

INTRODUCCIÓN

«La suerte, ya veis, trae malos compañeros».

La perla (1947), John Steinbeck

Empecemos por entender, por qué son tan importantes los órganos de gobierno y por qué es también tan importante que funcionen bien.

Qué importante es la cabeza

.....

Todo empieza por arriba. Si algún día me da por montar un salón de peluquería, no creo que pueda resistirme a usar esta afirmación en el rótulo.

Pero, bromas aparte, la cabeza debería servir para algo más que para llevar un corte de pelo a la moda. Y a las empresas les pasa lo mismo.

La cabeza de todo ser vivo tiene el privilegio de dirigir las «operaciones», de tomar las decisiones. Por si fuera poco, concentra una gran parte de los órganos sensitivos que ayudan a recoger información relevante. Y todo, para tomar buenas decisiones.

Podríamos decir que las empresas y las organizaciones son seres vivos. Necesitan de una buena cabeza para sobrevivir y tener éxito en una jungla llena de competidores.

Por desgracia, tener un buen cerebro no es condición suficiente para una vida larga y sana. Tenemos que lidiar con factores, algunos exógenos, difíciles de controlar y gestionar. Y con la suerte, que a veces juega caprichosamente sus bazas y nos lo pone difícil.

Pero, teniendo en cuenta el frío que hace ahí fuera, está claro que tener la cabeza bien amueblada es imprescindible para incrementar las posibilidades de éxito, para vivir más y mejor. De frío polar, por cierto, saben mucho los empresarios que, a lo largo de la historia, han perdido sus compañías (una mayoría) intentando sobrevivir en la estepa rusa del mundo empresarial, pero, claro, a estos casi nunca nadie les pregunta.

Nos cuesta preguntarles. Y casi nadie lo hace porque preferimos huir de las malas experiencias, no nos gusta ahondar en la herida y, además, no suelen interesarnos, pues tendemos a pensar que no hay aprendizaje en algo que acabó mal. Es más fácil que nos brillen los ojos con las historias (a veces constructos) que nos cuentan con vehemencia, en ocasiones infundada, los triunfadores.

Estoy convencido de que podemos aprender verdaderas lecciones en ambos lados de la misma moneda. Y para hacerlo, igual que para ser un buen consejero, el pensamiento crítico basado en un sano escepticismo es el que debe dominar nuestro análisis. Ser el jefe de nuestra cabeza.

Sin embargo, ese jefe no está solo. Ahora aparece en nuestra escena otro personaje que habita muchos cerebros: el «pintador» de dianas. Ese que dibuja la diana alrededor de la flecha solo después de que esta haya sido disparada, intentando convencer a los que no fueron testigos del disparo de que fue la maestría del arquero la que hizo que la flecha acabara clavada justo en el centro de la diana.

¿Y qué tiene que ver el pintor de dianas con nuestro tema? Las personas no siempre tenemos una clara

percepción de por qué las cosas nos han ido bien o mal, pero tenemos una gran capacidad para racionalizar y construir un discurso que lo explique de forma convincente. Se dice que hay dos tipos de economistas: los que no saben hacer predicciones y los que no saben que no saben hacer predicciones. Sin embargo, la mayoría explica de manera convincente por qué pasó lo que pasó. Lo mismo pasa a veces cuando se explican las historias de éxito de algunas empresas (ya digo que las historias de fracaso suelen olvidarse). Construimos historias que narran la secuencia de sucesos, pero no las verdaderas relaciones causa-efecto ni su importancia relativa en la consecución del objetivo. Objetivo que quizá ni siquiera hubiéramos definido bien antes de tensar el arco o de empezar a andar. Casi siempre intentamos echar las culpas a los demás cuando no hemos triunfado y atribuir a los méritos propios el éxito. Aunque no sea así.

Es el pensamiento crítico y objetivo el que nos hará distinguir cuándo el resultado es consecuencia de un camino bien trazado y ejecutado o, por el contrario, un cúmulo de circunstancias no gestionadas, o esquivadas en el mejor de los casos.

