

## ¿Cómo mejorar la efectividad de los Consejos de Administración?

XAVIER SUBIRATS  
AMSEL Assessors

Fecha de recepción: 15-11-2017  
Fecha de aceptación: 22-12-2017

### RESUMEN

Este artículo revisa las funciones fundamentales de un órgano de administración, analiza los obstáculos que impiden su buen funcionamiento y repasa diversos estudios e informes de reconocidos centros (escuelas de negocio y consultoras) y expertos en Gobierno Corporativo. Finalmente, se proponen diversas mejoras específicas en tres ámbitos: En primer lugar, en la información que recibe el Consejo (a través de un *board book* ampliado con un resumen estratégico, del uso de estándares en *reporting* y de la incorporación de la RSC-ESG); a continuación, en la agenda y dinámica de las reuniones (mediante la agenda anual del Consejo, una mayor dedicación por parte del Consejo a la aprobación y la monitorización de la estrategia y a plantear preguntas que aporten valor) y, por último, mediante mejoras en la composición del Consejo (aumento de la diversidad, ponderación adecuada de consejeros dominicales, externos y ejecutivos; e incorporación de expertos sectoriales y funcionales).

Clasificación JEL: M10, M40

### PALABRAS CLAVE

Consejos de Administración, Gobierno Corporativo, agenda anual del Consejo, roles del Consejo, funcionamiento del Consejo, estrategia.

## ABSTRACT

This paper reviews the Board's role, analyzes the most important barriers for board effectiveness and summarizes data and insights from several Corporate Governance reports, studies and surveys by renowned consultancy companies and business schools. A proposal for board effectiveness is suggested by means of: a) Improving board book: including a strategic brief, using the international business communication standards IBCS and adding ESG information; b) improving the annual agenda and meeting dynamics: setting an annual agenda, more time devoted to strategic issues and asking the right questions to add value; and c) improving board's structure, increasing diversity with an appropriate mix of independent directors, executives and functional and industry experts.

Classification JEL: M10, M40

## KEYWORDS

Boards of Directors, Corporate Governance, Annual Agenda, Board Roles, Board Dynamics, Strategy.

---

## 1. Introducción

El Consejo de Administración gobierna (aprueba la estrategia de la compañía y la monitoriza, efectúa el seguimiento del máximo directivo y de su gestión, lo evalúa y decide sobre su sucesión, asegura el cumplimiento normativo –*compliance*–) y la estructura directiva dirige (ejecuta la estrategia, gestiona el día a día de la empresa y rinde cuentas al Consejo de Administración). Esta distinción entre gobierno y dirección es de vital importancia. Nos centraremos en los aspectos de Buen Gobierno Corporativo.

Según Tàpies (2012), los Consejos se pueden clasificar según su orientación en:

- a) Consejos legalistas: Orientados a cumplir la ley y dedicados básicamente a firmar.
- b) Consejos de control: Controlan al CEO-director general y le exigen la debida rendición de cuentas –*accountability*.
- c) Consejos efectivos: Aquellos que aportan valor siendo un foro de buenas e inteligentes preguntas.

El propósito de este artículo consiste en aportar elementos, a partir del análisis de las funciones del Consejo, de los obstáculos que encuentra y de los estudios sobre Buen Gobierno, para ayudar a los consejeros a avanzar en el objetivo de transformar sus Consejos en Consejos de Administración efectivos que aporten valor.

## 2. Funciones de los Consejos de Administración

En aras de mejorar la efectividad de los Consejos debemos, en primer lugar, aportar claridad en relación con los roles que debe llevar a cabo:

a) Aprobación y monitorización de la ejecución estratégica:

Esta función fundamental debe seguir el siguiente proceso: la Dirección General debe formular y proponer la estrategia y el Consejo de Administración, proceder a su aprobación, una vez discutida y debatida debidamente con la Dirección. Esta procederá, una vez aprobada dicha estrategia por el Consejo, a implementarla a través de la ejecución estratégica y, durante su implementación, el Consejo efectuará periódicamente su revisión y monitorización. Este proceso se esquematiza en la figura 1.

	Formular	Aprobar	Implementar	Revisar
Consejo de Administración		X		X
Dirección	X		X	

**Fuente:** Jay Lorsch. Harvard Business School.

**Figura 1.** Distribución de las responsabilidades relacionadas con la estrategia entre Consejo de Administración y Dirección.

b) Seguimiento del rendimiento (*management performance*) y decisiones clave. Periódicamente, el Consejo lleva a cabo el seguimiento de los indicadores principales, de los estados financieros y de la tesorería, así como de las decisiones clave de inversión, financiación y otras operaciones corporativas.

c) Sucesión en la Dirección General y Formación. Es responsabilidad del Consejo preparar, con la debida antelación, la sucesión del principal ejecutivo, CEO, de la compañía, así como de facilitar los elementos necesarios para el desarrollo/crecimiento profesional de dicho cargo y del equipo directivo. Esta tarea no siempre está presente

en la agenda del Consejo; sin embargo, la misma es de importancia vital para la sostenibilidad del proyecto empresarial. Se debe disponer de candidatos preparados y preocuparse del crecimiento profesional directivo de los mismos evitando situaciones indeseables de vacío de poder derivado de la ausencia, por cualquier motivo, de liderazgo ejecutivo, como, por ejemplo, las situaciones denominadas *get-hit-by-a-truck* ('atropellados por un camión'), en las que, por motivos de fallecimiento o enfermedad, las cúpulas de gobierno de las compañías quedan vacantes. Un caso ejemplar en la planificación de la sucesión del máximo directivo fue la llevada a cabo en McDonald's, al tener un sustituto preparado para hacer frente al relevo por causa de muerte en dos ocasiones (una por enfermedad y otra por accidente) a su CEO en un plazo de dieciocho meses y haber previsto, anticipada y debidamente, los candidatos para un escenario (*get-hit-by-a-truck*) consecutivo de esta naturaleza en un plazo tan corto de tiempo.

