

## ¿Sirve de algo el consejo de administración si el dueño decide todo?

**En las empresas privadas, los consejos de administración solo influyen si cuentan con una presencia efectiva. Su supervisión puede marcar la diferencia entre decisiones impulsivas y una estrategia disciplinada y sostenible.**



24 de julio de 2025

Por [Jeroen Neckebrouck](#)

En las empresas privadas, especialmente cuando el propietario también dirige el negocio, el papel del consejo de administración puede quedar diluido. Sin embargo, una gobernanza efectiva puede marcar la diferencia entre decisiones impulsivas y una estrategia disciplinada y sostenible.

¿Qué papel juegan los consejos de administración en las empresas privadas?

En las compañías cotizadas, no hay duda: los consejos de administración ocupan una posición central en el gobierno corporativo. Están sujetos a normas claras, tienen funciones bien definidas y ejercen mecanismos de control sobre los equipos directivos.

Pero en las empresas privadas —especialmente cuando el propietario también actúa como director general— el panorama es bastante más complejo. En estos casos, el consejo suele tener un rol más informal: acompaña, asesora, aporta experiencia y guía. Sin embargo, su capacidad de supervisión efectiva es mucho más limitada.

¿Hasta qué punto puede un consejo influir realmente en las decisiones estratégicas si el propietario es quien toma la última palabra... y quien nombra a los propios consejeros?

Aquí está el quid de la cuestión: un consejo puede expresar preocupaciones o proponer alternativas, pero si su capacidad de influir depende enteramente de que el propietario quiera escuchar, ¿tiene realmente peso en las decisiones finales?

Esta dinámica ha llevado a muchos a cuestionar el peso de los consejos en las empresas dirigidas por sus dueños. Cuando el propietario es quien lleva la voz cantante, el consejo puede carecer de la influencia necesaria para imponer cambios o poner en duda decisiones de la dirección. Su presencia puede quedar reducida a una formalidad, mientras que su capacidad para exigir responsabilidades o reorientar la estrategia puede verse muy limitada.

Un estudio que he realizado junto con William Schulze (David Eccles School of Business, University of Utah), basado en datos de 27.000 empresas de Reino Unido y 7.000 compañías belgas, demuestra que [los consejos sí pueden marcar una diferencia significativa en las empresas privadas dirigidas por sus propietarios](#), siempre que tengan una presencia real y activa. En estos casos, influyen en cómo las empresas privadas interpretan su rendimiento y en las decisiones que toman como respuesta.

# Gobernanza sólida, decisiones más disciplinadas

El estudio revela que las empresas privadas que cuentan con una gobernanza fuerte responden al éxito y al fracaso de forma muy distinta a las que carecen de ella. Las empresas que cuentan con una supervisión sólida —algo que se refleja en el tamaño del consejo, la rotación dentro de este o la presencia de consejeros externos o independientes—, tienden a seguir más lo que en el ámbito académico se conoce como la Teoría Conductual de la Empresa. Esta teoría plantea que las compañías comparan constantemente su rendimiento real con un nivel de aspiración interno, y que esa comparación impulsa cambios estratégicos.

Cuando el rendimiento incumple las expectativas, las empresas bien gobernadas suelen asumir más riesgos y realizar cambios estratégicos, como podría ser un aumento de la inversión, para corregir el rumbo. En cambio, si superan las metas, tienden a actuar con mayor cautela, evitando riesgos innecesarios. Esta lógica ha sido ampliamente estudiada en grandes empresas que cotizan en bolsa. En estas compañías, las decisiones se toman dentro de estructuras profesionales y en consenso con diversos grupos de interés, que pueden tener intereses distintos y funcionar con plazos también diversos. Pero hasta ahora no estaba claro si ese patrón también se daba en las empresas privadas.

## Propietarios-directores: entre intuición y exceso de confianza

Lo interesante de nuestro estudio es que muestra que, cuando cuentan con un consejo bien configurado, las empresas privadas también siguen ese comportamiento disciplinado. Los consejos ayudan a generar respuestas más consensuadas ante los resultados, lo que influye de manera decisiva en las decisiones de inversión.

Por el contrario, cuando el control recae por completo en el propietario-director, la dinámica suele ser la opuesta. Si los resultados empeoran, la empresa se repliega y recorta inversión para proteger el capital. Y si las cosas van bien, redoblan la apuesta, invirtiendo más incluso cuando ya obtienen rendimientos altos. Este optimismo persistente, que se observa con frecuencia en empresas con el nombre del propietario, responde más al deseo de consolidar el éxito personal que a una evaluación estratégica rigurosa.

# El consejo como contrapeso estratégico

Lo más revelador del estudio es que demuestra que la implicación del propietario y la supervisión del consejo no son excluyentes: pueden convivir y equilibrarse. La presencia del consejo no elimina el control del propietario, pero sí lo matiza. En las empresas donde hay tanto un consejo sólido como un propietario muy implicado, los patrones de inversión son más equilibrados. Incorporar un órgano de gobernanza no significa restar poder, sino añadir un contrapeso que fomenta el debate, cuestiona ideas preconcebidas y enriquece la toma de decisiones.

Las conclusiones son relevantes. Muchos propietarios-directores valoran su autonomía y la agilidad para decidir. Pero este estudio sugiere que, sin darse cuenta, pueden volverse demasiado conservadores en tiempos difíciles o lanzarse a una expansión excesiva tras un buen resultado. Un consejo bien diseñado actúa como un contrapeso que, sin interferir, aumenta la probabilidad de que las decisiones sean más acertadas: invertir cuando hace falta y frenar cuando conviene.

El mensaje es claro: la gobernanza no debería ser solo una exigencia normativa. Bien entendida, es una herramienta para generar valor a largo plazo, ayudando a las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas.

---

*Este artículo fue publicado originalmente en la newsletter del [Centro de Gobierno Corporativo](#) del IESE Business School. Suscríbete [aquí](#) para más contenidos como este.*



## Jeroen Neckebrouck

Profesor de Iniciativa Emprendedora en el IESE. Sus áreas de interés incluyen la gobernanza de las empresas emprendedoras, la propiedad, la empresa familiar, el capital riesgo y el capital privado.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)