



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA · 1914



La eficacia (o no) de los Consejos de Administración

Prof. Jaume Llopis.

Lanzarote, abril de 2024

¿Por qué un consejo de administración?

Razones que justifican tener un consejo de administración

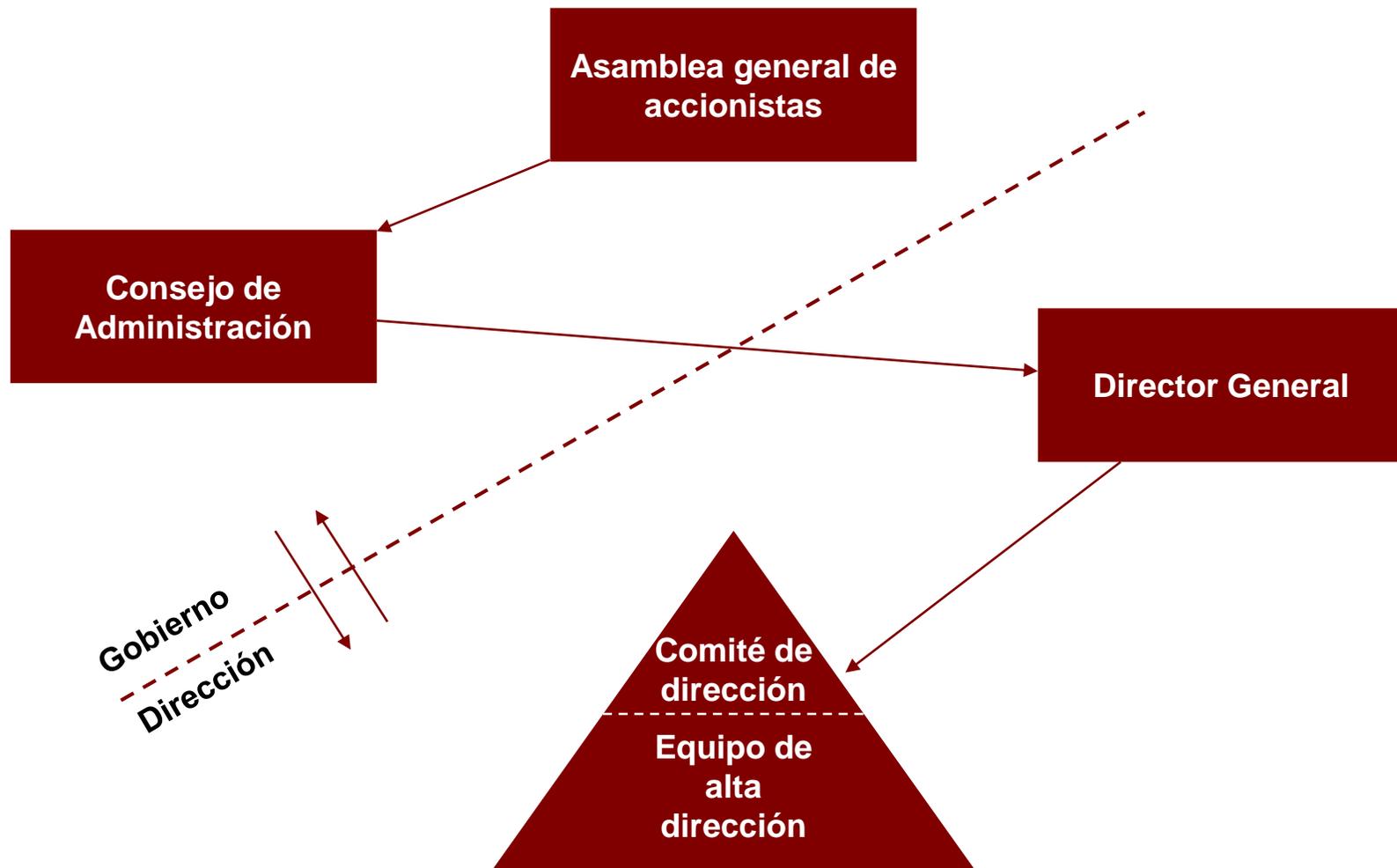


Propiedad y órganos de gobierno

El Consejo de Administración recibe de la Asamblea General de accionistas el poder de dirigir y controlar las operaciones de la empresa, actuando en el mejor interés de la empresa y no sólo en el interés de los accionistas.

