencia entre nosotros?

4. ¿Qué comportamiento pueden esperar los demás de nosotros?

5. ¿En dónde vamos a competir?

6. ¿Cómo vamos a ganar?

La responsabilidad de fomentar en todos los niveles de la organización la conciencia de que la empresa se debe a la sociedad a la que sirve, y que es de todos y para todos los involucrados es propia, aunque no exclusiva del CA.

Particular cuidado requerirá el análisis de las políticas de inversión y financiamiento, así como de las premisas para la elaboración del presupuesto anual, asumiendo que éste será una herramienta imprescindible para el seguimiento del desempeño de la empresa y la evaluación de la gestión de la alta dirección. Al CA le corresponde asegurar los trazos del futuro y sus fundamentos para garantizar un proyecto viable, que entusiasme a quienes habrán de realizarlo.

AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO

Sin confianza en la empresa no será posible atraer y retener capitales ni obtener créditos a costo razonable, no se integrarán colaboradores capaces y con iniciativa, ni proveedores dispuestos a apoyar, ni clientes dispuestos a utilizar los productos y servicios de la empresa. Mediante el control interno, la generación y entrega de información oportuna, la administración de riesgos y cumplimiento de

las regulaciones vigentes, el CA se hace cargo de construir y mantener la confianza.

Como consecuencia, el CA deberá asegurarse de que la auditoría interna y la externa se realicen con la mayor objetividad e independencia posible, procurando que la información sea emitida con responsabilidad y transparencia, y sea a la vez suficiente y oportuna. Es importante que exista una estrecha coordinación durante todas las etapas del proceso de auditoría entre el auditor interno, el externo, el comisario³ y las demás partes involucradas.

De particular relevancia para el trabajo del CA es reunirse de forma periódica con los auditores sin la presencia de directivos de la empresa, para conocer sus comentarios y observaciones en el avance de su trabajo, así como revisar el programa y el seguimiento a las observaciones y reportes de las auditorías.

RIESGO Y CUMPLIMIENTO

La estabilidad y la permanencia en el tiempo de la empresa son básicos para la conservación del patrimonio de los accionistas, y el beneficio de los terceros interesados. El Consejo deberá realizar un análisis de los mecanismos implementados por la dirección general para la identificación, administración, control y revelación de los riesgos estratégicos, operativos y financieros, así como de las disposiciones legales. Particular atención requiere el cuidado de los riesgos asociados a:

1. Reputación y confianza en la marca y buen nombre de la empresa.
2. Ausencia de innovación y desarrollo de nuevos negocios.
3. Ausencia de un plan formal de sucesión de la dirección general y los puestos clave.
4. Ataques cibernéticos y robo de información.
5. Recuperación de información en caso de desastres.

Se espera que periódicamente se realice una revisión y se emita un informe detallado del

cumplimiento de las disposiciones legales y se le presente, cuando menos una vez al año, al CA por parte de la dirección general.

EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN

La elección, evaluación y renovación de la alta dirección, del director general y de sus propios miembros es una de las responsabilidades de gobierno más importantes del CA. Del acierto con que esta labor se lleve a cabo dependen cuestiones fundamentales en la estrategia de negocio, la eficacia de la ejecución, la cultura de trabajo, el grado de compromiso profesional y la continuidad misma de la organización.

En el CA deberán estar muy bien definidos los criterios para designar o remover al director general y a los directivos de alto nivel. De igual forma, deberá estar definido oportunamente el plan de sucesión de la alta dirección. También deberá asegurar que el talento y la estructura de la organización estén alineados al plan estratégico. y analizar y aprobar la propuesta realizada por el director general acerca de la estructura directiva y los criterios para la compensación del personal. El sistema de evaluación y compensación de los consejeros, del director general y de los directivos de alto nivel deberá ser revelado en el informe anual.

Las políticas para la determinación de las remuneraciones deberán ser razonables de acuerdo con el mercado laboral y considerar aspectos relacionados con sus responsabilidades, objetivos, desempeño, su contribución a los resultados y su alineación al plan estratégico.

ALCANCES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Finalmente, conviene distinguir entre las responsabilidades del presidente del Consejo y del director general. El director general es responsable de definir la estrategia de la empresa – que deberá ser autorizada por el CA- y de su ejecución.

La naturaleza del trabajo del presidente del CA es distinta, ya que es responsable del gobierno de la empresa, en otras palabras, de asegurar el éxito del director general, de dar a cada stakeholder lo que le corresponde, asegurar la continuidad de la empresa impulsando la iniciativa de las personas, de blindar la cultura de



la organización, de un eficaz sistema de control de riesgos, de vivir la solidaridad con los más necesitados, de operar y renovar los órganos de gobierno y de construir un Consejo de alto desempeño.

El Consejo de Administración de la empresa tiene como responsabilidad fundamental la armonización del bien de la empresa (bien común) con el interés de cada una de las partes involucradas (bien particular) para integrar una comunidad (empresa) en donde sus miembros estén dispuestos a subordinar su interés personal al interés de lo que conviene a todos.

El empresario debe asumir que su responsabilidad es hacer de la empresa una organización sustentable con vida propia, una empresa verdaderamente institucional, que se debe a quienes la hacen y a quienes se benefician de lo que produce y vende. Por esta razón, su papel reviste un gran sentido de responsabilidad y es de vital importancia, no sólo en el mundo de los negocios, sino mucho más allá, en la realidad social del país. Cuanto mejores empresas sean capaces de gestar los empresarios de una

sociedad, mejor será la atención de sus necesidades, se originarán más alternativas de trabajo, se aprovecharán mejor los recursos disponibles y su efecto multiplicador redundará en más y mejores oportunidades para todos. Para ello, hay que saber gobernar. </>

¹Stakeholders incluye a los clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, gobierno, comunidad, futuras generaciones y directivos; se ha llegado a traducir como partes interesadas, que no parece ser una traducción adecuada, como pasa con los términos: *hardware* y *software*.

²Al citar el término «empresa» nos referimos a las empresas de negocios, ya que en el gobierno de otra clase de organizaciones, particularmente de las organizaciones *non-for-profit*, se encuentran diferencias relevantes.

³De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Comisario es designado por la Asamblea de Accionistas y está encargado, entre otros aspectos, de revisar tanto los estados financieros como la aplicación de las políticas contables. El auditor externo debe ser designado por el CA para opinar sobre los estados financieros. Se recomienda que el Comisario sea una persona distinta a aquella que dictamine los estados financieros.

Referencias

- Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas IMEF (2009). «Hacia una empresa más profesional e institucional. Gobierno Corporativo en México».
- Llano, C. (1998). *Análisis de la acción directiva*. México, Editorial Limusa.
- Pontificio Consejo Justicia y Paz (2014). La vocación del líder empresarial. Una reflexión. Taracena, E. (2007). «La empresa, una institución de la sociedad», IPADE.
- Taracena, E. (2009). «El gobierno de la empresa institucional», DG 09 N 02, IPADE.
- Taracena, E. (2009). «Una empresa bien gobernada necesita un proyecto global (PGE)». DG 09 N 01, IPADE.
- Termes, R. (2003). «La empresa mercantil y sus verdaderas responsabilidades», en Revista del Instituto de Estudios Económicos.
- Valero y Vicente, A. y J.L. Lucas (2007). *Política de Empresa* (7ª ed.). España, EUNSA.

El autor es profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School y miembro del Consejo Editorial de **istmo**.