Cuando las cosas son demasiadas y demasiado complejas, lo que sugiero es, precisamente por ese motivo, reflexionar con verdadero pensamiento crítico para tomar buenas decisiones, planificar todo lo posible para allanar el camino y trazar la ruta más fácil que nos acerque lo máximo posible al destino que buscamos.

Estas reflexiones son de perfecta aplicación a las empresas y tenerlas presentes para actuar en consecuencia es responsabilidad inalienable de sus órganos de gobierno. Es la cabeza la que aplica (o no) buen juicio cuando toma decisiones que condicionarán el futuro.

Los órganos de gobierno¹ de una organización son la «cabeza». Aunque, tanto en el mundo de la medicina como en el de la gestión de empresas, somos cada vez más conscientes de que hay neuronas fuera del cerebro que tienen un rol crucial, lo cierto es que las que nos sirven para tomar decisiones conscientes son las del cerebro.

Y son estas decisiones que están en nuestras manos las que condicionan lo que acaba ocurriendo en el resto del organismo. Mantener sano el córtex empresarial y ayudarle a tomar buenas decisiones a través de los consejos es la base del gobierno estratégico y corporativo que postula este libro.

Lo primero es tomar conciencia de que se pueden hacer muchas cosas para que todo vaya mejor. Cuando uno piensa que todo lo malo que le ocurre es culpa de los demás, deja de tener control sobre la situación. Me libero de la presión. Si es culpa de los demás, yo no puedo hacer nada. Por tanto, impedimos mejorar las cosas porque cometemos la falacia de ponerlas artificialmente fuera de nuestro control.

Es un mecanismo de defensa de la autoestima tan arraigado en la psique humana que hasta se refleja en nuestro lenguaje desde que somos niños: «yo apruebo» una asignatura en el colegio, pero cuando el resultado es malo, «*me suspenden*».

1 Aunque este libro se centra en el consejo de administración como el principal para las empresas, debemos incluir entre los órganos de gobierno a la junta general de accionistas, como máximo representante de la propiedad, y a los comités ejecutivos o de dirección, como máximos exponentes de los gestores operativos de la compañía. También se debe incluir a los posibles consejos asesores y a las comisiones y grupos de trabajo integrados en los consejos. Todos ellos, en un sentido amplio, forman parte de la «cabeza» de la organización.

Soy yo el que aprueba y otros, los que me suspenden.

En realidad, la inmensa mayoría de las veces, lo que nos ocurre (aprobar, obtener un sobresaliente o suspender) depende en gran medida de lo que nosotros mismos hagamos. No de los demás. Y en las empresas pasa lo mismo, empezando por la forma en que las gobernamos.

No son tantos los instrumentos de vuelo
verdaderamente importantes, pero eso no
quiere decir que sean fáciles de manejar
.....

En la práctica, son pocas las cosas realmente importantes para hacer que los consejos funcionen. La mayoría de ellas apelan al puro sentido común, sin embargo, en muchas ocasiones solo conseguimos reconocer su simpleza cuando alguien las explica de forma clara y ordenada. Eso es lo que nos permite ver el camino y ser capaces de tomar las decisiones adecuadas.

Un buen símil para ejemplificar es comparar los sistemas de gobierno corporativo con un equipo de música. En el pensamiento *premillennial* de un equipo de sonido de alta fidelidad, la imagen que se nos viene a la mente es la de un amplificador, una pletina, unos altavoces y demás componentes que hacen que el equipo funcione. Cuando tú ibas a comprar uno a la tienda, pedías probarlo y, a lo mejor, por muy bueno que fuera, por ejemplo, el amplificador, el equipo en conjunto no producía el sonido que esperabas... Quizá los altavoces eran pequeños y su reducida caja acústica impedía que los sonidos graves se produjeran con un mínimo de potencia, por lo que, en definitiva, el sonido era de baja calidad. O puede que los altavoces fuesen estupendos, pero el amplificador no tuviese potencia suficiente para

aprovecharlos. El resultado seguía siendo malo. Lo que determina el nivel máximo de calidad de sonido en un equipo de alta fidelidad es el peor de sus componentes. De igual forma sucede en los consejos. Mi marco conceptual para el diseño de buenos órganos de gobierno define seis «palancas de valor», que iremos revisando a lo largo del libro.