d) *Compliance* y Gestión de Riesgos

Cumplir con los requisitos legales forma parte de la agenda de los Consejos de Administración, y este es un rol mínimo del Consejo (central en los Consejos de tipo meramente legalista, basados en la actividad de rellenar listados de obligaciones (*check-the box mentality*)). También la debida gestión de riesgos, esto es, establecer el mapa de riesgos, la matriz probabilidad-impacto y derivada de ella, los planes de contingencia necesarios para asegurar la debida respuesta ante sucesos para que no afecten a la continuidad del proyecto empresarial.

e) Evaluación del Consejo. El Consejo debe evaluar el desarrollo de su funcionamiento, bien internamente, bien con la ayuda de expertos independientes, analizando críticamente su actuación y buscando aspectos de mejora, en cuanto a dinámica de grupo y de aportaciones personales de los consejeros. Este rol del Consejo es omitido por buena parte de los Consejos de empresas medianas. En el informe PwC 2014 sobre Consejos de Administración de empresas cotizadas se recogía el dato de que el 29 % de las empresas familiares cotizadas no realizaba ningún tipo de evaluación del Consejo. El *Corporate Governance Code* del Reino Unido recomienda, por su parte, la evaluación con una periodicidad anual y con carácter individual para cada uno de los consejeros.

### **3. Obstáculos para la efectividad de los Consejos**

En este apartado identificamos los mayores obstáculos para la mejora de la efectividad de los Consejos, entre ellos, podemos destacar los siguientes.

#### **3.1. Falta de información adecuada**

Muchos de los informes preparados para el Consejo de Administración (*Board books*) contienen información centrada fundamentalmente en el corto plazo, enfocada solamente a indicadores financieros, sin un formato que tome en consideración estándares internacionales de excelencia en *reporting*-comunicación empresarial y sin incorporar información que permita la adecuada monitorización de la ejecución estratégica.

#### **3.2. Inadecuada estructura**

Una dimensión inadecuada del Consejo, por excesivo número de miembros o, por el contrario, un número excesivamente reducido de los mismos, en función del tipo de Consejo y necesidades de gobierno, puede impedir la buena dinámica del órgano de administración. Una composición que no incorpore la adecuada diversidad en cuanto a género, internacionalización, experiencia profesional, *background* sectorial y determinados conocimientos funcionales necesarios para la empresa, también constituirá un obstáculo para un eficaz Gobierno Corporativo.

#### **3.3. Falta de claridad en las funciones**

El Consejo debe centrarse en sus funciones clave mencionadas en el apartado 2. Debe, en cambio, evitar la tentación de centrar sus reuniones en el *micromanagement* (que es competencia de la Dirección y no del órgano de gobierno). De forma amplia y reiterada, una mayoría de consejeros han manifestado su deseo de dedicar más tiempo del Consejo a la discusión, aprobación y seguimiento de la estrategia (*McKinsey Global Survey on Governance Results 2008 and 2011*). Constituye también una observación frecuente manifestada por los consejeros el excesivo peso dentro de la duración de las reuniones al seguimiento de los resultados a corto plazo en detrimento del tiempo enfocado a las cuestiones estratégicas.

### **3.4. Inadecuada dinámica**

Diversas son las enfermedades que minan la salud y el rendimiento del Consejo. Entre ellas, podemos destacar las siguientes:

- La falta de un liderazgo positivo.
- Ausencia de una relación fluida, cordial y sincera entre los miembros del Consejo basada en la confianza.
- Falta de una dinámica de las sesiones que vaya más allá del mero cumplimiento legalista y que aporte valor generando preguntas relevantes y debates constructivos sobre las cuestiones críticas.

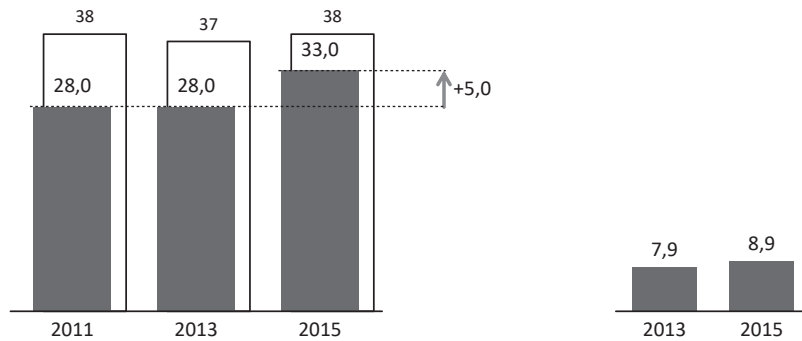
## **4. Informes y recomendaciones sobre los Consejos de Administración**

En este apartado, se exponen datos, conclusiones y recomendaciones de diferentes informes especializados en Gobierno Corporativo. Para su interpretación deben tomarse en consideración el ámbito geográfico al que se refieren, la dimensión de las empresas analizadas, así como su tipología.

