

## **LIDERAZGO, INFORMACIÓN Y CONTROL: EL CUADRO DE MANDO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN<sup>1</sup>**

### **INTRODUCCIÓN**

El tema que plantea el título de esta nota es una cuestión que probablemente alerte y preocupe hoy en día a muchos propietarios, empresarios y directivos de empresas de diferentes sectores, tamaños y complejidad. Por fortuna o con pesar, los acontecimientos observados en no pocas empresas mercantiles y organizaciones en la historia reciente, han puesto la cuestión del gobierno de las mismas en un puesto prioritario de la agenda del mundo empresarial. Y ello debido a una serie de situaciones desafortunadas provocadas, entre otras causas, por disfunciones en los máximos directivos y órganos de gobierno.

En esta función de gobierno, que luego intentaremos desgranar con un poco más de precisión, el Consejo de Administración juega un papel clave para marcar el rumbo y la velocidad, así como para hacer un seguimiento y control de la marcha.

La presente nota no pretende hacer un análisis teórico del tema sino, muy al contrario, sugerir una guía de trabajo y unas reflexiones, con sentido práctico y de manera esquemática, acerca de cuáles son las funciones de gobierno claves de un Consejo de Administración y sobre cómo llevarlas a cabo; es decir, qué agenda ha de contemplar, con qué herramientas y en qué procesos o mecanismos de funcionamiento se podría apoyar, teniendo en cuenta la configuración y el perfil del Consejo de la organización en cuestión.

---

<sup>1</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el profesor Raúl Ibáñez Trianteno.

Copyright © Julio 2017, 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

El tan transitado concepto de “*cuadro de mando*”, en esta ocasión enfocado desde la perspectiva del Consejo de Administración, nos servirá para explorar los elementos y procesos de su función de gobierno y, a la vez, sugerir al lector algunas ideas e iniciativas orientadas a trabajar sobre la siguiente pregunta: *¿en qué aspectos y cómo podemos mejorar el funcionamiento del Consejo de Administración de “nuestra empresa” u organización, aportando valor en términos de mayor eficacia, eficiencia y consistencia?*<sup>2</sup>

## LOS ÁMBITOS Y LA FUNCIÓN DEL GOBIERNO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El esquema<sup>3</sup> que presentamos en la página siguiente nos sirve, por una parte, para centrar el papel clave del Consejo de Administración en el gobierno de una sociedad mercantil, cobrando quizá mayor protagonismo debido a ciertas limitaciones que suelen observarse en la Junta de Accionistas para el ejercicio de esta función<sup>4</sup>. Y por otra, nos permite distinguir tres ámbitos de decisión y actuación para el ejercicio de las funciones de gobierno de la empresa y para la dirección de su negocio:

- Propiedad/Junta de Accionistas.
- Consejo de Administración.
- Dirección General o CEO y equipo de dirección ejecutiva.

---

<sup>2</sup> Juan A. Pérez López: *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. 1993. Rialp Madrid. Estudio de la empresa como organización humana, de las decisiones de gobierno y de los fundamentos y motivaciones de las personas en las decisiones y en la acción directiva, con un enfoque antropológico y ético. En este sentido, el autor define la “Eficacia” como la realización efectiva de las operaciones productoras de beneficio; la “Eficiencia” como el desarrollo y fortalecimiento de la competencia distintiva de la empresa; y la “Consistencia” como el desarrollo y afianzamiento de la confianza mutua entre los partícipes.

<sup>3</sup> Adaptado de un original del Prof. David Moreno Utrilla del Instituto Internacional San Telmo

<sup>4</sup> *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Comisión Nacional del Mercado de Valores. Febrero de 2015. Además, también en este sentido, el anterior documento sobre “El Gobierno de las Sociedades Cotizadas”, conocido como *Informe Olivencia*, realizado por una Comisión Especial en el año 1998 a instancias del Consejo de Ministros ya indicaba textualmente: “...no (se) puede ignorar una evidencia incontestable, y es que **la efectividad de la Junta General de las sociedades cotizadas como instrumento de control y decisión está sujeta a muchas limitaciones estructurales**. La experiencia muestra, en efecto, que la mayor parte de **los accionistas ordinarios se desentienden de las tareas de la Junta**; y la ciencia enseña, además, que esta actitud es económicamente comprensible a causa de los problemas de “apatía racional” (frecuentemente el coste de participar en la asamblea es superior al rendimiento que puede obtenerse) y de “acción colectiva” (no es posible coordinar las iniciativas individuales de los accionistas dispersos, y, en esa tesitura, no hay incentivos para realizar esfuerzos que fundamentalmente aprovecharán otros). **Nada tiene de extraño, por ello, que la Junta haya quedado reducida en muchas ocasiones a una reunión protocolaria o simplemente rutinaria**”.



Por tanto, una primera cuestión que planteamos al lector es la importancia de definir con precisión cómo está configurado en *su empresa* cada uno de estos ámbitos, es decir, sus características, atributos y, fundamentalmente, cómo se distribuye y ejerce el poder de gobierno y dirección en la práctica. El tipo de propiedad (familiar, no familiar, mixta, muchos o pocos accionistas, con o sin capital riesgo o inversores institucionales, cotizada o no cotizada, etc.) así como el perfil de los miembros del Consejo y del equipo de dirección son factores determinantes en el diseño y uso del Cuadro de Mando que nos ocupa en esta nota.

### Las funciones claves del Consejo de Administración

Antes de nada cabría indicar que el Consejo de Administración es un órgano de gobierno de naturaleza política<sup>5</sup>. Por un lado, tiene la misión de dotar de estabilidad, integridad y transparencia al gobierno de la empresa, inspirar y transmitir confianza, tanto a la propiedad y al equipo de ejecutivos, como al mercado y grupos de interés (*stakeholders*). Pero por otro lado, tiene a la vez unos encargos muy concretos que debe cumplir, *con diligencia y lealtad*, tal como expresa la normativa sobre sociedades de capital<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> *Política de Empresa. El gobierno de la empresa de negocios*. Antonio Valero y Vicente y José Luis Lucas Tomás. 1991. Colecciones Manuales IESE EUNSA, Pamplona.

<sup>6</sup> RDL 1/2010, de 2 de julio, Texto Refundido de la Ley de sociedades de capital, cap. IV, art. 249 bis. <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544&b=339&tn=1&p=20141204#a245>.