

ÁNGELES RUBIO GIL

*Doctora en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad
Complutense de Madrid
Profesora universitaria de Organizaciones y Grupos. Universidad
Camilo José Cela*

Extracto:

El gobierno corporativo posee un carácter complejo y contradictorio, en tanto debe defender al mismo tiempo los intereses generales de la empresa y los accionistas, e intentar compaginar éstos con los derechos del entramado social del que depende, todo lo cual exige medidas que velen por una verdadera comprensión del Consejo de Administración y sus funciones.

El debate sobre la eficacia en las actuaciones de los Consejos de Administración viene de muy antiguo. Sin embargo, la proliferación de estudios e informes institucionales son fenómenos recientes que plantean la conveniencia de adoptar determinadas medidas en relación con su funcionamiento, estructura y composición.

El resultado han sido unas tendencias en el funcionamiento del gobierno corporativo de los últimos años radicalmente distintas, con vistas a una mayor transparencia operativa y protección de los accionistas, pero sobre todo, a un papel más activo, cualificado y responsable de los consejeros.

Y es que la gran complejidad de las funciones del proceso de gestión exige, en línea de principio, la participación en la toma de decisiones de una pluralidad de sujetos y la consideración de una variedad de perspectivas. Su capacidad como máximo órgano de gobierno, por tanto, hace alusión a su eficiencia como órgano colegiado, a la vez ejecutivo y deliberante en defensa de los intereses de la empresa y su entorno social (*stakeholders*).

El reconocimiento de que la empresa es una institución social, y que su supervivencia depende de su grado de conexión con la sociedad en la que opera, es uno de los principales criterios y uno de los más reconocidos por los teóricos del gobierno de la empresa, a través del cual, y sin lugar a dudas, puede enjuiciarse la eficiencia y calidad de los Consejos de Administración.

Sumario:

1. Introducción: Consejos de Administración y capital humano.
2. Factores que han favorecido el debate sobre los Consejos de Administración.
3. El debate sobre la eficacia de los Consejos de Administración.
4. Régimen y orígenes de los Consejos de Administración.
5. Los Consejos de Administración desde una perspectiva internacional.
6. La eficacia del gobierno corporativo: la estructura del Consejo.
7. La eficacia funcional de los Consejos.
8. Eficacia operativa de los Consejos de Administración.
9. Globalización económica y su influencia en el gobierno de las sociedades.
10. La eficacia del Consejo de Administración en un entorno internacional.

Conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN: CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y CAPITAL HUMANO

El funcionamiento de los Consejos de Administración de las sociedades anónimas es una materia que ha pasado en las últimas décadas del más absoluto oscurantismo a llegar a ser uno de los temas que más preocupan y sobre el que se realizan estudios de envergadura diversa, tanto desde instancias gubernamentales, académicas, como desde la consultoría privada.

No obstante, sorprende comprobar la escasez de estudios de postgrado y especialización de directivos que abordan el funcionamiento del gobierno de la empresa y la formación de los consejeros¹. Ausencia que contrasta con un desarrollo sin precedentes de los estudios en dirección de empresas (en forma de carrera universitaria o de Master in Business Administration), con su origen en la Universidad de Harvard.

Una escasa atención por la cualificación de los miembros de los gobiernos de las sociedades, de la que se desprenden dos problemas que perjudican el funcionamiento del ejecutivo plural: 1. El supuesto de que para la formación de los consejeros no entraña una base específica que capacite para la toma de decisiones y la gestión de las competencias que les son propias, y que por el contrario es suficiente con la exigida a los altos directivos de las compañías. 2. Una falta de precisión y definición de las funciones u objetivos primeros de este órgano de gobierno, que afecta a su propia capacidad. En definitiva, un doble interés que conduce a considerar la pertinencia del estudio de los Consejos de Administración desde la perspectiva de su eficacia en un entorno de complejidad organizacional.

Y es que, hoy en día la competitividad de las empresas va más allá de su propia supervivencia para influir en la vitalidad económica de un país, pero sobre todo del entorno social (empleados, clientes, proveedores, etc.) de las compañías (*stakeholders*). Ni que decir tiene que dicha vitalidad depende a su vez de los órganos de dirección y control, entre los cuales se encuentra en primer lugar la Junta General de Accionistas, y en un segundo el Consejo de Administración.

¹ Algunas asociaciones como la American Management Association han impartido seminarios y aún en este caso fueron dirigidos a directivos de forma genérica.

2. FACTORES QUE HAN FAVORECIDO EL DEBATE SOBRE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Durante los años 70, teóricos de la organización como HAROLD KOONTZ (71:60), apuntaban la importancia de las presiones de tipo socioeconómico como principales implicadas a favor de unos Consejos de Administración más eficaces. Presiones como la mayor participación del accionariado en el rumbo de las empresas, a las que en los primeros años del siglo XXI se le añaden aspectos relacionados con la creciente globalización de los mercados y hegemonía de las corporaciones multinacionales.

De forma sucinta pueden concretarse las influencias que han elevado la altura del debate sobre la eficacia de los Consejos de Administración, llegando a la modificación de las normativas nacionales e internacionales, que han pujado progresivamente hacia una mayor responsabilización ² de los Consejos y sus miembros:

En primer lugar cabe destacar el cambio en el papel de accionariado, producto de la mayor democratización de la propiedad, como resultado de rápido incremento de títulos y empresas en el mercado de valores y del número de accionistas grandes y pequeños, con una mayor cultura económica, cada vez más exigente, con interés por conocer la marcha de sus inversiones, y que llegan sin dificultad al litigio contra consejeros o directivos.

A la creciente importancia de la formación social compuesta por el accionariado, hay que añadir el mayor reconocimiento de la función social de la empresa reforzada no sólo por la intervención institucional sino, además, por la creencia de sus directivos en que la supervivencia de cualquier negocio depende de su capacidad para sintonizar con la sociedad en la que opera.

Todo ello ha llevado a elaboración por parte de organismos internacionales como la ONU o la OCDE, de «Códigos de Buena Conducta» destinados a las multinacionales y que han presionado tanto en la dirección de debatir la sobre la eficacia de los Consejos, como en la necesidad de mantener en sus decisiones unos principios éticos que no lesionen las derechos elementales del entorno social y natural de las compañías. Asimismo, como resultado de los procesos de integración económica regional, que pujan por la armonización en lo relativo a la estructura de sociedades de los países miembros, se han adoptado criterios que van superando las barreas nacionales y han sido elaborados informes y «Códigos de Buena Conducta» destinados a compensar la ausencia de una jurisdicción «supranacional» completa.

² En este sentido fue definitiva la Reforma sobre Valores de los años 1933 y 1934, desarrollada como producto de las críticas contra el modo de proceder de algunos Consejos desde departamentos gubernamentales de Washington. Del mismo modo en España, el conjunto de responsabilidades de los consejeros se ha visto incrementado a tenor de las recientes modificaciones legislativas y los delitos societarios introducidos en el nuevo Código Penal, levantando no pocas controversias sobre la merma de la capacidad de decisión de los consejeros. Un incremento de responsabilidad acorde con los tiempos y con el fin de garantizar tanto la ética como la eficacia de unos negocios con un menor grado de permanencia y ubicación.

Por otra parte, debe subrayarse la gran influencia que ha experimentado la Teoría del *Management*, que desde una perspectiva interdisciplinar, es decir, implicando al conjunto de las ciencias sociales (Economía, Psicología, Sociología, Ciencia Política) es considerada como una ciencia que puede ser enseñada, aprendida, e implementada en el seno de las empresas. Esto ha dado lugar a una *revolución en la dirección*, llegando a cuestionar los códigos de conducta tradicionales en todas las instancias de la organización, y máxime en el máximo órgano de gobierno.

Necesidad de mayor eficiencia en la dirección que se incrementa en el entorno altamente competitivo en el que deben operar las compañías como resultado de la globalización económica, y que exige unas actuaciones más ágiles y unos conocimientos más especializados de la dirección.

