LOS CÓDIGOS Y EL BUEN GOBIERNO

Desde hace algunos años la preocupación por el buen gobierno de las empresas mercantiles ha venido ocupando a todos los que, de una forma u otra, están relacionadas con ellas.

En España esta preocupación se canalizó en el Informe Olivencia, como consecuencia de la decisión del Consejo de Ministros que, en su sesión del 28 de febrero de 1987, acordó la creación de una "Comisión especial para el Estudio de un Código ético de los Consejos de Administración de las Sociedades". Esta Comisión, presidida por Manuel Olivencia Ruiz, Catedrático de Derecho Mercantil, contó con un Vicepresidente, designado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, siete vocales, elegidos entre expertos vinculados a empresas industriales, comerciales y financieras, así como con un Secretario.

El 26 de febrero de 1998, la Comisión emitió su dictamen, conocido como *Informe Olivencia*, declarando que, de acuerdo con el encargo recibido, su propósito había sido, por una parte, redactar un informe sobre los Consejos de Administración de las sociedades que apelan a los mercados financieros y, por otra parte, elaborar un Código ético de buen gobierno de asunción voluntaria por estas sociedades.

El Informe empieza refiriéndose al movimiento de reforma, surgido en los últimos años y en amplios sectores de la opinión pública, cuyo origen puede encontrarse en el mundo anglosajón, pero cuya expansión a muchos otros países acusa el fenómeno de la globalidad de la economía y la internacionalización de los mercados. Y declara que este movimiento de reforma propugna cambios en los modos de organizar el gobierno de las sociedades, fundamentalmente de aquellas cuyas acciones cotizan en los mercados de valores. La aspiración al cambio denota una insatisfacción respecto de prácticas anteriores, cuya mejora se propone conseguir.

Pero, acto seguido, como exponente de la postura liberal de la Comisión, deja constancia de que la demanda de reforma no se dirige tanto a los poderes públicos, por la vía de las reformas legislativas, como a las propias sociedades, para que, al amparo de la autonomía de la voluntad privada y de las facultades de autorregulación de sus órganos, adopten las decisiones conducentes a su mejor gobierno.

Entre las razones de esta corriente reformista, en opinión de la Comisión Olivencia, se halla una causa de fondo, que puede considerarse constante en

la naturaleza de las sociedades que apelan a los mercados de capitales: la separación entre propiedad y gestión. Si bien esta separación puede producir ventajas, como la especialización de las funciones financieras y gerenciales, lleva inherente el riesgo de conflictos de intereses. A este riesgo se suma el derivado de la existencia de diversos grupos de accionistas. Junto a los accionistas significativos, el creciente número de los pequeños inversores y el peso cada vez mayor de los institucionales son factores que introducen tensiones internas en la propiedad de las sociedades. Por eso, a medida que aumenta el grado de separación entre propiedad y gestión, y la importancia relativa de los inversores pequeños y de los institucionales, se acentúa la necesidad de nuevas fórmulas de equilibrio en la organización del gobierno de las sociedades cotizadas. Todos los accionistas son, en su conjunto, los dueños de la sociedad, pero el distinto papel de cada uno de los grupos en que se encuadran requiere la adopción de medidas de moderación o contrapeso, al objeto de que ninguno de ellos se arrogue un poder, a expensas o en detrimento de los intereses de los otros.

Tras observar que han sido algunos excesos cometidos por gestores y grupos de control los que, al desembocar en casos de crisis financieras, han puesto más agudamente de manifiesto –en los propios mercados, en la opinión pública y en las instancias políticas- la necesidad de evitar o corregir los males padecidos, la Comisión Olivencia opina que no es necesario llegar a esas consecuencias extremas para percibir que el verdadero mal está en las causas, y que éstas radican en el desequilibrio que se produce cuando las sociedades concentran excesivamente el poder de dirección en instancias de gobierno en las que no encuentran la debida representación los intereses de los diversos grupos, y en la falta de transparencia y de fluidez en la información, cuando no en la ocultación o en el falseamiento de ésta. De ahí que exigir a quienes controlan el gobierno de las sociedades que den cuenta y razón de su proceder, sea una constante de todo el movimiento reformador. Este principio de buen gobierno, aun teniendo valor en sí mismo, no basta si no va vinculado al de eficacia –al que no puede contraponerse-, en función del interés de la sociedad.

