¿Está su empresa preparada para tener un Consejo de Administración ?

¿Qué hacer para que los Consejos sean efectivos?

¿ Por qué un consejo de administración?

Razones que justifican tener un consejo de administración

Funciones del consejo

El consejo de administración recibe de la Junta General de accionistas el poder de dirigir y controlar las operaciones de la empresa, actuando en el mejor interés de la misma, y no sólo en interés de sus accionistas

El Consejo debe actuar como motor de cambio de la empresa, apoyando la anticipación o, como mínimo, el ajuste, a los continuos cambios del entorno

Funciones del consejo de administración

- Formulación de la estrategia
- Presupuestos. Estrategia financiera. Inversiones
- Seguimiento de la ejecución de la estrategia
- Tutela del desarrollo del equipo directivo
- Obligaciones legales
- Dirección del Consejo
- Auditar

Funcionamiento del consejo de administración. Algunas reglas de juego

- Un consejo de administración ha de tener reglas claras de funcionamiento

- Para aportar racionalidad en la dirección de la empresa, el consejo de administración ha de establecer reglas de juego en campos como los siguientes:
  - Agenda anual
  - Orden del día

- Dedicación equilibrada de tiempo

- El consejo de administración debe buscar colegiar las decisiones para alcanzar el consenso. Para ello:
  - Sinceridad
  - Saber escuchar y cambiar de opinión
  - Evaluar las aportaciones de los consejeros

Trabajo del consejo de administración (1)

Tareas y responsabilidades	Porcentaje (2)
▪ Establecer la estrategia corporativa	75
▪ Controlar, orientar al director general	45
▪ Sucesión. Contratación y separación del director general y altos directivos	26
▪ Aprobar y revisar los planes financieros, presupuestos y asignación de recursos	23
▪ Vigilar los intereses de los accionistas. Dividendos	23
▪ Decisiones financieras clave. Fusiones y adquisiciones	21
▪ Orientar y apoyar a los altos directivos	21
▪ Asegurar el cumplimiento de la legislación y de los estatutos	15
▪ Vigilar las evoluciones del entorno	11
▪ Manejar las relaciones con los accionistas	10
▪ Establecer la cultura, la imagen y el nivel ético	9
▪ Aprobar las rentabilidad a largo plazo	8
▪ Garantizar la rentabilidad a largo plazo	8
▪ Asegurar que se preparan los planes estratégicos	6
▪ Decidir la estructura de responsabilidades	5
▪ Implantar la estrategia	2

(1) Respuestas de los participantes en los programas del International Institute of Management Development. IMD (Lausanne)
(2) Porcentaje de respuesta que lo identifica

El Consejo debe asegurarse como mínimo el estricto cumplimiento de la Ley

El Consejo funcionará sólo si su presidente quiere que funcione

El funcionamiento del Consejo se ve muy comprometido si coinciden en la misma persona el cargo de presidente y el de director general

Tipos de consejo de administración

Voluntad del presidente de que el Consejo funcione	Baja	Alta
Alta	Presidencialistas	Añaden valor
Baja	Decorativos	Frustrantes

Capacidad de los consejeros

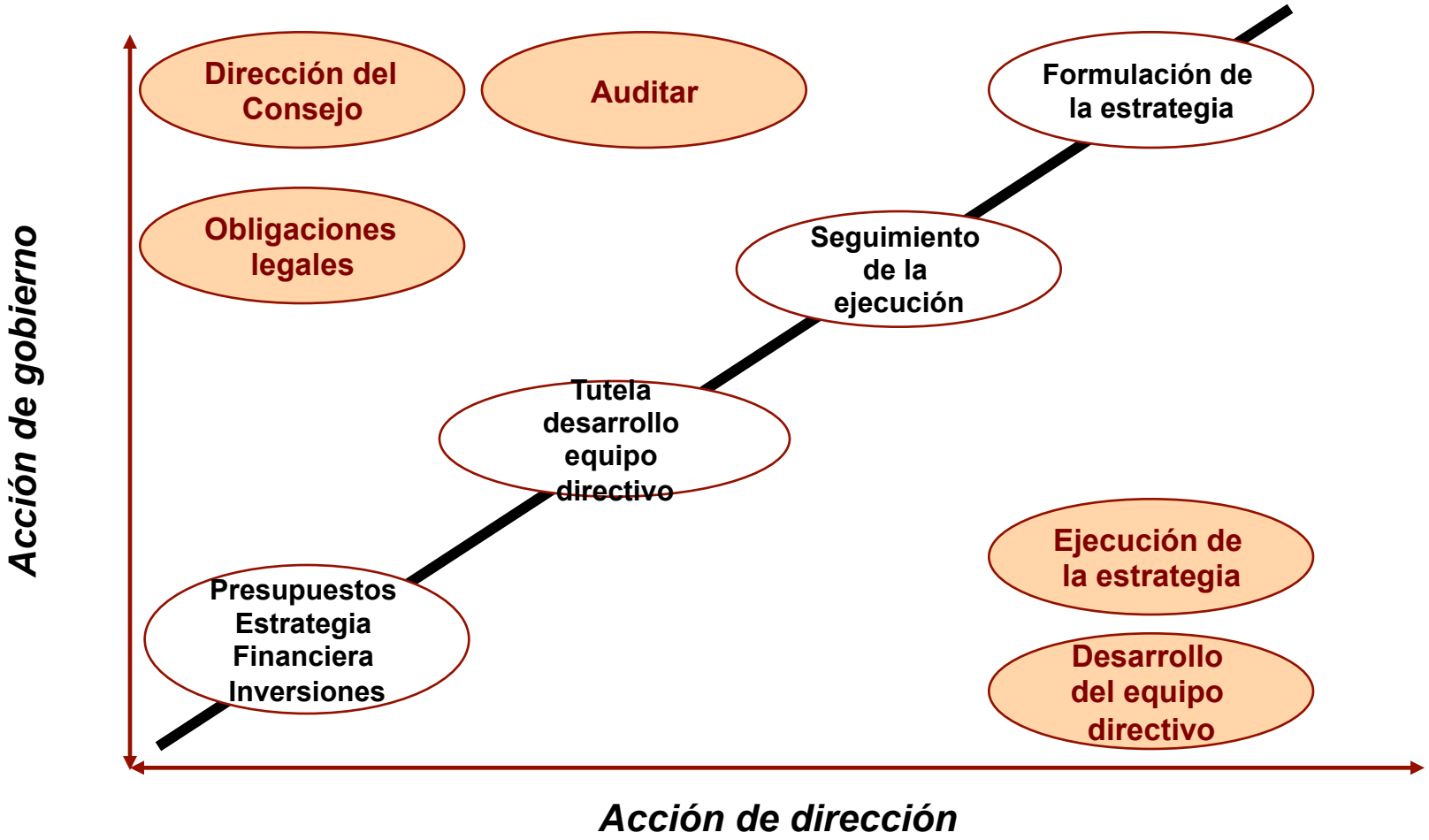
Dos tipos de órganos de gobierno: comité de dirección y consejo de administración

- **Gobierno es distinto de dirección**
- **El comité de dirección integra**
- **El consejo de administración supervisa**