Es decir, las ideas que prevalecieron sobre todo a principio del siglo XX y las presiones relacionadas con el nuevo orden económico ya a finales del mismo son las que han conducido con posterioridad a un importante consenso sobre la necesidad de potenciar la eficacia de los Consejos de Administración a través de medidas legales, pero, sobre todo, por medio de la adopción de recomendaciones, que han sido formuladas en diferentes estudios de envergadura académica e institucional.

3. EL DEBATE SOBRE LA EFICACIA DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

El problema de la eficacia en las actuaciones de los Consejos de Administración viene de antiguo. Ya el fundador de la nueva Ciencia Económica, ADAM SMITH, en 1766 hacía referencia en su obra central *The Walth of Nations*³ a las dificultades que albergaba todo Consejo de Administración para la comprensión del negocio de la empresa. Sus argumentos consistían en que «Los consejeros manipulan un dinero que pertenece al cuerpo social, no a ellos, por lo que no puede esperarse que cuiden de él con el mismo interés que los socios». «De ahí –añade– que la negligencia y la prodigalidad prevalezcan siempre, más o menos, en la gestión de los asuntos de esa empresa».

Durante el siglo XX, las primeras quejas comenzaron a fraguarse en los EE.UU., en primer lugar con motivo del escándalo acontecido a causa de la demanda contra la compañía Mckesson & Robbins por falsedad en sus cuentas; y más adelante, a principios de los años 60 «cuando la *Securities and Exchange Commission* (SEC) en Nueva York y la Bolsa de Londres insistieron en apoyar la independencia de los auditores y la presencia en los órganos de gobierno de los llamados Consejos "externos" o "independientes" para establecer un contrapeso al excesivo poder de algunos ejecutivos» (URQUIJO, 98:49).

³ ADAM SMITH. *The Walth of Nations*, Modern Library, Inc, New York, 1937, págs. 699-700.

No fue sin embargo hasta bien entrados los años 80 cuando se suceden los primeros intentos legales en firme para la regulación de los Consejos de Administración, sobre todo con vistas a proteger los derechos de los accionistas, y que aunque no llegaron a término, insistían en la necesidad de tomar medidas para garantizar el control de su funcionamiento. Entre otras se comenzaba por exigir una mayor presencia de consejeros externos independientes en los comités de Auditoría y Nombramientos.

A partir de los años 90, y promovidos desde instancias de los diferentes gobiernos, se desarrollan múltiples estudios que abordan la eficacia en el gobierno corporativo. Entre ellos, sin duda el *Informe Cadbury* ha sido el estudio que ha gozado de una mayor difusión. Elaborado en mayo de 1991 en un intento de dar respuesta a diversos escándalos corporativos, bajo los auspicios de la Bolsa de Londres, el Banco de Inglaterra y organizaciones contables, patronales y de inversión colectiva, dio lugar en 1992 a la publicación de un Informe definitivo y de un Código de Conducta. Más recientemente el *Informe Hampel*, del *Committee on Corporate Governance*, incorpora nuevas recomendaciones acordes con las nuevas necesidades en el 1998. En Francia en 1995 se publica el *Informe Vienot*, semejante al Cadbury, pero adaptado a la realidad del modelo societario francés.

En España, el Comité de Gestión Empresarial y Productividad del CÍRCULO DE EMPRESARIOS publicó, el 12 de noviembre de 1996, una *Propuesta de normas para un mejor funcionamiento de los Consejos de Administración*, adaptada a la particular realidad española, descrita a menudo como de mercados altamente intervenidos y gobiernos corporativos característicos por su opacidad y alto grado de pasividad en su funcionamiento. Aspectos todos ellos que han mostrado unas tendencias radicalmente distintas en los últimos años. Un ejemplo de ello es que los informes sobre los Consejos de Administración españoles de la SPENCER STUART, en el año 2000, ha sido contestado por el 76 por 100 de las compañías invitadas a hacerlo, mientras en 1997 lo hizo sólo un porcentaje del 44 por 100, según los propios datos de los socios directores FERRÁNDIZ y GIL-CASARES ⁴.

MANUEL OLIVENCIA ⁵, a instancias del Ministerio de Economía y Hacienda y la Comisión Nacional del Mercado de Valores, coordinó la elaboración de un Informe Ético y un Código de Buen Gobierno (*Informe Olivencia*) dirigido a los Consejos de Administración, a partir del análisis de compañías españolas incluidas en el IBEX-35 y del estudio de informes de otros países, destacando la forma en que numerosas compañías españolas comienzan a adoptar en sus Consejos de Administración cauces de mayor racionalidad, y recomendando posibles oportunidades y riesgos para el conjunto de ellas.

El grupo de expertos fue convocado de nuevo en diciembre de 1999, coincidiendo con el escándalo de las «stock options» de Telefónica para redactar un segundo informe. Sin embargo, el 20 de noviembre de 2000, Pilar Valiente, presidenta de la Comisión Nacional del Mercado de Valores

⁴ FERRÁNDIZ, L. y GIL-CASARES, I. «El Análisis de los consejos de administración en España. La independencia al poder», ABC, Nuevo Trabajo, 7 de enero del 2001.

⁵ Profesor de Derecho Mercantil de la Universidad de Sevilla.

(CNMV), anula la iniciativa de su predecesor Juan Fernández Arnesto, para dar prioridad al análisis de las repercusiones del primer Código, encargando para ello un estudio sociológico a una empresa externa contratada por el propio Comité. Esta decisión se entendió en los medios especializados ⁶, como un tránsito de las llamadas leyes blandas, de voluntario cumplimiento, muy unidas al mundo administrativo anglosajón, a la preferencia por las medidas legislativas que obligan a las empresas a modificar sus planteamientos.

Esta segunda postura es vista con mayor recelo por parte de los destinatarios, ya que en reiteradas ocasiones la teoría administrativa ha puesto de manifiesto que no existe un modelo o una receta para formar el Consejo de Administración «10». Cada empresa ocupa una posición en el mercado y, por tanto, tiene unas necesidades concretas y un marco legal distinto. Por tanto, la estructura de su Consejo de Administración debe estar acorde con las exigencias de cada situación (SEELIGER y CONDE, 1997). En donde la disyuntiva entre la eficacia y la pertinencia de controles externos a los propios Consejos entra en el terreno de lo político.

De todos los informes mencionados y de la mencionada literatura administrativa en torno a la eficacia del gobierno corporativo, puede extraerse abundante información sobre las estructuras más convenientes (tamaño, selección de los miembros, comités, etc.), competencias o funciones y relevancia de las mismas, y otros preceptos operativos como frecuencia de reuniones, retribución, información y organización de las sesiones, que son objeto de nuestra atención en los apartados que siguen a continuación.

4. RÉGIMEN Y ORÍGENES DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

La Junta General (Junta de Accionistas) se halla constituida por los accionistas reunidos, que deciden por mayoría los asuntos que deben forzosamente someterse a su competencia, entre los que no figuran, dada su dimensión y naturaleza, la dirección, ni de la supervisión de la actuación cotidiana que requiere la administración de una compañía. Tales cuestiones, que no resultaría ni procedente ni conveniente que ocupasen la dedicación de la Junta de Accionistas, son confiadas con carácter permanente al Consejo de Administración.

Como ya es sabido, el Consejo de Administración es el órgano directivo, que a su vez es nombrado y revocado por la Junta General de Accionistas, pero que no representa únicamente a ésta, sino al conjunto de los intereses de la empresa, y que para ello cuenta con poder decisorio y capacidad de obrar con plena responsabilidad de acuerdo con la ley y los estatutos societarios. Es decir, al servicio de la empresa y no de quienes le nombraron; si bien la Junta, por el hecho de nombrar y destituir a los miembros del Consejo, ejerza un poder directo sobre el mismo.

⁶ Consúltense por ejemplo *Expansión* (10-11-2000).

La complejidad de las funciones inherentes al proceso de gestión exige, en línea de principio, la participación en la toma de decisiones de una pluralidad de sujetos y la consideración de una pluralidad de perspectivas. Su capacidad como máximo órgano de gobierno, por tanto, hace alusión a su eficiencia como órgano colegiado, a la vez ejecutivo y deliberante en defensa de los intereses de la empresa y su entorno social.