Cuando hay un problema, las personas tendemos a simplificar y atribuir los resultados a un solo factor, sin embargo, la realidad suele ser más compleja y el origen de lo que explica las cosas es multivariable y sistémico.

Hace algún tiempo, el CEO de una compañía que factura varios cientos de millones de euros me contactó para que les ayudase a entender por qué su consejo de administración seguía sin funcionar después de haber cambiado a sus miembros por personas de renombre y reconocido prestigio. Las personas que conforman un consejo son determinantes para que este funcione, pero los demás factores son igualmente importantes. Es un conjunto de cosas el que hace funcionar al sistema, no una sola. En este caso concreto, necesitamos revisar los objetivos, las funciones, el método, el liderazgo y hacer algún retoque en la composición del grupo. Después de eso, se hizo la magia y el consejo empezó a generar valor. Pasaron del «tenemos demasiadas reuniones de consejo» (síntoma habitualmente inequívoco de que el consejo da más trabajo que valor aporta) al «tenemos problemas para cuadrar las agendas y reunirnos todo lo que nos gustaría» (síntoma de generación neta de valor).

En cualquier caso, una cosa es que los factores a considerar sean pocos y de sentido común y otra muy distinta, que sea fácil diagnosticar dónde están los verdaderos problemas, diseñar una solución efectiva y llevarla a la práctica implantándola con éxito. Y esto es así, especialmente, cuando dichos elementos forman parte de un sistema integrado de

decisiones y la secuencialidad en cómo se afrontan los retos es relevante. Además, la mayoría de las cosas que pasan en las empresas dependen de «personas humanas», con todas sus maravillosas inconsistencias e inexplicables sorpresas que van incluidas de serie. Este ensayo también trata de ello. Para ayudarnos a pilotar con diligencia y seguridad y, también, para escoger buenos compañeros de viaje. Hay un proverbio africano que me esfuerzo en recordar: «Si quieres ir deprisa, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve bien acompañado».

Aunque, como digo, este libro se centra en lo básico, en el «abc» de la gestión en los órganos de gobierno, y, por lo tanto, debería ser útil para cualquier tipo de organización, las reflexiones están especialmente pensadas para empresas no cotizadas (a estas últimas les afecta una regulación muy específica en cuanto a su gobernanza que, para lo bueno y para lo malo, les marca un camino con poca holgura²).

2 Existen, fundamentalmente, dos ámbitos en los que las compañías cotizadas en España se hallan condicionadas de forma relevante con relación a su gobernanza corporativa.

El primero, como consecuencia de la actual Ley de Sociedades de Capital, que contiene un conjunto de normas que se aplican solo a las cotizadas (artículos 495 y siguientes) y que afectan al consejo de administración y a la junta general de accionistas. Con relación al consejo, es obligatorio, por ejemplo, que esté compuesto solo por personas físicas, que tenga un reglamento del consejo o que se haga una evaluación anual del desempeño. El nombramiento de consejeros debe hacerse tras informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR) y la duración del cargo no puede ser superior a cuatro años, si bien los cargos pueden ser reelegidos. Se establecen por ley las definiciones de categorías de consejeros y las comisiones del consejo y sus funciones. El cargo debe ser remunerado, se regulan las operaciones vinculadas y los pactos parasociales que afecten al voto o a la transmisión de acciones deben ser públicos. En cuanto a la junta general de accionistas, debe tener un reglamento y se regulan algunas competencias específicas, como las operaciones de filialización. En la convocatoria se imponen importantes deberes

