CIRCULO DE EMPRESARIOS

Comité de Gestión Empresarial y Productividad

REFLEXIONES SOBRE LA REFORMA DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION

Madrid, 3 de Octubre de 1995

Los Consejos de Administración de las empresas constituyen una pieza básica de su funcionamiento, cuya importancia va creciendo conforme aumenta la complejidad de la economía y de la competencia internacional. En este orden de cosas, se está produciendo un cúmulo de circunstancias de distinto alcance y naturaleza, que indican la oportunidad de replantear su naturaleza y funcionamiento tal y como está sucediendo en varias economías industriales importantes, entre otras las del Reino Unido, Francia y EE.UU.*

En España están presentes muchas de esas circunstancias, por lo que es también oportuno replantearse el papel actual de los Consejos dentro de lo que sería la **apertura institucional** de la economía española, que no es más que otra dimensión de su apertura a la competencia del resto del mundo. En este contexto, es preciso y urgente acomodar las instituciones internas de la empresa para que puedan dar respuesta a los desafíos que supone la globalización económica.

Todo ello ha llevado al Círculo de Empresarios a realizar una primera reflexión sobre las mejoras que podrían introducirse en los Consejos de Administración de las empresas españolas (en adelante CA), para superar sus carencias. Esta reflexión se ha plasmado en la definición de un **marco de posibles soluciones**, que habría que **desarrollar ulteriormente**, con una metodología similar a la llevada a cabo en otros países. Estas reflexiones y este marco de propuestas constituyen el contenido de este documento que, en principio, es aplicable a **todo tipo de empresas** de tamaño grande con accionariado disperso, cuyo ejemplo más típico, aunque no único, podría ser la Sociedad Anónima que cotiza en Bolsa.

---

* Informe Cadbury (diciembre 1992) y Cadbury 2, que está en sus inicios, informe Greenbury (julio 1995), informe Viénot (julio 1995). Las experiencias de EE.UU. están bien resumidas en Jay W. Lorsch, "Empowering the Board", **Harvard Business Review**, enero-febrero 1995.

Es también importante destacar, de entrada, que las páginas que siguen se ocupan **exclusivamente** de los CA en tanto en cuanto pieza esencial de una institución jurídica, la Sociedad Anónima, con el objeto de examinar su papel y las implicaciones de su forma de actuar, así como los cambios en el estado actual de las cosas que posibiliten un mejor funcionamiento de las Sociedades Anónimas en el futuro.

Este planteamiento no agota ni excluye otros muchos enfoques posibles sobre la institución "empresa" como tal, en los que, prescindiendo de su forma jurídica, se analizan otras dimensiones como trabajadores, clientes, proveedores, autoridades fiscales, regulatorias (si procede), medio ambiente, utilización como política industrial (empresa pública), etc., etc.

Por razones metodológicas, aquí se examina sólo una parte de una realidad muy compleja, la empresa, que puede considerarse desde otras múltiples vertientes. Así, un enfoque a partir de los CA es una decisión metodológica, no una descripción completa de lo que es el mundo empresarial.

La organización de este documento es la siguiente:

1. Las fuerzas que empujan las reformas.
2. Del seguimiento pasivo a la co-participación activa.
3. Misiones, tareas y medios de los "nuevos" CA.
4. Oferta y demanda de reformas.
5. Cómo efectuar los cambios.
6. Resumen y conclusiones.

1. Las fuerzas que empujan las reformas

Sin otra pretensión que la meramente descriptiva, la larga serie de circunstancias y acontecimientos que, sucesiva o simultáneamente, están detrás del replanteamiento del funcionamiento de los CA en varias economías industriales incluye los siguientes puntos:

* Insatisfacción de los accionistas por la actuación de los directivos responsables de la gestión de empresas con problemas. En ciertos casos se sienten además defraudados por la reacción de la mayoría de los Consejeros, que a su vez no se reconocen responsables, alegando falta de información sobre los hechos.

