

# Com millorar l'efectivitat dels Consells d'Administració?

XAVIER SUBIRATS  
AMSEL Assessors

Data de recepció: 15-11-2017  
Data d'acceptació: 22-12-2017

## RESUM

Aquest article revisa les funcions fonamentals d'un òrgan d'administració, analitza els obstacles que impedeixen el seu bon funcionament i repassa diversos estudis i informes de reconeguts centres (escoles de negoci i consultores) i experts en Govern Corporatiu. Finalment, es proposen diverses millores específiques en tres àmbits: en primer lloc, en la informació que rep el Consell (a través d'un *board book* ampliat amb un resum estratègic, de l'ús d'estàndards en *reporting* i de la incorporació de la RSC-ESG); a continuació, en l'agenda i la dinàmica de les reunions (mitjançant l'agenda anual del Consell, una major dedicació per part del Consell a l'aprovació i el monitoratge de l'estratègia i a plantejar preguntes que aportin valor) i finalment, mitjançant millores en la composició del Consell (augment de la diversitat, ponderació adequada de consellers dominicals, externs i executius; i incorporació d'experts sectorials i funcionals).

Classificació JEL: M10, M40

## PARAULES CLAU

Consells d'Administració, Govern Corporatiu, agenda anual del Consell, rols del Consell, funcionament del Consell, estratègia.

## 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. Introducció

El Consell d'Administració governa (aprova l'estratègia de la companyia i la monitoritza, efectua el seguiment del màxim directiu i de la seva gestió, l'avalua i decideix sobre la seva successió, assegura el compliment normatiu –*compliance*–) i l'estructura directiva dirigeix (executa l'estratègia, gestiona el dia a dia de l'empresa i rendeix comptes al Consell d'Administració). Aquesta distinció entre govern i direcció és de vital importància. Ens centrarem en els aspectes de Bon Govern Corporatiu.

Segons Tàpies (2012), els Consells es poden classificar segons la seva orientació en:

- a) Consells legalistes: Orientats a complir la llei i dedicats bàsicament a signar.
- b) Consells de control: Controlen el CEO-director general i li exigeixen la deguda rendició de comptes –*accountability*.
- c) Consells efectius: Els que aporten valor i són un fòrum de bones i intel·ligents preguntes.

El propòsit d'aquest article consisteix a aportar elements, a partir de l'anàlisi de les funcions del Consell, dels obstacles que troba i dels estudis sobre el Bon Govern, per ajudar els consellers a avançar en l'objectiu de transformar els seus Consells en Consells d'Administració efectius que aportin valor.

## 2. Les funcions dels Consells d'Administració

Per tal de millorar l'efectivitat dels Consells, en primer lloc, hem d'aportar claredat en relació amb els rols que ha de dur a terme:

a) Aprovació i monitoratge de l'execució estratègica.

Aquesta funció fonamental ha de seguir el següent procés: la Direcció general ha de formular i proposar l'estratègia i el Consell d'Administració, aprovar-la, una vegada discutida i debatuda degudament amb la Direcció. Una vegada aprovada aquesta estratègia pel Consell, la Direcció la implementarà a través de l'execució estratègica i, durant la implementació, el Consell la revisarà i monitoritzarà periòdicament. Aquest procés s'esquematitza a la figura 1.

	<b>Formular</b>	<b>Aprovar</b>	<b>Implementar</b>	<b>Revisar</b>
Consell d'Administració		X		X
Direcció	X		X	

**Font:** Jay Lorsch, Harvard Business School.

**Figura 1.** Distribució de les responsabilitats, relacionades amb l'estratègia, entre el Consell d'Administració i la Direcció.

b) Seguiment del rendiment (*management performance*) i de les decisions clau.

Periòdicament, el Consell duu a terme el seguiment dels indicadors principals, dels estats financers i de la tresoreria, així com de les decisions clau d'inversió, finançament i altres operacions corporatives.

c) Successió en la Direcció general i Formació.