Y, con estos presupuestos, la Comisión concluye que las medidas de buen gobierno de las sociedades han de centrarse, como núcleo fundamental, en los Consejos de Administración, en su funcionamiento y en la conducta de sus miembros. En consecuencia, toda la parte segunda del Informe está destinada a exponer la misión, estructura, funcionamiento y responsabilidad del Consejo de Administración, así como los deberes de los administradores.

En la tercera parte del *Informe Olivencia* se presenta un modelo de Código de Buen Gobierno, con 23 reglas en forma de recomendaciones de voluntario cumplimiento, pidiendo a las empresas que, en caso de no

adoptarlas, expliquen las razones por las que no lo hacen. Merece la pena destacar algunas de estas recomendaciones:

- Que el Consejo de Administración asuma expresamente como núcleo de su misión la función general de supervisión, ejerza con carácter indelegable las responsabilidades que comporta y establezca un catálogo formal de las materias reservadas a su conocimiento.

- Que se integre en el Consejo de Administración un número razonable de consejeros independientes, cuyo perfil responda a personas de prestigio profesional desvinculadas del equipo ejecutivo y de los accionistas significativos.

- Que en la composición del Consejo de Administración los consejeros externos (dominicales e independientes) constituyan amplia mayoría sobre los ejecutivos y que la proporción entre dominicales e independientes se establezca teniendo en cuenta la relación existente entre el capital integrado por paquetes significativos y el resto.

- Que el Consejo de Administración ajuste su dimensión para lograr un funcionamiento más eficaz y participativo. En principio, el tamaño adecuado podría oscilar entre cinco y quince miembros.

- Que en el caso de que el Consejo opte por la fórmula de acumulación en el Presidente del cargo de primer ejecutivo de la sociedad, se adopten las cautelas necesarias para reducir los riesgos de la concentración de poder en una sola persona.

- Que el Consejo de Administración constituya en su seno Comisiones delegadas de control, compuestas exclusivamente por consejeros externos, en materia de información y control contable (Auditoría); selección de consejeros y altos directivos (nombramientos); determinación y revisión de la política de retribuciones (retribuciones); y evaluación del sistema de gobierno (cumplimiento).

- Que la intervención del Consejo en la selección y reelección de sus miembros se atenga a un procedimiento formal y transparente, a partir de una propuesta razonada de la Comisión de Nombramientos.

- Que se establezca una edad límite para el desempeño del cargo de consejero, que podría ser de sesenta y cinco a setenta años para los consejeros ejecutivos y el Presidente, y algo más flexible para el resto de sus miembros.

- Que la política de remuneración de los consejeros, cuya propuesta, evaluación y revisión debe atribuirse a la Comisión de retribuciones, se ajuste a los criterios de moderación, relación con los rendimientos de la sociedad e información detallada e individualizada.

- Que toda la información financiera periódica que, además de la anual, se ofrezca a los mercados se elabore conforme a los mismos principios y prácticas profesionales de las cuentas anuales, y antes de ser difundida, sea verificada por la Comisión de Auditoría.

- Que el Consejo de Administración y la Comisión de Auditoría vigilen las situaciones que puedan suponer riesgo para la independencia de los auditores externos de la sociedad y, en concreto, que verifiquen el porcentaje que representan los honorarios satisfechos por todos los conceptos sobre el total de los ingresos de la firma auditora, y que se informe públicamente de los correspondientes a servicios profesionales de naturaleza distinta a los de auditoría.

* * *

Transcurridos más de cinco años desde la publicación del *Informe Olivencia*, es difícil saber hasta qué punto ha sido aplicado, aunque ciertamente ha sido objeto de atención por parte de un sector estratégico, pero restringido, de la población, y ha dado lugar a comentarios de diversos grupos de expertos; unos a favor del carácter voluntario del código sugerido y otros propugnando una mayor intervención legal. En cualquier caso, parece evidente que los accionistas, sobre todo los pequeños, sólo muy recientemente han empezado a tener conocimiento de la existencia del movimiento a favor del buen gobierno corporativo, a consecuencia de los desagradables abusos ocurridos en no pocos casos, así como de la evolución habida, tanto en el ámbito empresarial como en el mercado de valores, como, finalmente, en la postura de las autoridades, como tendremos ocasión de ver seguidamente.

