



José Manuel Vargas

Buen Gobierno e Independencia

01 de octubre del 2020

MAXAM RHÔNE

PUNTOS CLAVE TRATADOS

El buen gobierno es decisivo en la calidad del equipo directivo y en la generación de valor.

- Las compañías valen más si tienen buen gobierno que si no lo tienen. Contribuye mucho en términos de valor. Es además decisivo para que las compañías se anticipen a las situaciones de crisis. Uno de los signos más claros de ausencia de buen gobierno es cuando las organizaciones pasan de ser percibidas de “estar bien” a “estar mal” en un periodo corto de tiempo. ¿Por qué? Porque no existe nadie que controle dicho deterioro. Se produce lo que José Manuel llama el efecto del “*cuento del rey desnudo*” (la gente sabe que hay cosas que están mal en la compañía pero no dice nada). ¿Cómo cambiamos esta tendencia? Con el ejemplo. **La única manera de liderar una organización es el ejemplo. Las organizaciones se parecen siempre a cómo son las que las lidera.**
- El buen gobierno es algo que **emana de arriba abajo**. Si hay un buen gobierno en el órgano de administración habrá un CEO coherente con el buen gobierno, y será capaz de trasladarlo a su Comité de Dirección y este al *middle management*.
- **La independencia es la base del buen gobierno.** ¿Realmente se están seleccionando a consejeros que son capaces de sobreponerse a los conflictos de intereses? Necesitamos personas que sean capaces de llegar a conclusiones y que debatan en los órganos de gobierno que permitan el mejor manejo de la compañía. Esta independencia **es diferente en función del perfil de accionista**. El buen consejero, tiene que poner el acento en lugares distintos en función del perfil de accionista que le toque: **familia, estado y financieros**. Tiene que hacer contrapesos distintos en función de dicha naturaleza (porque cada uno persigue intereses diferentes).
- En situaciones de crisis **la independencia es más importante que la influencia**. Pero es importante que exista cierto equilibrio entre ambas.
- Es clave **mantener la triple lealtad del consejero**: con la compañía, con “el que te pone” y con el consenso. Si bien, hay que tener claro el orden de prioridad. **Un buen consejero tiene que tener claro que la primera prioridad tiene que ser la compañía**, las dos siguientes irán variando. Cuando uno ve que en la compañía no se están tomando las decisiones correctas tiene que levantar la mano.

“Hay consejeros que prefieren marcharse de una reunión antes que opinar en un consejo. Ese es el gran cinismo del gobierno corporativo, marcharse.”

- La lealtad hacia la compañía tiene que ir un paso más allá. Tenemos que intentar huir de poner consejeros “que nos apoyen” y sustituirlos por aquellos que contribuyan al largo plazo y a la misión de la organización.

La mejor manera de que alguien exprese su opinión es que se esté jugando algo, *skin in the game*.

- Por eso los sistemas más modernos hacen que **la retribución del consejo de administración esté ligada a la creación de valor al accionista**. Hay que valorar siempre tener diferentes perspectivas: no se ve la compañía igual desde los 100 metros, 1000 metros o 3000 metros. Y todas las opiniones son válidas. Por eso es importante que el empresario **seleccione bien el perfil del independiente**, que tenga un *track record* que permita confiar en que va a aportar suficiente valor a la compañía. **La capacidad de escuchar y de integrar otras opiniones marca la diferencia entre las organizaciones que crecen y las que no**. José Manuel lo que más valora a la hora de seleccionar consejeros es su **trayectoria**. Pero considera decisivo que haya alineación de intereses, ese *skin in the game*.
- Cuando se tienen que tomar decisiones difíciles siempre se busca a alguien que las resuelva, **no se suelen resolver con consenso o con la incorporación de decisiones asamblearias**. Cuando las situaciones son complicadas, siempre hay un “primer cónsul” que tiene que liderarlas. Si bien, esta situación no es buena que se prolongue con el tiempo. Es bueno que alguien enderece la situación pero luego volviendo a un sistema de gobierno de tesis, antítesis y síntesis.
- **Realmente lo que puede aportar un consejero con seis reuniones al año es muy poco**. Además, hay muy pocos CEOs y presidentes de consejos que permitan realmente el trabajo de los consejeros para poder tener un diálogo con los ejecutivos. **0 tienes gente con capacidad de aportar o se produce un paripé (la mayoría de las ocasiones)**.
- **La multiplicidad de consejeros ejecutivos está mejorando en España** pero es más común en países anglosajones. Esto permite el diálogo al mismo nivel entre los distintos miembros del gobierno de administración, algo para José Manuel, muy saludable para las compañías.

El peligro de convertir en normal lo excepcional

- La sociedad se ha acostumbrado a que cuando hay un problema viene alguien y lo resuelve: viene el banquero central y pone el tipo de interés al cero. **Uno de los grandes cambios de esta época es que los tipos de interés han pasado de medir el coste del dinero a convertirse en otro sistema de redistribución de la riqueza como los impuestos**. Y estamos en esta dinámica porque no hay inflación. La ausencia de esta no está permitiendo por ahora desafiar todos los

- principios de la teoría económica. Y es que estamos convirtiendo medidas excepcionales en normales. **“Estamos enchufados a pulmones artificiales”**.
- **“En el mecanismo humano de deseo, esfuerzo y satisfacción del deseo, hemos sacado el esfuerzo y hemos metido deuda. Y la deuda no tiene ningún coste e igual no hace falta ni que la pagues”**. Esto es una distorsión del comportamiento. En opinión de José Manuel, como sigamos así, tendrá que contar el cuento de la cigarra y la hormiga a sus nietos al revés.
- **A día de hoy tenemos una crisis que no sólo es la del COVID**. La pandemia está sirviendo como excusa para sacar muchas cosas del armario. Hemos visto caer compañías muy importantes que parecen que han caído en meses. Y no es verdad, en caído en años. ¿Por qué? Porque se han ido permitiendo dinámicas llevando situaciones al límite. Debemos de dejar de pensar que el Estado debe solventar todos los problemas, y tenemos la obligación de ser conscientes de la partida doble que este rol conlleva.



Escanea el siguiente código QR para
acceder al video de la sesión