En cuanto a las microempresas, aunque es bueno que empiecen a pensar en estas cosas (especialmente, si ambicionan crecer), es posible que este tipo de reflexiones les caigan un poco pronto. Es diferente el supuesto de un pequeño negocio consolidado (también en su reducido tamaño) que el de una *start-up* (empresa emergente) que, si hace bien las cosas, en poco tiempo puede llegar a tener una dimensión considerable y que va a querer y necesitar atraer todo tipo de recursos para seguir creciendo (talento, capital, aliados, etc.). En este último caso, también es muy recomendable no dejar los deberes para más adelante. Es mucho mejor prevenir y anticipar lo que, de otra forma, puede llegar a ser un serio problema que condicione la buena marcha del negocio e incluso su continuidad. Además, disponer de un buen modelo de gobierno corporativo funcionando «a velocidad de crucero» lleva su tiempo, y las compañías en fuerte crecimiento suelen estar abstraídas por lo urgente y olvidan, a veces, poner el foco y los recursos en algunas cosas importantes, como la gobernanza, que acaban convirtiéndose en urgentes cuando ya hay poco tiempo, muchas veces insuficiente,

de información documental hacia el accionista y el accionista tiene derecho de información antes y durante la junta. No se puede limitar la representación en la junta y se sigue un curioso sistema de votación denominado deducción negativa, esto es, se entiende que son todos los votos a favor salvo los que se expresen en contra; asimismo, se puede introducir en los estatutos el voto por lealtad.

El segundo ámbito hace referencia al Código de Buen Gobierno: ahí se recogen todas las recomendaciones que el regulador hace a las sociedades que cotizan en aras de una mayor transparencia y una mejor gobernanza. Afecta sobre todo al consejo, a la composición y a los órganos. Su cumplimiento es voluntario, pero, si no se cumple, hay que explicar por qué (principio de «cumple o explica»), que recoge la filosofía del *soft law* frente al *hard law*, que es la ley. A fecha de hoy, en los informes de Buen Gobierno se recoge un muy alto porcentaje de cumplimiento.

para resolverlas. En varias ocasiones, he ayudado a diseñar el modelo de gobierno corporativo a *start-ups* exitosas cuando estaban ya negociando la entrada de un fondo de inversión para seguir financiando su crecimiento. Si no existe un buen modelo de gobernanza en marcha, cuando un inversor profesional relevante, como un fondo de inversión, toma una posición en la compañía, suele imponer su modelo, aunque no tome una participación de control, como mecanismo de supervisión y control para proteger su inversión. Si la compañía ya tiene un buen modelo de gobernanza funcionando, es mucho más sencillo negociar un modelo «amable» con los actuales gestores y propietarios. En caso contrario, el inversor entrante tiene mucha más fuerza para imponer su propio modelo y consejeros.

¿Por qué existe este libro?

.....

Este libro tiene mucho que ver con mi propósito profesional, que es también, en cierta medida, personal. Una vez escuché a alguien decir que todos somos fruto de nuestras cicatrices, de lo que nos pasa en la vida, y yo no soy una excepción.

El primer motivo para escribir este libro tiene que ver con mi propia historia. Mi padre fue un empresario emprendedor de cierto éxito, de origen humilde, hecho a sí mismo, que procuró que sus hijos tuviésemos una vida acomodada, pero que, a la vez, nos inculcó valores como el esfuerzo y el compromiso, a base de, entre otras cosas, trabajar los veranos de nuestra juventud en la fábrica. También nos procuró la mejor formación en las mejores escuelas y universidades. Supongo que pretendía romper el maleficio asociado al dicho popular que nos repetía con cierta

