

HERRAMIENTAS PARA ARTICULAR LA RELACIÓN ENTRE LA PROPIEDAD Y LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA: VI. El papel del Consejero Independiente¹

“El arte de gobernar es una ciencia experimental”.
(Edmund Burke – 1729/1797)

I. Introducción.

Podría pensarse que el surgimiento de la figura de los Consejeros Independientes constituye un intento de equilibrar y enriquecer a los órganos de gobierno de las empresas, confrontando positivamente su tarea con la de los representantes de la Propiedad y la de los dirigentes empresariales; y posiblemente para mitigar de alguna manera los excesos que los intereses de ambos actores pudieran tener sobre los intereses generales de la entidad.²

El Consejero Independiente siempre ha existido, pero ahora adquiere carta de naturaleza y se le hace miembro efectivo de los Consejos de Administración, como un intento de mejora de los mismos y quizás como repuesta del legislador ante fallos flagrantes de estos órganos en los años recientes. Las preguntas que caben al respecto son, al menos, las siguientes:

- 1ª. ¿Tiene sentido situar a una persona externa para ocupar un cargo decisivo en el órgano de gobierno entre la propiedad y la dirección?
- 2ª. ¿Qué cometidos podría desempeñar con suficiente eficacia?
- 3ª. ¿Qué significa realmente la cualidad de Independencia?
- 4ª. ¿Tiene alguna ventaja que existan Consejeros Independientes en posición minoritaria o mayoritaria?

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

Copyright © Enero 2018. 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

² Hablar de “*intereses generales*” es casi siempre un tema delicado. Con cierto cinismo, Alejandro Nieto afirmaba la imposibilidad de objetivar y hacer operativo el “*interés general*”, y refiriéndose a las Administraciones Públicas decía que “*para éstas un asunto es de interés general si ellas mismas así lo declaran*”.

Parece claro que la formalización del papel de los Consejeros Independientes es un experimento de medida política para mejorar los Consejos de Administración; de hecho, resulta un ensayo que se ha revestido de cierto predicamento, y lo deseable es que fructifique como innovación valiosa ante los fuertes desafíos de filosofía política que tienen las empresas actuales. Cuando el legislador plantea que dichos Consejeros Independientes constituyan la mayoría del Consejo quizás está cayendo en una exageración, fruto de la novedad y, a veces, del deseo intervencionista... olvidando el consejo de Don Quijote a Sancho Panza cuando iba a ser nombrado gobernador de la isla de Barataria: *“No hagas muchas pragmáticas; y si las hicieses, procura que sean buenas, y, sobre todo, que se guarden y cumplan”*.³

La historia muestra la gran dificultad de lograr avances decisivos en el campo del arte de gobernar, y parece evidente la posición inicial de inferioridad de los Consejeros Independientes; en cualquier caso, valga el intento de hacer más compatibles los intereses y perspectivas de los otros actores y de utilizar contrapesos que mejoren la eficacia y la convivencia dentro de las empresas. Ciertamente los Consejos de Administración podrían hacer el puente conceptual y operativo entre la Propiedad y la Dirección, y los Consejeros Independientes podrían ser un ideal dentro de ese juego sumatorio.⁴

Hurtando el título de una obra teatral de Jardiel Poncela, (¿Pero alguna vez hubo 10.000 vírgenes?) cabría preguntar: *“Pero ¿alguna vez habrá independientes en las empresas?”*; *“¿y precisamente en los Consejos?”*. Mas no es a través de la sorna como se pretende avanzar en este documento; es posible que estemos frente a una figura importante, sobre todo si las personas que asumen el cargo son realmente buenos consejeros, con visión de oportunidades, con conocimientos y generosidad, y que practican la lealtad con las personas y la institución. Por ello se presenta a continuación un pequeño boceto sobre el papel del consejero en cuestión.

I. Sustentación práctica del Consejero Independiente.

Formar parte de un Consejo de Administración como Consejero Independiente es algo diferente a realizar un trabajo de consultoría o de asesoramiento como tal; aquí se trata de la pertenencia a un órgano de gobierno formalizado legalmente, con unos cometidos y responsabilidades regladas.