El Consejo de Administración de las compañías actuales tiene su origen en las juntas de propietarios o «*Board of Directors*» de las primeras sociedades inglesas, consistente en un grupo de miembros que se reunían periódicamente, y que debido a la austeridad de los recintos de estas primeras sociedades, se sentaban en unos taburetes alrededor de un largo tablero –*board*–. El Presidente, sin embargo, se sentaba sobre una silla, como símbolo de su posición, comenzándose a llamar *Chairman*.

Con el incremento del número de participantes en la propiedad de las sociedades se hizo necesaria la representación a través de un órgano en el que se delega a un grupo de directivos, el control de la administración de la empresa, siendo las leyes inglesas primero, y luego las norteamericanas, las pioneras en adoptar en la práctica dicho modelo. Una vez generalizado el modelo a las sociedades capitalistas de todo el mundo, su composición no ha sido homogénea, existiendo diferencias apreciables, en su estructura y funcionamiento, para los diversos países, empresas y momentos históricos, producto de trayectorias y culturas empresariales distintas.

Así, mientras en Alemania y en Holanda desde el siglo XIX se ha conservado un modelo dual, compuesto de dos Consejos, como resultado de la gran influencia, a través del Consejo de Vigilancia, de las entidades financieras en el gobierno de las empresas. En el resto de países, se han desarrollado estructuras monistas, con un único Consejo de Administración, aunque con diversa composición en los mismos. En los países anglosajones, por ejemplo, la restricción legal en cuanto a la participación de las instituciones financieras en las empresas desde 1933 ha determinado una estructura del accionariado más dispersa, y con ella de los Consejos de Administración.

En las empresas japonesas caracterizadas por su fuerte corporativismo no se establece una clara separación entre gestión, propiedad y control, ni grandes antagonismos entre directivos y empleados, propiciando una fuerte integración de los altos mandos en los Consejos, la dirección por consenso y ausencia de consejeros externos.

5. LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA INTERNA-CIONAL

El fenómeno conocido como globalización económica supone que ya no sea posible el análisis de las causas inmediatas del devenir de la empresa desde una perspectiva estrictamente nacional, incluso en aquellas cuyo capital tiene en su integridad este carácter; toda cuenta que las variables de las que dependen sus estructuras y el devenir de los negocios suelen ser de carácter exógeno. Ya sea,

porque se encuentren en el extranjero buena parte del accionariado, la matriz de la empresa, sus clientes, el desarrollo de productos, la competencia o las alianzas que alterarán los mercados en los que se producen y venden.

Las propias estructuras de los órganos de dirección son objeto de un proceso de adaptación y equiparación internacional, coadyuvando de forma indirecta a un creciente interés por incrementar su eficacia. Dicho esto, y a pesar de hallarnos inmersos en un proceso avanzado de globalización de los mercados, tanto de mano de las empresas multinacionales, como por los intercambios comerciales y financieros a escala internacional, todavía no puede hablarse de la existencia de empresas supranacionales, aun a pesar de los intentos de armonización derivados de los importantes procesos paralelos de integración regional.

A falta, como ya se ha citado, de una jurisdicción «supranacional completa»⁷, las empresas multinacionales se encuentran sujetas únicamente a las leyes de los países donde se establecen, formando en la práctica jurídica grupos de empresas. De ahí el gran interés que entraña el estudio comparativo de los diferentes modelos de organización de cada país, tanto desde un punto de vista normativo, como funcional.

En el caso español, la legislación en lo concerniente al gobierno de sociedades permite una gran flexibilidad en la estructura del Órgano de Administración de una sociedad anónima, pudiéndose optar entre Administración solidaria (varios administradores que actúan separadamente), mancomunada (dos administradores que actúan conjuntamente) o más frecuentemente, encomendar la Administración a un Consejo, que debe estar integrado por un mínimo de tres miembros.

Esta libertad de elección beneficia de forma fundamental al beneficio del accionista, en virtud del cual se ha rechazado una normativa federal en materia de sociedades en los EE.UU., dejando paso a diferentes modelos estatales en lo que respecta a criterios estructurales de los Órganos de dirección.

En Europa, la citada flexibilidad del modelo español contrasta con la rigidez de las estructuras posibles en países de nuestro entorno geográfico. En Italia, por ejemplo, la sociedad anónima puede ser administrada bien por una única persona, bien por una pluralidad de administradores en forma de Consejo de Administración. En Alemania, la estructura dualista distingue entre el *Vorstand*, al que se encomienda la dirección, gestión y representación de la sociedad, y el *Aufsichtsrat*, al cual se confía la vigilancia de la actividad del primero (SALELLES, 1995:31).

El carácter pionero del modelo español queda confirmado al comprobar el desarrollo acontecido en el Derecho comunitario, que ha evolucionado en cuestiones relativas a la estructura del Órgano de Administración, desde la rigidez del alemán hasta una mayor flexibilidad. Así, en el proceso de armonización de la normativa comunitaria relativa a la estructura de las sociedades por acciones,

⁷ Término acuñado por MARTÍNEZ BOBILLO.

la Propuesta Modificada del Proyecto de quinta Directiva de 19 de agosto de 1983 (PQD), y frente a la rigidez de los proyectos anteriores, contempla la opción entre un sistema dual (Órgano de Dirección y Órgano de Vigilancia) y un sistema unitario (Órgano de Administración). Del mismo modo, la normativa sobre Sociedad Europea con la Propuesta de 25 de agosto de 1989 establece la posibilidad de adoptar tanto un sistema unitario como un sistema dual de Administración. Alternativa que también se acoge en la Propuesta modificada del Reglamento, por el que se establece el Estatuto de Sociedad Europea (PSE).COM (91) 174.

6. LA EFICACIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO: LA ESTRUCTURA DEL CONSEJO

Tamaño, estructura y relación entre consejeros internos y externos son aspectos que de forma tradicional han sido argumentados como medida de eficiencia de los Consejos de Administración por múltiples autores y con criterios diversos.

HAMILTON (1790), fundador del primer Banco de los EE.UU. y de la *Society for Stablishing Useful Manufactures*, defendió con entusiasmo que «los negocios de las compañías han de ser sometidos a la dirección de 13 consejeros», tamaño que curiosamente tenían, por término medio, los Consejos de Administración de las empresas norteamericanas en 1990. En la actualidad, y según SPENCER STUART en su obra *Board Trends and Practices at Major American Corpotations*, el promedio sigue siendo de 13 miembros, rebasando sólo 12 corporaciones entre las 100 sometidas a estudio la cifra de 15 consejeros, registrando el 97 por 100 de las empresas menos hoy que hace 5 años. En Francia y Bélgica la media se cifra alrededor de los 15 consejeros, entre 15 y 20 en Italia, de 12 a 15 en Suiza, 11 en el Reino Unido, menos de 10 en Suecia y alrededor de los 24 consejeros en el caso del Consejo de Vigilancia en Alemania.

En España el número medio de integrantes de consejeros en las sociedades de mayor tamaño y en los grandes Bancos es elevado, rebasando en ocasiones los 20 miembros, y llegando a representar uno de los países europeos occidentales cuyos Consejos de Administración tienen mayor número de miembros. Dimensión que ha influido en la pasividad que se les achaca en su dinámica participativa, y que afortunadamente va paliándose con la modificación de otros factores que también influyen en la misma, como los criterios de selección, coordinación, formación, funcionamiento de ejecutivo plural, etc.

Por ello todo ello la tendencia ha sido a la baja, registrando según el último estudio de la SPENCER STUART del año 2001 un número medio de 12,6 consejeros, y llegando a que el 79 por 100 de los Consejos se encuentren dentro de las recomendaciones del *Informe Olivencia* (entre 5 y 15 consejeros).