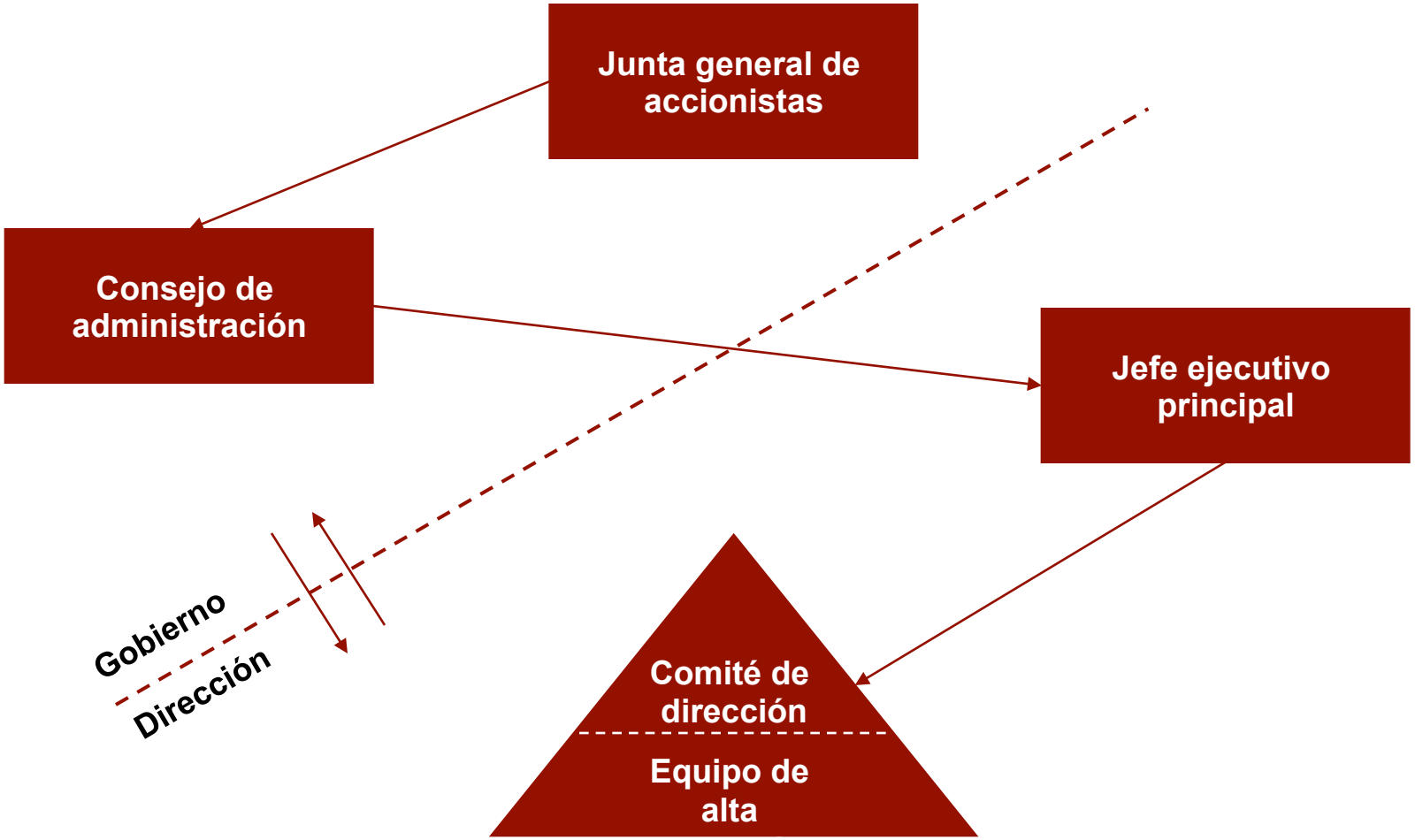
La complejidad actual que aborda la empresa exige la utilización de todos los recursos y capacidades de que dispone, y esto exige una actuación conjunta y armoniosa del consejo con la dirección general

El consejo de administración debe gobernar la empresa, y la dirección debe dirigir la empresa

Gobierno-dirección



Representación gráfica, para una sociedad anónima, de los órganos y personas de gobierno y dirección de la empresa



Trabajo en equipo del consejo

- Manifestar con sinceridad la propia opinión.
- Actitud interesada por los temas, actitud proactiva. Escuchar a los demás. Entender a los demás.
- Equilibrar la armonía interna con la necesaria confrontación de criterios.
- Tratar con naturalidad los temas “delicados”
- Estar dispuestos a cambiar de opinión, no implica desprestigio
- Estar dispuestos a mantener la propia opinión, no dejarse llevar
- Evitar la repetición sistemática de argumentos. No acaparar el tiempo
- Capacidad de aprendizaje
- Respeto a las personas

Actualmente se considera que un Consejo “tiene un tamaño correcto” cuando el número de consejeros oscila entre siete y trece

Estructura de las reuniones

- **Agenda.** Es un elemento fundamental para poner en funcionamiento ó paralizar un Consejo. Es una de las aplicaciones más claras de poder

  La agenda deber ser establecida por el Presidente del Consejo

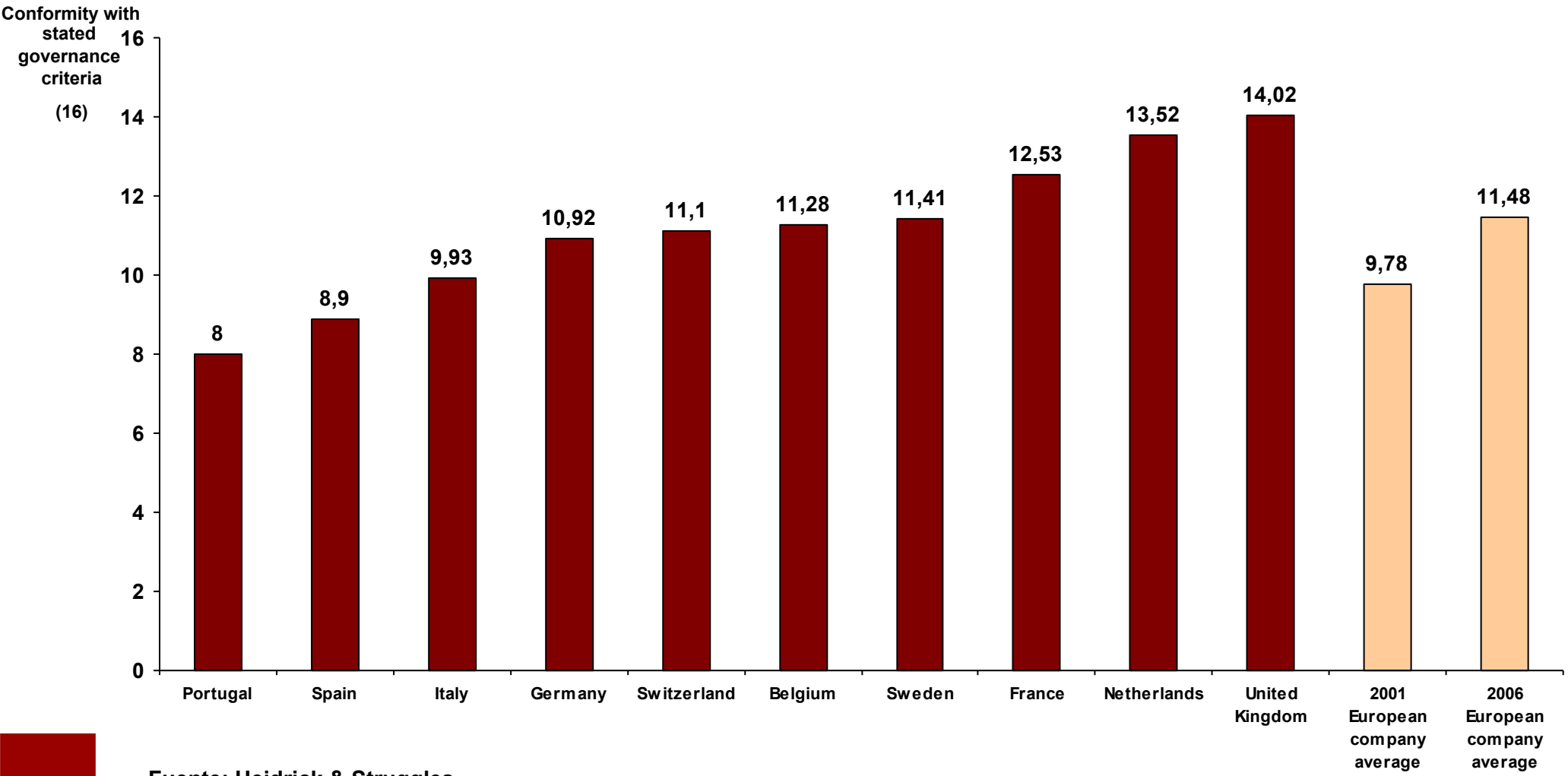
- **Grandes tópicos.** (análisis externo y competidores; operacionales, I+D; situación financiera; entorno internacional; estrategia corporativa; presupuestos; carreras profesionales, etc). Es importante que se planifiquen, a lo largo del año, la inclusión de estos tópicos, para que sean trabajados en profundidad por el Consejo. Esto implica que no se puede incluir más de uno por reunión.