És responsabilitat del Consell preparar, amb la deguda antelació, la successió del principal executiu, CEO, de la companyia, així com de facilitar els elements necessaris per al desenvolupament/creixement professional d'aquest càrrec i de l'equip directiu. Aquesta tasca no sempre està present en l'agenda del Consell. No obstant això, és

d'importància vital per a la sostenibilitat del projecte empresarial. S'ha de disposar de candidats preparats i preocupar-se del creixement professional directiu d'aquests i evitar situacions indesitjables de buit de poder derivat de l'absència, per qualsevol motiu, de lideratge executiu, com per exemple, les situacions denominades *get-hit-by-a-truck* ('atropellats per un camió'), en les quals, per motius de defunció o malaltia, les cúpules de govern de les companyies queden vacants. Un cas exemplar en la planificació de la successió del màxim directiu va ser la duta a terme en McDonald's en tenir un substitut preparat per fer front al relleu per causa de mort en dues ocasions (una per malaltia i una altra per accident) al seu CEO en un termini de divuit mesos i haver previst, anticipadament i degudament, els candidats per a un escenari (*get-hit-by-a-truck*) consecutiu d'aquesta naturalesa en un termini tan curt de temps.

d) *Compliance* i gestió de riscos

Complir amb els requisits legals forma part de l'agenda dels Consells d'Administració, i és un rol mínim del Consell (central en els Consells de tipus merament legalista, basats en l'activitat d'emplenar llistats d'obligacions (*check-the box mentality*)). També la deguda gestió de riscos, això és, establir el mapa de riscos, la matriu probabilitat-impacte i derivada d'ella, els plans de contingència necessaris per assegurar la deguda resposta davant successos perquè no afectin la continuïtat del projecte empresarial.

e) Avaluació del Consell.

El Consell ha d'avaluar el desenvolupament del seu funcionament, bé internament, bé amb l'ajuda d'experts independents, i analitzar críticament la seva actuació i buscar aspectes de millora, pel que fa a la dinàmica de grup i les aportacions personals dels consellers. Aquest rol del Consell l'ometen una bona part dels Consells d'empreses mitjanes. A l'Informe PwC 2014 sobre Consells d'Administració d'empreses cotitzades es recollia la dada que el 29% de les empreses familiars cotitzades no realitzava cap tipus d'avaluació del Consell. El *Corporate Governance Code* del Regne Unit recomana, per la seva banda, l'avaluació amb una periodicitat anual i amb caràcter individual per a cadascun dels consellers.

### 3. Obstacles per a l'efectivitat dels Consells

En aquest apartat identifiquem els principals obstacles per a la millora de l'efectivitat dels Consells. Entre aquests, podem destacar els següents.

### **3.1. Falta d'informació adequada**

Molts dels informes preparats per al Consell d'Administració (*board books*) contenen informació centrada fonamentalment en el curt termini, enfocada solament a indicadors financers, sense un format que prengui en consideració estàndards internacionals d'excel·lència en *reporting*-comunicació empresarial i sense incorporar la informació que permeti l'adequat monitoratge de l'execució estratègica.

### **3.2. Inadequada estructura**

Una dimensió inadequada del Consell, per un nombre excessiu de membres o, al contrari, per un nombre excessivament reduït, en funció del tipus de Consell i necessitats de govern, pot impedir la bona dinàmica de l'òrgan d'administració. Una composició que no incorpori l'adequada diversitat quant a gènere, internacionalització, experiència professional, *background* sectorial i determinats coneixements funcionals necessaris per a l'empresa també constituirà un obstacle per a un eficaç Govern Corporatiu.

### **3.3. Falta de claredat en les funcions**

El Consell ha de centrar-se en les seves funcions clau esmentades en l'apartat 2. En canvi, ha d'evitar la temptació de centrar les seves reunions en el *micromanagement* (que és competència de la Direcció i no de l'òrgan de govern). De forma àmplia i reiterada, una majoria de consellers han manifestat el seu desig de dedicar més temps del Consell a la discussió, aprovació i seguiment de l'estratègia (*McKinsey Global Survey on Governance Results 2008 i 2011*). Constitueix també una observació freqüent manifestada pels consellers l'excessiu pes dins de la durada de les reunions al seguiment dels resultats a curt termini en detriment del temps enfocat a les qüestions estratègiques.