En primer lugar, todos tenemos presente que los años 2001 y 2002 se vieron sacudidos por una proliferación de escándalos financieros, tanto en EE.UU. como en Europa, con quiebras fraudulentas de empresas tales como Enron, WorldCom y otras parecidas, o con situaciones de elevadas pérdidas y endeudamientos que pusieron en peligro los intereses de los accionistas, como fue, por ejemplo, el caso de Vivendi Universal. Ante estos desmanes, debidos a

gestores inmorales, con la pasividad, en el mejor de los casos, de los Consejos de Administración que debían haber controlado a los ejecutivos; con la connivencia de determinados bancos de inversión y sus analistas financieros; y con la interesada complacencia de auditores que, al mismo tiempo, actuaban como consultores, la reacción popular fue exigir mano dura. Y cuando el presidente Bush, a raíz de estos escándalos, pronunció un discurso proponiendo endurecer las penas contra los fraudes y la contabilidad amañada, sus palabras fueron bien recibidas. Sin embargo, algunos expertos no creen que esto baste para mejorar la honestidad empresarial. David Skeel y William Stuntz, profesores de Derecho de las Universidades de Pennsylvania y Harvard, respectivamente, explican porqué no creen en este enfoque: "La razón es simple y, a la vez, fácilmente olvidada: las leyes penales hacen que la gente se preocupe de lo que es legal en vez de lo que es ético".

Estos profesores recuerdan que, hace cien años, en Estados Unidos, la ley penal federal sobre el fraude consistía en unas pocas disposiciones. En cambio, hoy "el código penal federal incluye más de 300 disposiciones sobre el fraude y la falsedad contable; la mayoría van más allá de lo que la ley solía cubrir. Con todo este arsenal legal, deberíamos haber alcanzado un alto nivel ético empresarial. Pero no hace falta decir que los hechos muestran otra cosa. Quizá porque hemos convertido lo que eran cuestiones morales en cuestiones de técnica jurídica. En el mundo actual, es más probable que los ejecutivos se preocupen por lo que pueden hacer legalmente que por lo que es justo y honrado. El resultado –acaban diciendo- es que los que actúan éticamente mal escapan al castigo porque buscan modos originales de eludir la ley. Y ejecutivos honrados, en vez de centrarse en desempeñar su trabajo honestamente, terminan imitando los mismos juegos legales de los ejecutivos deshonestos. Esta es la consecuencia lógica de confiar demasiado en la ley y poco en las normas éticas".

Sin embargo, es evidente el riesgo de que los gobiernos, de por sí intervencionistas, quieran resolver los problemas descritos, entrometiéndose en lo que es privativo de los órganos de administración y dirección de las empresas, en los términos previstos en sus estatutos. Prueba de ello la tenemos en España, donde, no hace muchos años, la Comisión de Codificación propuso al Gobierno modificar la legislación sobre sociedades mercantiles, con dislates tales como regular por ley la edad y características de consejeros y gestores; establecer el número de miembros del consejo de administración, así como el calendario de sus reuniones; prohibir que el presidente de la sociedad presida la Junta General de Accionistas, sea Consejero Delegado o Presidente de la comisión ejecutiva; establecer el porcentaje de consejeros independientes -¿independientes de quién?-, que habría de integrar el Consejo; y, lo que sería el colmo del intervencionismo, autorizar a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) para que pueda convocar Junta General Extraordinaria de

Accionistas, así como asistir, por medio de persona habilitada, a cualquier junta general de sociedad cotizada.

Afortunadamente, esta propuesta de la Comisión de Codificación no fue recogida por el Gobierno, el cual, en reunión del Consejo de Ministros de 19 de julio de 2002, decidió crear una "Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas", bajo la presidencia de D. Enrique de Aldama y Miñón, Dr. Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, asistido de un vicepresidente, doce vocales de distinta procedencia y un secretario. Dicha Comisión emitió su informe, conocido como *Informe Aldama*, el 8 de enero de 2003, declarando que se trata de un paso más a lo largo de la senda de transformación del mercado de capitales español, que continúa la tradición del Informe Olivencia, puesto que hace suyo lo fundamental de la filosofía del imperio de la ley, la autorregulación y la transparencia. Esta Comisión –añade- considera, como lo hizo la anterior, que su función no es la de sustituir al legislador, ni la de recortar la capacidad de autorregulación de las sociedades. Por el contrario, entiende que el estilo de su intervención es el apropiado a su tarea de proponer unas reflexiones sobre la situación, esclarecer el sentido del proceso de cambio en el que estamos insertos, y realizar determinadas sugerencias, señalando problemas y apuntando posibles soluciones, sin dogmatismo, en el tono y la manera de pautas prudentes en una materia de una complejidad considerable y creciente, y sometida a cambios continuos.