También otros informes, como el del CDE (Círculo de Empresarios de España) aconsejan no rebasar el número de 15 consejeros y reducirlo aún más si es posible. El profesor NORTHCOTE PARKINSON cifra entre 19 y 22 consejeros, número a partir del cual él mismo denomina como «coeficiente de

ineficiencia» de un Consejo de Administración. URQUIJO (98:167) por su parte justifica que si los miembros de un comité, salvo su Presidente, no han de formar parte de otra comisión del Consejo, y que, como la experiencia demuestra, el número ideal de un comité se encuentra entre los 5 y 6 componentes «las compañías que tengan tres comités deberían contar con un consejo de administración de entre 15 y 18 consejeros».

De todos es sabido que, cuando el número de componentes de un Consejo de Administración es demasiado elevado, los debates son poco operativos, el intercambio de opiniones se hace más difícil y muchos de los consejeros no participan en ellos. Por el contrario, un número elevado de consejeros produce una mayor riqueza de puntos de vista, y puede ser el resultado de las necesidades funcionales de una gran empresa, o de una representación acorde con su tamaño, por ejemplo, tras un proceso de fusión.

Por todo ello, resulta aventurado emitir un juicio firme sobre la cifra idónea de consejeros, pero no, afirmar que el criterio que debe subyacer en el diseño y selección del Consejo debe ser el equilibrio entre las dos tendencias.

La resolución de problemas, a través de decisiones en grupo es una actividad compleja que difícilmente encuentra soluciones sólo con arreglo a la dinámica de participación del mismo, es necesario además, que el grupo reúna unas características básicas que le permitan alcanzar los objetivos que le legitiman como tal. En esta tarea, el tamaño contribuye a una mayor eficacia de dicha dinámica participativa y del Consejo en su conjunto, pero no sólo ésta, sino además la proporción adecuada entre consejeros internos y externos.

La selección de los miembros del Consejo de Administración, según la Ley de Sociedades Anónimas, se reserva a los accionistas –con objeto de conseguir una representación ecuánime de sus intereses– los cuales habrán de elegir entre tres tipos de consejeros: consejeros ejecutivos, que acceden por su responsabilidad ejecutiva en la empresa y que pueden o no ser también accionistas; consejeros no ejecutivos, por su condición de accionistas significativos o por designación de éstos, aunque no pertenecen al equipo directivo; y externos, los que sin ser accionistas o siéndolo de forma simbólica, son llamados a formar parte del Consejo de Administración por su prestigio profesional, personal y por su independencia.

Cuando el número de accionistas de una compañía es muy numeroso, es frecuente que el capital representado por todos los miembros del Consejo de Administración sea inferior o muy inferior al 50 por 100 del total del accionariado, revirtiendo en que los intereses de un gran número de accionistas no se encuentren directamente representados en el Consejo. En estos casos, son los consejeros externos los que deben defender los intereses de la generalidad de los accionistas.

VIENNOT (1995) cifra en dos los consejeros externos que deben mantenerse, aunque insistiendo en que cada Consejo debe buscar el equilibrio óptimo en su composición. CADBURY (1992), por su parte, sólo hace referencia a los consejeros no ejecutivos, cuyo número debe ser suficiente para que

sus puntos de vista tengan un peso significativo en las decisiones del Consejo, y recomienda que la mayoría de estos consejeros sea independiente de la compañía. En cuanto a los consejeros ejecutivos señala que, en todo caso, deben ser «poco numerosos».

Según SPENCER STUART, el promedio de consejeros ejecutivos presentes en los Consejos de Administración americanos es tres de 13 y casi la mitad de la muestra sólo tienen uno o dos consejeros ejecutivos. Un reciente estudio realizado por el mismo SPENCER STUART sobre los Consejos de Administración entre algo más de 40 empresas españolas, ha puesto de manifiesto que casi el 80 por 100 de los consejeros estudiados son ejecutivos –es decir, profesionales que ocupan cargos directivos en la compañía– o son accionistas significativos o designados por ellos. Siguiendo al profesor RIDRUEJO GIL, queda como máximo un 20 por 100 susceptibles de ser catalogados como consejeros realmente independientes, frente al 77 por 100 de los Consejos americanos. Lo que pone de manifiesto un déficit de independencia entre los Consejos españoles, que incide directamente en la eficiencia del Consejo de Administración como órgano de dirección de la empresa. Asimismo, la representación minoritaria de los accionistas y el hecho de que el Presidente coincida con el máximo ejecutivo de la empresa hacen cuestionable la cualificación del Órgano como supervisor de la gestión. La recomendación firme de preservar un número razonable de consejeros independientes ha sido expuesta por diversos autores, y por informes como el OLIVENZA del Buen Gobierno.

Por lo que respecta a la estructura de los Consejos de Administración, destacar la peculiaridad del caso alemán, que diferencia entre Consejo de Vigilancia –*Aufsichtsrat*– constituido por consejeros no ejecutivos y con una función supervisora, y que pueden tratarse de accionistas, trabajadores y sindicatos, y el Consejo de Dirección –*Vorstand*–, compuesto exclusivamente por consejeros ejecutivos y el Presidente –*Sprecher*–. Dicha diferenciación pretende una separación de funciones que favorezca el control real de los consejeros ejecutivos. Sin embargo, la alta participación de trabajadores en el *Aufsichtsrat* (alrededor de un 50%), puede contribuir a la paralización de acciones de la Dirección que, como la planificación de plantillas, o la recompra de acciones, constituyen capítulos necesarios de la lógica empresarial, para los que los sistemas unitarios tienen mayor libertad de movimiento.

Por el contrario, el modelo monista norteamericano favorece un marcado carácter presidencialista ya que, si bien en ocasiones la figura predominante es el *Chief representative officer* (CEO) con más poderes efectivos que el Presidente, la coincidencia en una misma persona de ambos puestos es un hecho que se produce en más de las tres cuartas partes de las sociedades. Dicha concentración de poderes en el *Chairman-CEO* dificulta sobremanera la participación real de los consejeros.

En el caso británico, si bien es cierto que al igual que en el norteamericano y en los países de la Commonwealth se confiere una gran importancia al Presidente, de forma progresiva los Consejos han ido desempeñando mayores funciones gerenciales, y aumentando su independencia por medio de la introducción de un mayor número de consejeros externos. En el caso español, muy parecido al británico, los Consejos se encuentran constituidos por el Presidente con una gran relevancia, Consejeros Internos, Externos y un Comité Ejecutivo o Comisión Delegada, que puede ser de carácter unipersonal, en cuyo caso se denomina Consejero Delegado.

En las empresas japonesas con una evolución contraria a los países desarrollados occidentales, la tendencia se ha encaminado hacia la expansión del número de miembros en los Consejos con el fin de incluir la mayor proporción de consejeros internos, llegando hasta un número total de 50 consejeros. Su interés por contar con el mayor número posible de ejecutivos procedentes de las diferentes direcciones generales de la empresa (márketing, contabilidad, etc.) exige un Consejo de Representantes en un orden jerárquico inferior, para lograr mayor capacidad de acción. No obstante, y a pesar de la rémora que supone un Consejo tan numeroso, el alto reparto de la propiedad de las empresas, la gran delimitación de funciones, la expresión de todas las opiniones cualificadas de los consejeros, el apoyo del conjunto a las decisiones de la mayoría, tan característicos del modelo japonés, se manifiestan como aspectos altamente positivos para alcanzar mayor eficacia en el gobierno de la empresa.

7. LA EFICACIA FUNCIONAL DE LOS CONSEJOS

Desde el punto de vista de la Teoría Administrativa, junto a la Jurídica, una de las perspectivas más apropiadas que podemos utilizar para el estudio de los Órganos de dirección en la empresa, puede decirse que el Consejo de Administración es un comité «ejecutivo plural», cuyo objeto es defender los intereses generales de la empresa y con ellos los de los accionistas, así como además los derechos del entramado social (*stakeholders*) dependiente de ésta (trabajadores, proveedores, clientes, comunidades locales, etc.). De forma genérica, puede añadirse que sus funciones principales son la planeación, organización, integración, dirección y control. Sin embargo, si el acuerdo sobre el objeto de los Consejos de Administración parece unánime para los diferentes informes, en la delimitación de las funciones y competencias que debe desempeñar dicho órgano encontramos tantas clasificaciones como autores han trabajado la materia.