* Presencia más activa de accionistas institucionales más exigentes, que quieren otro papel para el CA.

* Situaciones extremas recientes de empresas relevantes, en las que se ha puesto en cuestión el papel del CA.

* Procesos y comparecencias judiciales, en las que se han visto involucrados Consejeros de las empresas en tal situación.

* Inquietud de grupos de accionistas minoritarios ante determinados cambios en el curso de la vida de las sociedades.

* Cuestiones en torno al papel y responsabilidad de los auditores.

* Complejidad de la toma de algunas decisiones estratégicas y conveniencia de contar con puntos de vista adicionales a los de la Dirección para tomarlas.

* Controversias públicas en torno a los niveles y forma de retribución de los Consejeros, y ante el efecto inhibidor que tienen las remuneraciones elevadas sobre la participación activa de los Consejeros.

* Normativa actualmente vigente, incluyendo la reciente reforma de la Ley de Sociedades Anónimas, que no ofrece soluciones satisfactorias a los problemas que se plantean, por ejemplo al responsabilizar de la misma manera a los Consejeros ejecutivos y no ejecutivos.

* Rechazo de la opinión pública a determinadas prácticas asociadas con algunos de los aspectos mencionados.

Ni todos estos factores son relevantes en todas las economías, ni es idéntico el orden de su respectiva importancia en cada una de ellas. Lo destacable, sin embargo, es que el cambio de entorno que están experimentado todas las economías, como resultado de la globalización de los mercados, altera, de una u otra forma, los equilibrios preexistentes en las formas de ejercer el poder dentro de las empresas.

2. Del seguimiento pasivo a la co-participación activa

Con independencia de los distintos contextos institucionales, y como línea de **orientación general**, el movimiento de reforma de los CA apunta hacia **un reforzamiento del papel** de éstos en la vida de la empresa.

Es interesante recordar que la sociedad anónima es un mecanismo que permite la diversificación de riesgos (ampliando la envergadura de los empeños que una empresa puede acometer) a través de la especialización de tareas entre los gestores (Dirección) y quienes asumen riesgos (accionistas propietarios). En este esquema late implícito un conflicto potencial entre ambos tipos de protagonistas.

Para que este conflicto no acabe con el objeto principal (la sociedad anónima) existen cuatro mecanismos de salvaguardia, dos internos y dos externos. La existencia de un mercado de valores y de un mercado de control corporativo (opas) son los dos externos, mientras que la Junta de Accionistas y el CA son los internos. Estos mecanismos no son obviamente independientes entre sí, y tiende a pensarse que los internos serán tanto más eficaces cuanto más relevantes sean los externos. En cualquier caso, además, en ocasiones no funcionan en la práctica con la suficiente efectividad (por ejemplo: delegaciones en blanco en favor del CA, inasistencia de accionistas, etc.).

En este esquema de reflexión el **objetivo fundamental** del CA, que debería representar única y exclusivamente los intereses de la mayoría de los **accionistas propietarios**, es maximizar

el valor de la empresa para esa mayoría de accionistas en un horizonte de largo plazo.

Ese objetivo se concreta en dos **grandes misiones** de la labor del CA: colaborar en la definición de la estrategia empresarial -aprobando o denegando las propuestas estratégicas de la Dirección de la empresa- o cualquier otra decisión cuya trascendencia sea determinante para la vida de la misma y evaluar el desarrollo de dicha estrategia, controlando el rendimiento de la Dirección mediante la información adecuada.

Para la consecución de tales misiones el CA desarrollaría una serie de **tareas**, y se dotaría de nuevos medios organizativos.

Misiones, tareas y nuevos medios serán objeto del apartado siguiente. Lo que interesa aquí subrayar es que el movimiento actual de reforma de los CA (reforzando su papel en relación con el de la Dirección) supone aumentar la presencia de los accionistas (y sus intereses) en la actividad de la empresa.