El adjetivo calificativo lo que indica es la naturaleza específica del ejercicio del cargo, por buscarse una persona *“no adscrita”*, que pueda mantener posiciones no cautivas del resto de los miembros del Consejo, que se debe a sí misma y a su manera de representar los intereses de la sociedad –pero no equivale al *“que va a lo suyo”*... aunque en tiempos de avaricias y con esquemas retributivos incitantes cabe imaginar cualquier posibilidad.

³ Miguel de Cervantes: *“Don Quijote de la Mancha”*.

⁴ No debería obviarse que sobre el funcionamiento de las grandes empresas existe en las sociedades europeas un malestar institucional subyacente, y los Consejos de Administración de las compañías están siendo vistos como parte esencial del problema.

Peter Drucker recordaba sabiamente que las personas suelen depender mucho de aquellos que los eligen para un cargo y de aquellos que les pagan; son realidades asumibles, siempre que ello no suponga comprar el buen juicio, el señorío y la verdadera profesionalidad. Es por ello que, como medida cautelar, hay que conocer en profundidad a la persona que va a ser Consejero Independiente –sin olvidar nunca que hay “*primates*” políglotas y viajados a los que no se debería recurrir y otros que, siendo muy válidos, tienen reacciones de carácter capaces de romper cualquier armonía civilizada, y también profesionales con alergia al rigor intelectual-. Lo cierto es que hay personas con experiencia útil, que saben situarse rápidamente en las realidades, que no producen ruidos innecesarios y que, administrando los silencios, ayudan a mejorar el gobierno de la entidad concreta de que se trate, enriqueciendo las perspectivas de los consejeros dominicales y ejecutivos –que lógicamente se sustentan en posiciones más tangibles-.

Como primera piedra que sirva de sustentación del trabajo del Consejero Independiente –y que es común para todos los consejeros- se podría tomar en cuenta la recomendación de Hipócrates a los médicos: Lo primero no causar daño (es decir, no estropear más la situación). Esta formulación negativa muestra el camino a la colaboración. Se trata de aportar, de ayudar y de no interferir en otros ámbitos; es decir, definir con claridad qué puede hablar y hacer el consejero y qué no. Al pertenecer a un órgano de poder, cualquier consejero puede hacer mucho bien y mucho mal, por acción u omisión. La naturaleza de “*la independencia*” añade un ámbito de ambigüedad que tendría que ser abordado con bastante precisión.

En este sentido, y sin desconocer que los encargos específicos de cada Consejero Independiente tendrán que ajustarse a las necesidades de la empresa y del consejo en cuestión, se proponen a continuación cuatro aspectos básicos de lo que podría considerarse la tarea básica del Consejero Independiente:

A. Aportar un diagnóstico profundo de la entidad.

Sin un análisis exhaustivo de los asuntos y un recuerdo de la historia de la empresa y su evolución le va a ser difícil al Consejero tomar conciencia clara de la situación... y estará al albur de los acontecimientos (piénsese en los consejeros de Pescanova, Banesto, Abengoa o Bankia y el desconocimiento angelical sobre lo que estaba pasando... y aquí la confianza en la persona cuenta y mucho, pero no para sustituir la tarea de análisis, exploración y diagnóstico de la realidad –a pesar, incluso, de lo que pudieran indicar las auditorías-. No resulta difícil entender que un Consejero pueda estar “*vendido*”, pues con 4 – 6 – 10 reuniones al año no es posible que sepa lo que realmente pasa; así pues, quizás es un trabajo a ciegas o siempre en “*la cuerda floja*”). Hay, pues, una labor indiciaria (casi de disección de los asuntos) que resulta imprescindible; y si no se puede hacer lo suficientemente bien, lo preferible es volver a la casilla de partida: No aceptar la invitación para ser Consejero. (Alguien, con cierta sutileza, definiría “*susto*” como “*la comprensión repentina de un problema*”).

Teniendo un diagnóstico suficiente de los asuntos, será posible realizar aportaciones de valor (esa es la tarea específica de un consejero); y ello facilita la tarea de hacer pronósticos. Así se puede ayudar al Consejo a reflexionar y a tomar decisiones.