

**Una propuesta de normas para un mejor funcionamiento
de los Consejos de Administración**

Madrid, Octubre 1996

Una propuesta de normas para un mejor funcionamiento de los Consejos de Administración

Indice

1. INTRODUCCION
2. SUGERENCIAS
 - 2.1. Misión del Consejo
 - 2.2. Dimensión del Consejo
 - 2.3. Elección y clases de Consejeros
 - 2.4. Composición del Consejo
 - 2.5. Obligaciones del Consejero
 - 2.6. Duración del mandato
 - 2.1. Edad de retiro
 - 2.8. La información al Consejo
 - 2.9. Responsabilidad del Consejo en la formulación de cuentas
 - 2.10. La Auditoria externa
 - 2.11. Comités del Consejo
 - 2.12. El Comité de Auditoría
 - 2.13. El Comité de Remuneraciones y Nombramientos
 - 2.14. Autoevaluación del Consejo y evaluación del primer ejecutivo
 - 2.15. Función del Presidente
 - 2.16. División de funciones presidenciales y ejecutivas
 - 2.17. Los conflictos de intereses
 - 2.18. El Secretario del Consejo
3. COMENTARIO FINAL Y RECOMENDACIONES

1. INTRODUCCION

La salud económica de un país depende estrechamente de la competitividad de sus empresas y ésta, a su vez, está fuertemente condicionada por el buen funcionamiento de sus órganos de gobierno y control. Esta afirmación, tan tópica como cierta, justificaría por sí misma que se prestara mucha más atención de la que se ha dado hasta la fecha a las normas - legales o consuetudinarias- que rigen la actuación de los Consejos de Administración de nuestras empresas

El Círculo de Empresarios entiende además que es éste un momento particularmente oportuno para abordar esa cuestión. Por una parte, las recientes crisis empresariales, a veces de dimensiones alarmantes, que han impactado lógicamente a la opinión pública, han despertado el interés por conocer hasta qué punto los Consejos de Administración de esas Compañías, no han sabido diseñar, implantar y mantener los necesarios dispositivos de control interno susceptibles de evitar las situaciones mencionadas. Muchos pequeños inversores e incluso accionistas institucionales, además de ver afectados sus patrimonios por esas crisis, se sienten desprotegidos y perplejos al observar la reacción de algunos consejeros que afirman, por distintas causas, no sentirse concedores y/o responsables de lo acontecido.

Por otro lado, que los Consejos de Administración funcionen con corrección y eficacia no sólo es deseable para evitar y prevenir casos de extrema gravedad, sino simplemente para la mejor defensa de los intereses generales de la empresa y de todo el entorno que se ve afectado por ella (accionistas, empleados, proveedores, clientes, etc.) lo cual, en sí mismo, debería convertir esta materia en objeto de constante preocupación y análisis.

Por último, la oportunidad de ocuparse de esta importante cuestión está también marcada por la atención que se le viene prestando en otros países, particularmente en los de tradición anglosajona y que se ha materializado en

significativos informes (los de Cadbury y Viennot, entre los más completos y prestigiados) en cuya lectura se han inspirado no pocos de los comentarios y sugerencias contenidas en este documento.

Conviene precisar desde un principio cuál es el objetivo, el alcance y las limitaciones de este trabajo. Queremos manifestar en primer lugar que el Círculo de Empresarios es muy consciente de que el funcionamiento de los Consejos es una materia que se puede examinar y enjuiciar desde muchas perspectivas distintas, entre las que destacan la del jurista y la del auditor. Y, en segundo término, que el enfoque que aquí se ha utilizado es el de la eficacia y la ética que debe presidir la gestión empresarial y la actuación de los Consejos de Administración.

No es que se haya ignorado la existencia de una Ley de Sociedades Anónimas, pero no se ha querido hacer una revisión crítica de esa norma ni se ha considerado hasta qué punto las consideraciones que se contienen en este documento podrían verse obstaculizadas por dicha Ley o cuáles de ellas deberían traducirse en modificaciones de la normativa vigente. Un tratamiento serio y profundo de “lo jurídico” excedía claramente de las pretensiones del Círculo, lo cual no impide que a continuación se apunten, a modo de ejemplo, algunas preocupaciones en este terreno.

