

# Gobernar la empresa

Jordi Canals, antiguo director del IESE, inspecciona el gobierno corporativo en busca de un nuevo modelo

Piergiorgio M. Sandri

La realidad de los recientes días, con las turbulencias financieras que azotan a la banca, hace que el último libro de Jordi Canals, *Transformarse para perdurar* (Deusto, 2023) sea más actual incluso que cuando él mismo lo escribió. En efecto, el antiguo director general del IESE entre el 2001 y el 2016 se muestra preocupado mientras se suceden las crisis del Silicon Valley Bank y del Credit Suisse. Queriendo hacer un juego de palabras, su consejo es... cuidar al consejo (de administración).

Su análisis es que muchas de las disfunciones empresariales actuales son imputables a mecanismos poco eficientes del gobierno corporativo, desde los criterios de selección adoptados para la composición del consejo de administración, hasta las relaciones no siempre idílicas con el consejero delegado.

Se citan casos de escuela, como el de General Electric que llegó a incorporar una entidad financiera en su holding hasta que ésta creció a desmesura y desequilibró las finanzas del grupo, complice la falta de regulación administrativa. "El consejo de administración tiene una responsabilidad real y legal. No se puede limitar a ratificar", advierte Canals.

¿Y las normas actuales? No son suficientes? "Las obligaciones legales per se no ofrecen una versión integradora y completa de la misión de los consejos en el gobierno de la empresa", sostiene.

Para Canals, el punto de equili-



MANE ESPINOSA



**TRANSFORMARSE PARA PERDURAR**  
Jordi Canals

Editorial Deusto | 397 p. | Papel  
18,95€ | e-book 9,49€

bro de la arquitectura empresarial se puede encontrar en esa palabra que utiliza, la llamada "misión" o el propósito de la empresa.

Que es algo diferente de la necesidad de aumentar márgenes o de conseguir beneficios ("el trabajo de los consejos de administración no es salvar el capitalismo"), sino un concepto que va más allá y que constituye el alma alrededor del cual accionistas, *stakeholders* y gestores confieren sus esfuerzos y motivaciones. "Se trata de un compromiso que una organización asume

para explicar por qué existe y por qué la sociedad le concede una autorización para operar". Algo más que beneficios, pues. "Las ganancias sirven para pagar sueldos y remunerar a los accionistas. Pero la eficacia y la eficiencia de una empresa se tiene que hacer en el respeto de la ley, de las distintas partes implicadas, de la sociedad, del medio ambiente", explica.

Mientras la gestión se enfoca, según Canals, en el corto plazo, el gobierno de una compañía es algo que se planea más para el largo plazo, con la finalidad no sólo de cubrir las necesidades de los clientes, sino de generar confianza. En este equilibrio, el consejo de administración y el equipo gestor o el consejero delegado tienen que trabajar juntos, como las alas de un avión.

Frente al clima político hostil con algunas empresas en España, Jordi Canals defiende una estrecha colaboración entre el sector privado y el sector público y un marco jurídico y fiscal que sea estable y predecible, inseguridad jurídica. En todo caso, para perdurar, la empresa tendrá que adaptarse. Una idea darwiniana que no es la ley del más fuerte, sino del más inteligente.

Jordi Canals, retratado en el IESE, del que fue director

"El consejo no se puede limitar a ratificar las decisiones tomadas por el equipo gestor"

Antonio Durán-Sindreu Buxadé

Profesor UPF y socio director DS

## Ayudas e impuestos



Me da la impresión de que nos estamos convirtiendo en el país de las ayudas. Pero no lo olvide, usted, yo, y todos, somos quienes las pagamos. Pero la justicia social, parece, lo justifica todo. Personalmente, creo que nos equivocamos porque nos olvidamos de que el objetivo es una vida digna; objetivo que no se consigue con ayudas sino promoviendo un marco social y económico que permita conseguir el objetivo. Y el único camino para ello es garantizar un trabajo y salario digno que nos permita desarrollarnos libremente y tener así acceso a otras necesidades básicas, como una vivienda digna. Y entiéndanme bien. Yo creo en las ayudas. Pero estas han de ser excepcionales porque la prioridad ha de ser promover nuestra independencia económica; independencia, insisto, que solo es posible a través de un trabajo y salario digno.