### **4.1. McKinsey Global Survey on Governance**

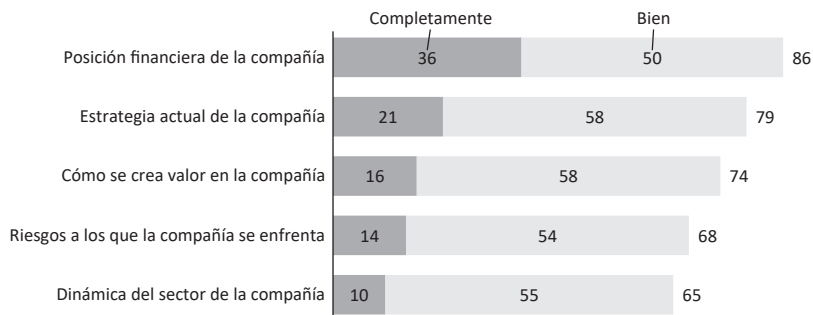
El McKinsey Global Survey analiza cerca de 800 empresas, de las que aproximadamente un 25 % son cotizadas. La muestra total comprende diferentes países, sectores y compañías de diferentes tamaños, algunos de sus informes recogen muestras más amplias de hasta 1.500 consejeros encuestados. En febrero de 2008 se publicó un informe en McKinsey Quarterly en el que una amplia mayoría de 1.500 consejeros manifestaba que tan solo dedicaba un 20 % de su tiempo en el Consejo a aspectos ligados a la estrategia de la compañía. Ese mismo informe en 2011 revelaba que dicho porcentaje apenas había aumentado en ese período de tiempo. Sin embargo, los posteriores informes de los años 2013 y 2015 sí registran aumentos en el tiempo total dedicado al Consejo y, en especial, un aumento en el tiempo dedicado a asuntos vinculados con la estrategia. Además, los consejeros respondían que el tiempo que aportaba una mayor contribución, entre las diferentes funciones que realiza el Consejo, era el tiempo dedicado a la estrategia (37 % de los encuestados afirma que la estrategia es el área en la que su contribución aporta más; la siguiente función que considera que tiene una mayor contribución es el seguimiento del rendimiento *–performance–* del *manage-*

ment, con un 19 % de respuestas). En la figura 2 se muestra la evolución del número de días dedicados durante el año a aspectos vinculados con la estrategia respecto al total de días de trabajo anuales del Consejo. Dicho aumento puede ser la reacción a los resultados mostrados en el McKinsey Global Survey on Corporate Governance de 2011 (véase la figura 3), en los que el 44 % de los consejeros afirmaba que tan solo examinaba y aprobaba la propuesta de estrategia que proponía la Dirección; este bajo nivel de compromiso con la estrategia conllevaba que tan solo el 10 % de los consejeros manifestase que entendía completamente la dinámica del sector en el que se encontraba y solo un 21 % de los consejeros comprendía totalmente la estrategia en marcha de la compañía.



Fuente: McKinsey. Global Survey 2011-2015.

**Figura 2.** Número de días por año que los consejeros dedican al trabajo del Consejo (gráfico izquierdo), las columnas con color negro indican los días reales y las columnas en blanco, los días considerados ideales. Del total de días reales, el número de días dedicados a aspectos vinculados a la estrategia de la compañía se muestra en el gráfico derecho.

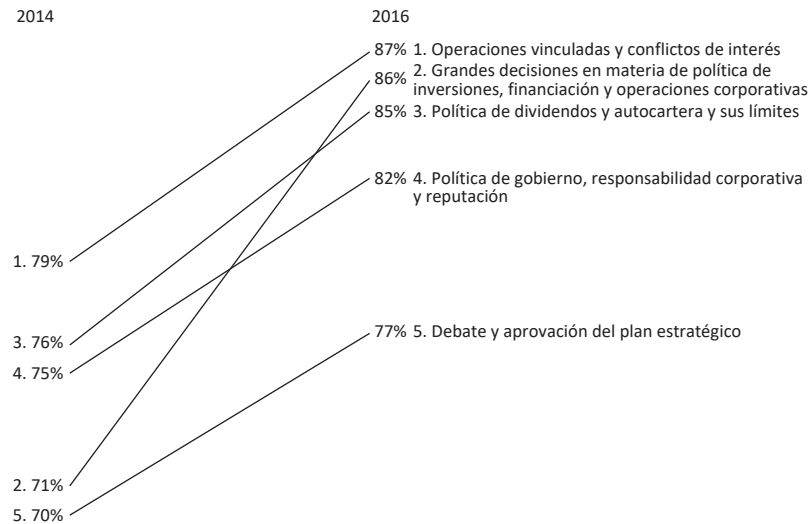


Fuente: McKinsey. Global Survey on governance 2011.

**Figura 3.** Comprensión por parte del Consejo de las materias relacionadas.

#### 4.2. Informe Anual PwC sobre Consejos de Administración de empresas cotizadas españolas

Anualmente se publica el informe PwC sobre empresas cotizadas españolas, que encuesta a consejeros (cincuenta miembros de más de sesenta Consejos de Administración de las principales compañías españolas que cotizan en bolsa). Este informe de referencia para pulsar los temas de interés en los Consejos recoge, entre otros muchos aspectos, cuáles consideran los consejeros que son las principales funciones que lleva a cabo el Consejo y cuyos datos del informe de 2014 y 2017 se muestran en la figura 4.