Para empezar hay que preguntarse si la Ley de Sociedades Anónimas no deja demasiados grados de libertad a los estatutos sociales para dictar la normativa a la que han de ajustarse los órganos de gobierno de la empresa, estatutos que, por otra parte, no son muy difíciles de alterar por el Consejo de Administración utilizando la delegación de voto “en blanco” que nuestra legislación hace posible. En la práctica, es difícil además que los pequeños accionistas tengan acceso a los estatutos para profundizar en su contenido.

Podría plantearse también la conveniencia de que la Ley distinguiera entre la gran empresa, con miles de accionistas, cotizada en Bolsa y la de menor dimensión, no cotizada, con muy pocos accionistas. En el primer caso, los miles de accionistas que conjuntamente son propietarios de mayorías significativas del capital social no cuentan con la protección legal suficiente como para ejercer sus derechos como

verdaderos dueños de la empresa. Algunos preceptos de la Ley de Sociedades Anónimas que tratan de brindar esta protección son difíciles o imposibles de aplicar (1) , otros son contrarios a esa protección y faltan en cambio los que pudieran poner coto a comportamientos o interpretaciones abusivas de algunas cláusulas de blindaje para impedir OPAS que se pudieran considerar hostiles para el Consejo, pero no necesariamente para el conjunto del accionariado.

Otro campo de lo jurídico para la reflexión y el análisis sería el de las responsabilidades de los consejeros, incrementadas por recientes modificaciones legislativas, y los delitos societarios introducidos en el nuevo Código Penal. Tampoco se entra en este trabajo a estudiar el impacto de esas novedades normativas o el peligro que conllevan de criminalizar en exceso algunas conductas de los consejeros, mermando su capacidad de decisión.

En todo caso, ese incremento de las responsabilidades responde a las necesidades de esta época histórica y puede y debe servir para aumentar no sólo el nivel de exigencia ética sino también el de eficacia económica.

Al abordar el tema principal de este trabajo -que es el modo de funcionar y la eficacia de los Consejos de Administración- de lo que en realidad se está hablando es del poder en la empresa, porque es en el Consejo donde se dirimen los conflictos de intereses entre propiedad y gestión y donde se define quién ejerce y controla realmente la empresa. Precisamente uno de los problemas que con frecuencia se presenta en sociedades con el capital muy repartido entre numerosos accionistas es cómo editar que el poder se concentre excesivamente en determinados grupos que

(1) **El art. 48. sobre el derecho a la información y a promover la acción social de responsabilidad. o el art. 137. sobre la elección de consejeros.**

(2) **Por ejemplo, los arts. 50 y 105 que permiten alterar la proporcionalidad entre el valor nominal de la acción y el derecho de voto.**

(3) **"Responsabilidades de Consejeros y altos cargos de sociedades de capital"
J&A Garrigues, Abogados. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. Madrid, 1996**

pueden sentirse tentados a que sus intereses particulares prevalezcan sobre los de los restantes accionistas.

Para hacer frente a esas situaciones y buscar el equilibrio de las fuerzas en juego se ha robustecido en los últimos tiempos la figura del consejero “externo” o “independiente” de la gerencia, que está llamado a jugar un importante papel en los conflictos de intereses entre propietarios y gestores, y en defensa de aquellos accionistas que no pueden o no quieren designar un representante en el Consejo, como ocurre con frecuencia en el caso de los accionistas institucionales que no desean formar parte de ellos.

Lo que late, en definitiva, detrás de este trabajo es la preocupación por conseguir que los Consejos de Administración desarrollen su actividad con arreglo a principios de justicia y eficiencia, En tal sentido, el Círculo de Empresarios elaboró hace aproximadamente un año un primer trabajo, “Reflexiones sobre la reforma de los Consejos de Administración” (3-10-95) que **proponía ya** algunas recomendaciones para acercarnos a pautas existentes en países más avanzados. El presente documento pretende ser un paso más en esa dirección, con algo más de profundidad y amplitud, paso que, por cierto, han dado ya algunas compañías aunque con alcances bastante modestos todavía.