El *Informe Aldama*, después de las Consideraciones Generales, aborda: "El principio de transparencia y el deber de informar"; "el principio de seguridad y el deber de lealtad"; "las responsabilidades de los administradores"; "los órganos de gobierno"; y "los prestadores de servicios profesionales", es decir, los auditores, los analistas financieros, los bancos de inversión, y las agencias de calificación. En lo que se refiere a la parte dedicada a los "órganos de gobierno", el Informe la divide en siete apartados, bajo los siguientes títulos: "La Junta General de Accionistas", "El Consejo de Administración", "Composición del Consejo de Administración", "El Presidente del Consejo de Administración", "Comisiones del Consejo de Administración", "La remuneración del Consejo y de la alta dirección", "La formulación de las cuentas anuales y de los estados financieros semestrales y trimestrales" y "El cumplimiento de los criterios de gobierno corporativo. Reglamento del Consejo".

En todo ello, el Informe Aldama sigue las principales líneas definitorias del Informe Olivencia, al que a lo largo de todo el texto rinde claro homenaje, salvo en algunos puntos de importancia en los que, basándose en el conocimiento de la realidad e inspirándose en los principios de la libertad empresarial, discrepa notablemente. Tales son, entre otros, los relativos a la duración y renovación de los mandatos de Consejero que el Informe Aldama deja a la

decisión de la Sociedad; al límite de edad que tampoco establece; al número de miembros del Consejo así como a la proporción de consejeros externos independientes que también deja a la decisión de la Sociedad. En lo que se refiere a la separación del cargo de Presidente del Consejo y la función del primer ejecutivo de la sociedad, la Comisión Aldama, aun respetando las cautelas sugeridas por la Comisión Olivencia, en contra de lo que dice ser la opinión prevaleciente en ciertos foros de debate teórico y al objeto de no privar a la Sociedad de un liderazgo neto y claro, opta claramente por dejar este punto al buen entender de cada Sociedad.

Es importante señalar que el Informe Aldama concluye con la clara afirmación del principio de autorregulación del gobierno corporativo, por la convicción –dice- de que la variedad de problemas que plantea el gobierno corporativo de sociedades de estructura cada vez más compleja y exigencias crecientes de especialización y profesionalización en un entorno competitivo, se aborda mejor desde la flexibilidad de la autorregulación, bajo el principio constitucional de la libertad de empresa, y con la sanción del mercado al régimen de autogobierno elegido por cada sociedad en condiciones de transparencia.

Lo cual no le impide advertir, bajo el título "conveniencia de un soporte normativo adicional", que algunas de las recomendaciones que formula el Informe tendrían un más adecuado soporte con una regulación heterónoma que contuviese mandatos cuyo cumplimiento no dependiera sólo de la libre y voluntaria determinación de la empresa afectada.

El Gobierno español ha tomado muy en consideración las reflexiones, conclusiones y recomendaciones del Informe Aldama y, apoyándose en el mismo, ha propuesto y las Cortes Generales han aprobado la *Ley por la que se modifica la Ley del Mercado de Valores y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas.*

De la exposición de motivos de esta Ley, promulgada por el Rey el 17 de julio de 2003, es interesante señalar que, después de resumir el trabajo realizado por la Comisión Aldama, y aceptando el principio de autorregulación, lo que permite dejar muchas cuestiones al ámbito de la autonomía privada, dice, textualmente, que "sobre la base del informe señalado, se recogen aquellas recomendaciones cuyo más adecuado soporte se encuentra en una regulación normativa, como son las que se refieren a:

a) los deberes de información y transparencia.
b) la definición y régimen de los deberes de los administradores, especialmente en el ámbito del conflicto de intereses.

c) la obligación de dotarse de un conjunto de mecanismos en materia de gobierno corporativo que comprendan, entre otros, un reglamento del consejo de administración, así como de la junta general.