**Fuente:** Informe PwC. Consejos de Administración de empresas cotizadas españolas, 2014 y 2016.

**Figura 4.** Valoración del Consejo en el desarrollo de sus principales funciones.

Otro de los aspectos que ha recogido el informe a lo largo de los años se refiere a la gestión de riesgos y, en concreto, a aquellos riesgos que los Consejos han considerado más relevantes. En la figura 5 se muestran los riesgos más relevantes analizados en 2014 y 2016. A los mismos cabe añadir, en el año 2017, los riesgos tecnológicos y de ciberseguridad que constituyen una preocupación relevante en los Consejos y que no figuraban en encuestas de ejercicios anteriores.





**Fuente:** Informe PwC. Consejos de administración de empresas cotizadas españolas, 2014 y 2016.

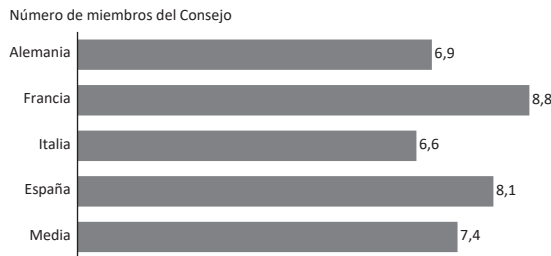
**Figura 5.** Riesgos más relevantes según el Consejo.

### 4.3. Informe Russell Reynolds IESE sobre Consejos de Administración de empresas familiares en Europa

Russell Reynolds es una consultora internacional especializada en servicios de búsqueda y evaluación de altos directivos, así como en la planificación de la sucesión de CEO y Consejos de Administración. Conjuntamente con IESE, en 2014 llevaron a cabo un estudio comparativo entre 400 empresas mayores, empresas familiares no cotizadas de Alemania, Francia, Italia y España, y obtuvieron respuesta de 106.

Las figuras 6 a 13 muestran una síntesis de los resultados más significativos en cuanto a:

#### a) Dimensión de los Consejos:



**Figura 6.** Número de miembros que componen el Consejo por países.

b) Composición de los Consejos:

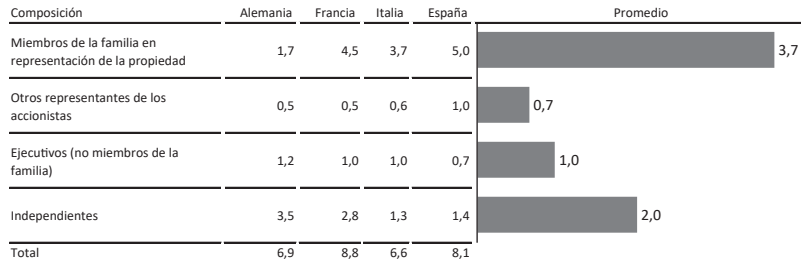


Figura 7. Número de miembros del Consejo por categoría y país.

c) Número de reuniones del Consejo:

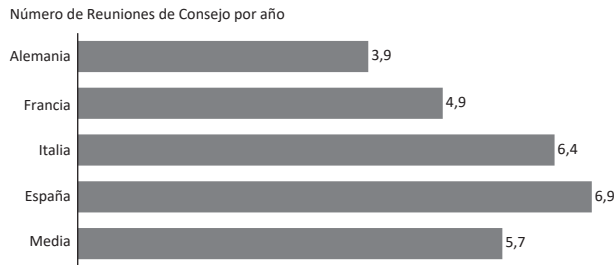


Figura 8. Número de reuniones del Consejo por año en distintos países.

Debe tenerse en cuenta el precepto legislativo contenido en la Ley de Sociedades de Capital (LSC) en España, que establece un mínimo anual de cuatro reuniones de Consejo de Administración.

d) Diversidad de género, nacionalidad y procedencia de otros sectores:

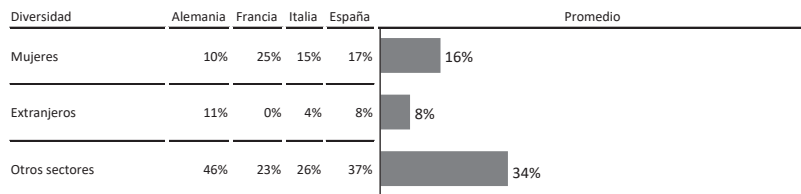
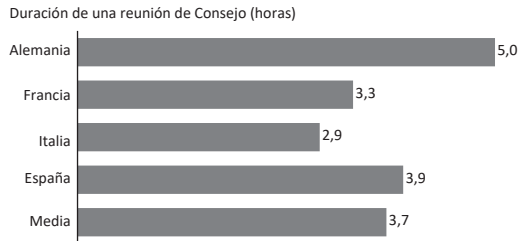


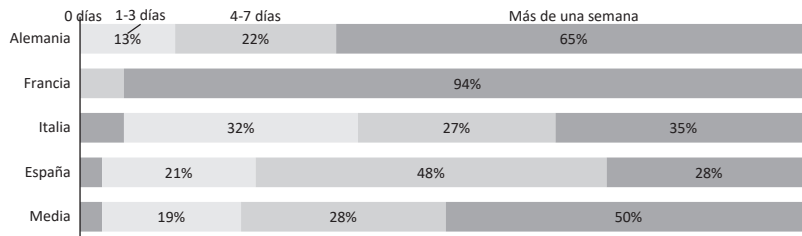
Figura 9. Nivel de diversidad del Consejo por países.