Un código voluntariamente aceptado no tiene por qué ser menos efectivo que una norma externa de obligado cumplimiento. Al aceptar y autoimponerse un código de esta naturaleza, las empresas se ganarían la confianza de los inversores. Este “sello de calidad”, adoptado por unas pocas sociedades líderes en distintos sectores, se extendería hacia abajo en el escalafón empresarial a través de un efecto de “arrastre” o emulación.

A continuación figuran, ordenadas por materias, reflexiones y sugerencias de las que bien podría extraerse el contenido esencial de unas normas para un mejor funcionamiento de los Consejos de Administración.

2. SUGERENCIAS

El Consejo

Misión del Consejo

- 2.1. El Consejo de Administración (C.A.) es el máximo órgano de gobierno de una Compañía y como tal debe asegurar su correcto funcionamiento ; aprobar, a propuesta de la dirección, la estrategia a seguir en su desarrollo. nombrar y separar al primer ejecutivo, valorar la actuación de sus directivos y controlar las desviaciones que se produzcan respecto a los objetivos y estrategias previamente aprobados. El C.A. podrá reservarse la capacidad de decidir sobre determinados asuntos o cuestiones que considere relevantes, con excepción de aquéllos que la Ley asigna específicamente a la junta general de accionistas.

Dimensión del Consejo

- 2.2. La tendencia actual en todos los países apunta hacia una disminución del tamaño de los C.A.⁽¹⁾ Cuando el número de sus componentes es demasiado elevado, los debates son poco operativos y muchos de los consejeros no participan en ellos. Parece aconsejable, por tanto, no rebasar el número de quince consejeros y reducirlo aun más, siempre que sea posible.

⁽¹⁾ Según SPENCER STUART, "Board Trends and Practices at Major American Corporations", el promedio es de trece miembros y sólo doce corporaciones entre las cien estudiadas rebasan la cifra de quince. El 91% de las Compañías tienen menos Consejeros hoy que hace cinco años. Dentro del derecho positivo español es destacable que la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada recoge la cifra de doce como número máximo de consejeros.

Elección y clases de Consejeros

2.3. La elección de los miembros del C.A. es una responsabilidad que la Ley de S. A. reserva a los accionistas ⁽¹⁾, cuyo lógico objetivo será conseguir que sus intereses estén debidamente representados en el C.A. y que éste no pueda ser dominado por una persona o grupo singular frente a otras y otros, igualmente legitimados

El acceso al C.A. puede producirse por distintas vías, dando lugar a tres clases de consejeros :

- Ejecutivos : que acceden al C.A. por su responsabilidad ejecutiva en la empresa, pudiendo ser o no al propio tiempo accionistas.
- No ejecutivos : que forman parte del C.A. por su condición de accionistas significativos o por designación de éstos, sin pertenecer al equipo directivo.
- Externo : que sin ser accionista (o siéndolo de modo simbólico) son llamados a formar parte del C.A. por su prestigio personal y profesional, por su experiencia y por su independencia. (2)

(1) *Art. 137.- “La elección de los miembros del Consejo se efectuará por medio de votación. A estos efectos, las acciones que voluntariamente se agrupen hasta constituir una cifra de capital social o superior a la que resulte de dividir este último por el número de vocales del Consejo, tendrán derecho a designar los que, superando fracciones enteras, se deduzcan de la correspondiente proporción. En la práctica, y cuando el número de accionistas es muy elevado la votación es impasible y este artículo es por completo inaplicable. Por tanto, estos pequeños accionistas, que en conjunto pueden poseer la mayoría del capital, no estarán nunca directamente representados en el Consejo.*

(2) VIENNOT señala que al menos deben existir dos consejeros externos, aunque cada Consejo debe buscar el equilibrio óptimo en su composición. CADBURY 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, aunque recomienda que la mayoría de estos consejeros sea independiente de la Compañía (4.12).