3. Misiones, tareas y medios de los "nuevos" CA

El punto de arranque para la transformación de los CA es dar respuesta a su actual falta de eficacia, aumentándola a través de un cambio en el grado y forma de la implicación de los Consejeros en la empresa. Esto supone, en lo esencial, transformar el papel del CA de una institución que se limita a corroborar las decisiones de los gestores/administradores

(Dirección) a otra que aprueba las decisiones estratégicas u otras de trascendencia propuestas por ellos, al tiempo que, de manera simultánea, controla la ejecución y desarrollo de las mismas.

Este CA transformado y reforzado tendría las dos grandes misiones clásicas: la aprobación de las decisiones estratégicas de la empresa y el control de la ejecución de las mismas. Con esta doble tarea los Consejeros contribuirían al aumento del valor de la empresa, lo que es consistente con su objetivo de maximizar los intereses a largo plazo de los accionistas.

La participación del CA en el diseño de la estrategia empresarial es una cuestión compleja. El punto central reside en la dificultad que entraña el trazado de la divisoria que distinga con claridad lo que son las contribuciones del CA, o de Consejeros individuales, a la hora de aportar ideas para la dirección estratégica de la empresa, de lo que es la gestión de desarrollo de la estrategia adoptada.

Esta distinción no es siempre fácil de mantener en la realidad. Si bien resulta en principio claro que es tarea de un CA aprobar la estrategia general de la empresa, así como controlar los resultados que se deriven de su puesta en marcha, siempre quedará la pregunta relativa al grado de involucración del CA en la decisiones estratégicas específicas. La respuesta más general -según las experiencias disponibles- es que esto dependerá de las circunstancias particulares de cada caso.

El control periódico de la ejecución de la estrategia empresarial, que se centra y concreta en la evaluación del rendimiento de la Dirección, es la segunda gran misión que proponemos

para el nuevo CA.

Este punto clarifica y sintetiza, frente a todos, el nuevo poder del CA, y las nuevas relaciones entre el CA y la Dirección. Asimismo proporciona a los Consejeros un marco y unos incentivos para participar en una discusión completa sobre la marcha de la empresa, y, en tercer lugar, es un input para la Dirección sobre las percepciones del CA.

Para maximizar el valor de la empresa -que a fin de cuentas es lo que piden los accionistas- aprobando y evaluando las decisiones estratégicas correspondientes, el CA tiene que llevar a cabo una serie de **tareas** que podríamos agrupar en tres grandes bloques, según las mejores prácticas observadas:

Participar en la definición de la estrategia de la empresa: El CA colectivamente tiene que informarse y formarse suficientemente en todos los aspectos importantes que afecten al entorno relevante del negocio o negocios de la empresa, como son los legislativos, de mercado y competencia, así como de los desarrollos operativos, comerciales, tecnológicos, contables y financieros que afecten a la entidad.

Este conocimiento completaría la capacitación del CA para orientar a la Dirección en la definición de las grandes misiones que maximicen el valor de la empresa, le capacitaría asimismo para reflexionar, aprobar, modificar o denegar las propuestas estratégicas de la Dirección y para seguir la implantación de las que hayan sido adoptadas.

Asumir la responsabilidad de analizar la actuación de la Alta Dirección: El CA, como

Según un documento elaborado por el
Comité de Gestión Empresarial y Productividad

EL CIRCULO DE EMPRESARIOS PROPONE REFORMAR LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

* **La apertura económica y la competitividad exige Consejos participativos, transparentes y responsables de la estrategia empresarial y de su ejecución**

* **Debería constituirse una Comisión de Expertos que proponga mejoras para el funcionamiento interno de las empresas**

Madrid, 3 de octubre de 1995

Los Consejos de Administración en la empresa española son de tipo predominantemente pasivo y de comportamiento opaco, según afirma un documento elaborado por el Comité de Gestión Empresarial y Productividad del Círculo de Empresarios, bajo la presidencia de Francisco Moreno de Alborán.

