

## EL PERFIL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN<sup>1</sup>

“Las empresas tienen que lograr un equilibrio entre los logros financieros y hacer lo correcto. Probablemente esto exige que haya más compañías controladas por propietarios fuertes con la dedicación y los valores adecuados. Y, si no, los consejos de administración y las direcciones de empresas que cotizan en bolsa han de ser lo suficientemente valientes para trabajar como si fueran los propietarios de la empresa”.

Anders Dahlvig (CEO de IKEA)<sup>2</sup>

### INTRODUCCIÓN

La legislación mercantil establece que el poder último de la sociedad recae en los propietarios de la misma, expresado en la voluntad de la Asamblea General de Accionistas. En el entramado institucional que se despliega a partir de esa concepción, el Consejo de Administración se constituye como el órgano de representación y vehículo de conexión cercana entre los Accionistas y los Dirigentes.

Conforme las empresas se hacen más grandes y complejas, y con la frecuente diseminación de la propiedad, el perfil de los Consejos y la articulación de las relaciones con los accionistas y con la Dirección Ejecutiva adquieren una relevancia especial. Ciertamente ello no ocurre en todas las situaciones y, de hecho, existen empresas en las que no se plantea la taxonomía entre Gobierno y Dirección y desde las que se observa con asombro la proliferación de los llamados Códigos de Buen Gobierno, con la preocupación de que todo ello pudiera redundar en la introducción de rigideces o en el intervencionismo de instancias ajenas a las propias compañías<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor José Luis Lucas Tomás, del Instituto Internacional San Telmo.

Copyright © Junio, 2014. Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

<sup>2</sup> Dahlvig, Anders: “Cómo hacemos las cosas en IKEA”. Ed. Planeta. Barcelona, 2013.

<sup>3</sup> Los Códigos contienen recomendaciones sobre buenas prácticas para los órganos de gobierno de las empresas cotizadas; sus principales inductores son los llamados “inversores institucionales”. Es interesante el principio “cumplir o explicar”, en el sentido de que las compañías sean libres de seguir o no las recomendaciones de buen gobierno pero, en todo caso, están obligadas a explicar el grado de cumplimiento de las recomendaciones.

Lo cierto es que cada vez preocupa más el papel de los Consejos y su funcionalidad. Por ello, se discute sobre Qué es el Consejo y Para Qué sirve; y, sobre todo, Quiénes son sus componentes y cuáles las Categorías Mentales que se utilizan. En este sentido, algunas preguntas podrían mostrar el tipo de inquietudes que surgen acerca de los Consejos:

- 1ª ¿Qué puede hacer un Consejo de Administración cuyos miembros se reúnen 8 o 10 veces al año, para ayudar en asuntos de Negocio, de Organización o Societarios?, ¿tiene condiciones para medir los riesgos de la compañía?, ¿puede tener iniciativas impulsoras?
- 2ª ¿Puede un Consejo vigilar a la Dirección Ejecutiva, conociendo lo que hace y controlando los desvíos?, ¿puede avisarle, sin llegar a entrometerse en los asuntos de gestión?, ¿puede obligarle a dimitir?
- 3ª ¿Cómo puede articular los intereses de los accionistas con los de la dirección y de los empleados?, ¿cómo puede realizar estos diálogos?
- 4ª ¿Tiene algún sentido introducir en el Consejo miembros que sean Ejecutivos o que sean Independientes?, ¿se traiciona con ello el papel esencial del Consejo o se fortalece así?
- 5ª ¿A quién representa realmente el Consejo de Administración?
- 6ª ¿Tiene sentido la existencia del Consejo o debería ser sustituido por otra instancia?

El Consejo de Administración es, desde luego, un órgano de naturaleza política y como tal tiene que ser gestionado, tomando conciencia de sus deberes estatutarios y definiendo bien su papel en el ejercicio del Gobierno Empresarial (en términos de ideas, de recursos y de repartos); en cada caso habrá que considerar su labor de representación, de control y de impulsión, y sus miembros tendrán que dar cuenta de su capacitación y del grado de cumplimiento de su Deber de Diligencia, como garante del trabajo que tiene que realizar él mismo y la Dirección Ejecutiva.

## **UNA CARACTERIZACIÓN DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN**

El colorido de los Consejos es de amplio espectro y por ello adquiere importancia identificar con claridad el tipo de Consejo de que se trata en la realidad. Con esta finalidad se exponen a continuación dos categorías:

- A. Los Consejos de Propietarios y los de Dirigentes.
- B. Los Consejos de Gobierno y los de Gestión.

Pueden distinguirse otros tipos, y la literatura de dirección de empresas los muestra, pero quizás esta caracterización sea suficientemente esclarecedora, aunque se exponga a continuación con solo unos pequeños trazos.

A. Los Consejos de Propietarios y los Consejos de Dirigentes.

a. Los Consejos de Propietarios.

Son aquellos en los que está representada directamente la Propiedad; la Dirección Ejecutiva tiene su papel, pero se combina con dueños que se implican en la gestión. Hay muchos Consejos de esta naturaleza tanto en empresas pequeñas y medianas, pero también grandes, sobre todo en Europa continental, Latinoamérica y Asia.

b. Los Consejos de Dirigentes.

Son aquellos en los que la Dirección Ejecutiva o los Consejeros Independientes dominan la situación directamente. Esta tipología se da cuando existe una propiedad difuminada o cuando la constituyen inversores financieros que no desean implicarse en la gestión; es frecuente observarlos sobre todo en el ámbito del Reino Unido y de Estados Unidos.<sup>4</sup>

Cada vez habrá que comprobar a qué tipología corresponde un Consejo específico, sin olvidar las situaciones mixtas en las que habría que dilucidar la dominancia de uno u otro sesgo. En el Apéndice I se muestra una tipología equivalente a la presentada y que distingue entre los modelos “de mercado” y los “de control” (en terminología algo confusa), señalando asimismo algunas de sus características diferenciales.

\* \* \*

Una orientación para identificar un Consejo, dentro de esta primera tipología, podría ser contemplar el Origen de sus miembros, viendo la razón última de su elección. Sirva como ejemplo la composición de los Consejos de Administración de las sociedades que cotizan en el principal índice bursátil español, llamado IBEX-35: Tienen en conjunto 481 Consejeros, de los cuales son 221 Independientes, 161 Dominicales, 77 Ejecutivos y 22 Externos. Algunos detalles pueden dar muestra de la diversidad de situaciones:

BBVA: 3 ejecutivos, 11 independientes y ningún miembro dominical (ocurre también en IAG y Viscofan).

<sup>4</sup> Cuando la Asamblea de Accionistas deja de tener “dueños” reales, con influencia suficiente, el poder se diluye y tiende a recaer en la Dirección Ejecutiva de la entidad. Podría decirse que la época actual es más de “dirigentes” que de “propietarios”; de ahí la proclama de J. Bogle “propietarios del mundo, uníos”, que parece sobre todo un grito de impotencia ante un desplazamiento de poderes que no se corresponde con la configuración institucional que contemplan las legislaciones vigentes, pero que constituye un hecho incontrovertible y de consecuencias fuertes a nivel individual y social.