Estos últimos consejeros, cuya presencia es de capital importancia para las funciones de control, deberían ser elegidos por el pleno del C.A. a propuesta del Comité de Nombramientos (si existiera) o, en caso contrario, después de realizado un proceso de selección formal, previo a su propuesta.

Cuando el capital de la Compañía es muy grande y sus accionistas muy numerosos no es infrecuente el caso de que el capital representado por todos los miembros del C.A. sea muy inferior al 50% del total, con lo que los intereses de un gran número de accionistas no estarían directamente representados en el Consejo. En estas circunstancias, serían los consejeros externos los llamados a defender primordialmente los intereses de todos los accionistas.

Composición del Consejo

2.4. El Consejo de Administración debe guardar un buen equilibrio en su composición. La presencia de consejeros que al mismo tiempo desempeñan funciones ejecutivas es conveniente para asegurar un enlace adecuado entre el C.A. y los responsables de la gestión, pero su número debe limitarse en todo lo posible (1) En la mayoría de los casos sería suficiente la presencia del primer ejecutivo de la Compañía. El resto de los consejeros deben llevar al C.A. la representación y defensa de los intereses de los accionistas: unos, los consejeros no ejecutivos, representando directamente paquetes accionariales importantes y otros, los consejeros externos, asumiendo los intereses de los restantes accionistas que no tienen presencia directa en el C.A.. El número de consejeros externos debería ser suficiente para asegurar que la gestión de la compañía no sea controlada exclusivamente por los consejeros ejecutivos ni por consejeros no ejecutivos que representen en conjunto participaciones muy reducidas del capital. En sociedades de accionariado muy repartido, dichos consejeros externos deberían encontrarse en mayoría y, en todo caso, tener una presencia significativa en sociedades con un gran número de pequeños accionistas cuya capacidad para

(1) Según SPENCER STUART. el promedio de Consejeros ejecutivos presentes en los Consejos americanos es tres de trece y casi la mitad de la muestra sólo tienen uno o dos Consejeros ejecutivos. VIENNOT se limita a señalar que, en todo caso, deben ser “poco numerosos”. La legislación francesa limita a un tercio el número de miembros del Consejo sujetos a un contrato de trabajo con la Sociedad.

hacerse representar directamente en el C.A. es, por definición, prácticamente imposible.

En el caso de que se decida nombrar consejero a una persona que haya pertenecido a la dirección de la Compañía como reconocimiento de los servicios prestados, debería considerarse que tal consejero forma parte del llamado grupo de consejeros ejecutivos.

Obligaciones del Consejero

2.5. La afirmación contenida en la norma legal vigente de que los administradores “desempeñarán su cargo con la diligencia de un ordenado empresario y de un representante leal” debe hoy considerarse insuficiente e imprecisa. Con independencia de que las Compañías decidan establecer contenidos más exigentes en su propio “Estatuto del Consejero” las obligaciones mínimas exigibles a cualquier consejero deberían ser las siguientes:

- Orientar permanentemente su actuación hacia la consecución del interés general de la Sociedad que es el de todos los accionistas, antes que el suyo propio.
- Servir con total lealtad a la empresa, comportándose en todo momento con plena objetividad e independencia.
- Comunicar al C.A. cualquier situación de la que se pueda derivar un conflicto de intereses y abstenerse de participar en la deliberación correspondiente.
- Dedicar a su función el tiempo y la atención necesarias, asistiendo a todas las reuniones a las que sea convocado.