frecuencia: padre jornalero, hijo caballero y nieto pordiosero. Yo soy el menor de muchos hermanos y hermanas. Desarrollé la mayor parte de mi carrera profesional como ejecutivo en compañías ajenas a la familia y sigo haciéndolo como no ejecutivo, sirviendo en los órganos de gobierno de diferentes compañías. Además, soy empresario e impulso mis propios proyectos. Durante un tiempo, a los pocos años de haber empezado a desarrollar una rápida carrera ejecutiva en una multinacional japonesa, regresé a la empresa familiar, en la que, como el resto de mis hermanos y hermanas, había trabajado muchos veranos cuando era adolescente y también posteriormente, mientras estudiaba en la universidad. Lo hice por responsabilidad, atendiendo a la petición de mi padre y de mi familia, y estuve directamente involucrado en la gestión a primer nivel ejecutivo durante unos años. No fue una etapa fácil de mi carrera profesional, tanto por la situación concreta de la empresa en aquellos momentos y el reto empresarial que afrontábamos en plena crisis coyuntural de principios de los años 90, como por las implicaciones derivadas de ser un familiar directo implicado en la gestión (este no es un libro sobre empresa familiar, así que no me extenderé desarrollando tales implicaciones, pero todos los que son miembros de una empresa familiar o están vinculados a su gestión entenderán a qué me refiero). Después de esa etapa profesional intermedia en la que estuve directamente gestionando la compañía familiar, seguí vinculado a esta, pero desde una perspectiva no ejecutiva, participando en el consejo de administración en representación de la familia.

La nuestra es la historia compartida de muchas familias con empresa que acaban vendiendo su negocio. En mi caso, las circunstancias me llevaron a tomar la decisión de acabar vendiendo la empresa familiar. Aunque yo tenía el control

político de la compañía, y a pesar del dolor emocional y de que quizá hubiera podido ser una mejor opción esperar unos años (o no haber vendido nunca), acabé tomando esa decisión. Por supuesto, la operación era muy buena desde la perspectiva económica, ya que la compañía tenía una cuenta de resultados y un balance muy saneados y seguía creciendo con fuerza. Había que aprovechar un momento en el que el mercado de operaciones corporativas estaba en pleno auge, pero en el que se vislumbraban, asimismo, signos incipientes de debilidad. Las ventanas de oportunidad no duran para siempre. Como la compañía estaba perfectamente gestionada, y estaba seguro de que cualquier proceso de *due diligence* no detectaría ninguna irregularidad ni riesgo relevante (porque no los había), pudimos ser exigentes con las condiciones de la operación. Pero la auténtica verdad es que, después de 75 años desde la fundación de la compañía, decidí impulsar la decisión de venta para evitar un potencial conflicto entre algunos miembros de mi familia. Nuestros padres se esforzaron en darnos lo mejor que pudieron, en transmitirnos los valores que consideraron importantes y en hacer todo lo que pudieron por su familia de la mejor forma que supieron. Aun así, como pasa en muchas empresas familiares, la nuestra no era una familia empresaria. Teníamos una empresa familiar porque el control de la misma estaba en manos de nuestra familia, pero no fuimos una «familia empresaria» porque no conseguimos una cohesión ni un sentimiento de pertenencia en el que algunos de los valores fundamentales se hubieran construido alrededor de la empresa familiar. El legado que hubiera debido continuar se rompió por no prestar suficiente atención (o por no saber cómo hacerlo) a los aspectos de gobernanza corporativa y familiar, a pesar de las mejores intenciones por parte de todos.

Esta herida que cicatriza lentamente, la de haber terminado con el legado de empresa familiar que heredamos, es la que impulsó mi decisión de enfocar mi actividad profesional en el asesoramiento a los propietarios de compañías que quieren hacer bien las cosas desde la perspectiva de la gobernanza. Me gusta decir que ayudo a los propietarios de empresas a que «no se peguen un tiro en el pie», lo cual ocurre mucho más a menudo de lo que debería, por no prestar atención a la gobernanza corporativa y familiar o, simplemente, por no saber cómo hacerlo o ni si quiera ser conscientes de la necesidad de hacerlo hasta que es demasiado tarde. Por este motivo surgió la idea de escribir este libro, para aprovechar mi experiencia de muchos años como ejecutivo, como miembro de consejos de administración y también como consultor, poner en orden mis ideas y desarrollar un marco conceptual que permita afrontar de una manera práctica y, a la vez, metodológicamente sólida los retos de gobernanza que afrontan los propietarios de compañías, independientemente de su naturaleza (sean empresarios familiares o no).