### **3.4. Inadequada dinàmica**

Diverses són les malalties que minen la salut i el rendiment del Consell. Hi podem destacar les següents:

- La falta d'un lideratge positiu.
- Absència d'una relació fluïda, cordial i sincera entre els membres del Consell basada en la confiança.
- Falta d'una dinàmica de les sessions que vagi més enllà del simple compliment legalista i que aportï valor en generar preguntes rellevants i debats constructius sobre les qüestions crítiques.

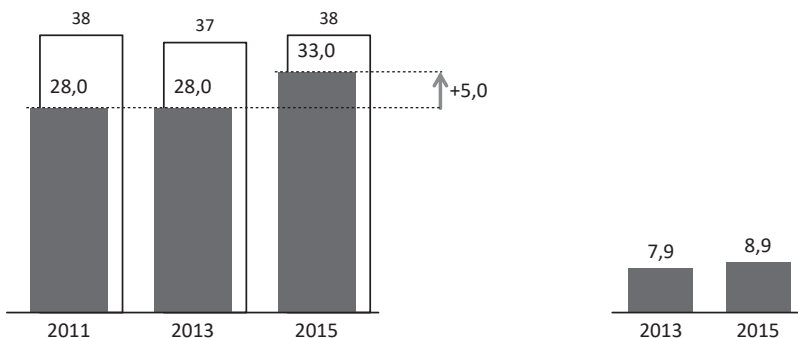
## **4. Informes i recomanacions sobre els Consells d'Administració**

En aquest apartat, s'exposen dades, conclusions i recomanacions de diferents informes especialitzats en Govern Corporatiu. Per interpretar-les, s'han de prendre en consideració l'àmbit geogràfic al qual es refereixen i la dimensió i tipologia de les empreses analitzades.

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

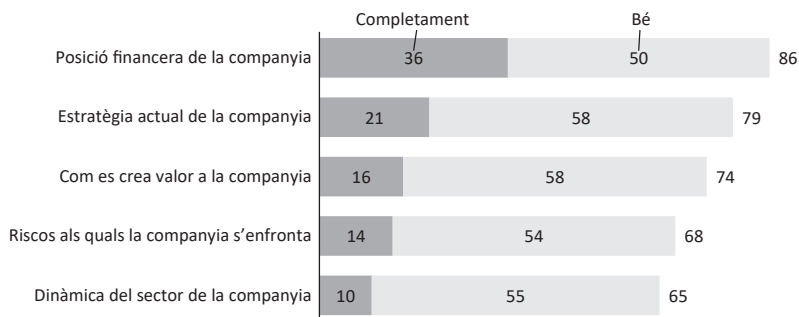
El McKinsey Global Survey analitza prop de 800 empreses, de les quals aproximadament un 25% són cotitzades. La mostra total comprèn diferents països, sectors i companyies de diferents dimensions. Alguns dels seus informes recullen mostres més àmplies de fins a 1.500 consellers enquestats. El febrer del 2008 es va publicar un informe a McKinsey Quarterly en el qual una ampla majoria dels 1.500 consellers manifestava que tan sols dedicava un 20% del seu temps en el Consell a aspectes lligats a l'estratègia de la companyia. Aquest mateix informe el 2011 revelava que aquest percentatge amb prou feines havia augmentat en aquest període de temps. No obstant això, els posteriors informes dels anys 2013 i 2015 sí que registren augments en el temps total dedicat al Consell i, especialment, un augment en el temps dedicat a assumptes vinculats amb l'estratègia. A més, els consellers responien que el temps que aportava una major contribució, entre les diferents funcions que realitza el Consell, era el temps dedicat a l'estratègia (37% dels enquestats afirmen que l'estratègia és l'àrea en la qual la seva contribució aporta més; la següent funció que consideren que té una major contribució és el seguiment del rendiment *-performance-* del *management*, amb un 19% de respostes). A la figura 2 es mostra l'evolució del nombre de dies dedicats durant l'any a aspectes vinculats a l'estratègia respecte al total de dies de treball anuals del Consell. Aquest augment pot ser la reacció als resultats mostrats al McKinsey Global Survey on Corporate Governance del 2011 (vegeu la figura 3), en els quals el 44% dels consellers afirmaven que

tan sols examinen i aprovaven la proposta d'estratègia que proposava la Direcció; aquest baix nivell de compromís amb l'estratègia comportava que tan sols el 10% dels consellers manifestessin que entenen completament la dinàmica del sector en el qual es trobaven i només un 21% dels consellers comprenia totalment l'estratègia en marxa de la companyia.



