

Patrocinado por: **JOSE A. NOGUERA**
ABOGADOS**ÉTICA Y RENTABILIDAD****.IV**

Es necesario reequilibrar la derivación de responsabilidades de la junta general al consejo. De este modo, se conseguiría devolver a cada órgano de gobierno sus responsabilidades, facilitándole los instrumentos para abordarlas y procurando dotarlos de las competencias idóneas que aseguren la legitimidad de sus decisiones

La toma de decisiones de gobierno

Para esta tarea clave en la empresa sería bueno empezar planteando la distinción entre gobernar y decidir

**J. M. GIL SUAY / A. NOGUERA** VALENCIA

La toma de decisiones, tarea clave de los órganos de gobierno, ha ido desplazando paulatinamente su centro de gravedad de la junta general al consejo; en muchas ocasiones del consejo a sus comisiones; acabando finalmente en algunos casos en manos de los ejecutivos. Pero no parece éste el mejor devenir de la toma de decisiones en la empresa, por lo que consideramos que es necesario reequilibrar esta deriva devolviendo a cada órgano de gobierno sus responsabilidades, facilitándole los instrumentos para abordarlas y procurando dotarlos de las competencias idóneas que aseguren la legitimidad de sus decisiones.

Para alcanzar el equilibrio citado anteriormente, sería bueno empezar planteando la distinción entre gobernar y decidir, pues en una sociedad es cierto que hay decisiones en muchos niveles, pero no siempre esto va aparejado con la idea de gobierno en esos mismos niveles.

Para hablar de una decisión es imprescindible que se den una serie de características:

Que haya una cuestión clara sobre la que elegir u optar; que existan alternativas identificables y evaluables entre las que decantarse; que se disponga de la información adecuada para percibir el asunto y las alternativas de la decisión; que se produzca una adecuada y rigurosa reflexión sobre las condiciones idóneas; que tenga lugar un debate entre los que comparten la capacidad de decidir o intervienen en la ejecución de la misma; que pueda contarse con un mecanismo de elección no coercitivo y adecuadamente transparente y que persiga un propósito y busque un resultado.

Es preciso que se den también requisitos subjetivos y ambientales para un buen proceso decisorio: la competencia necesaria de quien decide, su actitud orientada al interés social y la capacidad de manifestarse libre e independientemente.

¿Qué caracteriza, entonces, el gobierno además de la toma de decisiones? Que dichas decisiones se produzcan sobre los temas claves de la vida social de la organización: estrategia, cuentas, dividendos, miembros del consejo, etc.; y que

**Al consejo se le asigna el control dentro del gobierno corporativo.**

éstas lleven aparejadas una serie de características, tales como: mando, autoridad, dirección o guía, orden y cumplimiento, dominio y acción.

Retomando la idea planteada al inicio del artículo acerca del desplazamiento que se ha ido produciendo en relación a la toma de decisiones, es necesario insistir que la junta general es el órgano soberano de las sociedades. A pesar de que, en la práctica, muchas sociedades han acabado por mantener en este órgano sólo las competencias que resultan indelegables por precepto.

Podríamos decir, siguiendo la caracterización que hemos dado anteriormente, que la junta general sólo toman decisiones de un modo aparente, ya que, con harta frecuencia, son presentadas por los ejecutivos o por los accionistas de referencia.

Pero es necesario reclamar también para el consejo el respeto a sus ámbitos decisorios genuinos frente a la permanente asunción de estas funciones, tanto por los accionistas de referencia como por los ejecutivos.

Es evidente la asignación al consejo de las decisiones que comportan control en toda la literatura sobre gobierno corporativo, pero más recientemente se da también un peso fundamental a la función estratégica.

El protagonismo y ejercicio de poder del consejo dependerá, fundamentalmente, de su concepción práctica como órgano de gobierno, de los perfiles y profesionales de sus miembros y de su dinámica real de funcionamiento. La consi-

deración del consejo como un equipo de alto rendimiento frente a un modelo más pasivo, informativo y supervisor marca una profunda diferencia de contenidos decisorios en estos órganos de gobierno.

Por otro lado, es impensable que el consejo diseñe una estrategia sin el concurso de los ejecutivos. Por tanto, lo cierto es que estos se convierten en 'co-decisoros', en tanto que 'preparan', ayudan en el proceso decisorio y ejecutan en muchas ocasiones las decisiones.

Quizá la única manera de abordar con efectividad estos espacios de decisión compartidos es aplicar sistemáticamente dos principios claros y sencillos: transparencia y jerarquía.