Al margen de la historia personal, otro de los motivos que me ha llevado a escribir este ensayo es el firme convencimiento de que las empresas, así como cualquier organización en general, tienen impacto en la sociedad y contribuyen a construir un futuro mejor, o peor, dependiendo de cómo se hagan las cosas. Y lo que ocurre en las organizaciones depende en gran medida de lo que piensan y hacen aquellos que se sitúan en la cúspide. Todo empieza por arriba. Este libro tiene la presuntuosa intención de contribuir a mejorar el pensamiento de los líderes de las organizaciones con el objetivo final de que contribuyan a mejorar la sociedad en la que vivimos, empezando por lo que tenemos más cerca. Pero la trascendencia no es el único beneficio, ya

que un buen modelo de gobernanza contribuye a la generación de valor, comenzando por la organización en la que se establece.

Uno de los mayores casos de bancarrota de la historia de Estados Unidos (el de Enron), que contribuyó a una de las mayores crisis financieras del planeta y que, de rebote, indujo en gran medida la disolución de una de las mayores auditoras de la época (Arthur Andersen), podría haberse evitado con un buen gobierno corporativo en ambas compañías. La escasa supervisión por parte del consejo de administración, los numerosos conflictos de interés no identificados y la complicidad de la compañía auditora para no evidenciar la verdadera situación económica y patrimonial de la compañía acabaron provocando el colapso de una de las mayores compañías de Estados Unidos, con un alto impacto en términos de pérdida de valor para los accionistas, para los empleados y para la sociedad en su conjunto.

Ojalá este libro contribuya, con su granito de arena, a que las cosas se hagan cada vez mejor. Como decía Mahatma Gandhi, «nosotros tenemos que ser el cambio que queremos ver en el mundo», y el objetivo de este libro es ayudar a cualquiera que tenga interés en hacer bien las cosas.

Se trata de una guía para la reflexión, pero también es una guía práctica para construir un buen modelo de gobernanza que contribuya a tomar buenas decisiones de manera preventiva, sobre todo, pero con un enfoque de generación de valor que va mucho más allá del cumplimiento normativo y protocolario en el que se sitúan muchos consejos de administración. Nadie nos enseña a ser propietarios. Las escuelas de negocios nos instruyen para ser ejecutivos y las consultoras, en general, se dedican a ayudar a optimizar las operaciones. Pero los propietarios tienen una obligación, una responsabilidad para con el resto de *stakeholders*, no solo con

los accionistas, sino con los empleados, con la sociedad en su conjunto, con los clientes, etc. Este libro pretende ayudar a aquellos que están en los órganos de gobernanza corporativa, que son quienes responden a las responsabilidades y obligaciones de los propietarios, entre otros, a hacerlo bien. Esos son los propietarios en primera instancia, sin embargo, no solo me centro en ellos, sino también en el resto de administradores y consejeros ejecutivos y no ejecutivos (dominicales e independientes), por ejemplo.

La vocación pedagógica del libro es ayudar a todos aquellos vinculados de alguna forma a la gobernanza corporativa de una organización o una compañía a que desempeñen sus funciones lo mejor posible, a que tengan una guía de actuación para diseñar e implementar y operar adecuadamente los órganos de gobierno de una compañía. Porque, insisto, en muy pocos sitios nos lo enseñan y, en muchos casos, acaba siendo algo que se aprende con el tiempo, por «ósmosis», por «contagio» de aquellos con los que compartimos mesa de consejo y que, por desgracia, no siempre son los mejores profesores. A diferencia de lo que suele ocurrir, yo tengo la suerte de haber participado como consejero independiente en muchos consejos de administración de compañías de diferentes tamaños, geografías e industrias desde muy joven (cuando, por cierto, ni siquiera estaba cualificado para ello). He visto lo mal que se hace, por lo general, en la mayoría de los casos, pero también he sido testigo del momento en que se produce la magia y un órgano de gobierno corporativo genera un incalculable valor de forma continuada en el tiempo. He visto muchas situaciones en las que los propietarios y ejecutivos «sufren» a sus consejos y no saben cómo poner remedio, y otras, por desgracia, ciertamente las menos, en las que el consejo aporta verdadero valor, de forma evidente y a lo largo del tiempo.