Se trata por ello de formular iniciativas normativas sobre la base del fomento de la transparencia en la gestión de las empresas, con respeto al ya citado principio de autorregulación".

Dicho esto, la exposición de motivos concluye afirmando que como consecuencia de las obligaciones que se imponen a las sociedades cotizadas en materia de información corporativa y su publicidad, se tipifica expresamente como infracción su incumplimiento, y ello sin perjuicio de que el control en el cumplimiento y aplicación por las sociedades cotizadas de las medidas que como normas legales se introducen corresponderá a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, de conformidad con las competencias que tiene atribuidas por la Ley del Mercado de Valores, de forma que los incumplimientos o contravención de aquéllas seguirán el régimen sancionador previsto con arreglo a la tipificación de infracciones y sanciones que establece asimismo la referida Ley del Mercado de Valores.

* * *

Estimo, por lo tanto, que el Gobierno español ha actuado correctamente en lo que se refiere a su papel en materia de gobierno corporativo, aunque, respecto al marco legal, quisiera añadir que, a mi juicio, hay que distinguir entre fracaso empresarial y fraude empresarial. Ante el primero, nada procede hacer, salvo instrumentar una adecuada ley concursal, ya que el fracaso empresarial es un fenómeno inherente al riesgo de emprender, riesgo que justifica que los accionistas esperen obtener una rentabilidad superior a la que se exige de la inversión sin riesgo. La caída y desaparición de empresas, por causas no dolosas, y la sustitución por otras de nueva aparición, es la destrucción creativa que acompaña el progreso económico.

Otra cosa es la caída fraudulenta, que sí hay que intentar evitar y, caso que se produzca, sancionar. Para estos fines, por un lado, la regulación de las empresas ha de limitarse a normas que, para ser eficaces, han de ser pocas, sencillas, prácticas y de fácil comprobación. Basta que se exija que la contabilidad de las empresas se ajuste a la realidad económica y que la información que deben publicar sea amplia, veraz y contrastable. Para ello será necesario redefinir las normas de contabilidad para que, de manera uniforme internacionalmente, reflejen la realidad de las empresas. Será necesario que el balance y la cuenta de resultados, con el suficiente desglose y análisis de todas las partidas, sean verificados por el comité de auditoría interna de la empresa, que debe estar compuesto por personas ajenas a las tareas auditadas, y por el

Auditor externo independiente, que en ningún caso podrá asumir la función de consultoría; que en los informes anuales y en los trimestrales se publique, con desglose personalizado, la remuneración de los ejecutivos y de los consejeros, especificando los distintos conceptos de percepción, distinguiendo entre la parte fija y, caso de que exista, la variable, indicando a qué condicionantes se halla vinculada; que se publiquen también los contratos sobre indemnizaciones a recibir en el caso de cese de los directivos, antes de que los hechos se produzcan, especificando las causas que, motivando el cese, darán derecho a la percepción; que se informe de las opciones sobre acciones otorgadas al personal directivo, con especificación del plazo de vigencia de la opción y del precio de ejercicio. Estas tres últimas obligaciones de transparencia responden a la preocupación de los accionistas minoritarios y de la opinión pública, en general, que no siempre entiende la falta de relación entre las remuneraciones de los directivos y consejeros y la evolución de los beneficios y los dividendos para los accionistas. La publicación, con la máxima difusión, de la información a que estos tres extremos se refieren, permitiría, mediante la sanción del mercado, evitar los abusos que, en esta materia, ha habido que lamentar.