El documento afirma que esos Consejos tradicionales son producto de una economía cerrada, con mercados altamente intervenidos, pero que en la actual situación de apertura exterior y de desregulación, las empresas deben revisar críticamente su estructura organizativa y sus estrategias, para fortalecer su posición en un entorno mucho más competitivo.

Basándose en la experiencia de países de nuestro entorno, con un más alto grado de industrialización -como Reino Unido, Francia o Estados Unidos- el documento apunta hacia la necesidad de reformar los actuales Consejos, de forma que refuercen su papel en la vida de la empresa, adquieran un mayor grado de eficacia en su funcionamiento, y consigan implicar a los consejeros en las estrategias y deciciones importantes de las compañías, de acuerdo, además con la responsabilidad que exige la nueva legislación sobre Sociedades Anónimas.

En definitiva, los cambios que sugiere el Círculo persiguen transformar los actuales Consejos, de escasa operatividad, cuya labor fundamental es corroborar las decisiones que toma la dirección, en entes que proponen y aprueban las decisiones estratégicas de las empresas, y que a la vez controlan la ejecución y desarrollo de las mismas. Asimismo, y como segundo gran objetivo, sería labor del Consejo la evaluación de forma permanente del rendimiento de la Dirección.

Para adquirir la eficacia precisa y transparencia en su nuevo cometido, los Consejos necesitan dotarse de diferentes medios organizativos, entre los que destacan la inclusión de Consejeros externos, códigos de conducta estrictos, sistemas de información propios, y la utilización de los comités necesarios para ayudarse en su labor, entre ellos los de auditoría, selección, evaluación y remuneración de los principales ejecutivos.

Como medio para proceder a esas transformaciones se señalan dos vías: una que nace de las propias empresas, y que consiste en la autoregulación, y otra externa que viene dada por cambios legislativos. La recomendación del Círculo es que las propias compañías inicien su proceso de autoregulación, que se debería mantener durante un período amplio, a fin de poder evaluar resultados, y sólo en el caso de ser preciso, acometer las modificaciones legislativas correspondientes.

Finalmente el Círculo propone establecer un Comité de Expertos amplio, con representación de todas las partes interesadas, que analice de forma completa el actual funcionamiento de las sociedades anónimas y sus circunstancias y haga las recomendaciones oportunas para su mejora, incluso cambios legislativos, de forma que las empresas puedan desarrollarse en condiciones óptimas en el contexto actual y en el futuro previsible de la economía española.

El documento resalta que ésta es una primera reflexión sobre el cometido de los Consejos de Administración, un marco de posibles soluciones que habría que desarrollar más adelante, pero insiste en la necesidad de replantearse el papel actual de los Consejos dentro de lo que es el proceso de apertura institucional que está viviendo la economía española, proceso que exige acomodar también, y de forma urgente, las instituciones internas de la empresa al nuevo contexto, para que ésta pueda dar respuesta a los desafíos que supone la globalización económica.

garante de los intereses de los accionistas, asume la responsabilidad de nombrar, supervisar y evaluar al menos al máximo ejecutivo de la empresa, incluyendo sus niveles de remuneración y sus eventuales planes de sucesión.

Definir su modo de funcionamiento: Corresponde también al CA elevar propuestas a la asamblea de accionistas con el objeto de definir su propia composición, selección, evaluación y rotación de los componentes, así como estructurar su modo de trabajar en fondo y forma.

La transformación de un CA tradicionalmente pasivo en uno que añada valor a la gestión rentable y sostenible de la empresa, requiere introducir algunos cambios en la organización de los mismos.

Las empresas que parecen haber transformado con éxito sus CA, cuentan entre sus Consejeros, además de ejecutivos y de representantes de los accionistas, con **Consejeros externos** que con su experiencia propia o ajena al sector económico específico de la actividad de la empresa expresan un juicio independiente sobre aspectos como la estrategia, rendimientos, recursos, nombramientos y estándares de conducta de la empresa. Son independientes de la gestión, perciben unos honorarios que son función de su dedicación y son nombrados por procedimientos bien establecidos y por períodos de tiempo acotados. Además, el Consejero externo es a menudo la figura que lleva al CA la voz y el sentir de los accionistas minoritarios.