Criterios de evaluación de consejeros

- Trabajo previo a las reuniones
- Manifiesta opiniones propias
- Conocer el sector
- Conocer el negocio de la empresa
- Conocer a los directivos clave
- Formar equipo
- Aporta ideas
- Disponibilidad frente a llamadas, incidencias, etc

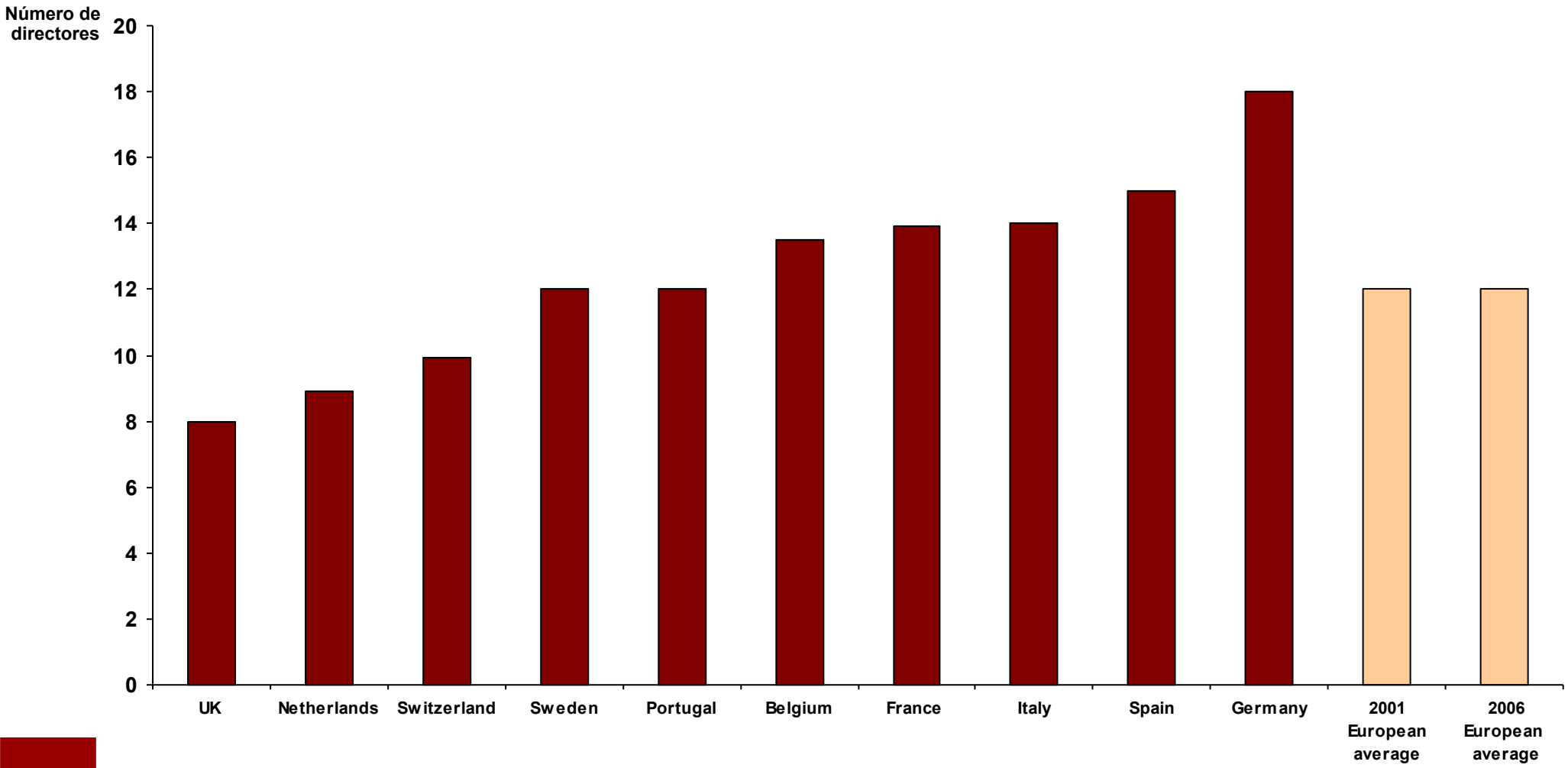
Órganos de gobierno en Europa

Nivel de excelencia de los órganos de gobierno