Por otro lado, habrá que disponer de un sistema sancionador riguroso, tanto en el orden mercantil como en el penal, que, por ejemplo, castigue la información falsa y las medias verdades; establezca el no levantamiento de la sanción hasta que se restituya o repare el daño causado; y prohíba el ejercicio del comercio a los causantes de quiebras fraudulentas, negocios ilícitos, abusos de posición dominante, enriquecimientos injustos, daños contra la naturaleza, etc. En este aspecto, quiero señalar que me ha parecido excelente que el Banco de España, a la vista de las infracciones muy graves detectadas por la inspección del órgano supervisor, se proponga inhabilitar al Presidente y a algunos Consejeros de Eurobank para ejercer cargos de administración o dirección en cualquier entidad de crédito o del sector financiero, por plazos que van desde veinte años para el Presidente hasta seis años para los Consejeros menos comprometidos en las irregularidades que han ocasionado la crisis de Eurobank. Me ha parecido bien, digo, en la medida que, en lo que se refiere a los Consejeros, quede probado que actuaron incorrectamente, sea por acción, sea por omisión.

De acuerdo con la Ley de 28 de julio, debe quedar fuera de las normas de obligado cumplimiento todo lo que afecta al modelo de gobierno corporativo, que la nueva Ley, acertadamente, sólo indica que las empresas deberán tenerlo. A este respecto, mi opinión es que cada empresa debe elaborar este código de acuerdo con su cultura, apoyándose en su experiencia en la realización del propio objetivo empresarial, distinto en cada caso, y, desde luego, descansando en la realidad y no en planteamientos utópicos, como sería ignorar la diferencia entre nuestros hábitos y los anglosajones, pretendiendo importar instituciones de aquel mundo que no tienen cabida en

el nuestro y, entre ellas, la figura del tan manoseado "consejero independiente" que, en España, salvo raras excepciones, ni existe ni, probablemente, existirá. Dejando aparte la ingenuidad que supone confiar excesivamente en estos pretendidos consejeros independientes que, por lo que se está viendo, corremos el riesgo de que se constituyan en un cuerpo de funcionarios dispuestos a ofrecer sus servicios como "independientes", mediante cobro de honorarios y dietas. Independientes, teóricamente, eran los quince consejeros de Enron que no fueron capaces de prevenir y evitar la catástrofe.

Reitero, pues, que, en orden al buen funcionamiento de la empresa y sus relaciones con todas las personas que la componen y con aquellas que, desde el exterior están en contacto con ella, me parece bien dividir, por un lado, aquello que deben ser normas legales de obligado cumplimiento, y sancionables en caso de infracción, y, por otro lado, lo que se refiere al gobierno corporativo, que debe dejarse a la libre decisión de cada empresa, tomada de acuerdo con su propia cultura. Sin embargo, supuesto que la empresa haya elaborado, de manera formal, su propio código de buen gobierno, quisiera expresar, para terminar, mi relativo escepticismo sobre tales códigos. La razón es que, al hablar de códigos de gobierno corporativo, uno no puede dejar de pensar en los códigos éticos que, hace algunos años, empezaron a ponerse de moda, por lo menos en la literatura empresarial.

En 1995, en una disertación ante la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, después de definir lo que debería ser un código ético, yo me preguntaba: ¿cuál es el resultado que cabe esperar de estos códigos? ¿Su implantación equivale a la implantación de la ética en la empresa? Su aparición, en algunas empresas, ¿refleja una preocupación ética generalizada, aunque no sea proclamada, en el conjunto de las empresas? ¿Significa, por lo menos, que se ha aceptado la idea de que, sin una actuación ética habitual, la empresa, a la larga, no puede funcionar eficientemente? Y reflexionaba sobre la posibilidad, en ausencia de otras motivaciones, de que una empresa haya elaborado su código ético no como propósito y compromiso de una línea de conducta, sino con el fin, menos noble, de obtener beneficios económicos de lo que, en definitiva, no sería sino una operación de cosmética. O, simplemente, con el propósito de ponerlo en práctica mientras sea rentable, y saltárselo –o incluso aprovecharse de él y del prestigio acumulado- cuando el beneficio, a corto plazo y por caminos torcidos, así lo aconseje. O para contrarrestar un escándalo en el que la empresa se ha visto involucrada, intentando dar a entender que el traspiés ha sido en contra de los deseos de la alta dirección y que, a partir de ahora, gracias al código explicitado, no volverá a suceder. O, incluso, para cubrirse ante eventuales denuncias de comportamientos inmorales que, con el código en la mano, se podrá decir que no son imputables a la empresa, sino al individuo que lo ha incumplido. O, lo que es peor, para intentar engañar a los proveedores, a los clientes, y hasta a los propios

empleados, con un marchamo de ética, destinado a sorprender la buena fe de los que crean en él.