En su funcionamiento, los "nuevos" CA se rigen por **Códigos de Conducta** con principios bien definidos que se refieren por ejemplo: a la salvaguardia del equilibrio de poder en el

seno de los CA, mediante la incorporación de los mencionados Consejeros externos; al tratamiento sistemático de los temas trascendentes para la entidad; al tratamiento de los conflictos de interés entre los Consejeros y la institución; a la definición de estándares éticos para sí mismo y para la empresa; etc., etc.

El CA asume asimismo la responsabilidad de recabar y presentar la **información de gestión y control** de la empresa de una manera completa y comprensible; se responsabiliza también por la objetividad y profesionalismo de la relación con los auditores, instrumentada en un Comité de Auditoría; Consejeros y auditores hacen públicas sus respectivas actividades y funciones.

El CA se estructura en Comités, además del Comité de Auditoría mencionado, como por ejemplo los Comités de evaluación y remuneración de ejecutivos, Comités de selección (de Consejeros y máximos ejecutivos), Comité de estrategia, de inversiones, etc., etc. Todos estos Comités tienen una misión, modo de funcionamiento y composición bien definidos. Los Comités de evaluación y selección, por ejemplo, suelen estar compuestos por Consejeros externos.

La estructuración específica de los CA, los Códigos por los que se rigen, y el número y naturaleza de sus miembros varían de unas empresas a otras, pero en todas se han producido transformaciones en el sentido de reformar los medios organizativos enunciados.

4. Oferta y demanda de reformas

En España, una importante tradición legalista-formal, generada en una economía poco expuesta a la competencia y con mercados altamente intervenidos -lo contrario a una situación caracterizada por la transparencia, la competencia, la rendición efectiva de cuentas, etc.-, ha propiciado CA de tipo **predominantemente pasivo**, en un contexto fundamentalmente opaco.

Esto es obviamente una caricatura de un estado de cosas que, aunque dentro de unas pautas predominantes de pasividad, presenta una amplia gama de variedad de situaciones concretas. No es caricatura, en cualquier caso, el hecho de que, en términos generales, la **eficacia y eficiencia de los CA españoles es sustancialmente mejorable, situación que constituye el principal argumento para proponer su reforma.**

Aunque no es este el lugar para entrar en la exposición detallada de las anomalías más frecuentes que caracterizan el funcionamiento actual de los CA españoles, sí es importante destacar algunas de sus debilidades. Por ejemplo: falta de independencia de los Consejeros no ejecutivos, insuficiente representación de los accionistas minoritarios, información al CA insuficiente y tardía, escaso debate interno y poca dedicación, conflictos de interés, etc.

La reforma de los CA españoles es especialmente importante en el contexto en que actualmente está empeñada la economía española -de **apertura a la competencia** y a los mercados exteriores, y de desregulación y desintervención interna-, que requiere de las

empresas, dentro de su tarea de redefinir y fortalecer su posición competitiva, una revisión crítica de sus estrategias, de su estructura organizativa, así como de sus pautas de funcionamiento, proceso al que no puede ser ajeno el CA.

En estas condiciones, el **peso de la tradición es la inercia más fuerte** que hay que vencer a la hora de transformar los CA de las empresas españolas. La evolución desde etapas anteriores ha llegado a consolidar una situación de "equilibrio" de fuerzas -gestores/ administradores/consejeros, minorías/mayorías, esencialmente- que es lo que configura y da carácter al estado actual de la cuestión, y que tiende a perpetuarse si no hay conflictos.

Cabe así preguntarse por los tipos de fuerzas que podrían llevar a las empresas, internamente o bajo influencias externas, a reexaminar críticamente el papel de su CA y a proceder a su transformación en un instrumento adicional capaz de propiciar su capacidad competitiva.