Font: McKinsey. Global Survey 2011-2015.

**Figura 2.** Nombre de dies per any que els consellers dediquen al treball del Consell (gràfic esquerre), les columnes amb color negre indiquen els dies reals i les columnes en blanc, els dies considerats ideals. Del total de dies reals, el nombre de dies dedicats a aspectes vinculats a l'estratègia de la companyia es mostra al gràfic de la dreta.

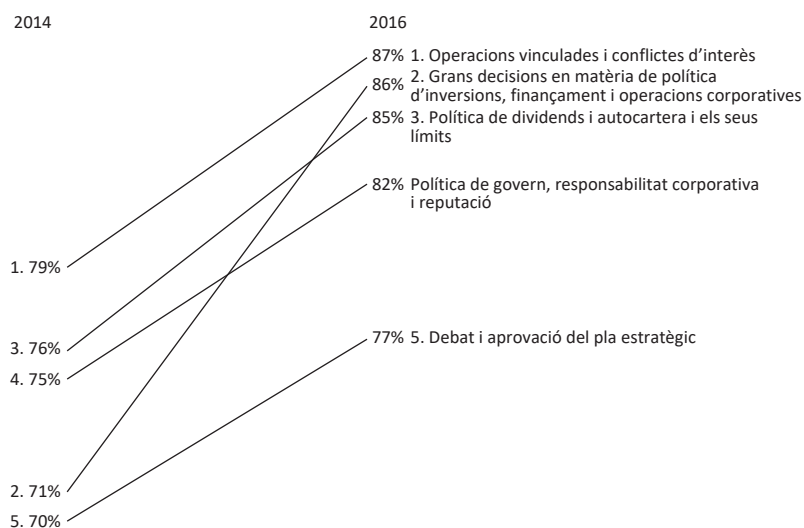


Font: McKinsey. Global Survey on governance 2011.

**Figura 3.** Comprensió per part del Consell de les matèries relacionades.

## 4.2. Informe Anual PwC sobre Consells d'Administració d'empreses cotitzades espanyoles

Anualment, es publica l'informe PwC sobre empreses cotitzades espanyoles, que enquesta a consellers (50 membres de més de 60 Consells d'Administració de les principals companyies espanyoles que cotitzen en borsa). Aquest informe de referència per polsar els temes d'interès en els Consells recull, entre molts altres aspectes, quines consideren els consellers que són les principals funcions que duu a terme el Consell; les dades de l'informe del 2014 i 2016 es mostren a la figura 4.

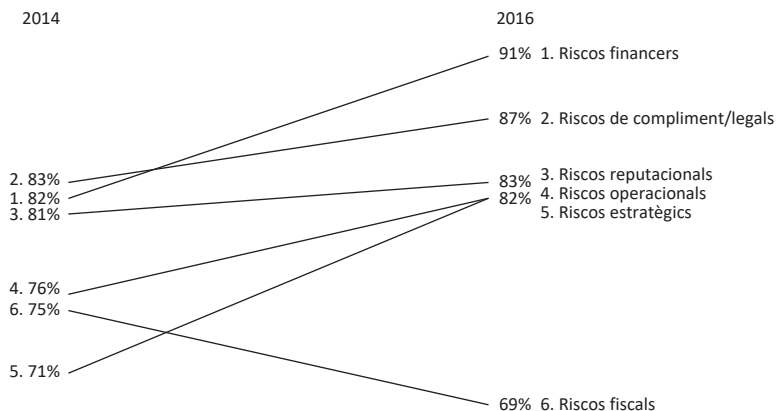


**Font:** Informe PwC. Consells d'administració d'empreses cotitzades espanyoles, 2014 i 2016.

**Figura 4.** Valoració del Consell en el desenvolupament de les seves funcions principals.

Un altre dels aspectes que ha recollit l'informe al llarg dels anys es refereix a la gestió dels riscos i, en concret, a aquells riscos que els Consells han considerat més rellevants. A la figura 5 es mostren els riscos més rellevants analitzats el 2014 i el 2016. Cal afegir-hi, l'any 2017, els riscos tecnològics i de ciberseguretat que constitueixen una preocupació rellevant en els Consells i que no figuraven en enquestes d'exercicis anteriors.