La diferencia entre misiones y tareas se limita a un carácter más genérico de las primeras y más práctico y específico de las segundas. También, suele distinguirse entre funciones relacionadas con el interior de la empresa y las relacionadas con el entorno, pero en general, las diferentes clasificaciones se caracterizan por enunciados más o menos extensos de funciones, sin matizaciones sobre su orden jerárquico en relación con la desigual importancia y con serias omisiones de aspectos fundamentales. Un grado de indefinición en cuanto a las funciones, que es el mismo que ha incidido nocivamente y de forma notable en la eficacia de los Consejos en su conjunto.

En orden gradual y en correspondencia con el número de teóricos que las han considerado, puede afirmarse que las funciones del Consejo de Administración consisten en:

1. Determinar y aprobar los principales objetivos de la empresa estableciendo las principales metas y las políticas para llevarlas a cabo y que contribuyan a obtener el mayor beneficio. Dicha función es prioritaria y ha sido formulada por todos los autores sin excepción.

2. Elegir y dirigir la dirección: nombrando, cesando, aconsejando y fijando la remuneración de la alta dirección, siguiendo, en términos de KOONTZ y WEIHRICH (1990), principios de control preventivo. Dicha tarea ha sido subrayada por su relevancia por autores como MICHAEL JENSEN de la Harvard Business School, Los redactores del *Informe del Círculo de Empresarios* (1996), URQUIJO (1998), CADBURY (1992), LINDON-TRAVERS, MACA, BAKER, COPELAND y TOWL (1947), o el Presidente durante muchos años de la Standard Eléctrica, MÁRQUEZ BALÍN; ahora bien, mientras algunos como COPELAND y TOWL, KOONTZ, BALÍN o los autores del *Informe de la Comisión Especial*, asumen que debe elegirse a los altos directivos, otros como MACE, CADBURY, LINDON-TRAVERS o BAKER, consideran que el Consejo de Administración sólo debe seleccionar y evaluar al CEO.
3. Establecimiento de estrategias, planes, programas y presupuestos adecuados (MACE, KOONTZ, CADBURY, LINDON-TRAVERS, BALÍN, CÍRCULO DE EMPRESARIOS, COMISIÓN ESPECIAL), para lo que el Consejo de Administración debe informarse y formarse en todos los aspectos que afecten al entorno de la empresa. Entre estas estrategias conviene diferenciar:
 - a) Estrategias de diversificación concernientes a los pares producto-mercado.
 - b) Estrategia financiera: fijación de dividendos, estructura financiera (autofinanciación o préstamos con entidades financieras).
 - c) Estrategia de personal.
 - d) Estrategia social, para encauzar su responsabilidad civil y su imagen corporativa.
4. Control de los resultados de la empresa y de la gestión (KOONTZ, BAKER, COPELAND y TOWL, LINDON-TRAVERS, MACE, CÍRCULO EMPRESARIOS). MACE especifica que el control de la gestión debe realizarse a través del sistema de información propuesto por el CEO y CADBURY, MÁRQUEZ BALÍN y la CE consideran que el control se establece a través de la evaluación del CEO y los altos ejecutivos. KOONTZ aclara que dicho control debe desarrollarse sobre todo en los estados de cuentas y el funcionamiento del presupuesto, pero también en la totalidad de las políticas formuladas (75: 37).
5. Responder de los resultados ante los accionistas (MACE, LINDON-TRAVERS) y defender los intereses de éstos (URQUIJO) intentando armonizarlos con los del entorno social de la empresa (*stakeholders*). Estas dos funciones inexcusables para cualquier Consejo de Administración son escasamente recordadas por los principales autores. Sin embargo, el Informe de la Comisión Especial pone el énfasis en el servicio de enlace que debe cumplir el Consejo de Administración para con los accionistas y califica de ineludible la función consistente en determinar las políticas de información y comunicación con éstos, los mercados y la opinión pública.
6. Distribución de beneficios y del activo de la sociedad en cumplimiento de la Ley de Sociedades y frente a la responsabilidad con los accionistas (KOONTZ) «los consejeros deberán decidir si los beneficios deben distribuirse a los propietarios en calidad de dividendos, retenerlos para mayor expansión del negocio, o dedicarlos a la cancelación de deudas atrasadas» (75:37).

7. Su propio autocontrol, estableciendo los cauces y normas para el buen funcionamiento (URQUIJO, KOONTZ, MACE). Y a pesar de que dicha función recaiga sobre la Junta de Accionistas, en ocasiones su intervención puede resultar del todo retórica, dependiendo la eficacia del Consejo de la autoevaluación del desempeño, así como de su autocontrol a través de la relación crítica y recíproca entre el Presidente y los consejeros.
8. Intervención en las decisiones más importantes de la empresa (DRUCKER, KOONTZ, CDE), como en la aprobación de fusiones e integraciones, a excepción de aquellas que la Ley asigna específicamente a la Junta General de Accionistas.
9. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales (MACE) y los estatutos.
10. Aumentar el valor y el rendimiento de la empresa (URQUIJO) aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno, identificando los principales riesgos a través de los sistemas de control e información adecuados (CE).

Enumeradas las principales funciones, y habida cuenta del alto grado de divergencia entre autores sobre la relevancia de cada una y la forma de llevarlas a cabo, conlleva que una de las recomendaciones que se antojan fundamentales para el buen funcionamiento del Consejo sea la de dar prioridad a la función que más entronca con su objeto y naturaleza, es decir, la supervisión, con la responsabilidad que ello comporta. Debe insistirse, a pesar de no ser dicha función la más mencionada, en que supervisión y control sean reconocidos como núcleo de la misión de los Consejos en aras de su eficacia, lo que entraña tanto la orientación como el control de las instancias de gestión.

En un segundo lugar, el *Informe Olivencia* (1998) destaca la importancia de la función relacionada con el servicio a los intereses de los accionistas, respetando las exigencias impuestas por el derecho. Como parte de ésta se encuentra la función de información, con el fin de que puedan obtener los datos deseados sobre la sociedad, en cualquier momento y sin esperar a la Junta de Accionistas. En relación con dicha función de información, debe destacarse el escaso interés que los trabajos teóricos conceden a una tarea elemental e ineludible del Consejo de Administración, como es la de supervisar las cuentas anuales de la Sociedad, que muestren la imagen del patrimonio, la situación financiera y los resultados sociales; responsabilidad que debe extenderse, según puntualiza el *Informe del Círculo de Empresarios* (1996), al mantenimiento del archivo de todos los justificantes de las operaciones efectuadas, evitando así fraudes e irregularidades.

Por último, y respecto al autocontrol del órgano, el *Informe del Círculo de Empresarios* sugiere la conveniencia de que los Consejos de Administración procedan una vez al año a una autoevaluación de su funcionamiento con objeto de incrementar su eficacia, evaluando asimismo la labor del CEO, que, en el caso de coincidir con el Presidente, se haría en ausencia de éste y bajo la presidencia del Vicepresidente. No obstante, la división de funciones presidenciales y ejecutivas es una de las recomendaciones más reiteradas cuando de velar por la eficacia del Consejo de Administración y por el de las sociedades se trata.

8. EFICACIA OPERATIVA DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con las facultades expresadas en el artículo 141 de la Ley de Sociedades Anónimas, el Consejo de Administración «puede regular su propio funcionamiento» y, en consecuencia, adoptar las normas que crea más convenientes para la mayor eficacia de la gestión y el mejor control de la empresa.

Una pieza clave del funcionamiento del Consejo, y que no debe perderse de vista, es la organización de las reuniones del mismo, que conviene se realicen con cierta periodicidad, siguiendo de cerca el devenir de la vida de la empresa, contribuyendo asimismo a que los consejeros destinen el tiempo y la dedicación necesarios. Respecto a los contenidos, el Consejo puede elaborar un plan anual de actividades ordinarias y otro de materias reservadas a su conocimiento, que a su vez facilitará un aspecto tan importante como es la preparación de las sesiones, posibilitando que los consejeros tengan acceso con el tiempo preciso a la información necesaria.