e) Duración de las reuniones:



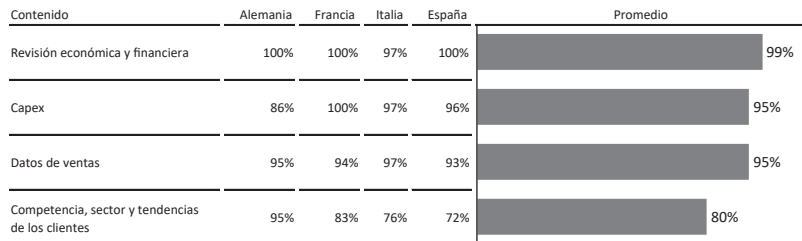
**Figura 10.** Media (en horas) de duración de las reuniones de Consejo por países.

f) Antelación en la recepción de la información:



**Figura 11.** Días de antelación en los que los miembros del Consejo reciben la documentación de las reuniones en distintos países.

g) Contenido de la agenda de las reuniones del Consejo:



**Figura 12.** Contenido de la agenda por países.

h) Tipo de Consejo:

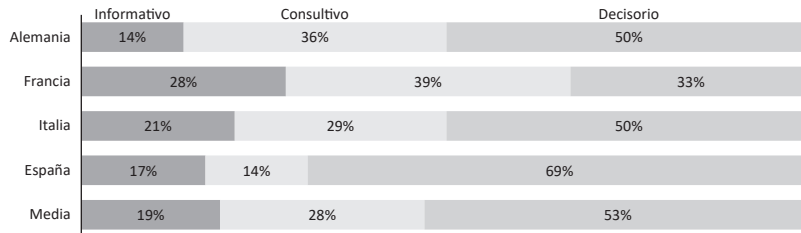


Figura 13. Adjetivo que describe mejor al Consejo por países y media.

#### 4.4. Recomendaciones del Código de Buen Gobierno Corporativo de la CNMV

El Código de Buen Gobierno Corporativo publicado en 2015 establece una serie de recomendaciones de la CNMV a las empresas cotizadas españolas, entre las que se incluyen varias relativas a la estructura y composición de los Consejos:

Recomendación 13: Que el Consejo de Administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.

Recomendación 14: ... y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30 % del total de miembros del Consejo de Administración. Nota. En parecidos términos se manifiesta *The Hampton-Alexander Review* (que toma el nombre de sus coordinadores, sir Philip Hampton y Dame Helen Alexander), recomendando que las compañías en el Reino Unido, cotizadas en el FTSE100 y FTSE 350, aumenten el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración del 27 % en la fecha de emisión del informe (noviembre 2016) hasta un 33 % en 2020.

Recomendación 15: Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del Consejo de Administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Recomendación 17: Que el número de consejeros independientes presente, al menos, la mitad del total de consejeros.

Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista o varios actuando concertada-

mente que controlen más del 30 % del capital social, el número de consejeros independientes presente, al menos, un tercio del total de consejeros.

Recomendación 21: ... incurra en alguna de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable (por ejemplo: Ley de Sociedades de Capital artículo 529. duodecimos. 4. i). Quienes hayan sido consejeros durante un período continuado superior a 12 años).

En otro ámbito, el referido a *reporting* y transparencia, el Código de Buen Gobierno recomienda:

Recomendación 8: ... el Consejo de Administración procure presentar las cuentas a la Junta General de Accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría...

Recomendación en línea con el pensamiento que propone asumir, por parte del órgano de administración, que la buena contabilidad es el primer pilar del Buen Gobierno Corporativo. Véase, al respecto, el artículo «Buen Gobierno en materia contable y financiera», de Oriol Amat y Claudio Zanotti, en este mismo número de la revista.

#### **4.5. Otros informes: Egon Zehnder, ISS. Glass Lewis**

Egon Zehnder publica bianualmente un estudio sobre la diversidad en los Consejos de Administración a escala mundial (Egon Zehnder, Global Board Diversity Analysis –GBDA–), en el que se analizan los Consejos de empresas con más de seis millardos de euros de capitalización de circa 1.500 empresas en 44 países. El último informe GBDA 2016, publicado en febrero 2017, mostraba la siguiente evolución en la diversidad:

Se constata una evolución lenta pero positiva en la diversidad de los Consejos. Globalmente, el 19 % de los sillones de los órganos de administración son regentados por mujeres en 2016, frente al 12 % en 2012; la tendencia de crecimiento es del 1,6 % anual. Un 84 % de los Consejos tiene al menos una consejera versus el 76 % en 2012. La dimensión media de los Consejos es de 11,5 personas, de las que 2,1 son consejeras. De los nuevos nombramientos efectuados en 2016, uno de cada tres nombramientos fue una consejera. Entre los 16 países campeones en diversidad (uno de cada tres cargos es mujer), quince son europeos, entre los que se encuentra España, y el extracomunitario es Sudáfrica. Estados Unidos continúa estancada en el 20 % aproximadamente (uno de cada cinco) desde 2012. Por lo que se refiere a diversidad en cuanto a edad, un 9 % de los nuevos nombramientos tiene edad inferior a 45 años. En cuanto a la internacionalización de los miembros del Consejo, un 70 % de las compañías tiene como mínimo un consejero extranjero.