Las fuerzas desde el exterior de la empresa estarán de alguna manera relacionadas con operaciones de **cambios de propiedad** (fusiones, adquisiciones, opas), así como con la influencia de **inversores institucionales,** e incluso bajo la presión de la opinión pública, ante fracasos empresariales especialmente relevantes.

Mirando al lado interno de la empresa, se plantea una pregunta inmediata: ¿Quién protagoniza la demanda de cambio de los CA españoles? ¿Gestores? ¿Accionistas? ¿Auditores? ¿Autoridades regulatorias? ¿Nadie? Hay en todo caso, en este ámbito, un factor nuevo reciente derivado del riesgo asociado al **incremento de responsabilidad** que la nueva normativa sobre sociedades anónimas atribuye a los Consejeros.

Si la presión externa del mercado de control societario no parece que haya sido, al menos de momento, demasiado importante, y si, de manera simultánea, el entusiasmo transformador de origen estrictamente interno -incluyendo la cobertura del riesgo mencionado- está bastante contenido, **sólo quedarán, en lo más inmediato, como principales motores de la transformación del "statu quo", el "activismo" de los inversores institucionales,** la **sensibilización de la opinión pública,** derivada de los fracasos empresariales o de la desprotección de los pequeños accionistas, o la concienciación de los propios empresarios de que la existencia de CA eficientes y eficaces contribuyen de una manera directa a la competitividad de la empresa. No puede olvidarse que las **exigencias de la competitividad,** en mercados más abiertos y menos regulados, acrecentarán la presión de las fuerzas internas y externas que empujan en la dirección de transformar los CA, ya que aunque la demanda actual de cambios en los mismos no sea importante, el contexto de apertura de la economía española (que está en la base de las exigencias de competitividad) es irreversible.

5. Cómo efectuar los cambios

La primera cuestión es preguntarse si la normativa vigente **propicia u obstaculiza** el cambio del CA, para mejorar su contribución al rendimiento de la empresa. La respuesta parece ser que no lo propicia demasiado.

Con independencia de lo anterior, hay dos vías genéricas para acometer la transformación: **autoregulación o cambios legislativos**. Otra opción, combinación de las

anteriores, que es la que propugnamos, sería empezar por autoregulación, mantenerla por un período, a efectos de poder evaluar los resultados, completando el proceso con las modificaciones legislativas correspondientes, si esto finalmente fuera necesario. Para apoyar el establecimiento de la autoregulación sería aconsejable contar con la colaboración expresa de las instituciones de control existentes.

Hay que pensar, sin embargo, que la tradición local es un elemento importante a efectos de la **eficacia de la autoregulación**, y ésta podría plantear problemas en un contexto poco habituado a tales prácticas. Es decir, no parece previsible que espontáneamente muchas empresas decidan hacer más operativos y eficaces sus CA si no hay algo importante que las obligue a ello. Sin embargo, no hay que subestimar el potencial de arrastre que puede tener un conjunto de **empresas líderes** en sus respectivos sectores, empeñadas en transformar sus CA, y haciendo la correspondiente publicidad al respecto, por lo que cabe tener la esperanza de que algunas empresas se decidan a imitar lo que "se lleva" por otros lados.

6. Resumen y conclusiones

1. En España, una importante tradición legalista-formal, generada en una economía poco expuesta a la competencia y con mercados altamente intervenidos -lo contrario a una situación caracterizada por la transparencia, la competencia, la rendición efectiva de cuentas, etc.-, ha propiciado Consejos de Administración de tipo **predominantemente pasivo**, y con **comportamientos** interno y externo fundamentalmente **opacos**. **La**

eficacia de los Consejos de Administración españoles es muy mejorable, situación que constituye el principal argumento para proponer su reforma.