- . Disponer siempre de la información adecuada para poder fundamentar sus opiniones, propuestas y decisiones.
- . Mantener absoluta reserva sobre la información que le sea facilitada en las sesiones de Consejo y sobre sus deliberaciones.
- . Respetar escrupulosamente la normativa vigente en materia de operaciones relativas a títulos de la Sociedad o de sus empresas filiales y asociadas

Duración del Mandato

2.6. Fijar un límite a los mandatos de los consejeros tiene ventajas e inconvenientes. Renovar el C.A. supone disponer de nuevas ideas y aportaciones que pueden ser muy útiles, pero tiene el inconveniente de perder la experiencia acumulada durante muchos años acerca de la Compañía y de su sector de actividad. Una solución a esta disyuntiva puede consistir en revisar, transcurridos dos mandatos, la continuidad de cada uno de los consejeros por parte de un comité creado al efecto, presidido por el presidente de la Compañía.

Edad de retiro

2.7. La norma mas extendida hoy en todos los países consiste en que, en ausencia de precepto estatutario, cada C.A. establezca libremente la edad de retiro de sus consejeros. En estos momentos, la edad límite mas frecuente es setenta años.

La información al Consejo

2.8 La calidad de la información que reciba el C.A. es esencial para su mejor funcionamiento. El presidente debe responsabilizarse de que los consejeros reciban toda la información que necesiten para el desempeño

de sus funciones, especialmente preparada para ellos y debidamente resumida. Conviene que el C.A. analice periódicamente la cantidad, calidad y presentación de esta información y que la referente a cada reunión del C.A. sea repartida con suficiente anticipación. Si un consejero considera que no dispone de la información necesaria para decidir sobre un asunto con pleno conocimiento de causa -especialmente, si lo considera trascendente- debe comunicarlo así al C.A. y solicitar su ampliación.

Responsabilidad del Consejo en la formulación de cuentas

2.9. El Consejo de Administración está obligado a formular las cuentas anuales de la Sociedad que deberán ser redactadas con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados sociales. Esa responsabilidad deberá extenderse, también, a mantener el adecuado archivo de todos los justificantes de las operaciones efectuadas y tomar las medidas adecuadas para detectar y evitar posibles fraudes e irregularidades.

La Auditoria externa

2.10. La obligación que establece la Ley de que sean auditadas las cuentas anuales de todas las sociedades que superen una cierta dimensión, representa indudablemente una cierta garantía para todas aquellas personas o entidades interesadas en conocer la situación financiera de la sociedad auditada, al mismo tiempo que supone una ayuda inestimable para su C.A.

Sin embargo, el alcance de la auditoría no ha sido siempre bien comprendido por muchos de los interesados en la marcha de la sociedad, que en ocasiones se han visto sorprendidos por el estallido de una grave crisis surgida en la empresa poco tiempo después de haber sido

aprobadas sus cuentas con el correspondiente informe de auditoria sin ninguna clase de salvedades o reservas.

Por ello, se considera esencial precisar el verdadero significado del informe de auditoria para explicar la diferencia entre lo que el inversor medio cree que significa una auditoría “limpia” en términos de “garantía” y lo que realmente representa según las normas por las que se rige el trabajo del auditor. Es imprescindible, también, fijar una clara delimitación de las funciones y ámbitos de actuación de directivos, consejeros y auditores que permita clarificar las respectivas responsabilidades de cada uno.

El Círculo de Empresarios hace suyas las recomendaciones del informe Cadbury para que se mejoren las normas contables y estas sean más estrictas, y para que se creen comités de auditoria eficaces que contribuyan a que las auditorías sean cada vez mas rigurosas y objetivas. El Círculo estima que esta combinación de acciones realzará el valor asignado al sistema auditor, que es conveniente reforzar.

Un sistema de control interno efectivo es también imprescindible para la gestión eficiente de una empresa y a estos efectos es necesario que el C.A. evalúe periódicamente el nivel de eficacia de su sistema de control interno.

Comités del Consejo

2.11. La eficiencia del C.A. puede aumentarse con la especialización de su trabajo. La existencia de comités dentro del C.A. que refuercen su estructura y faciliten una mayor integración y participación de los consejeros en sus tareas se ha confirmado en los últimos tiempos como algo muy efectivo y altamente recomendable. Entre todos los comités posibles, dos destacan por su importancia : el Comité de Auditoría y el de

Remuneraciones y Nombramientos. Ambos comités deberían estar formados por consejeros no ejecutivos y externos, con la presencia, cuando sea requerida, de los directivos que se estime conveniente. En cualquier caso, el C.A. decidirá, según las circunstancias de cada Compañía, el número y tipo de comités a crear fijando su función, sus límites y sus responsabilidades específicas.