Sin embargo, se producen algunas patologías de manera muy frecuente en las decisiones de los órganos de gobierno de las sociedades, entre las que cabe destacar:

Información inadecuada: una causa habitual de malas decisiones es la carencia de información, la falta de oportunidad o su inadecuación, pues no siempre la información está al alcance de quienes deciden, conduciendo en muchas ocasiones a serios errores.

Enfoque del asunto: no pocas veces una decisión incorrecta tiene su origen en un mal planteamiento de la cuestión central, de lo que realmente es o debe ser objeto de decisión.

Capacidad de los que toman las decisiones: en otras ocasiones, el defecto reside en la falta de competencia de los componentes del órgano y su no reconocimiento de dicho problema.

El tiempo de las decisiones: en

primer lugar, muchas compañías no celebran reuniones con la suficiente periodicidad y regularidad, lo cual lleva a que las pocas reuniones que se celebran tienen órdenes del día interminables. Esta falta de tiempo hace que sea difícil transmitir la información necesaria y generar la reflexión y el debate necesarios.

Falta de agilidad: en muchas ocasiones, en contraposición al punto anterior, hay decisiones que encallan en el carácter pusilánime de algunos agentes, en la desidia de otros o en la exploración previa inacabable en busca, a veces, de consensos imposibles.

Conflictos de intereses: consejeros en conflicto, presidentes comprometidos con una alternativa, accionistas con intereses directos escasamente compatibles, ejecutivos afectados, *stakeholders* preocupados por los efectos sobre su propia parcela, autoridades intervencionistas e interesadas, medios de comunicación parciales, etc., plantean en ocasiones importantes conflictos de intereses que dificultan en gran medida una toma de decisiones adecuada.

Espacio adecuado para la toma de decisiones: otras veces se manobra en terrenos alejados del foro correcto, 'apañando' acuerdos y complicidades con ejecutivos, consultores, accionistas u otros *stakeholders*, de forma que la decisión se pretende llevar 'arreglada' al órgano de decisión.

Conclusiones del Taller de Buen Gobierno realizado por la **Fundación ÉTNOR**

**En breve****JORNADAS****El Ivafe presenta en Valencia sus 'Siete claves para superar la crisis'**

'Siete claves para superar la crisis' es el título de la jornada organizada por el Instituto Valenciano para la Formación Empresarial (Ivafe) dentro de su programa de desarrollo de directivos. Con la colaboración de EL BOLETÍN, es de destacar un claustro docente de excepción, compuesto por expertos de las prestigiosas firmas PricewaterhouseCoopers, Cuatrecasas, Ernst&Young, GfK-Emer Market Research, Capgemini, Investiga y Deloitte. El Ivafe ha creado un fondo de ayuda a la pyme, que aporta el 40% del importe de la inscripción. Asimismo las empresas podrán optar a un Bono Empresa, con unas condiciones económicas que permiten beneficiarse de hasta un 60% de la inscripción, favoreciendo la participación en el programa.

FORMACIÓN**Aurelio Martínez interviene en el Máster de Fundación Valenciaport**

El presidente de la Fundación Instituto de Crédito Oficial (ICO), **Aurelio Martínez**, ofreció a los alumnos del Máster en Gestión Portuaria y Transporte Intermodal, una conferencia sobre la evolución reciente de la crisis económica internacional. Durante su discurso, analizó los factores de cambio y las presumibles inflexiones que se van a producir, apuntando asimismo las posibles previsiones del comportamiento de los mercados financieros y de la economía real en los próximos años. La apertura de la conferencia la realizó **Rafael Aznar**, presidente de la Autoridad Portuaria de Valencia quien estuvo acompañado por **Leandro García**, director de la Fundación Valenciaport y **Celestino Suárez**, director del Instituto de Economía Internacional de la UJI.

CERTIFICACIÓN**22 profesionales reciben el certificado de Asesor Financiero Europeo de EFPA**

European Financial Planning Association (EFPA) España, la mayor asociación europea de profesionales dedicados al asesoramiento y a la planificación financiera personal, entregará el 5 de mayo en Valencia los diplomas de la certificación EFA que acredita como Asesor Financiero Europeo a 22 profesionales valencianos. Con estas nuevas certificaciones, EFPA cuenta ya en la Comunitat con más de 500 asociados. La certificación EFA, certifica la idoneidad profesional para ejercer tareas de consejo, gestión y asesor financiero a particulares en banca personal o privada, servicios financieros orientados al cliente individual y cualquier función profesional bancaria, de seguros o independiente, que implique la oferta de un servicio integrado de asesoría financiera-patrimonial.