Comprender y reflexionar: la clave para aprender e integrar lo que sea relevante en tu caso concreto

.....

Cuando el fundador o el primer ejecutivo de una compañía siente la necesidad de arroparse con un consejo, la tarea parece sencilla. Pongamos que soy el propietario o presidente de un negocio. Basta con pedirle a unos cuantos amigos con cierta experiencia profesional y en los que confío que se reúnan conmigo de vez en cuando.

En el mejor de los casos, corro el riesgo de que esto se convierta en una reunión de amigos. En el peor, el consejo pasa a ser un regalo envenenado que deforma lo que sus miembros piensan y lo transforma en palabras que me reconfortan o son pura adulación. Mala cosa.

He visto en muchas ocasiones crear consejos y escoger a sus miembros con el único o principal criterio de la confianza o la afinidad personal, quizá complementada con algo de prestigio y *currículum vitae*. Crear un espejismo de consejo de esta forma es bastante fácil. Pero desmontarlo cuando no funciona es harina de otro costal. Decirle a un amigo en el que se confía que ya no aporta valor es muy difícil. Y pasa. Pasa muchas veces.

Conseguir que un consejo funcione y aporte valor, más allá del criterio de selección de sus miembros, depende también, como mínimo, de un liderazgo sin fisuras, unos objetivos definidos y una gestión sólida. Así como, de otros factores que iremos viendo a lo largo de este libro.

Desmantelar un consejo o invitar a un consejero a que lo abandone es algo doloroso. Los que hayan tenido que hacerlo alguna vez saben de qué hablo. Y, a veces, tomar esta determinación es tan difícil que propicia otras decisiones que son ineficientes e incluso aparentemente incomprensibles, al menos, desde una perspectiva meramente racional.

Así pues, la mejor opción para evitarlo es construir con cabeza el consejo, desde el principio. Esto incluye hacer una buena elección de los consejeros y asegurarse, antes de que ejerzan su rol, de que cada uno de ellos entienda cuál es su función y asuma que será útil mientras aporte valor. Dicho llanamente: que su silla en el consejo no es su silla, sino la silla de la compañía, y no da derecho a sentarse en ella indefinidamente.

Antes de empezar, algunas aclaraciones
menores. O no tan menores

.....

Este libro no pretende cubrir los aspectos legales de los órganos de gobierno. Para eso están los abogados corporativos y especialistas en derecho societario, que aseguran a las compañías el cumplimiento de la legislación vigente y que se apoyan en el marco regulatorio para favorecer sus legítimos intereses.

Sin embargo, gran parte de las reflexiones y los fundamentos que se promulgan están inspirados en la regulación y los principios de buen gobierno para sociedades cotizadas. Estos últimos subyacen a esa regulación específica y son de aplicación general con independencia del tamaño, el tipo de propiedad y la estructura societaria u organizativa de las compañías. Entender cuáles son las directrices para compañías de mayor tamaño es útil para tomar decisiones, unas decisiones que habrá que modelar y ajustar a nuestro propio tamaño y que, en cualquier caso, nos facilitan un camino que no tendremos que desandar si algún día, por lejano que parezca, nos planteamos, por ejemplo, salir a bolsa.