El Comité de Auditoria

2.12. La existencia de un Comité de Auditoria puede coadyuvar de forma sustancial a una de las potenciales carencias de los C.A., como es el nivel de información, al estar dicho Comité en una posición privilegiada para analizar en profundidad, con perspectiva y con independencia, la gestión de la gerencia y, al mismo tiempo, proporcionar el necesario apoyo al auditor externo.

El C.A. debe asegurar una adecuada relación con la auditoria externa con independencia de la que ésta mantenga con los directivos. La constitución de Comités de Auditoría ha venido dando los mejores resultados para facilitar a los miembros no ejecutivos del Consejo el acceso directo y sin restricciones a los auditores. (1) Por su parte, los auditores podrán exponer ante este Comité sus opiniones sobre la información que han examinado, pidiendo cuantas aclaraciones estimen oportunas para mejor interpretar las decisiones adoptadas por la gerencia o sobre aquellos hechos de singular importancia reflejados en las cuentas de la empresa.

⁰¹ En el Reino Unido las 2.500 empresas (?) que cotizan en Bolsa han aceptado tener un Comité de Auditoria y un Comité de Remuneraciones y Nombramientos. En USA todas las sociedades que cotizan en Bolsa tienen por ley que tener un Comité de Auditoría compuesto solamente por Consejeros no ejecutivos y la gran mayoría de ellas cuentan también con un Comité de Remuneraciones.

Un Comité de Auditoría eficaz e independiente será la mejor garantía para el mejor funcionamiento del C.A. si cuenta con plena autoridad para investigar, recursos suficientes para hacerlo y pleno acceso a toda la información.

El Comité de Retribuciones y Nombramientos

2.13. Una de las misiones esenciales del Comité de Remuneraciones y Nombramientos consiste en presentar una vez al año al C.A. su propuesta de remuneración a sus miembros para lo que, dentro de los límites que fijen los estatutos, se debería tener en cuenta los niveles de remuneración medios existentes en el sector en que se desenvuelve la Compañía y la dimensión de ésta. La remuneración de los consejeros tendrá que tener en cuenta la dedicación que de ellos se solicita y el nivel de sus responsabilidades y no deberá ser tan elevada que haga peligrar su independencia y su libertad de crítica. El tratamiento de esta delicada materia debe estar presidido por la más completa transparencia, por lo que contiene que su publicación en la memoria anual se haga de forma individualizada y desagregada por conceptos.

Las decisiones sobre nombramientos y fijación de retribuciones a los ejecutivos del primer nivel de la empresa, deberían encomendarse también a este Comité, que convendría estuviese formado exclusivamente por consejeros no ejecutivos a quienes el presidente haría llegar su punto de vista sobre dichas cuestiones.

El acuerdo del C.A. por el que se establezca este Comité debería fijar claramente sus funciones en materia de política de retribuciones y las posiciones directivas cuya cobertura y nivel de remuneración le corresponda decidir.

Autoevaluación del Consejo y evaluación del primer ejecutivo

2.14. Sería conveniente que los C.A. procediesen una vez al año a una autoevaluación de su funcionamiento con objeto de incrementar su eficacia como órgano de gobierno. El C.A. deberá evaluar también anualmente la labor del primer ejecutivo de la Compañía. En el caso de que éste fuera el presidente, la evaluación se hará, sin su presencia en una sesión presidida por el vicepresidente y en ausencia de los restantes consejeros ejecutivos. Es práctica común en empresas anglosajonas evaluar también a los consejeros individualmente, labor que se encomienda a los consejeros externos.