URQUIJO destaca en su gran trabajo *El Consejo de Administración, Conducta, Funciones y Responsabilidad Financiera de los Consejeros* (98:92), que el funcionamiento de todo Consejo de Administración debe pasar por cuatro etapas ineludibles: Información, Deliberación, Decisión y Control.

La información es una de las fases en que las nuevas tecnologías juegan un papel clave, en especial en el campo de las comunicaciones, y en el almacenamiento y el procesamiento de información, abaratando y simplificando su adquisición a cualquier nivel de la empresa. Sin embargo, la abundancia de ésta en el contexto de la internacionalización y descentralización de las actividades empresariales va complicando la tarea de discriminar la clase de información de importancia para el Consejo y la toma eficaz de decisiones por parte de éste.

El *Informe Cadbury* confiere al Presidente, asistido por el secretario del Consejo, la función de asegurarse de que los miembros del Consejo tengan oportunamente la información más relevante. A pesar de ello, debe destacarse la importancia de que los consejeros posean información contrastable de diferentes fuentes, y del importante papel que juegan las comisiones del Consejo, analistas y consultores externos en este cometido.

Sin embargo, el papel más relevante en la fase de información la poseen las comisiones o comités del Consejo, que tienen como finalidad el aumento de la especialización y con ella de la eficiencia del mismo. Estas Comisiones de ámbito interno no tienen la consideración de órganos societarios, con la finalidad de informar y ayudar en las decisiones del Consejo, pudiendo estar formadas sin un reconocimiento previo en los estatutos.

Las comisiones posibles pueden tener diversa finalidad, debiendo diferenciarse entre Comisión Ejecutiva y Comisiones Delegadas, y destacando entre estas últimas por su importancia la Comisión de Auditoría, la Comisión de Remuneraciones, la Comisión de Nombramientos y la Comisión de

Cumplimiento. En algunos informes se reconoce que, si bien no es preceptivo crear una comisión delegada diferente para cada área de responsabilidad, es importante la existencia de al menos dos comisiones, una encargada de las funciones de auditoría y cumplimiento, y la otra responsable de las áreas de nombramientos y retribuciones.

De forma somera, puede sintetizarse que la principal función de la Comisión de Auditoría consiste en garantizar la fiabilidad de los instrumentos y los métodos contables. Dicha comisión se ha constituido en una pieza clave de los Consejos, y su labor garantiza la integridad de los informes financieros. Para su mayor eficacia es conveniente, como apunta el *Informe Cadbury*, que dicha Comisión se reúna al menos dos veces al año, se encuentre integrada por consejeros no ejecutivos e independientes en su mayoría, que disponga de un presidente fuerte que cuente con el respeto del Consejo, y, sobre todo, con un buen nivel de cualificación de los auditores. Se trata, por tanto, de una comisión de carácter especializado, y como tal requiere una alta preparación y dedicación de sus miembros. Sin embargo, su función no consistirá tanto en entrar en el pequeño detalle de las cuentas de una compañía, como en asegurar que los modelos contables y los procedimientos internos de información sean los idóneos.

La Comisión de Nombramientos debe cuidar de la integridad del proceso de selección de los consejeros y altos ejecutivos de la sociedad, procurando que las candidaturas recaigan sobre personas que se ajusten al perfil de la vacante. La Comisión de Retribuciones es la encargada de auxiliar al Consejo proponiendo y supervisando las políticas de remuneración de los consejeros y altos ejecutivos de la empresa, al menos una vez al año, para lo cual debe documentarse previamente de los niveles medios existentes en el sector de la compañía y en sociedades de su dimensión. La función de la Comisión de Cumplimiento es la vigilancia de las reglas que componen el sistema de gobierno de la compañía, revisar periódicamente sus resultados y elevar al Consejo las propuestas de reforma. Por último, en relación con las funciones informativas de los miembros del Consejo, la Secretaría del Consejo de Administración debería configurarse como un Órgano de ayuda, asesoramiento e información para todos los miembros, y en especial para los consejeros externos y no ejecutivos.

A su vez, el Consejo en su conjunto, además de recabar y analizar las informaciones pertinentes para el ejercicio del gobierno, debe hacer, como parte de su proceso operativo, que la información llegue a los puntos precisos, tanto a diferentes escalas de la empresa, a los accionistas, como a la sociedad.

En el Reino Unido 2.500 empresas que cotizan en Bolsa han aceptado tener un Comité de Auditoría y un Comité de Remuneraciones y Nombramientos. En EE.UU. todas las sociedades que cotizan en Bolsa tienen que tener por ley un Comité de Auditoría compuesto solamente por consejeros no ejecutivos y la gran mayoría de ellas cuentan también con un Comité de Remuneraciones. (CDE: 96).

La información afectará, por último, a la capacidad del Consejo para abordar las etapas posteriores de Deliberación y Decisión, siendo su utilidad y veracidad decisivas.

Dicho esto, el desarrollo de dichas etapas dependerá de la propia voluntad de los consejeros para conseguir ir más allá del mero trámite, para que los problemas a través de la deliberación adquieran una dimensión apropiada y la posibilidad de contar con la opinión colegiada de un conjunto de expertos. Se evitará dar por terminada la deliberación de un tema por haber sido trabajado previamente por las comisiones delegadas o el Presidente, y que las decisiones se acepten por consenso sin mayor intervención de los consejeros.

No es de extrañar que en el conjunto de los informes consultados, y de forma reiterativa en el *Informe Cadbury*, se ponga un gran énfasis en la importancia que posee que los consejeros dispongan de libertad y responsabilidad para dirigir las sociedades. No obstante, a través de múltiples encuestas, ha quedado patente que la gran influencia que ejerce el Presidente, por recaer sobre él la potestad de reelección de los consejeros, impide una libertad fehaciente en esta etapa de la decisión. Es entonces cuando el silencio, la desidia, la pasividad y una escasa implicación, en términos generales, de los consejeros, afectan de forma muy negativa a la dirección de las sociedades.

La etapa última de control es aquella por la cual el Consejo ejerce su función supervisora, comprobando que la marcha de la empresa discurre por los derroteros proyectados. Dicho control debería incluir, según aconsejan los diversos informes, la adopción de pautas de autocontrol, para la evaluación de la eficacia de su propio funcionamiento, al menos y como propone la Comisión Especial una vez al año. Un papel, el de la autorregulación, que hasta la fecha ha sido asumido por la mera observación de la tradición corporativa, pero que podría contar con elementos de regulación de su funcionamiento como los que se realizan a otros niveles de la empresa. Así, algunas grandes compañías españolas han aprobado reglamentos específicos, o estatutos del consejero, delegando a una comisión del propio Consejo la interpretación de los mismos. Otras opciones son las de que el Comité Ejecutivo se encargue del control del Consejo, se delegue a una asesoría externa, o sea encargado a un consejero-mediador independiente.

9. GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA Y SU INFLUENCIA EN EL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES

El término globalización económica ha sido tan reiterado en la literatura socioeconómica de los últimos tiempos como medio para la descripción del nuevo contexto económico en los albores del siglo XXI que puede llegar a afectar a la verdadera comprensión de los fenómenos económicos en relación con la vida de las empresas, incluyendo bajo dicha denominación realidades muy diferentes.

La globalización entraña una forma de organización de la división del trabajo y los mercados, caracterizada por una amplia flexibilidad. Puede decirse que por primera vez nos hallamos ante una sociedad única ⁸, ya que, hasta tiempos recientes no podía hablarse de vínculos sociales, políticos y económicos que afectan al conjunto del planeta.

⁸ El antropólogo PETER WORSLEY (1984:1) afirma que «hasta nuestros días, la sociedad humana nunca ha existido».

Las relaciones internacionales se encuentran presididas por la cooperación, gracias al consenso a favor de una forma de gobierno plural, como es la democracia parlamentaria, un sistema económico y las diferentes formas de integración supranacional. Las Naciones Unidas se encuentran representadas en una realidad cotidiana en la que, valores, imágenes, marcas, productos y modas son compartidos a lo largo y ancho de la comunidad internacional.