**Font:** Informe PwC. Consells d'Administració d'empres cotitzades espanyoles, 2014 i 2016.

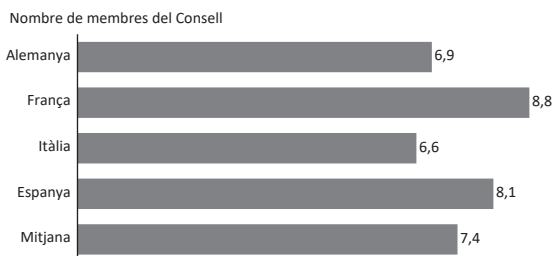
**Figura 5.** Riscos més rellevants segons el Consell.

### 4.3. Informe Russell Reynolds IESE sobre Consells d'Administració d'empres familiars a Europa

Russell Reynolds és una consultora internacional especialitzada en serveis de cerca i avaluació d'alts directius, així com en la planificació de la successió de CEO i Consells d'Administració. Conjuntament amb IESE, el 2014 van dur a terme un estudi comparatiu entre 400 empreses grans, empreses familiars no cotitzades d'Alemanya, França, Itàlia i Espanya, i van obtenir la resposta de 106.

Les figures 6 a 13 mostren una síntesi dels resultats més significatius quant a:

#### a) Dimensió dels Consells:



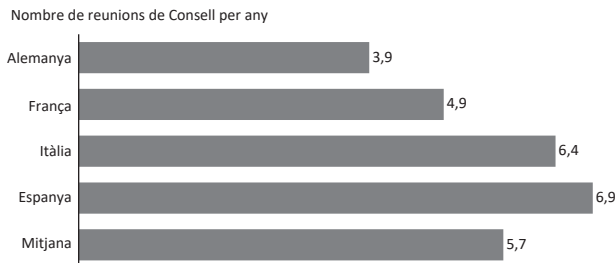
**Figura 6.** Nombre de membres que componen el Consell per països.

## b) Composició dels Consells:

Composició	Alemanya	França	Itàlia	Espanya	Mitjana
Membres de la família en representació de la propietat	1,7	4,5	3,7	5,0	3,7
Altres representants dels accionistes	0,5	0,5	0,6	1,0	0,7
Executius (no membres de la família)	1,2	1,0	1,0	0,7	1,0
Independents	3,5	2,8	1,3	1,4	2,0
Total	6,9	8,8	6,6	8,1	

**Figura 7.** Nombre de membres del Consell per categories i país.

## c) Nombre de reunions del Consell:



**Figura 8.** Nombre de reunions del Consell per any en diferents països.

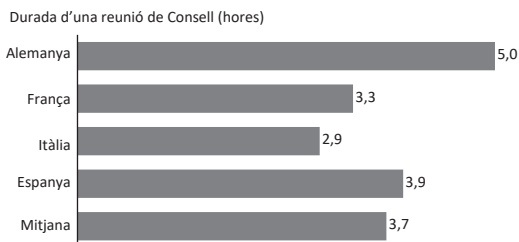
Cal tenir en compte el precepte legislatiu contingut en la Llei de Societats de Capital (LSC) a Espanya, que estableix un mínim anual de quatre reunions de Consell d'Administració.

## d) Diversitat de gènere, nacionalitat i procedència d'altres sectors:

Diversitat	Alemanya	França	Itàlia	Espanya	Mitjana
Dones	10%	25%	15%	17%	16%
Estrangers	11%	0%	4%	8%	8%
Altres sectors	46%	23%	26%	37%	34%

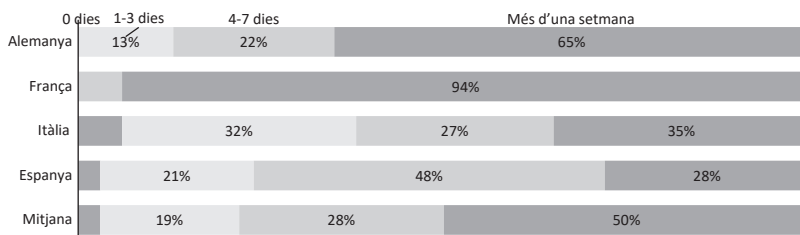
**Figura 9.** Nivell de diversitat del Consell per països.