El Presidente

Función del Presidente

2.15. La función del presidente de una Compañía es fundamental para aglutinar y dar cohesión a un C.A. que la gobierne y controle eficazmente. Sus responsabilidades incluirán :

- Cuidar del buen funcionamiento del C.A. y estimular a los consejeros para que cumplan con sus respectivos cometidos.
- Conocer en profundidad la situación de la Compañía y estar al corriente de su evolución día a día
- Asegurar que todos los asuntos importantes pasen por el C.A.
- Vigilar que se lleve a cabo un adecuado control de la gestión de la Compañía.

- . Velar por que el secretario levante actas de las sesiones, las transcriba al libro de actas y las legalice, firmándolas con su visto bueno.
- . Presidir las juntas generales,
- . Establecer una correcta relación con los medios de comunicación y procurar que los accionistas, los analistas y el mercado en su conjunto dispongan de la información precisa para que puedan enjuiciar con conocimiento de causa la situación de la Sociedad, su evolución y sus perspectivas.

El presidente del C.A. tendrá siempre voto de calidad

División **de funciones**
presidenciales y ejecutivas

2.16. Dada la importancia de su función, puede ser conveniente que el presidente no sea al mismo tiempo el primer ejecutivo de la Compañía, ya que ello representaría una considerable concentración de poder con la sola limitación de aquellas facultades del C.A. que la Ley considera indelegables.

Caso de que el presidente fuera, al mismo tiempo, el responsable ejecutivo, debería existir en el C.A. una fuerte presencia de consejeros externos y la posibilidad de que éstos pudieran dirigirse a un vicepresidente para hacerle partícipe de sus preocupaciones por eventuales decisiones del presidente ejecutivo.

En todo caso, conviene recordar que siempre estará vigente el principio de que todos los vocales del C.A. tienen los mismos derechos y deberes y todos ellos responden solidariamente cuando aprueben decisiones tomadas por otras instancias del órgano administrativo (presidente, comisión ejecutiva, . . .)

Los conflictos de intereses

2.17. En el gobierno de las Compañías pueden presentarse conflictos de intereses entre los específicos de los ejecutivos y los más amplios de la Sociedad (fusiones y adquisiciones, nivel de inversiones, enajenaciones de activos, nombramientos, remuneraciones, etc...). En estos casos el presidente, con la ayuda de los consejeros externos, menos afectados por estos conflictos, procurará encontrar la mejor solución a estas situaciones.

Cuando un accionista o grupo controle de hecho una Sociedad, tiene la responsabilidad añadida -directa y distinta a la del propio C.A.- de tener en cuenta los intereses de todos los demás accionistas y de asegurar la transparencia y fiabilidad de la información que se facilita al mercado. En algunos países, cuando esto sucede en Sociedades con cotización oficial, el organismo que supervisa el mercado de valores obliga a que en su C.A. los consejeros externos se encuentren en mayoría

El Secretario del Consejo

2.18. El secretario del C.A. es una pieza fundamental para asegurar que éste, en su funcionamiento, cumpla de modo estricto la normativa legal vigente.

La secretaría del C.A. debería configurarse como un órgano de ayuda, asesoramiento e información para todos los miembros del mismo y, especialmente, para los consejeros externos y no-ejecutivos.

La preparación de las sesiones del C.A., el establecimiento del orden del día de acuerdo con el presidente y la redacción de las actas son responsabilidades específicas del secretario del C.A. Siempre que sea

posible, sería aconsejable que actuase también como letrado asesor, para evitar duplicidades.

Las funciones del secretario son tan importantes que su cargo debería estar dotado de ciertas garantías de independencia y permanencia. Sería aconsejable que los estatutos de cada Compañía establecieran para él un período de mandato mínimo y las condiciones de su renovación.

Es particularmente deseable la independencia funcional y jerárquica del secretario del C.A. respecto de los consejeros ejecutivos, aunque ello no sea muchas veces fácil cuando el secretario desempeña otras funciones en la Compañía. Cuando el presidente sea también el primer ejecutivo, el nombramiento, cese o renovación del secretario debería ser una competencia del C.A. en pleno.