No se puede, sin embargo, olvidar que hay personas que por muy diversas razones no pueden conseguir ese objetivo. Se trata de los que se les estigmatiza con el nombre de "vulnerables". El problema es que ni el legislador se pone de acuerdo en qué se entiende objetivamente como tal. No en vano, hay casi tantos conceptos de vulnerables como tipos de ayuda. En mi opinión, vulnerable es quien no tiene acceso a una vida digna. Y no la tiene quien vive por debajo del umbral de la pobreza.

Fuera de estos casos, y siempre que la familia carezca de recursos suficientes, la obligación del Estado no es la de ayudar, sino la de solucionar el origen de los problemas. Parece, sin embargo, que lo único importante es la ayuda.

El Estado es además tan generoso que no solo se limita a ayudar a los vulnerables, sino a financiar con ayudas otras muchas y muy variadas situaciones.

**Riesgos**  
**Las ayudas no solo van a los vulnerables, y es así como llegamos a creer que estas son un derecho; una obligación más del Estado**

El riesgo de hacerlo así es que nos llegamos a creer que la ayuda es un derecho; una obligación más del Estado. En definitiva, más gasto público; más impuestos. Y así, poco a poco, sin darnos cuenta, el Estado se introduce en nuestras vidas y pasa a ser parte de nuestro desarrollo olvidándonos que el objetivo es nuestra independencia económica y libre desarrollo.

No se piensa tampoco que este modelo no tiene límites y que puede ser económicamente insostenible, además de un desincentivo a la iniciativa personal y a la creación de riqueza.

Para convencernos, se apela a la solidaridad de los ricos y se estigmatiza la creación de riqueza. Y sin riqueza, no hay ayudas.

El objetivo de los impuestos no es la justicia social, sino la justicia tributaria, que es, si se quiere, una subespecie de aquella. La justicia social exige también igualdad de oportunidades y políticas redistributivas, como la del salario mínimo. Y la justicia social exige también, no lo olvidemos, un control del gasto, so pena de exigir impuestos que no proceden. Mal vamos, pues, si todo, o casi todo, se pretende solucionar a través de ayudas, esto es, de más impuestos. |

**MISIÓN BLA BLA CAR**  
Frédéric Mazzella, Laure Clare y Benoit Reillier

Empresa Activa, Madrid, 2023  
348 p. | Papel 19 € | e-book, 5,49 €



Una conversación con Frédéric Mazzella, fundador de Bla Bla Car, sobre cómo esta startup para compartir trayectos en coche logró pasar de ser un proyecto extraño a establecerse en tres continentes con 100 millones de usuarios. La historia arranca en las estrellas, cuando Mazzella llega en 1999 a Stanford para incorporarse al National Biocomputation Center para construir un entorno de cirugía virtual en 3D para que un cirujano astronauta pudiera entrenarse antes de operar a uno de sus compañeros en caso de necesidad.

**DIRIGIENDO CON VALORES**  
Pedro Nuño

Plataforma  
Barcelona, 2023  
104 p. | Papel 14 €



Los valores son importantes para la acción en la práctica empresarial, asegura el profesor Nuño. Las empresas son al fin y al cabo grupos de personas que se unen con la finalidad última de crear valor. Cuanto más nos esforcemos por desempeñarnos bien, más nos desarrollaremos como seres humanos y profesionales y contribuiremos al progreso de la sociedad, resume, y aborda el valor de la humildad, la diligencia, la generosidad, la honradez, el agradecimiento, la profesionalidad, el optimismo y el de felicitar.

**LA GÉNESIS DE LOS MERCADOS**  
Manel Antelo

Pirámide  
Madrid, 2022  
522 p. | Papel 44,95 € | e-book, 39,49 €



Una economía de mercado significa que el mecanismo que vehicula las transacciones entre los diversos agentes es el conjunto de mercados existentes. Y un mercado no es más que la yuxtaposición del comportamiento de los demandantes con el de los oferentes. Entender los fundamentos del mercado, de dónde viene la demanda de los consumidores y la oferta de las empresas en entornos perfectamente competitivos, es el objeto de este manual que conjuga un doble enfoque teórico y práctico.