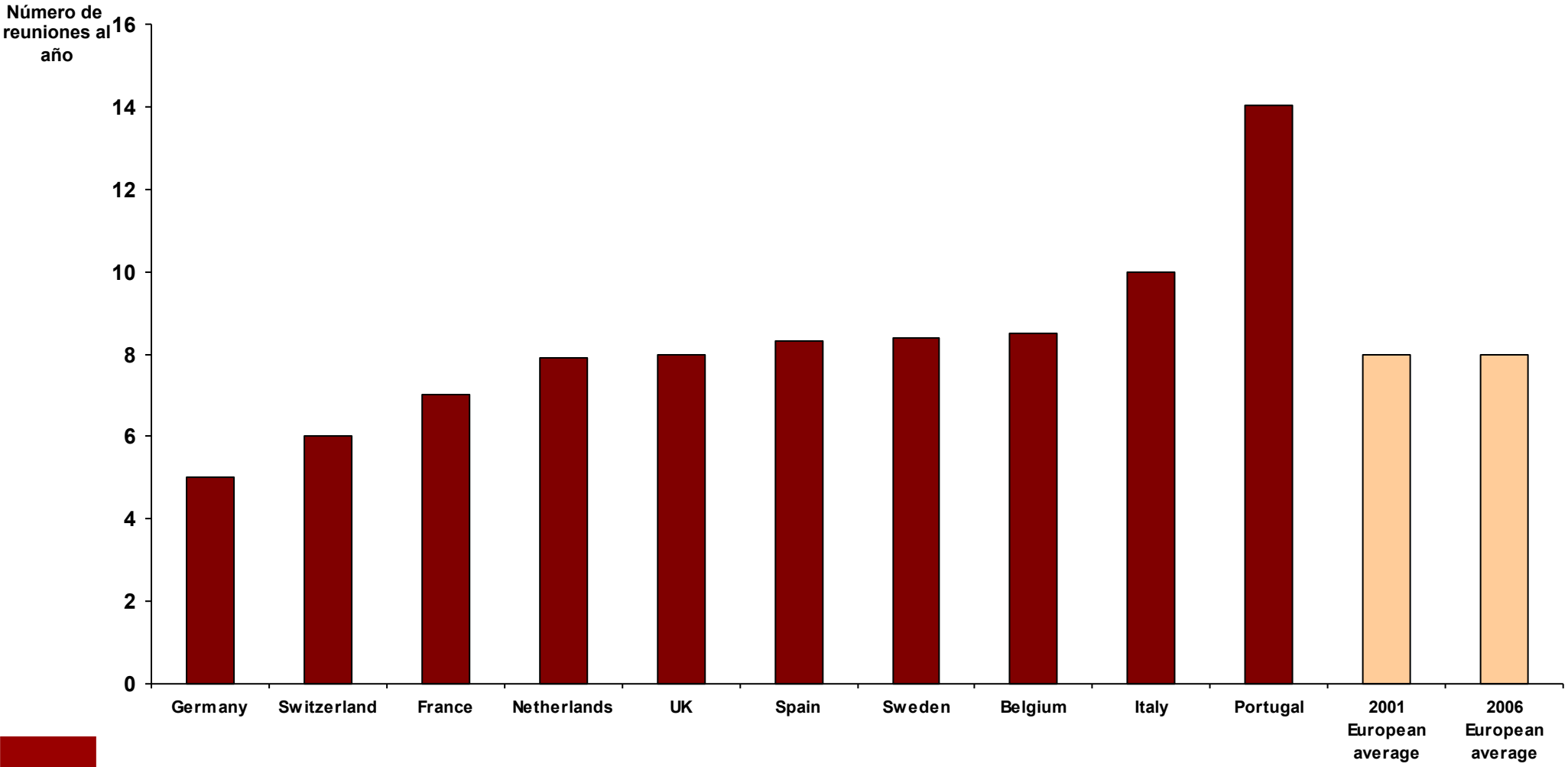
Fuente: Heidrick & Struggles

Número de consejeros por país



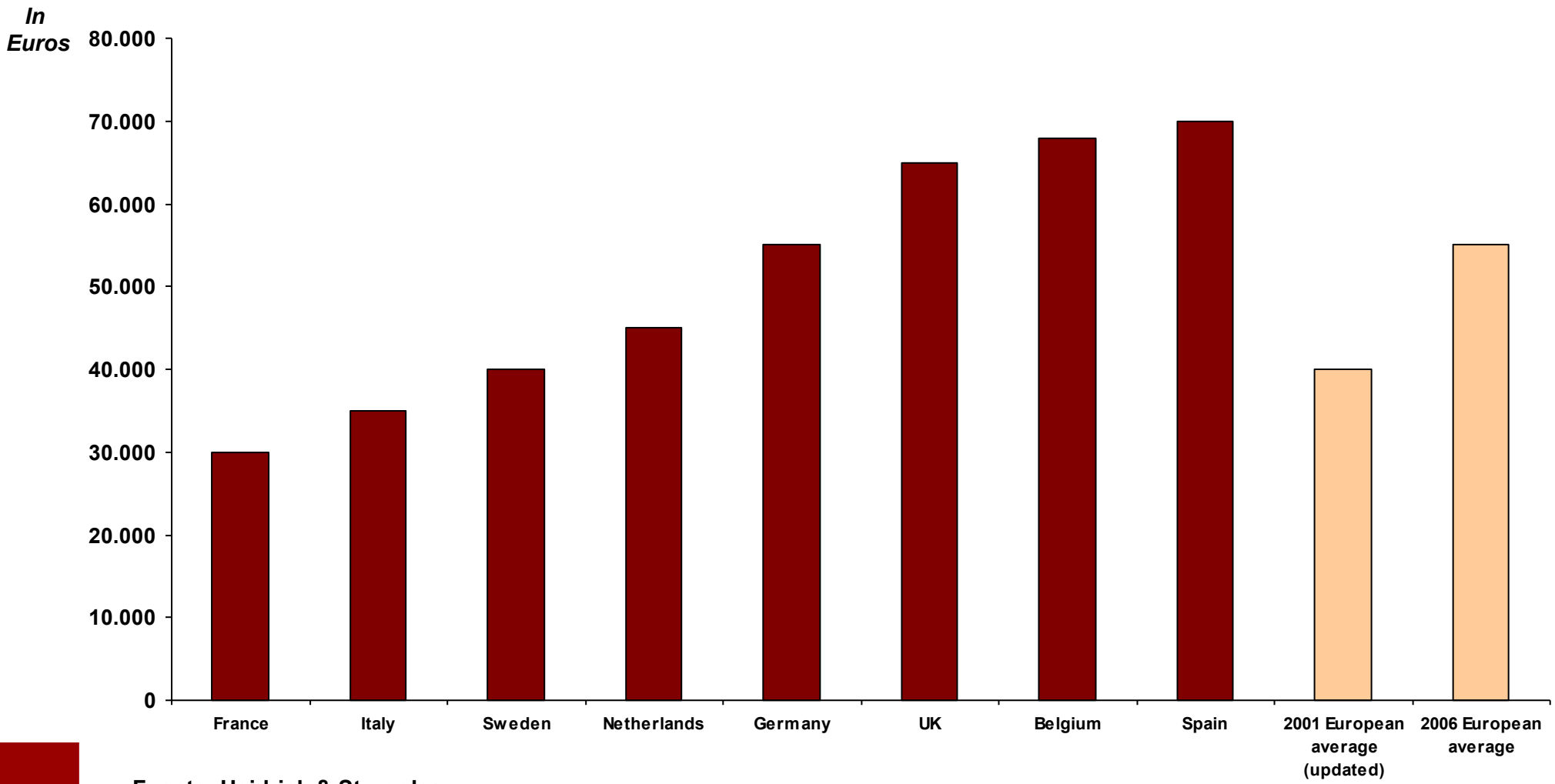
Fuente: Heidrick & Struggles

Frecuencia de reuniones del consejo por país



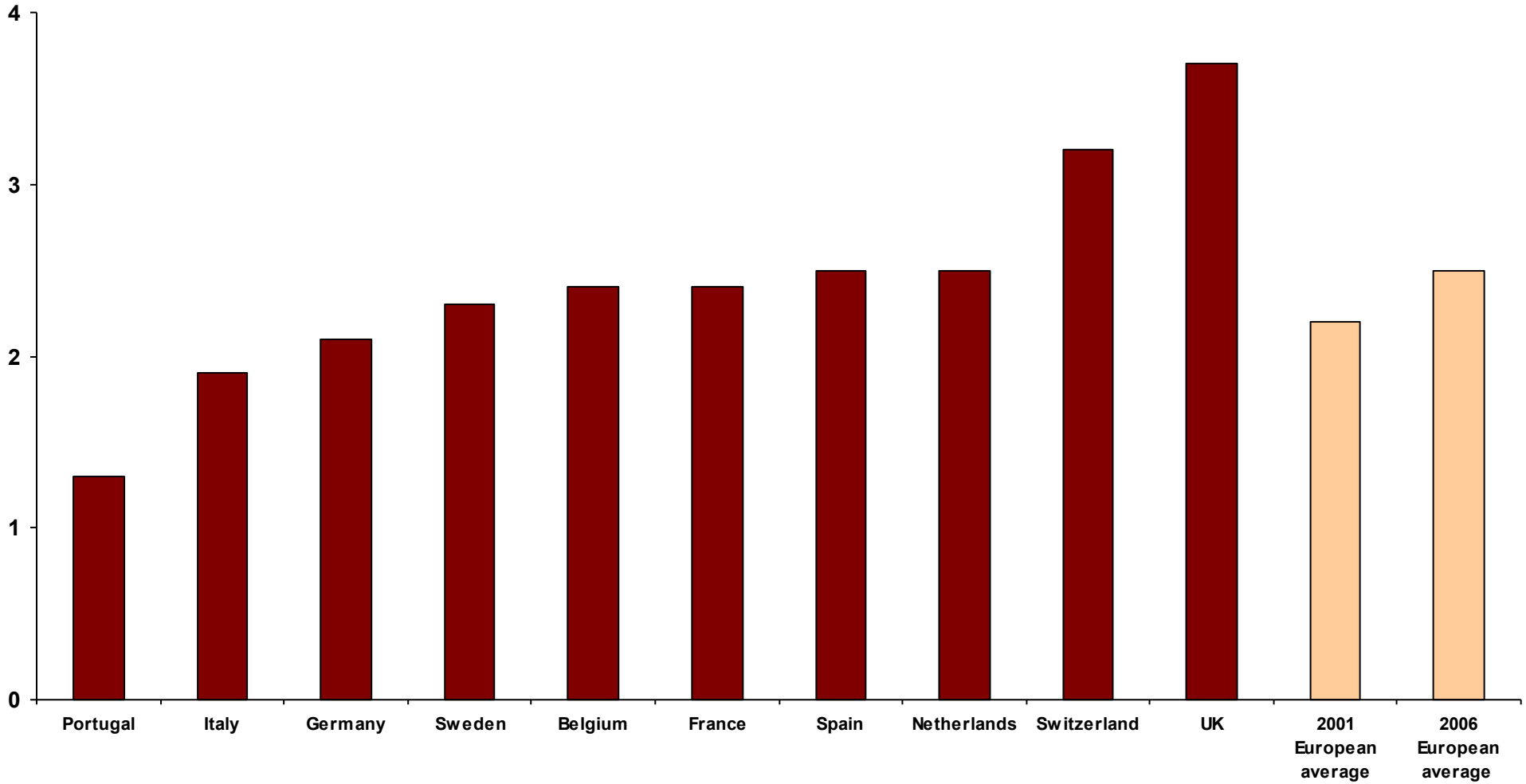
Fuente: Heidrick & Struggles

Promedio de remuneraciones de consejeros por país



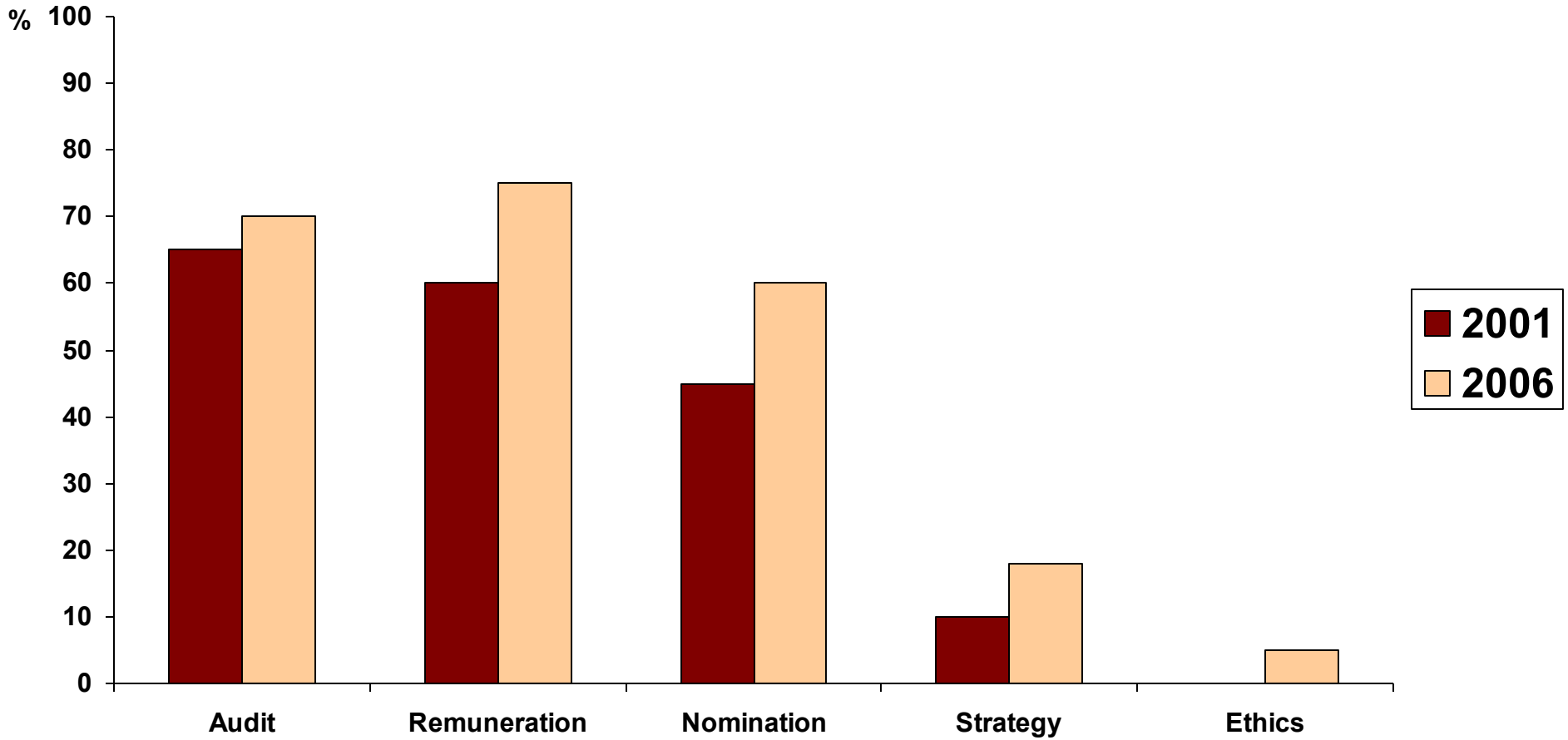