El gobierno corporativo no es una ciencia exacta. El lector al que va dirigido este libro es, en muchos casos, un

profesional con un amplio bagaje, con gran experiencia y con criterio propio, que puede discrepar del autor en algunas de sus ideas. Este libro intenta ser un tratado que cubra de una forma genérica la mayor parte de casuísticas, pero siempre habrá que adaptar, en mayor o menor medida, las ideas aquí recogidas a la realidad de cada caso. Y será importante hacerlo con sensatez, realismo y sentido de la posibilidad (de lo que es posible). En particular, es importante ser consciente de que implantar un buen modelo de gobierno corporativo lleva tiempo y esfuerzo, y que no se puede pasar de la nada al 100% sin recorrer todo el camino. No hay atajos, no se puede aprender a correr sin haber aprendido a caminar primero.

Así que, si este libro consigue despertar el interés por implantar un buen modelo de gobierno, lo mejor es hacerlo de forma gradual, diseñando un plan a medida de nuestras necesidades y posibilidades, pero definiendo claramente los hitos que se pretende alcanzar en el tiempo, fijando objetivos concretos y asignando los recursos (tiempo, dinero, talento y esfuerzo) que necesitaremos para conseguirlo.

En algunos momentos del libro, sugiero la posibilidad de apoyarse en consultores externos para ayudar a resolver algunos de los retos vinculados al buen gobierno (como pueden ser ciertas reflexiones estratégicas o aspectos relacionados con el diseño o la implantación de un buen modelo de gobierno corporativo, especialmente, en las empresas familiares). No pretendo hacer una apología generalizada de la consultoría. Como siempre ocurre cuando las barreras de entrada son mínimas, el intrusismo profesional prolifera y acaba desprestigiando la profesión. Tampoco ayuda la consabida motivación para contratar a consultoras de renombre en proyectos de consultoría de alto precio y bajo valor con

el único objetivo de cubrirse las espaldas. Sin embargo, no puedo evitar salir en defensa del buen profesional que, en vez de «vender humo», nos aporta «aire fresco» y profesionalidad. Somos muchos los que, en nuestra vida de ejecutivos, sufrimos algunos procesos de consultoría que mejor nos hubiéramos ahorrado. Pero también somos muchos los que, por diferentes motivos, hemos disfrutado de los beneficios de excelentes procesos de consultoría que han sido de gran valor y utilidad. Conozco a verdaderos detractores de la consultoría a los que nunca convenceré de que hay situaciones en las que un proceso de consultoría bien definido y ejecutado es de gran valor. Sus cicatrices les hacen ver un látigo asociado indisolublemente a la palabra consultor. Gato escaldado del agua fría huye. Y también conozco verdaderos *yonquis* de la consultoría que casi no pueden dar un paso sin contrastar sus pensamientos con consultores.

Pues ni tanto ni tan poco. Yo soy de la opinión de que las compañías deberían ser capaces de tomar sus propias decisiones y ejecutar sus procesos clave sin ayuda externa, pero hay determinadas cosas y ciertas situaciones para las que un consultor externo puede ser de gran utilidad. Quizá se trate de un tema para el que necesitamos un *expertise* puntual que no tenemos internamente y que no necesitamos integrar de forma permanente. O quizá necesitemos dar un ritmo y un impulso a algo que es difícil de conseguir sin hacer perder el foco a los equipos de gestión, que, ya de por sí, tienen un día a día complicado. Sea cual sea el motivo, a veces puede ser una buena idea. Y, efectivamente, puede dejarnos una profunda cicatriz o una sonrisa indeleble, dependiendo del caso.

Por último, aunque el libro está estructurado en base a un orden de lectura que sigue cierto itinerario de «progresión acumulativa», también está pensado para que se pueda

consultar con la lectura puntual e independizada de cada capítulo, especialmente, después de haberlo leído completo una primera vez.

Espero que disfrutes de la lectura y que esta sea útil para mejorar en las prácticas de buen gobierno corporativo de los órganos en los que estés implicado o que quieras constituir y liderar.

Por supuesto, estaré encantado de recibir cualquier tipo de consulta, *feedback* y sugerencias, que puedes dirigir a feed-back@todoempiezaporarriba.com.