International Shareholder Services (ISS) señalaba en un informe reciente que una notable mayoría de los inversores no desea que los CEO formen parte, como consejeros externos, de más de dos Consejos, y un 48 % de los inversores limitaban más esta posibilidad, como máximo, un Consejo.

Glass Lewis, en la misma línea, aconseja votar contra el nombramiento como consejero externo de CEO que estén presentes en más de tres Consejos.

ISS también subraya, por lo que se refiere a consejeros externos que no son CEO en otra compañía, que el número máximo de nombramientos debería ser de cuatro Consejos (en opinión del 34 % de encuestados), mientras que un 38 % considera que cinco o seis Consejos deberían ser el máximo.

Los límites en el número máximo de Consejos por consejero empujan a las compañías a ampliar el espectro de posibles candidatos y puede conllevar mayor diversidad en los Consejos.

## **5. Propuesta de mejoras para la efectividad de los Consejos de Administración**

A continuación se relacionan las mejoras propuestas para aumentar la efectividad de los órganos de administración:

### **5.1. Mejora del reporting**

El primer bloque de propuestas se centra en mejorar la información (*Board book*) que recibe el Consejo, para ello se propone:

#### **5.1.1. Board book ampliado añadiendo un resumen de estrategia (Strategic Information Brief)**

Basado en la propuesta del Profesor K. Palepu de Harvard se sugiere: Incluir en los *board books* un resumen de la estrategia (*Strategic Brief*) acompañando al resto de la información; este *Strategic Brief* se compondría de:

- a) Una página en la que se responda a las cuatro cuestiones clave para la comprensión de la estrategia:
  - a.1) ¿Cuál es la necesidad de nuestro cliente-objetivo y cuál es nuestra solución propuesta para él?
  - a.2) ¿Quiénes son nuestros competidores y cómo vamos a superarlos?

- a.3) ¿Qué necesitamos para que nuestra estrategia genere beneficios?
- a.4) ¿Cuál es el plan para mantener nuestra ventaja competitiva o bien cómo vamos a renovar nuestra estrategia?
- b) Una página para efectuar el seguimiento de cada una de las iniciativas estratégicas que se identificaron en la última reunión anual de estrategia (*strategy retreat*).

### **5.1.2. Uso de estándares internacionales de reporting: IBCS® International Business Communication Standards**

Iniciativas de mejora de la visualización, estructura y notación de los informes como la que propone la International Business Communication Standards de la IBCS Association contribuyen a *board books* con excelencia gráfica, de los que se derivan los siguientes beneficios: mejora de la calidad de la información, reducción del tiempo de reacción y reducción de costes. IBCS está especialmente difundido en los países DACH, de habla alemana (Alemania, Austria, Suiza), en los Países Bajos y en Europa central.

### **5.1.3. Incorporación de información sobre RSC (Responsabilidad Social Corporativa)-ESG (Environmental, Social, Governance)**

La nueva Directiva de Información no Financiera, Directiva 2014/95 exige a entidades de interés público y grandes empresas (entre otras, aquellas que superen dos de los tres criterios siguientes: a) total del activo: 20.000.000 euros; b) cifra de negocios: 40.000.000 euros; c) 250 empleados de media durante el ejercicio) presentar, a partir de 2018 en referencia al ejercicio 2017, un *reporting* no financiero en el que se incluyan los aspectos ambientales, sociales y de Buen Gobierno, conocidos como criterios ESG por sus siglas en inglés, *Enviromental, Social, Governance*). Esta Directiva entronca con las demandas de mayor transparencia de la sociedad en general y de los grupos de interés en particular y en línea con anteriores propuestas como la Triple Cuenta de Resultados (*Triple-Bottom Line*, que incorpora resultados financieros, sociales y medioambientales), y como continuación de iniciativas de estándares internacionales como la Global Reporting Initiative (GRI) y el (IIRC) Marco Internacional de Reporting Integrado.

Más allá del nuevo imperativo legal, debe subyacer en la voluntad intrínseca del Consejo aprovechar la oportunidad de ampliar su campo de vi-

sión, incorporando en sus debates el análisis del impacto de la actividad empresarial en todos los planos mencionados, profundizando en el análisis de los indicadores no financieros para aportar riqueza a las decisiones.

## ***5.2. Mejora de la agenda y la dinámica de las reuniones***

La planificación del calendario anual de reuniones del Consejo y del orden del día de los asuntos a tratar es un elemento fundamental para avanzar hacia un Consejo eficiente. También la gestión de las relaciones personales en el seno del grupo y la atmósfera en la que se desarrollan las reuniones y se tratan los puntos del orden del día son claves para que el Consejo se convierta en un verdadero catalizador.

### ***5.2.1. Agenda anual***

Se propone establecer una agenda anual planificada para el Consejo, a fijar durante el último trimestre del año anterior, que establezca los bloques fundamentales a tratar durante las diferentes reuniones que se llevarán a cabo durante el ejercicio, teniendo en cuenta las funciones mencionadas en el punto 2 y el énfasis en los aspectos estratégicos a tratar. Para ello, se sugiere que los aspectos estratégicos se encuentren al inicio de la reunión para evitar la tendencia habitual en la que la revisión periódica de los resultados financieros ocupa la mayor parte de las reuniones, consumiendo buena parte del tiempo analizando desviaciones financieras de menor importancia y obviando los debates fundamentales de la marcha de la estrategia de la compañía. Véase como ejemplo la figura 14 de una agenda anual de Consejo.