Propiedad y órganos de gobierno

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



**El consejo debe gobernar la empresa y
la dirección debe dirigir la empresa.**

El Presidente del Consejo

Presidente del Consejo

Chief Of the Board (COB)

- Dirige el Consejo
- Reporta a los accionistas
- Supervisa al Director General

Vs.

Director General

Chief Executive Officer (CEO)

- Gestiona la organización
- Reporta al Consejo de Administración
- Supervisa al equipo de dirección

El Presidente del Consejo generalmente tiene una estrecha relación de trabajo con el Director General, pero no desempeña un papel activo en la gestión de las operaciones

Propiedad y órganos de gobierno

Consejo de Administración: Algunas reglas del juego...

- Un consejo de administración debe tener reglas de funcionamiento claras
- Para aportar racionalidad a la dirección de la empresa, el consejo de administración debe establecer reglas de juego sobre el terreno tales como:
 - ✓ Programa anual
 - ✓ Orden del día
- Dedicación de tiempo equilibrada
- El consejo de administración debe procurar tomar decisiones de forma colegiada. Para ello:
 - ✓ Sinceridad
 - ✓ Saber escuchar y cambiar de opinión
 - ✓ Evaluar las contribuciones de los consejeros

¿Qué tipo de Consejo de Administración necesitamos?

Trabajo en equipo del consejo

- Manifestar con sinceridad las propias opiniones.
- Actitud interesada y proactiva ante los temas de discusión. Escuchar a los otros. Entender a los otros.
- Equilibrar la armonía interna con la necesaria confrontación de criterios.
- Tratar con naturalidad los temas “delicados”
- Estar dispuestos a cambiar de opinión, eso no implica ningún descrédito.
- Estar dispuestos a conservar la propia opinión, no dejarse llevar.
- Evitar la repetición sistemática de los argumentos. No acaparar el tiempo.
- Capacidad de aprender.
- Respetar a las personas.

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

Composición del Consejo de Administración

¿Qué tipo de consejeros necesitamos? ¿Qué perfiles y capacidades deberíamos buscar para tener un consejo **equilibrado, diverso** y capaz de **aportar valor** a la empresa?

Los Consejeros

Tipos de consejeros

Encontrar un buen equilibrio entre:

- Ejecutivo (interno) / No Ejecutivo (externo) = Implicado o no en la gestión de la empresa
- Nacional / Extranjero = Diversidad de origen!
- Hombres / Mujeres = Diversidad de género!
- Independiente = no vinculado a los accionistas o a los miembros del equipo de dirección
- Dominical = consejero en tanto que accionista, propietario o representante de los mismos

