

¿Qué podemos esperar de un consejero independiente?

Por Rafael Fraguas, profesor del departamento de Dirección Estratégica del IESE

Se escribe y habla mucho del consejero independiente. Prácticamente todos los códigos de buen gobierno los recomiendan. Igualmente, numerosos estudiosos sobre el tema aconsejan vivamente la presencia de consejeros independientes en los Consejos de Administración. Pero, ¿qué beneficios aporta un consejero independiente? ¿Y qué características debería reunir esta persona para que pueda desarrollar su función de forma efectiva?

En primer lugar, sería interesante conocer qué se entiende por consejero independiente. De acuerdo con el Código Unificado de Buen Gobierno, consejeros independientes son aquellos que, designados en atención a sus condiciones personales y profesionales, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por sus relaciones con la sociedad, sus accionistas significativos o sus directivos.

En segundo lugar es importante entender qué puede aportar un consejero independiente:

- **Independencia de la dirección y de la propiedad.** Actuar, cuando sea necesario, como un contrapeso. De un consejero independiente se espera que tenga opinión propia y que, además, la exprese. A veces se asocia a un consejero independiente con “un elefante entrando en una cacharrería” y, pienso que, nada más lejos de la realidad. De un consejero independiente se espera no que critique, sino que contribuya, que sume, que ayude con sus planteamientos, con sus puntos de vista. En mi opinión, su actuación debe ir presidida por el conocimiento de la situación, la firmeza y el cariño.
- Mayor **visión a largo plazo**, en contraposición a los consejeros ejecutivos que se pueden sentir presionados por la carga del día a día. Un consejero profesional sabe que su horizonte temporal no es inmediato, ya que debe velar por la viabilidad de la empresa a largo plazo.

- **Esquemas de pensamiento ajenos** a los que utiliza la empresa. Ello puede ayudar a romper un cierto “continuismo” en los enfoques de las situaciones, a “oxigenar” los planteamientos con que se abordan los distintos problemas en la empresa.
- **Fuentes de información** distintas, lo que aumentará la riqueza de la información. Un consejero del mundo de la empresa tiene distintas relaciones y, por lo tanto, distintas fuentes de información que pueden enriquecer de manera importante la información con la que trabaja el Consejo.
- Dependiendo de los criterios de selección que se utilicen, pueden **complementar las capacidades existentes** en la empresa. Detrás de esta afirmación subyace un tema clave, ¿para qué nombro un consejero independiente? De un consejero independiente debemos esperar que tenga una visión global de la empresa, un punto de vista generalista, pero también suele tener algún campo de especialidad. Se trata de buscar consejeros independientes que tengan campos de especialidad necesarios para la situación que está abordando o desea abordar la empresa en un futuro próximo. Por ejemplo, si una empresa se está planteando la internacionalización puede resultarle de utilidad incorporar a su Consejo un consejero independiente con experiencia en este tema. Ello permitirá al equipo directivo no abordar este paso como un tema completamente nuevo y reducir los errores y la inseguridad a la hora de llevarlo a cabo.
- En empresas familiares, otra aportación inestimable que puede hacer un consejero independiente es ayudar a **ordenar las relaciones de la familia con la empresa**, facilitar la sucesión en la empresa familiar, tutelar los programas de desarrollo profesional de los miembros de la familia que trabajan en la empresa o que desean incorporarse al Consejo de Administración. En estos y otros aspectos de índole familiar-empresarial pueden y deben aportar una profesionalidad y objetividad con unos mayores grados de libertad que otros consejeros, ya sean dominicales o ejecutivos.

“De un consejero independiente se espera que tenga opinión propia y que, además, la exprese. Se espera no que critique, sino que con sus puntos de vista, contribuya.”

Sin embargo, estudios empíricos indican que el papel desarrollado por dicha categoría de consejeros dista mucho de lo que a priori se les atribuye e indican que los consejeros independientes suelen intervenir poco en las reuniones de los Consejos de Administración y no expresan sus opiniones. En definitiva, que no se dejan notar. ¿A qué puede deberse esto?

En realidad, la definición de consejero independiente que hace el citado Código de Buen Gobierno permite clasificar de manera muy clara a un consejero como independiente o no. Entonces, ¿dónde está el problema? Pues pienso que a menudo nos olvidamos de la primera parte de dicha definición: “...designados en atención a sus condiciones personales y profesionales...”.

Esto es lo más importante y lo que a menudo se olvida: ¿qué características debe tener un consejero independiente? Además de aquellas que permiten clasificarle como independiente

debe tener otras características personales y profesionales que nos permitan afirmar, a priori, que esta persona va a ser capaz a aportar lo que se espera de un consejero independiente.

Existen unas características, muy importantes, que deben ser comunes a todas las categorías de consejeros. Estas son la laboriosidad, la honestidad, tener valores personales y la prudencia.

Pero cuando buscamos a un consejero independiente, ¿qué otras características debe reunir para que pueda desarrollar su función de manera efectiva?

“Existen unas características que deben ser comunes a todas las categorías de consejeros: la laboriosidad, la honestidad, tener valores y la prudencia.”

- En primer lugar, **que tenga experiencia en Consejos activos**, en cómo se trabaja en ellos. Que se pueda afirmar de él que es una persona que trabaja los temas, que expresa sus opiniones en las reuniones.
- **Que sea competente como consejero**. No se trata, necesariamente, de tener personas ilustres sino personas que, cuando expresan sus opiniones, los demás las escuchan y no sólo por respeto a la persona sino por el interés que, a priori, despierta el contenido de su intervención.
- **Que tenga un punto de vista generalista**, que contemple la empresa en su conjunto y entienda el multiimpacto de las decisiones en las distintas partes de la empresa.
- **Que tenga un campo de especialidad**. Esto no es incompatible con el punto de vista generalista. Es interesante que un consejero independiente tenga esté especializado en un ámbito que sea relevante para la problemática que la empresa está abordando o va a abordar en un futuro próximo.
- **Capacidad de trabajo en equipo**. El Consejo debe ser un equipo. Esto no es obvio ni sencillo en personas de este nivel. La manera de conseguir que se trabaje como un equipo, además de la labor del presidente, es que las personas que se incorporan como consejeros tengan ya esa capacidad.
- **Dedicación**: para que un consejero trabaje y aporte al Consejo, además de que quiera debemos asegurarnos de que puede. Es decir, de que tiene disponibilidad de tiempo, no sólo para preparar y asistir a las reuniones del Consejo, sino también para temas que puedan surgir de manera imprevista.

En resumen, considero que las aportaciones que un consejero independiente puede hacer en un Consejo de Administración son muy importantes. Pero para que esto se produzca debemos atender no sólo a que cumpla con los requisitos de independencia, sino a las características personales y profesionales que son las que, de verdad, le permitirán desarrollar sus funciones como independiente.