Fuente: Heidrick & Struggles

Promedio de número de comités del consejo por país



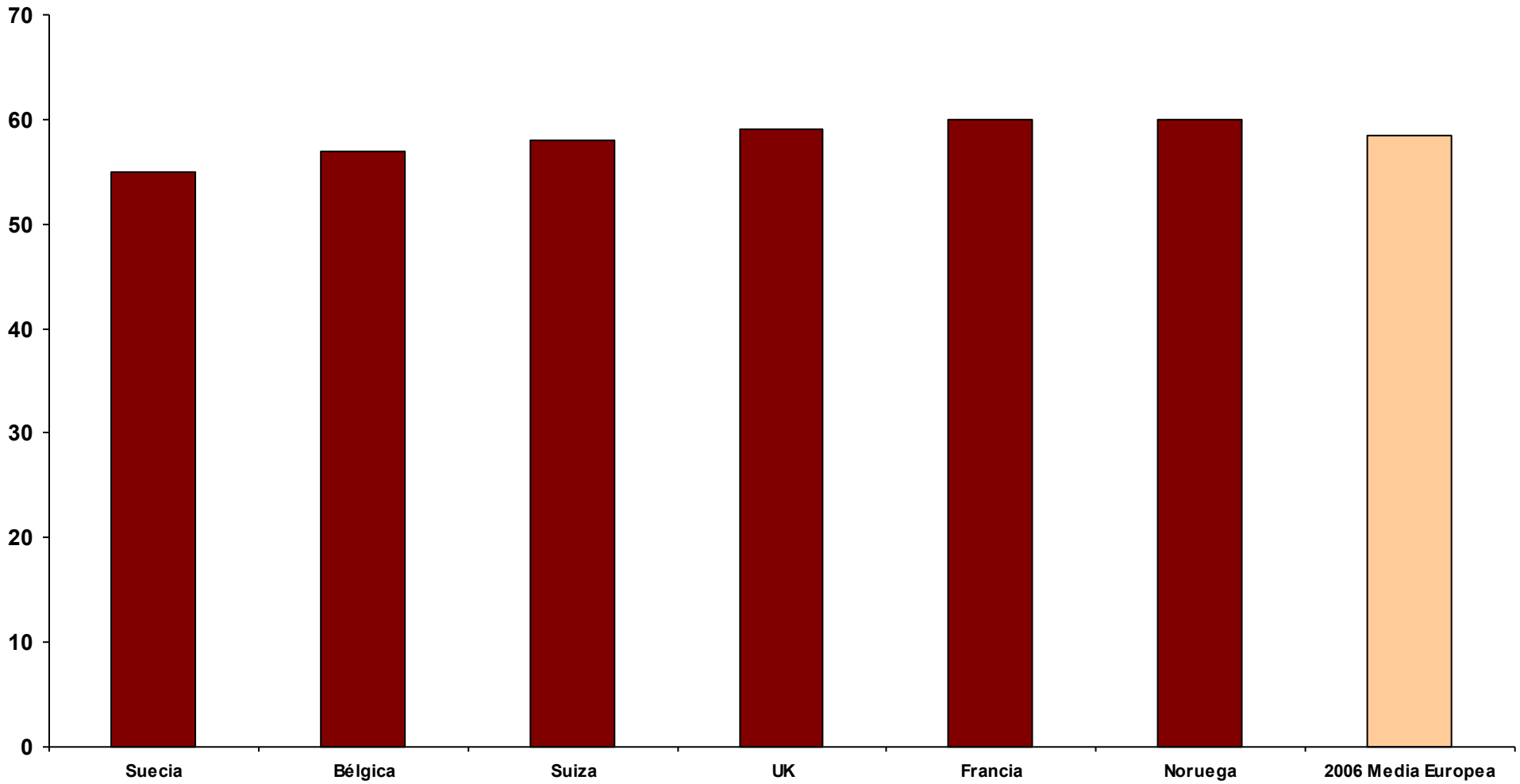
Fuente: Heidrick & Struggles

Porcentaje de compañías con cada tipo de comité



Fuente: Heidrick & Struggles

Media de edad de consejeros por país*

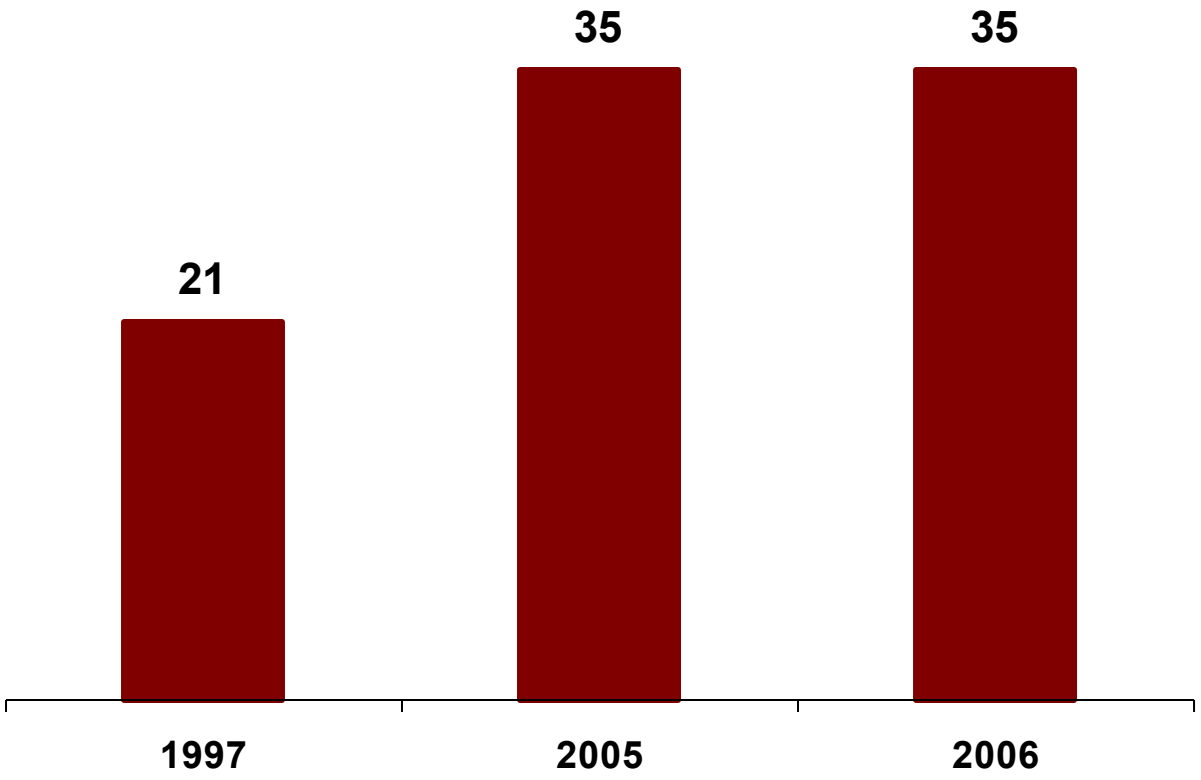


Fuente: Heidrick & Struggles

En algunos países hay un pequeño desajuste en la edad del director