2. En el proceso actual de la economía española -de **apertura a la competencia** y a los mercados exteriores, y de desregulación y desintervención interna- las empresas deben redefinir y fortalecer su posición competitiva, lo que exige una revisión crítica de sus estrategias, de su estructura organizativa y del funcionamiento del propio Consejo de Administración.

3. Las fuerzas que impulsan esa revisión pueden venir tanto desde el exterior de la empresa, relacionadas con operaciones de **cambios de propiedad** (fusiones, adquisiciones, opas), o con la creciente influencia de **inversores institucionales**, como desde el interior. Recientemente existe un nuevo factor, que aconseja impulsar dichos cambios, derivado del riesgo asociado al **incremento de responsabilidad** que la nueva normativa sobre sociedades anónimas atribuye a los Consejeros.

4. El movimiento de la actual reforma de los Consejos de Administración en varios países industrializados apunta hacia un **reforzamiento del papel del Consejo de Administración** en la vida de la empresa.

5. El punto de arranque de la transformación de los Consejos es dar respuesta a su actual **falta de eficacia**, aumentándola a través de un cambio real en el grado y forma de implicación de los Consejeros en la empresa. Esto supone que el Consejo de Administración deje de ser un órgano que se limita a **corroborar** las decisiones de

la Dirección y se transforme en otro que **aprueba las decisiones estratégicas propuestas por ellos**, y simultáneamente **controla la ejecución y desarrollo de las mismas**.

6. La segunda gran misión de un Consejo de Administración reforzado es la **evaluación del rendimiento de la dirección** a través del control periódico de la ejecución de la estrategia empresarial.

7. Los **"nuevos" CA** se deben dotar de medios organizativos diferentes, entre los que destacan la inclusión de **Consejeros externos**, **códigos de conducta** estrictos, sistemas de **información** propios, y la utilización intensa de **comités**, entre ellos los de auditoría, selección y evaluación y remuneración de los principales ejecutivos y otros.

8. El **peso de la tradición es la inercia más fuerte** que hay que vencer a la hora de transformar los Consejos de Administración de las empresas españolas. La evolución de la realidad española ha llegado a consolidar una situación de "statu quo" entre distintas fuerzas -esencialmente, gestores/administradores/consejeros, minorías/ mayorías- que es lo que caracteriza la actual situación, y que tiende a perpetuarse.

9. Hay dos vías para acometer la transformación: **autoregulación o cambios legislativos**. Otra opción, propugnada por el Círculo, sería la de empezar por un proceso de autoregulación, que se mantuviera por un cierto período, a efectos de poder evaluar los resultados, y, en caso de ser preciso, acabar el proceso con las

modificaciones legislativas correspondientes.

Con estas reflexiones de fondo el Círculo de Empresarios considera muy conveniente establecer un **Comité de Expertos** que examine de forma completa el funcionamiento actual de las sociedades anónimas españolas y sus circunstancias, y haga las oportunas recomendaciones, sin excluir posibles cambios legislativos, para su mejora, tanto en el contexto actual como en el previsible futuro de la economía española.

El Círculo de Empresarios pretende, con este documento, llamar la atención sobre una cuestión tan trascendente para la economía española como es la mejora de los Consejos de Administración, destacando los problemas principales que hoy la configuran, y los cambios que se están registrando en los Consejos de Administración de otros entornos, y tiene la intención de seguir trabajando en la línea de promover la constitución e impulso de los trabajos de dicho Comité.

Para la economía española en su conjunto es de capital importancia que sus empresas sean competitivas, y para ello es comúnmente aceptado que su buen funcionamiento depende en gran medida de la eficacia de sus Consejos de Administración. Consiguientemente, es imprescindible proceder a su renovación, según las sugerencias en principio apuntadas en este documento. Se trata del inicio de un empeño que persigue, en último término, contribuir a mejorar el potencial competitivo de las empresas españolas, lo que redundará en beneficio de accionistas, inversores, trabajadores y, cómo no, de los propios Consejeros, cuyo papel se verá reforzado y estará más en consonancia con las responsabilidades que actualmente se les exigen.