<b>Funciones Board</b>		<b>Agenda anual Consejo (Twelve-Month Agenda)</b>					
1	Estrategia	Retiro Anual de Estrategia					
		Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguimiento Ejec. Estrat.		Seguimiento Ejec. Estrat.	
		Seguim. Iniciativas Estrat.			Seguim. Iniciativas Estrat.		
2	Resultados periódicos (Performance Reports)	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos	Resultados periódicos
		Confección CC. AA.	Lectura Informe Auditoría	Preparación JGA		Pre-cierre	Interim Audit
3	Sucesión CEO, formación board y desarrollo equipo directivo		Formación board	Sucesión CEO	Desarrollo equipo direc.	Formación board	
4	Evaluación						Evaluación Consejo
5	Compliance y ERM	Revisión Riesgos		Compliance	Revisión Riesgos		Compliance
		<b>Enero-febrero</b>	<b>Marzo-abril</b>	<b>Mayo-junio</b>	<b>Julio-agosto</b>	<b>Sept.-octubre</b>	<b>Nov.-diciembre</b>

Figura 14. Agenda anual del Consejo.

### 5.2.2. *Enfásis en la estrategia*

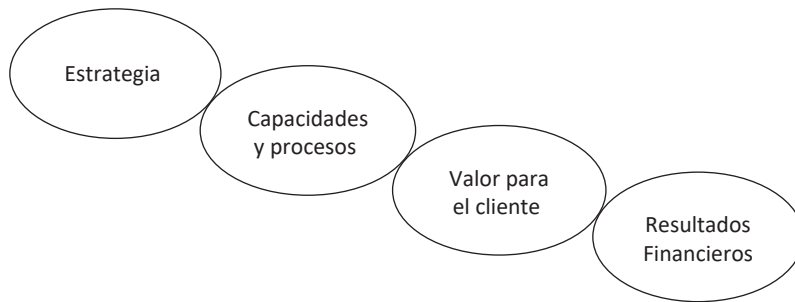
Tal y como se indicaba en los estudios mencionados en el apartado 4, existe un deseo, por parte de la mayoría de los consejeros, de ampliar el tiempo dedicado a discutir, debatir, refinar la estrategia y monitorizar su ejecución.

Para ello, Krishna Palepu propone un marco para el compromiso estratégico, que comprende dos aspectos:

- a) **Comprender la estrategia** a través de las cuatro cuestiones que todo Consejo debe preguntar (ver 5.1.1). Recordar también aquí a M. Porter (1996): la esencia de la estrategia es elegir una única y valiosa posición enraizada en un sistema de actividades que sea difíciles de imitar/superar.

**b) Monitorizar la ejecución estratégica:** Sugiere superar el planteamiento habitual de discutir la estrategia solamente en el retiro anual y centrar el resto de las sesiones en el análisis de los resultados financieros a corto plazo. El planteamiento tradicional implica que los eslabones intermedios de la cadena entre la estrategia y los resultados financieros (ver figura 15), como son la mejora de las capacidades y entregar valor al cliente, queden olvidados durante el transcurso de las sesiones del año.

#### De la estrategia a los beneficios



**Fuente:** Palepu, Krishna.

**Figura 15.** Variación a partir del Balance Score Card desarrollado por Kaplan y Norton en «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance», *Harvard Business Review*, January/February 1992.

La propuesta aquí se basa en incorporar en el orden del día una buena parte de los Consejos periódicos de la información descrita en 5.1.1, esto es, que el *board book* incorpore el *strategic information briefing* teniendo en cuenta los elementos centrales de la cadena entre estrategia y resultados: capacidades y procesos y *customer value*, y que durante las reuniones se delibere sobre ellos.

### 5.2.3. Convertir el Consejo en un foro de buenas preguntas

Para que el Consejo se transforme en un foro de buenas preguntas, los consejeros deben plantear preguntas que ayuden a dar forma a las ideas, fomentar un debate de calidad al plantear cuestiones adecuadas. Para ello deben ser críticos, inquisitivos y honestos, además de construir una atmósfera de confianza y de amable disidencia; deben aportar generosamente su expe-

riencia y su buen hacer, a la vez que deben saber escuchar, razonar y argumentar. Al incorporar, en definitiva, este ambiente socrático a las sesiones se contribuye enormemente a la dinámica del Consejo y a evitar situaciones disfuncionales que impidan el objetivo marcado de evolucionar hacia un Consejo efectivo que aporte valor.

### ***5.3. Mejora de la composición del Consejo de Administración***

La dimensión y la estructura y composición de los Consejos son determinantes para su buen funcionamiento. El Consejo debe tener una dimensión adecuada, y la recomendación del Código de Buen Gobierno en España es que el número de consejeros se sitúe entre 7 y 15; existe cierta evidencia de que los Consejos más compactos, como los británicos, con un promedio de 7-9 miembros, son más eficientes que los Consejos japoneses, en los que asiste el triple de consejeros (21-24 es un intervalo habitual).

Según el informe 2017 PwC Consejos de Administración de empresas cotizadas españolas, un 60 % de los consejeros observaba una relación directa entre la diversidad del Consejo y la obtención de mejores resultados en las compañías. Un momento adecuado para tomar en consideración el aumento de la diversidad en el seno del Consejo es la circunstancia de relevo de algún consejero e incorporación de nuevos miembros. Aprovechando esa renovación (*board refreshment*) se pueden incorporar consejeros con perfiles adecuados para aumentar la diversidad, como si de intérpretes de diferentes instrumentos de una orquesta se tratara. Al integrar personas con perfiles diferentes se facilita que mediante dicha diversidad se mejore el resultado conjunto y se evita caer en el pensamiento grupal (*group thinking*) que empobrece el debate.