Ubicación, tiempo y nacionalidad van desvinculándose del acontecer histórico y económico, mientras por primera vez se entiende como no deseable la aniquilación de cualquier enemigo casual o potencial, convertidos los Estados en proveedores y clientes imprescindibles para el mantenimiento de esa «cultura de la estabilidad» necesaria para el comercio.

Frente a las legislaciones nacionales que ignoran a menudo el hecho de la internacionalidad, las multinacionales tienden a desarrollar estructuras supranacionales, que toman la configuración del grupo, superando dichas legislaciones a través de las transferencias de fondos entre países bajo la máxima de aumentar la rentabilidad de sus operaciones.

Este contexto socioeconómico, como ya ha sido mencionado, radicalmente nuevo, ha sido posible gracias a la confluencia de diversos factores: una mayor desregulación y liberalización de las actividades económicas, desmantelamiento de barreras arancelarias (a lo que ha contribuido el esfuerzo de las instituciones internacionales como el GATT, hoy BMC, o el FMI), ampliación de los mercados con la apertura de los países de Europa occidental y la aparición de economías capitalistas emergentes fundamentalmente en el sureste asiático. Del mismo modo, la convergencia en la necesidad multilateral por el intercambio, y las posibilidades ofertadas por el desarrollo y abaratamiento del transporte y las telecomunicaciones, han abierto el paso a la amplia demanda de consumidores internacionales, y han posibilitado unas finanzas globales, y el desarrollo de empresas transnacionales.

Por una parte, las Tecnologías de la Información han permitido compatibilizar la rapidez con la versatilidad de los negocios, proporcionando una fuerte reducción de costes de transacción y comunicación, mayor capacidad operativa y control global de los procesos. Nuevos productos financieros operan en los mercados de crédito y divisas, títulos y productos derivados, permitiendo el acceso instantáneo y universal para cualquier operador a los mercados. Todo lo cual ha llevado a lo que se ha dado en llamar una «financierización» extrema de la economía, y que en el tema que nos ocupa revierte, entre otros aspectos, en una mayor desvinculación entre la propiedad y el gobierno de las sociedades.

Por la otra, la internacionalización de las empresas ha dado lugar a la descentralización productiva y a una nueva división del trabajo. La reorganización de la producción a escala mundial ha ido acompañada de grandes cambios en la actividad económica y la composición sectorial del empleo en los países occidentales, y la industrialización acelerada de otros nuevos, no sin grandes problemas estructurales de fondo (Taiwan, Hong-Kong, Corea del Sur, Singapur). Es decir, se produce una tercerización de las economías occidentales, donde se concentran los puestos de diseño, administración y gestión, en tanto en otros lo hacen las actividades de carácter industrial y extractivo.

El desarrollo de los negocios a escala planetaria habría desembocado en un nuevo orden internacional, con la pérdida de hegemonía de los EE.UU. frente al desarrollo del sureste asiático y los procesos regionales de convergencia, que han generado un nuevo equilibrio económico.

Ante este horizonte, de equilibrio internacional y alta financierización de la economía, las organizaciones internacionales y el gobierno de las empresas multinacionales juegan un papel cada vez más decisivo en el orden económico y social de los pueblos.

La consecuencia directa que para el gobierno de las sociedades, tanto multinacionales, como todas aquellas que establecen, cada vez más, relaciones comerciales permanentes con otros países, es que la labor de su dirección y gobierno se hace más compleja, obligando a los consejeros a tener conocimiento del entorno en el que desarrollan sus actividades, para la salvaguarda de la empresa y el rendimiento de sus operaciones exteriores.

Dicho entorno comprende el sistema financiero internacional, el mercado de cambios exterior y las características sociopolíticas del país anfitrión. Los dos primeros suponen un reto para la dirección que dispondrá de una gran variedad de fondos y oportunidades de inversión, pero también de variables a tener en cuenta a la hora de tomar cualquier decisión. En cuanto al tercero, que comprende aspectos como el sistema económico y sociopolítico de cada país, así como otros aspectos legales y culturales, resulta crucial para el éxito de las operaciones y la valoración de riesgos. Por ejemplo, los diversos sistemas impositivos presentan grandes oportunidades para la reducción fiscal por medio de transferencia de fondos, pero deben ser analizados en relación a otros factores de riesgo.

El conocimiento y la información veraz y puntual referente a estos tres aspectos, unidos a la capacidad de asimilación y reacción, suponen una oportunidad y un constante desafío para los equipos de gobierno, que deben arbitrar nuevas formas operativas para incrementar su eficacia como grupo, pero también la capacidad de los consejeros por medio de una importante cualificación y nuevas normas de organización y conducta en el seno de los Consejos de Administración.

10. LA EFICACIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO INTERNACIONAL

La realidad de las empresas inmersas en una economía globalizada apunta a procesos de internacionalización, en donde juegan un papel primordial la dirección y gestión de las variables relativas al entorno, la organización, la estructura de la industria en la que se compite, y en relación con las anteriores la propia estrategia de internacionalización aplicada por el gobierno de la empresa.

La estrategia de la empresa frente a un entorno internacional puede ser de tipo multinacional, también denominada multidoméstica, desarrollada cuando ésta plantea la gestión de sus actividades internacionales como una cartera de inversiones, centrándola en las condiciones competitivas de

cada país, reduciendo su estrategia internacional a un conjunto de estrategias nacionales. En ella, es más significativa la independencia de las filiales y más reducido el flujo comunicativo entre matriz y filial y entre filiales, y por tanto, la capacidad de control, utilizando estructuras organizativas denominadas de «federación organizada» (PLA, 99:78).

La estrategia global es la de las empresas muy condicionadas por el objetivo de conseguir eficiencia también de carácter global, mediante la integración y coordinación de las actividades a escala mundial (PLA, 99:80) como modo de alcanzar unas ventajas, sobre todo en la reducción de costes, íntimamente asociadas con dicho tipo de economía. Las relaciones de las operaciones entre filiales y casa matriz son de dependencia y uniformidad organizativa, mientras el flujo de información y comunicación es permanente. El control por parte de sus órganos de gobierno es más efectivo, mientras que las decisiones centralizadas sobre política de producto (global), y los programas globales de márketing entrañan mayores riesgos y una menor flexibilidad.

La estrategia transnacional, por último, es la adoptada por aquellas empresas en las que los diferentes centros productivos emplean también diferentes niveles de influencia y poder de decisión, utilizando mecanismos de relación y socialización de los miembros de las distintas unidades más de tipo cultural, –que favorecen la comunicación del conocimiento–, que normativo.

En cuanto a la eficacia del Consejo de Administración en la gestión de las variables relativas al entorno, tres factores se muestran fundamentales: su capacidad para el análisis global del riesgo y, coadyuvando a esta primera, la capacidad para gestionar la información y el control.

El análisis y gestión del riesgo es uno de los aspectos esenciales que compete al gobierno corporativo: los riesgos financieros, de mercado, políticos, inflacionistas, tecnológicos, ecológicos, etc., y que en las finanzas internacionales llegan a constituirse como un pilar esencial de su eficacia, tanto para las sociedades multinacionales, como para aquellas que sin serlo deben competir en un entorno global.

Se conoce el riesgo de mercado como aquel derivado de la pérdida en los recursos propios de una entidad, producida por la volatilidad de los precios financieros, que puede provenir de contingencias originadas por oscilaciones en la cotización de las acciones, en los tipos de interés, en los tipos de cambio, etc.; y que pueden medirse haciendo una estimación de las pérdidas que se producirían en distintas hipótesis de movimientos adversos en los mercados.

El riesgo financiero propiamente dicho se relaciona con la estructura financiera de la sociedad. En un entorno internacional la diversidad de medios financieros permite reducir el coste de capital y maximizar los excedentes de tesorería, y para ello la información y el seguimiento del sistema financiero internacional, los mercados de cambios, pero sobre todo las coyunturas específicas que contribuyen a la gestión del riesgo político o también denominado riesgo-país.