Las cifras del buen gobierno

Consejeros independientes (en % sobre el total)



Fuente: Cinco Días

Los administradores dedican cada vez más tiempo a a su trabajo en el órgano de administración. La media oscila entre 83 y 97 horas al año

Fuente: Cinco Días

La escasez de mujeres se mantiene

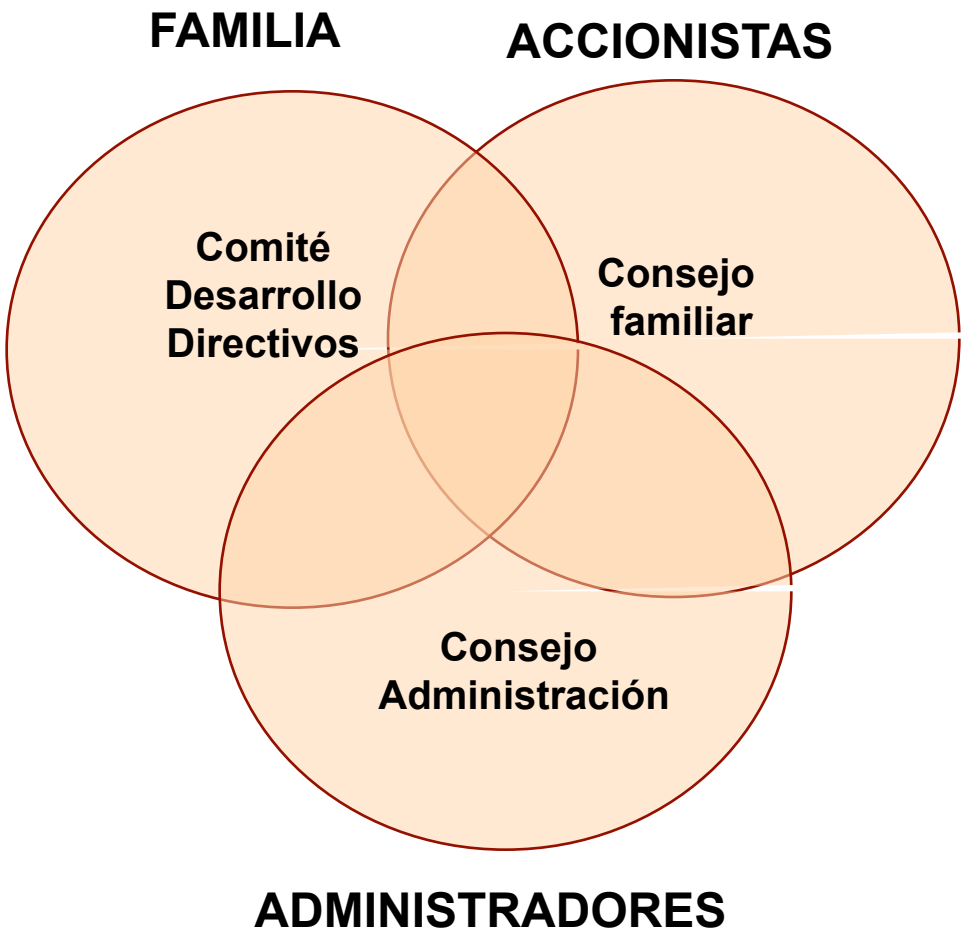
Órganos de gobierno en la empresa familiar