Se relacionan a continuación determinadas recomendaciones para la mejora de la estructura y composición de los órganos de administración.

#### ***5.3.1. Diversidad: género, edad, experiencia et al.***

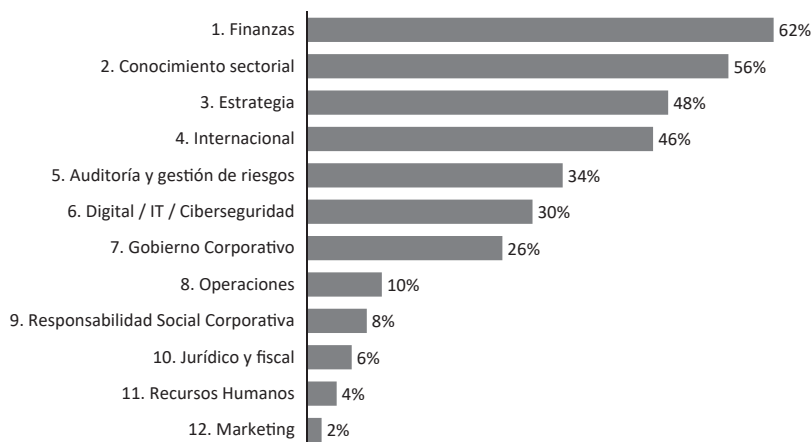
Considerar, en el momento de incorporación de nuevos miembros, la posibilidad de añadir perfiles más jóvenes, así como la debida diversidad de género y miembros de otras nacionalidades con perfil internacional. En el apartado 4 se han detallado las tendencias internacionales al respecto.

### 5.3.2. Externos/independientes, ejecutivos

Una proporción creciente de consejeros externos puede aportar una visión nueva, fresca y con una distancia terapéutica que complemente a los consejeros dominicales y al conocimiento profundo del negocio de los ejecutivos que participan en el Consejo.

### 5.3.3. Experiencia sectorial y funcional

La diversidad en la composición no debe ser óbice para que se incorporen a los candidatos con mejor experiencia en el sector de actividad económica en el que se encuentra la empresa y a aquellos con una experiencia en un ámbito funcional que sea relevante para asegurar la continuidad del proyecto empresarial. En la figura 16 se muestran los conocimientos y experiencias más valorados en las incorporaciones según el último informe PwC (2017) para empresas cotizadas españolas, donde destaca en primer lugar el ámbito funcional de finanzas y el conocimiento sectorial en segundo lugar.



**Fuente:** Informe PwC «Consejos de administración de empresas cotizadas españolas», octava edición, octubre 2017.

**Figura 16.** Conocimientos y experiencias más valorados en los consejeros.

## 6. Conclusiones

El avance de los Consejos en su evolución de Consejos legalistas o de mero control hacia Consejos efectivos que aporten valor es posible si cuidamos la dimensión, estructura y composición de los mismos, aumentamos el enfoque hacia el debate estratégico en el marco de una buena dinámica de las sesiones y mejoramos la calidad y amplitud de la información que se prepara para los mismos dentro de un calendario anual bien planificado para el Consejo.

## Referencias bibliográficas

- CANALS, J. (2010) *Building Respected Companies: Rethinking business leadership and the purpose of the firm*, Cambridge University Press, Cambridge.
- CHARAN, R. (2005) *Boards that Deliver. Advancing corporate governance from Compliance to Competitive Advantage*, John Wiley and sons, New Jersey.
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (2015) «Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas», Madrid.
- EGON ZEHNDER (2017) «Global Board Diversity Analysis (GBDA)», Egon Zehnder, Zurich.
- FAISST, J.; SUBIRATS, X. (2017) «Reglas y guías de estilo para el diseño de informes y presentaciones empresariales, los estándares internacionales IBCS®», *Revista de Contabilidad y Dirección-Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció*, vol. 24, año 2017, pp. 81-109.
- FTSE WOMEN LEADERS (2016) Hampton-Alexander Review, FTSE, London.
- LORSCH, J. W. (editor) (2012) *The Future of Boards: meeting the governance challenges of the twenty-first century*, Harvard University Press, cap. 2 PALEPU KRISHNA, «Focusing on Strategy to Govern Effectively», pp. 37-52, Boston.
- NAVARRO-RUBIO, J. M.; TÀPIES, J. (2012) *Génesis del Consejo*, LID Editorial, Madrid.
- NUENO, P. (2016) *The 2020 Boards: The future of company boards*, LID Publishing Ltd, London.
- MCKINSEY & COMPANY (2016) «The Global Perspective: A collection of McKinsey insights focusing on boards of directors», McKinsey & Company, New York.
- PORTER, M. (1996) «What is Strategy?», *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1996.

- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2013, 2014, 2015, 2016 y 2017) Consejos de Administración de las empresas cotizadas en España, Madrid.
- RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES Y IESE, CÁTEDRA EMPRESA FAMILIAR. (2014) Informe sobre Prácticas de Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar en Europa, Barcelona.
- VV. AA. (2017) *Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas*, Consejo General de Economistas de España, Madrid.



**Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección**

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña  
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona  
Tel.934 161 604 extensión 2019  
info@accid.org – www.accid.org