

El rol del presidente del Consejo de Administración en la empresa familiar

Por Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar

Asumido que la empresa familiar ha entendido la importancia de disponer de un órgano de gobierno que cuide de la proyección de la empresa en el largo plazo, asegure su continuidad y “monitorice” a la dirección de la misma (ver los “Tema del mes” de abril y mayo para más información), se puede empezar a hablar de otro interesante tema: la separación de poderes entre el presidente del Consejo de Administración y el máximo ejecutivo de la empresa (director general o consejero delegado según el caso). ¿Cuál es el rol del presidente del Consejo? ¿Cómo puede aportar valor?

¿Es necesaria la separación de poderes?

Habrán casos en los que no se dará esta separación de poderes por diversas razones. La más justificada es el tamaño. En una empresa muy pequeña donde separar gobierno y dirección no es posible, es mucho más complicado hacer el ejercicio de saber cuándo uno está actuando como presidente y cuándo lo está haciendo como máximo ejecutivo.

Se podría argumentar que no hay necesidad de ganar tamaño. Respetable. Sin embargo si la generación al mando no se preocupa de crear espacio para los miembros de la siguiente generación a través del tamaño está poniendo la semilla de problemas que tarde o temprano acabarán apareciendo. Cuando el espacio es escaso la gente lucha por él y si no lo encuentran se sienten incómodos. Muy humano.

No quiere decir lo anterior que todos los miembros de la siguiente generación tengan que trabajar en la empresa, pero debe haber capacidad para generar un dividendo adecuado para aquellos que desempeñarán únicamente el rol de accionista, un Consejo de Administración donde los que puedan aportar valor impriman las ideas y los valores de la familia al negocio y, si así se decide, un espacio directivo para los que demuestren su capacidad y suficiencia en esta profesión.

Asumir que lo anterior es deseable para la empresa familiar y para la familia propietaria nos lleva a reflexionar acerca de cómo debe funcionar ese Consejo de Administración y en este “Tema del mes” en concreto a pensar en la función del presidente del mismo. ¿Cómo debe hacer su contribución de valor el presidente? ¿Cuál es su rol?

En el plano conceptual: Establecer los principios básicos

El Consejo funcionará sólo si su presidente quiere que funcione, especialmente si ese presidente tiene mayoría en la propiedad. Algunas empresas van entendiendo la importancia de este rol y recurren a presidentes externos.

De la destilación de las buenas prácticas observadas en Consejos de Administración que aportan valor y funcionan de forma óptima se desprenden estos principios que la mayoría de presidentes de Consejos de Administración suelen tener muy presentes:

- **Rendición de cuentas (accountability)**

Es importante que cada miembro del Consejo tenga la convicción de que “no puede ir por libre” sino que forma parte de un órgano que colegiadamente rinde cuentas a la propiedad. Asimismo los consejeros han de participar de la idea de que cada uno de ellos rinde cuentas al Consejo como órgano colegiado.

“El Consejo funcionará sólo si su presidente quiere que funcione, especialmente si ese presidente tiene mayoría en la propiedad.”

- **Amigable disidencia**

De la discusión sale la luz. Sin debate no hay oportunidades para la mejora. Mantener vivo el debate sin llegar al enfrentamiento es una capacidad imprescindible en un buen presidente.

- **Unanimidad**

Este es un tema deseable especialmente en la empresa familiar. Se trata de convencer y no de vencer por votación. Aunque a veces resulte imprescindible recurrir a este procedimiento, el presidente debe intentar lograr el consenso, sin paralizar las decisiones.

- **Colegialidad**

Exige al presidente utilizar al máximo la capacidad de deliberación y decisión de un Consejo para ayudar a enfocar adecuadamente la solución a los retos que la empresa debe afrontar.

- **Unidad**

El Consejo en su conjunto debe trabajar pensando en el bien de la empresa a largo plazo y no sólo considerar los intereses que un consejero puede estar representando en un momento determinado. Hay que estar convencido de que el “bien del accionista” pasa, necesariamente, por el “bien de la empresa”.

- **Transparencia**

Es la exigencia lógica del principio de autorregulación corporativo.

En el plano operativo: Facilitar el trabajo del Consejo

En este sentido, el principal objetivo es lograr que el Consejo funcione como un equipo de alto rendimiento. Para conseguirlo, es necesario que todos los consejeros lleven preparados los temas a tratar en cada reunión, facilitar se produzca una discusión abierta y en profundidad sobre los distintos temas, lograr que se escuchen –no sólo se oigan- y valoren todas las opiniones, que el ambiente de trabajo sea distendido y se cree un clima de confianza, ordenando las intervenciones, etc.

Resulta muy útil programar un calendario anual de reuniones y respetarlo. Teniendo en cuenta que habitualmente todos los consejeros que pueden aportar valor son personas muy ocupadas,

“El Consejo en su conjunto debe trabajar pensando en el bien de la empresa a largo plazo y no sólo considerar los intereses que un consejero puede estar representando en un momento determinado.”

ayuda mucho establecer con carácter anual la fecha de las reuniones. De esta manera es mucho más fácil lograr una coincidencia de fechas entre los consejeros.

También se debería establecer el orden del día cada una de las reuniones del Consejo, a partir de la información suministrada por el primer ejecutivo y teniendo en cuenta las posibles peticiones de todos los consejeros. El orden del día es indispensable, ya que marca la agenda de trabajo de cada reunión. Es la herramienta fundamental, junto con la información proporcionada a los consejeros, para que un Consejo funcione o se paralice. Sin una orden del día trabajada y bien estructurada los consejeros pueden verse abocados a ser meros oyentes, mientras que lo deseable es que tengan una participación activa. Hay que evitar por todos los medios que las reuniones del Consejo sean únicamente informativas, deben ser de trabajo.