e) Durada de les reunions:



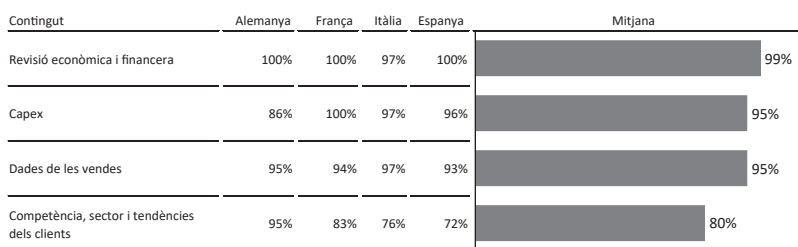
**Figura 10.** Durada com a mitjana (en hores) de les reunions del Consell per països.

f) Antelació en la recepció de la informació:



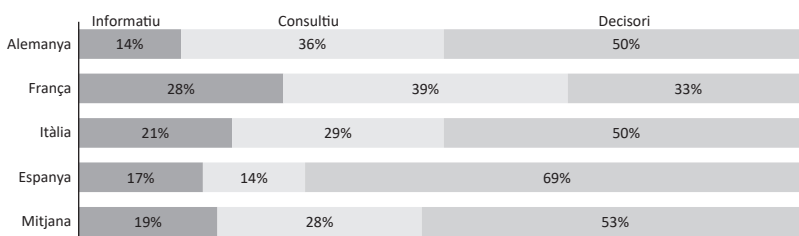
**Figura 11.** Dies d'antelació en els quals els membres del Consell reben la documentació de les reunions en diferents països.

g) Contingut de l'agenda de les reunions del Consell:



**Figura 12.** Contingut de l'agenda per països.

## h) Tipus de Consell:



**Figura 13.** Adjectiu que descriu millor al Consell per Països i mitjana.

#### 4.4. Recomanacions del Codi de Bon Govern Corporatiu de la CNMV

El Codi de Bon Govern Corporatiu publicat el 2015 estableix una sèrie de recomanacions de la CNMV a les empreses cotitzades espanyoles, entre les quals se n'inclouen diverses relatives a l'estructura i composició dels Consells:

Recomanació 13: Que el Consell d'Administració tingui la dimensió precisa per aconseguir un funcionament eficaç i participatiu, la qual cosa fa aconsellable que tingui entre cinc i quinze membres.

Recomanació 14: ... i que la política de selecció de consellers promogui l'objectiu que l'any 2020 el nombre de conselleres representi, almenys, el 30% del total de membres del Consell d'Administració. Nota. En semblants termes es manifesta *The Hampton-Alexander Review* (que pren el nom dels seus coordinadors, Sir Philip Hampton i Dame Helen Alexander) recomanant que les companyies al Regne Unit, cotitzades en el FTSE100 i FTSE 350, augmentin el percentatge de dones en els Consells d'Administració del 27% en la data d'emissió de l'informe (novembre 2016) fins a un 33% en 2020.

Recomanació 15: Que els consellers dominicals i independents constitueixin una àmplia majoria del Consell d'Administració i que el nombre de consellers executius sigui el mínim necessari, tenint en compte la complexitat del grup societatari i el percentatge de participació dels consellers executius al capital de la societat.

Recomanació 17: Que el nombre de consellers independents representi, almenys, la meitat del total de consellers.

Que, no obstant això, quan la societat no sigui d'elevada capitalització o quan, tot i ser-ho, compti amb un accionista o amb uns quants actuant con-

certadament que controlin més del 30% del capital social, el nombre de consellers independents representi, almenys, un terç del total de consellers.

Recomanació 21: ... incorri en alguna de les circumstàncies que li facin perdre la seva condició d'independent, d'acord amb el que estableix la legislació aplicable (per exemple: Llei de Societats de Capital article 529. *duodecies*. 4. i) Els que hagin estat consellers durant un període continuat superior a 12 anys).

En un altre àmbit, el referit a *reporting* i transparència, el Codi de Bon Govern recomana:

Recomanació 8: ... el Consell d'Administració procuri presentar els comptes a la junta general d'accionistes sense limitacions ni excepcions en l'informe d'auditoria...

