



## En busca del equilibrio. Consejos de administración y alta dirección en el gobierno de la empresa

Jordi Canals (Pearson Educación, España, 2008)

En una crisis es fundamental que algunos se aboquen a pensar en el futuro, en la etapa de post crisis. Otros se dedicarán a evaluar lo sucedido, a detectar posibles causas y, tal vez, a sus responsables, pero lo verdaderamente importante es conducir la organización a un escenario de “normalidad”, proponiendo soluciones de fondo a los problemas que puede haber ocasionado la contrariedad, con el fin de que no vuelvan a repetirse, sugiriendo nuevas formas de proceder, a partir de las lecciones aprendidas.

En ese contexto, este libro viene a proponer un cambio de enfoque en el gobierno de la empresa, que bien puede ser aplicado a las empresas del sector comunicación. El autor analiza distintas dimensiones del buen gobierno corporativo, destacando que debe tener por “finalidad el progreso y la proyección a largo plazo de la empresa, con el fin de convertirla en una institución respetada por la sociedad”.

La tesis principal del libro es que tanto la misión

como la reputación son aspectos esenciales en el buen gobierno de las empresas, muchas veces olvidados o postergados por quienes las dirigen, empeñados exclusivamente en maximizar los beneficios económicos. De ahí que Canals afirme que, en parte, el problema de esta crisis “estuvo no en haber puesto en primer lugar a los accionistas sino que los altos directivos han puesto su interés personal en primer lugar”.

Jordi Canals es Director General del IESE y aborda en este libro algunas de las razones del origen de la crisis y, a partir de ese análisis, expone un camino a seguir por los consejos de administración y la alta dirección.

Está escrito en forma ágil y amena, y con una estructura y orden didáctico que ofrece un enfoque accesible a cualquier lector interesado, sin necesidad de profundos conocimientos en gestión de empresas. Su objetivo es ofrecer una “visión integradora” del gobierno de la empresa, que no se queda en considerar que la solución, para una crisis como la actual, pasa exclusivamente por más regulación o por una distribución distinta del poder dentro de la empresa.

En la opinión de este reseñador, entre las raíces de la crisis se debe considerar la formación de quienes han ejercido la alta dirección en las empresas. Quienes, en los últimos años, han extendido su área de influencia como líderes de opinión, con fuerte presencia en los medios de comunicación, exhibidos como ejemplos a imitar.

Canals plantea una noción alternativa de la empresa, definiéndola como “un grupo de personas que, trabajando conjuntamente, pretende ofrecer productos y servicios útiles para los clientes, crear en este proceso valor económico, promover la dignidad y la mejora de las personas que en ella trabajan y respetar las leyes y el entorno en el que las empresas operan”, de ahí que “una empresa debe conseguir beneficios para su supervivencia y actuar del modo más eficiente posible”.

Para Canals, el equilibrio exige que las distintas dimensiones integradas estén orientadas por la misión, considerando el entorno, porque “cuando una empresa convierte la ganancia económica en su fin único, olvida aspectos decisivos”.

De ahí, que el libro tenga como enfoque la misión de la empresa, que en opinión del autor, “define y explicita

qué pretende ser como organización, cómo contribuir a la sociedad y cuáles son los criterios de actuación que su profesionales valoran”, ofreciendo así “una razón de ser a su existencia”.

En este sentido, sólo las empresas que desarrollan y procuran alcanzar esta misión pueden ser consideradas como empresas socialmente responsables, ya que no es pensable que se pueda separar la misión de la responsabilidad.

La empresa debe contribuir a proyectos sociales, más allá de los estrictamente derivados de su misión, siempre y cuando estos no perjudiquen el logro de su misión específica, y que “la extensión de sus obligaciones en el ámbito social no suponga un perjuicio claro en el cumplimiento de otras obligaciones”. Una ventaja de este enfoque es que ayuda a los directivos a encauzar las acciones de carácter social, abordando solo aquellos proyectos que resultan coherentes con su misión.

En el contexto del nuevo siglo, las empresas deberán hacer frente a unas demandas procedentes de su entorno que van más allá de la eficiencia en la producción de bienes y servicios.

Según esta visión integradora, el conjunto de su que-hacer configura su identidad corporativa o perfil institucional y su proyección a la sociedad en general, y a sus stakeholders, en particular.

Como resultado de lo anterior, la empresa se transforma en un tipo de organización que refleja y, al mismo tiempo, “configura tendencias sociales”. La empresa nace, influye y se desarrolla en una sociedad concreta, llevando a término su misión y resulta natural que sea también “un foco positivo de difusión de sólidas relaciones profesionales y personales, construidas sobre la base de la dignidad de cada persona”, sin desentenderse de los problemas de la sociedad.

La orientación del gobierno corporativo debe tener presente aquella visión más amplia, de modo que sus acciones contribuyan a reforzar la reputación de la empresa como institución en la sociedad en la que opera, porque, a juicio de Canals, de ello dependerá, cada vez más, el “valor de una empresa”.

Por Patricio Dussailant