Y amparándome en lo que ya entonces veía, afirmaba que, sin negar que tales códigos éticos puedan ser útiles, por muy acertados y detallados que sean, no lograrán el correcto funcionamiento de la empresa si en sus gentes está ausente el ejercicio prudencial de todas las virtudes morales. Si los directivos y demás personas de la empresa están decididos a comportarse de forma conducente a valer más como persona, con independencia de que con esta actuación lleguen a tener más o menos cosas, sabrán perfectamente cómo han de actuar en todas las ocasiones y circunstancias, aunque no exista en su empresa ningún código de comportamiento que lo diga. En cambio, en ausencia de esta conciencia moral, fruto de la cultura del ser, frente a la cultura del disfrutar, por muchas normas de comportamiento que existan y por muchas sanciones que se establezcan para los incumplimientos, las normas saltarán hechas añicos cada vez que se presente la oportunidad de obtener, por medios torcidos, la satisfacción de los apetitos. Transcurrida casi una década, los hechos que hemos presenciado y algunas investigaciones a las que puede accederse, me inducen a pensar que mi pronóstico no era desacertado, y me veo obligado a reafirmar que la verdadera solución para el correcto comportamiento de una empresa pasa necesariamente por la integridad personal de sus dirigentes de todos los niveles.

Esta desconfianza en relación con los códigos éticos me siento inclinado a trasladarla a los códigos de gobierno corporativo, que en la literatura actual parecen haber tomado el relevo de los antañones códigos éticos. No digo que estos códigos no puedan ser útiles; desde luego pueden serlo. Lo que digo es que con los códigos no basta para lograr lo que se desea. En efecto; estos códigos corren el riesgo de provocar más la astucia de los directivos para evitar ser cogidos en el incumplimiento de las normas, que el esfuerzo para cumplirlas. Lo cual sin duda sucederá, si estos directivos no están comprometidos con la vivencia de todas las virtudes morales, entre las cuales, bajo la dirección de la prudencia, destaca la justicia. Esta afirmación respalda el título de esta charla; título en cuya singular redacción alguno, sin duda, ya habrá reparado. No escribí los códigos de buen gobierno, sino que sustituí el posesivo “de” por el adversativo “y”, para dar a entender que cabe perfectamente que una empresa que tenga código de gobierno corporativo, adolezca de buen gobierno; y, viceversa, que una empresa sin código formal goce de un espléndido buen gobierno, gracias a los valores que los lideres de esta empresa han sabido imprimir a todas las personas que, desde la cúspide basta la base, la integran.

En esta línea, sin negar que las empresas deben obtener beneficios crecientes a largo plazo para sus accionistas, después de haber remunerado

adecuadamente los restantes factores de la producción, lo cual, *ceteris paribus*, redundará en el incremento del valor de la acción; sin negar que, para ello, las empresas deben atraer y fidelizar, mediante los apropiados incentivos, a directivos capaces; afirmando que la responsabilidad del correcto comportamiento de la empresa corresponde, de acuerdo con sus estatutos, a los órganos de administración y dirección, cuya libertad de actuación, en régimen de economía de mercado, debe ser respetada; y aceptando que a los gobiernos compete el establecimiento de un marco legal, civil, mercantil y penal, para todo lo que se refiere a la verdad de las cuentas, a la transparencia informativa y a la sanción de los que, vulnerando los principios de la sana gestión o utilizando el poder para el enriquecimiento injusto, causen daños a terceros; quiero terminar diciendo que el fondo de la cuestión, que alcanza a todo el contenido de estas reflexiones, es antropológico; es decir, afecta a la verdad del hombre. Se trata de saber qué clase de empresa y qué clase de directivos queremos. Si el modelo de gobierno corporativo, incluyendo la manera de establecer los objetivos y el sistema de remuneración, está basado exclusivamente en la motivación extrínseca –dinero- que no puede ignorarse, pero olvidando la motivación intrínseca –satisfacción por la obra realizada- y la trascendente –servicio a los demás-, habremos vulnerado la verdad sobre el fin de la empresa como comunidad humana, y habremos, tal vez, contribuido a destruir la calidad ética de las personas que en ella trabajan. Deseo que no suceda así y agradezco la atención que se me ha prestado.