El riesgo-país hace referencia en las finanzas internacionales a la existencia de una colisión potencial entre los objetivos de la empresa y las aspiraciones nacionales del país-anfitrión, o bien al

peligro de las modificaciones derivadas de cambios políticos (precios, contratación laboral, regulaciones), que en cualquiera de los casos pueden menoscabar la buena dirección de la empresa. A menudo las autoridades locales deben aprender a convivir en esa ambigüedad por la que, en ocasiones, éstos consideran a las multinacionales como beneficiosas para alcanzar un adecuado nivel de crecimiento, renta, empleo y estabilidad de los precios, y en otras, desconfían de la interferencia de sus operaciones.

De ahí que una mayor relación del gobierno de la empresa con los gobiernos locales prevenga futuras dificultades, pueda solventar la natural desconfianza del país receptor y consiga grandes ventajas para la sociedad.

Romper el aislamiento de los consejeros frente al devenir social, que dificulta la eficacia en la toma de decisiones, en la empresa multinacional debería traducirse en un mayor equilibrio geográfico en la procedencia de sus consejeros, aunque manteniendo el equilibrio profesional y entre consejeros externos e internos. Los directivos procedentes de diferentes países en donde la empresa opera conocen las peculiaridades políticas, legales, actitudinales y de interés de empleados y clientes, y, en general, del entramado social en el que la empresa se inserta.

CONCLUSIONES

Una de las primeras consecuencias que cabe deducir del análisis precedente sobre la eficacia de los Consejos de Administración es la necesidad de profundizar en los estudios sobre su funcionamiento, composición y competencias en el nuevo entorno internacional de la economía y la empresa moderna.

En esta tarea se ha manifestado como una pieza fundamental la correcta selección de los consejeros y su adiestramiento especializado, tanto en las técnicas que aporten mayor eficacia de las sesiones, en sus principales cometidos que complementen la experiencia profesional que suele acompañarles, como, –y sobre todo–, con relación a los contenidos específicos (asunción de riesgos, mercados de divisas, etc.).

El gobierno corporativo posee un carácter complejo y contradictorio, en tanto debe defender al mismo tiempo los intereses generales la empresa y los accionistas, e intentar compaginar éstos con los derechos del entramado social del que depende, lo que exige medidas que favorezcan la verdadera comprensión del Consejo de Administración y sus funciones y los requerimientos específicos de sus miembros desde el ámbito de la sociología de las organizaciones. Con ello se alcanzaría un mayor reconocimiento del lugar que ocupa en la estructura de la empresa y su insustituible papel dentro de la misma, que permitiría superar puntos de vista erráticos pero tradicionales, como la consideración de ser un grupo honorífico, una instancia de trámite (para cumplimentar determinadas cláusulas de los estatutos) de ejecución de los dictámenes de los propietarios o de un solo propietario que preside una dirección personalista, etc.

El reconocimiento de que la empresa es una institución social, y de que su supervivencia depende de su grado de conexión con la sociedad en la que opera, es uno de los principales criterios y uno de los más reconocidos por los teóricos del gobierno de la empresa, a través del cual, y sin lugar a dudas, puede enjuiciarse la eficiencia y calidad de los Consejos de Administración.

BIBLIOGRAFÍA

- BAKER, J.C. (1945). *Los consejeros y sus funciones*, Boston, Escuela Graduada de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard.
- CÍRCULO DE EMPRESARIOS (1996). *Una propuesta de normas para un mejor funcionamiento de los Consejos de Administración*, Madrid, CE, Documentos.
- COPELAND, M.T. y TORL, A.R. (1947). *El Consejo de Administración y la Dirección de Negocios*, Boston, Escuela Graduada de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard.
- CHILD, J. (1989). *Organización*, México, CECSA.
- DRUCKER, P.F. (1997). *El ejecutivo eficaz* (Traducción de Marta Durán Merino), Barcelona. Círculo de Lectores.
- FERNÁNDEZ ROMERO, A. (1975). *El Consejo de Administración y el plan a largo plazo* (3.ª ed., v. 97) Madrid, Asociación para el Progreso de la Dirección.
- FERNÁNDEZ TOMÁS, A. (1983). *El control de las empresas multinacionales*, Madrid, Tecnos.
- FERRÁNDIZ, L. y GIL-CASARES, I. «El Análisis de los consejos de administración en España. La independencia al poder», *ABC, Nuevo Trabajo*, 7 de enero de 2001.
- GARCÍA MADARIA, J.M.(1985). *Teoría de la Organización y sociedad contemporánea*, Barcelona, Ariel.
- GIL TIENDA, R. y NÚÑEZ GARCÍA, A. (1997). «Sacar agua de las piedras», *ABC, Nuevo Trabajo*, 8 de junio, págs. 8-9.
- GIDDENS, A. (1991). *Sociología*, Madrid, Alianza, 1998.
- HAMIL, J. (1996). «Influencia en el empleo de los cambios de las estrategias de las multinacionales», en *OIT, Las Multinacionales y el empleo*, Colección Informes OIT, n.º 45, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- INFORME CADBURY (1992). *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance*, Londres, diciembre.
- INFORME VIENOT (1995). *Le conseil d'Administration des sociétés cotées*. París, Mayo.
- INFORME HAMPEL (1998). *Committee on corporate governance. Final Report*, Greg Publishing Ltd. Londres, enero.

- KOONTZ, H. (1971). *Funciones y tareas del Consejo de Administración* (Traducción de Juan Leal Andreu), Bilbao, Deusto.
- KOONTZ, H y WEIHRICH, H.(1990). *Management*, USA, McGraw-Hill.
- LLAVERO RODRÍGUEZ-PORRERO, M. (1999). *El consejo de administración de la sociedad anónima*, Valencia, CISS.
- LORSCH, J. (1989). *Pawns or potentates*, Boston, Harvard Business School.
- MARTÍNEZ BOBILLO, A. (1995). *Empresas multinacionales: estructura orgánica y función financiera*, Valladolid, Universidad de Valladolid.
- MONTANER, R. (2000). «Humanizar la formación del personal», *ABC, Nuevo Trabajo*, 12 de noviembre, pág. 3.
- NORTHCOTE PARKINSON (1958). *C. Parkinson's Law or the pursuit of progress*, Londres, John Murray.
- OLIVENCIA, M. (Director) (1999): *El buen gobierno de las sociedades*, Valencia, ECO3 Multimedia, Fundación Etnor.
- PLA BARBER, J., LEÓN DARDER, F. y DASÍ COSCOLLAR, M.A. (1999). *Dirección de empresas multinacionales*, Valencia, Promolibro.
- PERLMUTTER, H.V. (1972). «The development of nations, unions and firms as worldwide institutions», en H. GUNTER (ed.), *Transnational Industrial Relations*, Nueva York, St. Martin's Press.
- QUIRALTE ROMERO, F. (1973). *Las responsabilidades del Consejo de Administración*, Madrid, Sarpe.
- SALELLES CLIMENT, J.R. (1995). *El funcionamiento del Consejo de Administración*, Madrid, Civitas.
- SAN SEBASTIÁN FLECHOSO, F. (1996). *El gobierno de las sociedades cotizadas y su control*, Madrid, Centro de documentación Bancaria y Bursátil.
- SHAW, M.E. (1995): *Dinámica de grupo*, Barcelona, Herder.
- SEELIGER y CONDE (1997). «Consejos prácticos», *ABC, Nuevo Trabajo*, 22 de junio, págs. 8-9.
- SMITH, A. (1766). *The walth of nations* (págs. 699-700), Nueva York, Modern Library, Inc. 1937.
- STONER, J. y WANKEL, C. (1989). *Administración*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana.
- SPENCER STUART, (1994-2000). *Board trends and practices at major american corpotations*.
- FERRÁNDIZ, L. y GIL-CASARES, I. «El Análisis de los consejos de administración en España. La independencia al poder», *ABC, Nuevo Trabajo*, 7 de enero de 2001.
- URQUIJO DE LA PUENTE, J.L.y CRESPO DE LA MATA, A. (1998). *El Consejo de Administración, Conducta, funciones y responsabilidad financiera de los consejeros*, Bilbao, Deusto.