- **Las empresas familiares no acostumbran a tener órganos de gobierno**

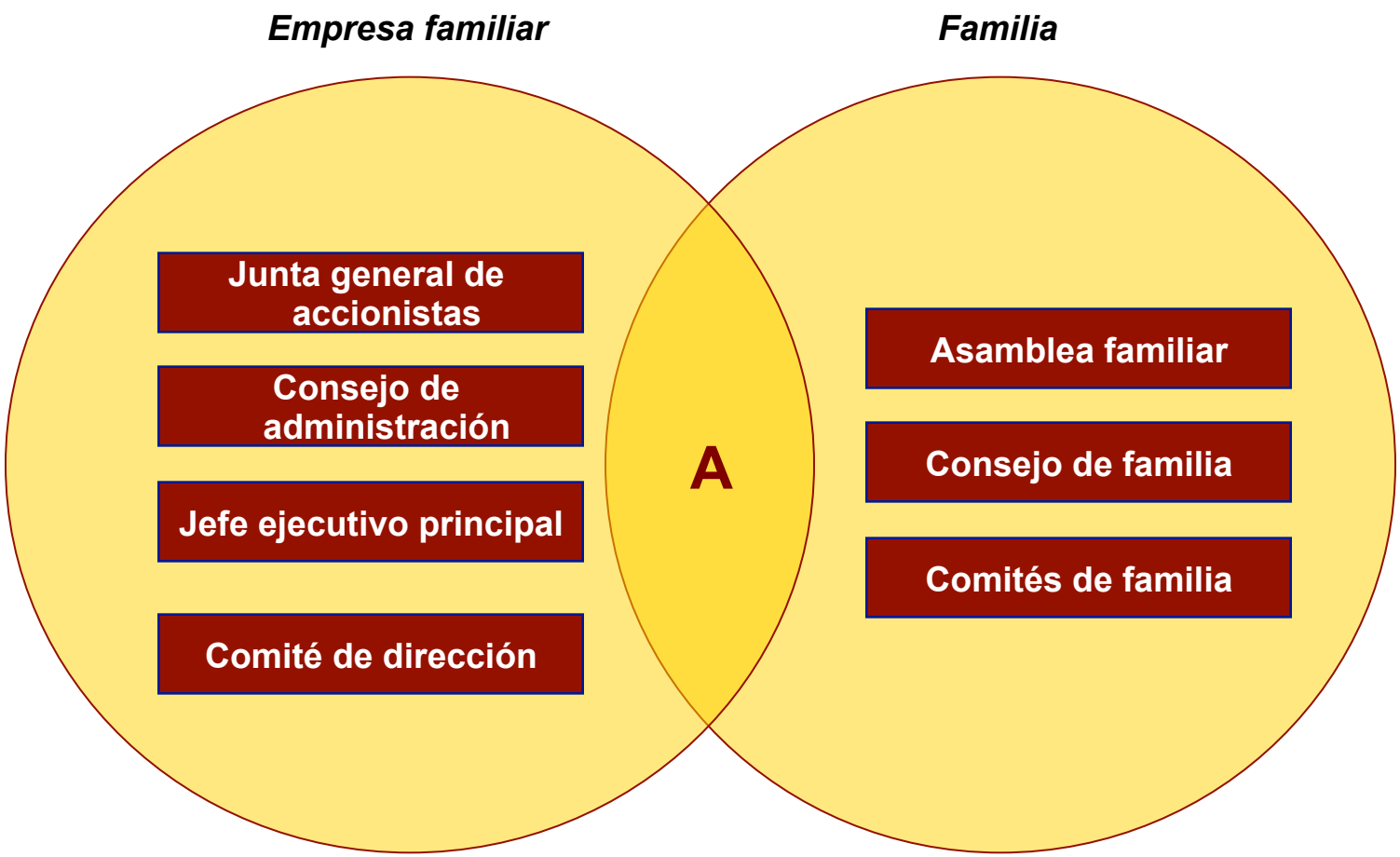
- **Los órganos de gobierno son muy importantes para incrementar el valor económico**

No es nada señora, están jugando a los "accionistas"

Órganos de gobierno de la empresa familiar: comité de dirección y consejo de administración


FAMILIA
ACCIONISTAS
Comité
Desarrollo
Directivos
Consejo
familiar
Consejo
Administración
ADMINISTRADORES

Estructura de una empresa familiar que ha formulado un protocolo familiar



Herramientas para el buen gobierno:

El Protocolo de familia

El Consejo de Familia

El Consejo de Administración

El Consejo de Familia

- **Es el medio a utilizar para cambiar de una organización de relaciones familiares a una de relaciones laborales.**

