



## Encuentros 30 de septiembre de 2004

### Miguel Canalejo *El buen gobierno de las empresas*

“Los directivos tienen que considerar los aspectos éticos del liderazgo y preguntarse por la filosofía y los valores de su empresa”

*Miguel Canalejo (1942) es Presidente de la Comisión Consultiva de Institución Futuro. Ingeniero industrial, ha sido Presidente de Union Carbide Ibérica y de Alcatel España y Latinoamérica. En la actualidad, desempeña funciones de Consejero en empresas como SKF Española, S.A., Marsh, S.A., Telefónica Móviles, S.A., Azkoyen, S.A., Nazca Capital, FYCSA, Cosecheros Abastecedores, SODENA, y Energía Hidroeléctrica de Navarra, S.A.*

Miguel Canalejo inauguró como ponente el ciclo de *Encuentros de la Institución Futuro*. Los *Encuentros* son reuniones informales, dirigidas exclusivamente a los socios. En ellas, personalidades del mundo empresarial y político y social, especialistas en cuestiones socioeconómicas, exponen un tema de interés y mantienen un coloquio con los asistentes. El propósito es que proporcionen, en un ambiente distendido, ideas, análisis y experiencias de valía para las actividades de la Institución Futuro.

La intervención versó sobre el buen gobierno de las compañías, asunto que en nuestros días tiene especial relevancia en la gestión empresarial. Se trata de una cuestión a la que Miguel Canalejo se enfrenta de forma habitual por sus funciones como consejero independiente en varias entidades. Por otra parte, es una dimensión directiva por la que siempre ha mostrado interés y preocupación, mucho antes de que se pusiera de moda o se regulara, como ocurre hoy. Para el ponente, “es positivo que se haya desarrollado legislación sobre el gobierno corporativo, pero con las normas no es suficiente. Los directivos deben considerar también los aspectos éticos de su liderazgo, preguntarse por la filosofía y los valores de su empresa”.

Canalejo recordó que en los últimos años, a raíz de los escándalos financieros internacionales, todos los países han promulgado normativa sobre el buen gobierno corporativo. En el caso de España, “aunque apenas han sucedido escándalos, sí ha habido voluntad de generar preceptos en este campo”, a lo que se añaden las normas procedentes de la Unión Europea. En este sentido, está claro lo que debe aplicarse desde el punto de vista legal, pero las empresas no pueden quedarse ahí. Las prácticas de buen gobierno han de ser coherentes con la idiosincrasia y la herencia cultural: “En Europa, el modelo capitalista que compartimos es el de Renania, no el de Wall Street. Argumentos tales como que el único objetivo de la empresa es crear valor para el accionista no funcionan aquí”. Por otra parte, el buen gobierno de las empresas debe considerar, además de los accionistas, el beneficio con los “clientes, los empleados y el entorno social, los *stakeholders* de la organización”.

Miguel Canalejo afirmó que los problemas en el gobierno de las empresas a veces son reflejo de los valores predominantes en la sociedad. Hay directivos que, al igual que muchos de sus conciudadanos, se dejan conducir por el individualismo, el hedonismo y el afán de lucro. “A



menudo, piensan más en sus derechos que en sus responsabilidades". Esto explica quizá, por ejemplo, que en algunos países se hayan disparado las remuneraciones de los primeros ejecutivos y los consejeros, lo que luego provoca tensiones con los accionistas.

Sobre los denominados consejeros independientes, figura que se recomienda desde los códigos de buen gobierno, el ponente consideró que aún no se ha encontrado una fórmula precisa para determinar su selección. "En algunos casos, se utilizan criterios en exceso cualitativos y subjetivos. En otros, se dan tantos detalles del perfil de los consejeros que casi resulta imposible encontrar candidatos". En su opinión, la clave de la elección de este tipo de consejeros está, precisamente, en su independencia. Dicha independencia se concreta en tres aspectos: primero, que existan comisiones de nombramientos con capacidad de elegir con libertad al candidato más idóneo, de acuerdo con un perfil definido. Segundo, que el consejero posea una solvencia económica previa, que le impida ser esclavo de sus necesidades materiales a la hora de tomar decisiones. Y tercero, que sea una persona con criterio propio. "El consejero independiente no pertenece a la organización, y es normal que no disponga del mismo nivel de información que quienes trabajan dentro de la empresa. Su alta capacidad de criterio servirá para paliar la falta de información". Canalejo también recordó que a los independientes se les ha de facilitar instrumentos de análisis suficientes para que decidan con conocimiento.

A la hora de supervisar la actividad de los Consejos de Administración, Miguel Canalejo es partidario de que haya un equilibrio entre el control público y la autorregulación. "El Gobierno debe velar por que las compañías practiquen la transparencia, con el objetivo de proporcionar la información necesaria a los agentes sociales. Asimismo, tiene que ejercer una supervisión activa". En el plano interno, el ponente a priori se inclina por que haya separación entre los cargos de Presidente del Consejo y Consejero-Delegado, aunque reconoció que en muchas entidades no se mantiene este principio. "Lo importante tal vez no es la separación en sí misma, sino aplicarla en función de las personas que ostentan esos puestos, y con el espíritu de preservar el equilibrio de poderes dentro de la empresa".