3. COMENTARIO FINAL Y RECOMENDACIONES

Las sugerencias que anteceden, casi siempre apoyadas en experiencias de valor probado, deberían servir para que los C.A. perfeccionaran sus pautas de funcionamiento, con el consiguiente efecto beneficioso para el conjunto del sistema económico. El Circulo de Empresarios cree firmemente que en la actuación de los C.A. de nuestras empresas existe un amplio margen de mejora.

Conviene insistir en que el presente trabajo se dirige, fundamentalmente, a las empresas cotizadas en Bolsa, que son aquéllas en las que por su dimensión y el gran número de accionistas que en ellas participan, pueden plantearse conflictos de intereses con importantes repercusiones sobre terceras personas.

No quiere esto decir, sin embargo, que las líneas de actuación que se recomiendan no puedan o no deban ser seguidas por empresas de menor dimensión, con pocos accionistas y capital muy concentrado, o incluso por otras empresas relevantes de gran dimensión, aunque no formen parte del mercado de valores.

El próximo paso deberían darlo las propias empresas incorporando a su diario quehacer las recomendaciones incluidas en este documento, en todo o en parte. Conviene recordar en este momento que, -de acuerdo con las facultades contenidas en el art. 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.

El Círculo de Empresarios se limita a recoger sugerencias que empiezan a estar en vigor en los países de nuestro entorno económico que han dedicado más atención a estos temas, y confía en el beneficioso efecto de “arrastre” que puede tener el ejemplo de las empresas líderes en sus respectivos sectores.

Este sería el resumen de las recomendaciones derivadas de las reflexiones que se han ido desgranando a lo largo de este documento :

1. El número de los componentes del C.A. deberá tender a reducirse, sugiriéndose que oscile entre un mínimo de cinco y un máximo de quince. El C.A. debe guardar un buen equilibrio en su composición y no ser dominado por un solo accionista o un solo grupo que sean minoritarios.
2. Se recomienda la incorporación a los C.A. de consejeros “externos” que sin ser accionistas sean profesionales de la gestión empresarial de reconocido prestigio e independencia.
3. Los consejeros deben orientar su actuación hacia la consecución del interés general de la Sociedad -que es el de conseguir el máximo valor de la empresa para sus accionistas- ; comunicar cualquier situación de la que se pueda derivar un conflicto de intereses ; mantener absoluta reserva sobre la información que les sea facilitada y respetar escrupulosamente la normativa vigente en materia de operaciones con títulos de la Sociedad o de sus filiales y asociadas.
4. La permanencia de los consejeros debería ser revisada transcurridos dos mandatos. Se recomienda que, en ausencia de precepto estatutario, el C.A. establezca su edad de retiro.
5. El C.A. debe evaluar periódicamente el nivel de eficacia de los sistemas de control interno y reforzar el sistema auditor constituyendo para ello un Comité de Auditoría.
6. Se recomienda también la constitución de un Comité de Nombramientos y Retribuciones que, entre otras funciones, deberá fijar la remuneración de los consejeros habida cuenta de su dedicación y de su nivel de responsabilidad. Dicha remuneración no deberá ser tan elevada que haga peligrar su

independencia y su libertad de crítica y figurará en la memoria anual de forma individualizada y desagregada por conceptos.

7. El C.A. evaluará la labor del primer ejecutivo de la Compañía una vez al año.
8. El presidente asegurará que todos los asuntos importantes pasen por el C.A. y que todos sus miembros reciban toda la información que necesiten, especialmente preparada para ellos y debidamente resumida. El C.A. analizará periódicamente la cantidad y la calidad de la información que reciba para su mejor funcionamiento.
9. Se estima conveniente, con carácter general, que el presidente no acumule a su cargo el de primer ejecutivo de la Compañía. Si esto sucediera será preciso establecer fórmulas para evitar que nadie pueda tener un poder incontrolado y propiciar una mayor presencia de consejeros externos en el C.A.
10. La importancia de la función del secretario del C.A. aconseja dotar a este cargo de ciertas garantías de independencia y permanencia, estableciendo para él un período de mandato mínimo y fijando las condiciones para su renovación