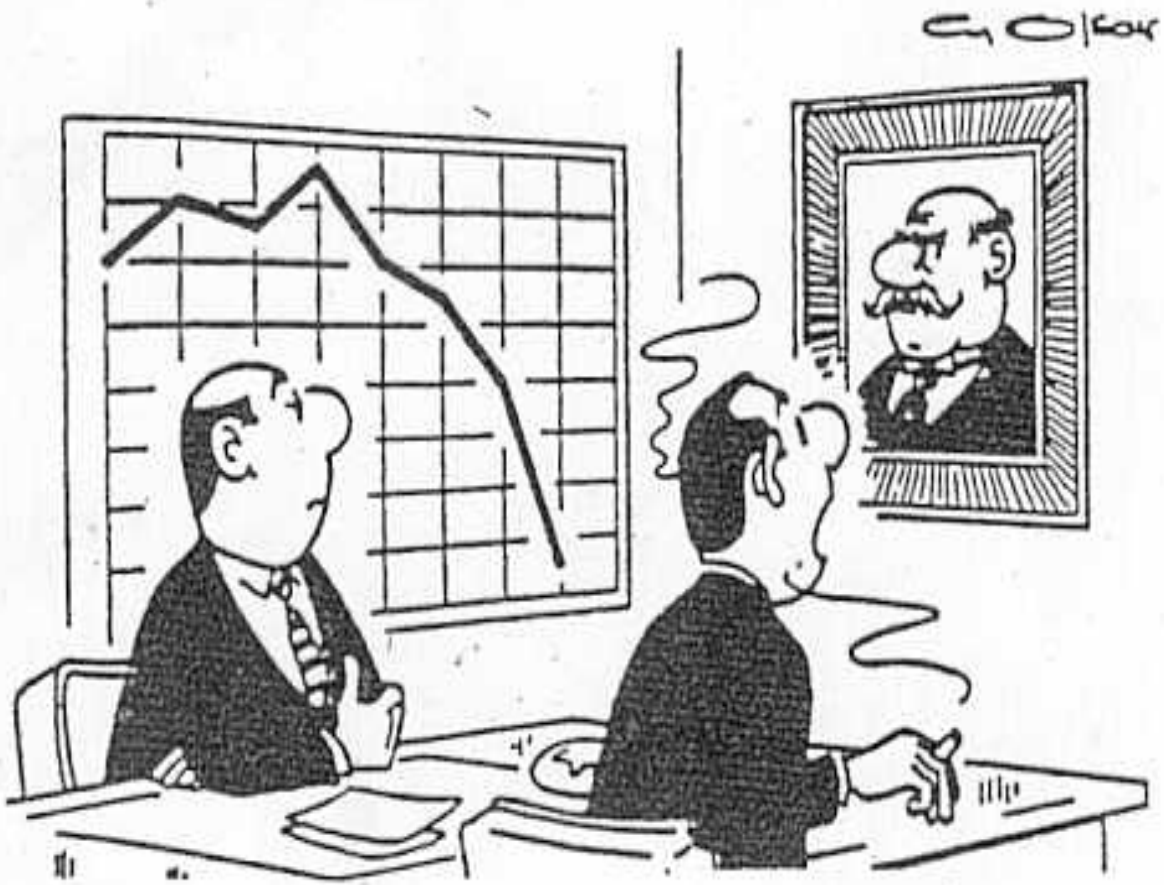
- **Es la base a partir de la cual se construye una estructura organizacional lógica y se establecen líneas claras de autoridad y responsabilidad.**

El Consejo de Familia

- **El objetivo es que los miembros de la familia periódicamente discutan tanto temas de la empresa como de la familia.**

- **Comunica la empresa y la familia permitiendo a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa comprender el pensamiento estratégico.**

- **Funciona como *Guardián de los valores de la empresa* dejando la toma de decisiones en manos del management.**



Tal vez papá sabía algo que nostros no...

Algún día, hijo, todo esto será tuyo, suponiendo que pueda lograr que mi padre me lo dé antes a mí.

El rol del Chairman del Consejo de Familia es clave para asegurar el correcto funcionamiento del mismo

Chairman

“El Consejo de Administración profesional en la empresa familiar”

Para incorporar talentos ajenos al negocio propio

Bondades de un consejo de administración profesional en la empresa familiar

- Un presidente de consejo con consejeros exclusivamente familiares, generalmente se siente sólo; se dice así porque todos están, por temor reverencial, de acuerdo con él.
- El consejo profesional puede traer al Consejo un talento o experiencia que no hay en la familia.
- Consejeros externos suelen propiciar relaciones comerciales y estratégicas que los familiares por sí solos no hubieran logrado.
- Entre familiares las preguntas rudas se interpretan como desconfianza; entre profesionales son signo de agudeza mental y capacidad empresarial.
- El consejero profesional funciona a veces como un fusible: interrumpe la corriente cuando hay corto circuito, y se permite así reparar la falla.
- La opinión del consejero externo siempre será la más desinteresada.
- Obliga, presiona, para que el Consejo realmente funcione.
- Legitima a los consejeros familiares cuando hay decisiones contrarias a los intereses de alguna rama de la familia propietaria
- En el proceso de sucesión de mandos, el consejero profesional suele ser el más objetivo en cuanto a los intereses de la empresa.

El perfil del consejero profesional

- El consejero externo o profesional debe ser de muy alto nivel.
- No se recomienda que sea consejero el abogado personal del dueño, ni el contable de la empresa, ni los amigos o parientes; deben ser personas que no dependan profesionalmente del dueño ni tengan lazos afectivos con la familia.
- En cuanto a la edad de los consejeros externos, se recomienda que sean mayores que el menor de los familiares consejeros, y menores que el de más edad.
- Preferentemente, ha de ser persona con experiencia en empresas de giro similar o relacionado con el del negocio de la familia, y de por lo menos igual tamaño. Es deseable que provengan de empresa mayor y mejor administrada.
- Debe apreciar las complejidades de una Empresa Familiar en su etapa de desarrollo .
- Debe ser creativo, conciliador, con sentido común y capaz de pensar estratégicamente.
- No espere, ni pretenda hacer de su consejo un club. La necesidad de simpatías mutuas y armonía no son más importantes que la capacidad de planificación.

Conclusiones

Su excelencia el Consejo

1. Consígase un Consejo a su medida. Y sepa que deberá cambiarlo a medida que vaya creciendo la empresa
2. Sus dos o tres aconsejadores han de reunirse con usted poco tiempo cada vez y una vez cada poco tiempo. Una vez al mes por los menos. Si no tienen nada que decirse, cámbielos. Estos no le sirven
3. Resista la tentación de hacer aconsejadores a sus "amiguetes". Es una delicia, pero la empresa se le irá hundiendo poco a poco
4. No compre a los aconsejadores. Págueles lo suficiente como para que se ilusionen y lo suficiente poco como para que no lo necesiten para vivir
5. No discrimine por razón de la edad ni el sexo.
6. Hágalos trabajar. Acepte sus consejos, utilice sus informaciones aproveche sus contactos, analice su opinión. Y todo ello, aunque no sean del ramo
7. Si alguno de ellos es un familiar suyo, todo puede funcionar igual de bien, pero separe usted la familia del negocio. Los problemas de la empresa no deben salir de la oficina
8. Fuérceles a que se opongan a sus ideas y que las discutan. El "sí señor" es cómodo, fácil y absolutamente ineficaz
9. Deles usted información. Dejémonos de jugar a los acertijos. Los consejeros están sometidos por ley a guardar los secretos de las deliberaciones. Si no son de su confianza, utilice la norma 2
10. Cámbielos cada período de tiempo. Algunos pueden repetir, pero ojo con los vitalicios

¿En que trampas no debe caer su Consejo de Administración?

- No caiga en la trampa del Orden del Día
- No caiga en la trampa del reparto del tiempo
- No caiga en la trampa de la desinformación e información por sorpresa
- No caiga en la trampa del engaño o de la ocultación
- No caiga en la trampa de la prisa y de la improvisación

Resumen

- El consejo de administración tiene como misión asegurar la viabilidad de la empresa a largo plazo, defendiendo los intereses de todos los accionistas y armonizando los de la empresa con los de los stakeholders.
- Entre las principales funciones del consejo de administración, destacan las siguientes: formulación de la estrategia; presupuestos y estrategia financiera; tutela del desarrollo de equipo directivo; obligaciones legales; dirección del Consejo y auditoria
- Aun cuando no existe una cifra definida en el tamaño del Consejo, hay una tendencia a reducir el número de sus miembros, integrándolo ahora entre siete y trece consejeros
- Si queremos que el Consejo sea un equipo, la forma más fácil de conseguirlo es que las personas que lo componen tengan esa capacidad
- Es muy recomendable que en el Consejo figuren consejeros independientes, que puedan actuar como contrapeso de la dirección de la empresa
- Los consejeros deben estar remunerados de forma que su responsabilidad resulte atractiva y bien retribuida, pero sin que con ello se coarte su independencia
- Para que el consejo de administración funcione adecuadamente, sus miembros deben disponer de suficiente y contrastada información, y tener acceso a los altos directivos de modo que conozcan con detalle la marcha de la empresa
- Si proponemos un Consejo que aporte valor, también debemos evaluar las aportaciones del Consejo y los consejeros