Los Consejeros

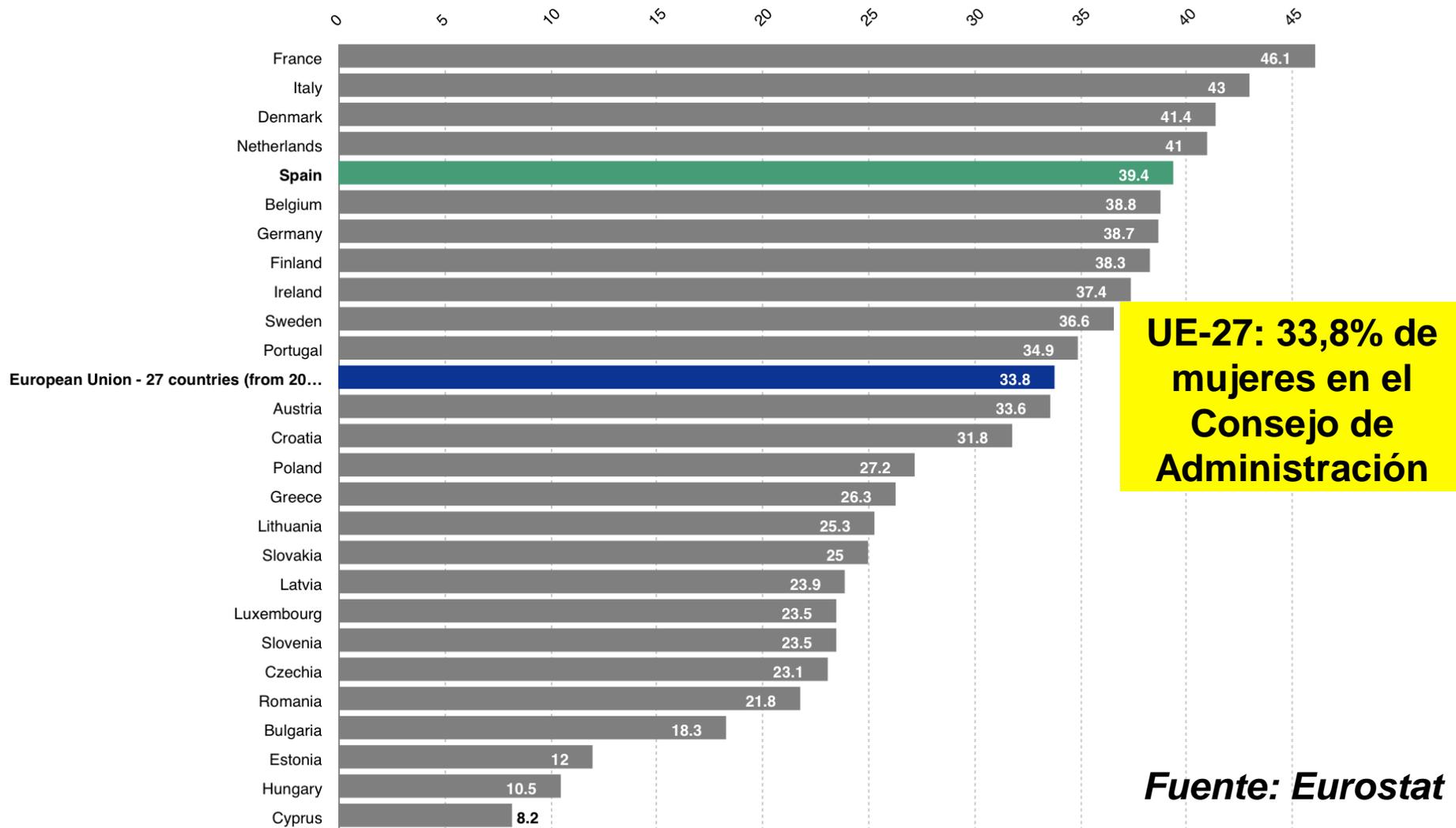
Criterios de evaluación de los consejeros

- Trabajo previo a las reuniones
- Capacidad de expresar sus propias opiniones
- Conocimiento del sector
- Conocimiento de la actividad de la empresa
- Conocimiento de los miembros clave del equipo de dirección
- Capacidad de trabajo en equipo
- Aportación de ideas
- Disponibilidad para responder a llamadas, incidentes, etc.

Los Consejeros

Órganos de gobierno en Europa

Mujeres en el Consejo de Administración



La revitalización de los Consejos de Administración

La revitalización de los Consejos de Administración

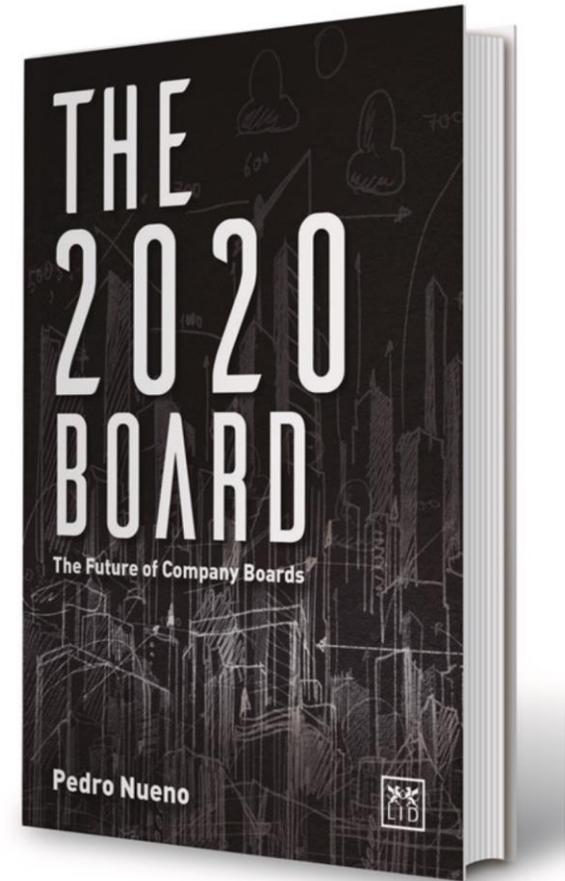
Nuevos desafíos para los Consejos de Administración:

- Mayor voz e influencia de las distintas partes implicadas (*stakeholders*) y grupos de interés más diversificados
- Mayor transparencia en la toma de decisiones
- Mayor responsabilidad —¡y consecuencias!— para los consejeros en la toma de decisiones
- Ritmo de cambio más rápido e imprevisible
- Ecosistemas de negocio más complejos que hacen la gobernanza más difícil

La revitalización de los Consejos de Administración

10 tendencias clave para la revitalización de los CdA:

1. Menos consejeros
2. Mejor preparados
3. Más internacionales
4. Más representación femenina
5. Mayor responsabilidad
6. Más rigor
7. Más transparencia
8. Realineación de la remuneración
9. Más renovación e independencia
10. Mayor importancia de los comités



The 2020 Board
Pedro Nueno

Consejo de Administración Profesional en su Modo de Actuar

¿Qué esperar de un buen Consejo de Administración?

Ejercer con eficacia y diligencia sus competencias básicas:

- Definición del propósito, la visión, la misión y los valores de la empresa.
- Aprobación de la estrategia y de las decisiones de inversión
- Concepción de sistemas de control
- Desarrollo de la empresa en tanto que institución (*stakeholders*)
- Planes de sucesión del director general y actualización del propio consejo.

Conclusiones

Conclusiones

Algunos mitos sobre los Consejos de Administración...

1. “El Consejo está constituido de forma equitativa”
2. “Es bueno que el Presidente del Consejo y el Director General sean la misma persona”
3. “El Consejo es efectivo cuando se reúne”
4. “El Consejo actúa con transparencia”
5. “En el Consejo hay miembros independientes”
6. “Los miembros del Consejo están capacitados para desempeñar una labor impecable”
7. “Se nombran consejeros por sus aptitudes”
8. “Todos los consejeros actúan en beneficio de la empresa”

Conclusiones

...y ciertas realidades observadas en la práctica (I)

- La mayoría de los CdA no funcionan correctamente ni cumplen adecuadamente con sus responsabilidades
- La mayoría de los consejeros llamados “independientes” en realidad no lo son, ya que generalmente se deben a los intereses de quien los ha nombrado o propuesto para el puesto. La verdadera imparcialidad es muy difícil de conseguir.
- Muchos de los miembros del CdA no son elegidos por su competencia, sino por otras razones.
- La mayoría de los miembros de los CdA no conocen a fondo la actividad de la sociedad ni el trabajo de los mandos.
- No es recomendable que el presidente del Consejo sea también el consejero delegado.
- No es habitual realizar evaluaciones a los miembros del CdA.

Conclusiones

...y ciertas realidades observadas en la práctica (II)

- Los CdA constituidos por más de 12 miembros no son eficaces.
- La trampa de la “duración” de los consejos. El CEO dedica 3 horas a realizar su presentación en Power Point y no queda tiempo para que los consejeros expresen sus opiniones.
- La trampa del “orden del día” en los Consejos. La establece el Presidente y los puntos que no le interesan no aparecen en la lista.
- Las crisis económicas y los escándalos empresariales que hemos vivido tienen su origen, en gran medida, en la negligencia de los consejos.
- En las multinacionales, son los directivos de la matriz quienes detentan el poder en el consejo.
- En definitiva, los pequeños accionistas no tienen ningún poder de decisión en el consejo. Con suerte, recibirán una caja de bombones.

¡Gracias por vuestra atención!

Jaume Llopis

jllopis@iese.edu

+34607303330

www.jaumellopis.com

Blog Jaume Llopis