Recomanació en línia amb el pensament que proposa assumir, per part de l'òrgan d'administració, que la bona comptabilitat és el primer pilar del Bon Govern Corporatiu. Vegeu, sobre aquest tema, l'article «Bon govern en matèria comptable i financera», d'Oriol Amat i Claudio Zanotti, en aquest mateix número de la revista.

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

Egon Zehnder publica bianualment un estudi sobre la diversitat en els Consells d'Administració a escala mundial (Egon Zehnder, Global Board Diversity Analysis –GBDA–) i analitza els Consells d'empreses amb més de 6 mil milions d'euros de capitalització d'unes 1.500 empreses en 44 països. L'últim informe GBDA 2016, publicat el febrer 2017, mostrava la següent evolució en la diversitat:

Es constata una evolució lenta però positiva en la diversitat dels Consells. En l'àmbit global, el 2016, el 19% de les butaques dels òrgans d'administració són regentats per dones, enfront del 12% el 2012; la tendència de creixement és de l'1,6% anual. Un 84% dels Consells té almenys una consellera *versus* el 76% en 2012. La dimensió mitjana dels Consells és d'11,5 persones, de les quals 2,1 són conselleres. Dels nous nomenaments efectuats el 2016, un de cada tres nomenaments va ser una consellera. Entre els 16 països campions en diversitat (u de cada tres càrrecs és una dona), 15 són europeus, entre els quals es troba Espanya, i l'extracomunitari és Sud-àfrica. Els Estats Units continuen estancats en el 20% aproximadament (u de cada cinc) des del 2012. Pel que es refereix a diversitat quant a edat, un 9% dels nous nomenaments té una edat inferior a 45 anys. Quant a la internacionalització dels membres del Consell, un 70% de les companyies té com a mínim un conseller estranger.

International Shareholder Services (ISS) assenyalava en un informe recent que una notable majoria dels inversors no desitgen que els CEO formin part, com a consellers externs, de més de dos Consells i un 48% dels inversors limitaven més aquesta possibilitat, com a màxim, un Consell.

Glass Lewis, en la mateixa línia, aconsella votar contra el nomenament com a conseller extern de CEO que estiguin presents en més de tres Consells.

ISS també subratlla, pel que es refereix a consellers externs que no són CEO en una altra companyia, que el nombre màxim de nomenaments hauria de ser de quatre Consells (en opinió del 34% d'enquestats), mentre que un 38% considera que cinc o sis Consells haurien de ser el màxim.

Els límits en el nombre màxim de Consells per conseller empenyen les companyies a ampliar l'espectre de possibles candidats i pot comportar major diversitat en els Consells.

## **5. Proposta de millores per a l'efectivitat dels Consells d'Administració**

A continuació es relacionen les millores proposades per augmentar l'efectivitat dels òrgans d'administració:

### **5.1. Millora del reporting**

El primer bloc de propostes se centra a millorar la informació (*board book*) que rep el Consell, per a això es proposa:

#### **5.1.1. Board book ampliat afegint-hi un resum d'estratègia (Strategic Information brief)**

Basat en la proposta del professor K. Palepu, de Harvard, se suggereix: Incloure en els *board books* un resum de l'estratègia (*strategic brief*) acompanyant la resta de la informació; aquest *strategic brief* es compondria de:

- a) Una pàgina en la qual es respongui a les quatre qüestions clau per a la comprensió de l'estratègia:
  - a.1) Quina és la necessitat del nostre client-objectiu i quina és la nostra solució proposada per a ell?
  - a.2) Qui són els nostres competidors i com els superarem?

- a.3) Què necessitem perquè la nostra estratègia generi beneficis?
- a.4) Quin és el pla per mantenir el nostre avantatge competitiu o bé com renovarem la nostra estratègia?
- b) Una pàgina per efectuar el seguiment de cadascuna de les iniciatives estratègiques que es van identificar en l'última reunió anual d'estratègia (*strategy retreat*).

### **5.1.2. Ús d'estàndars internacionals de reporting: IBCS® International Business Communication Standards**

Iniciatives de millora de la visualització, estructura i notació dels informes com la que proposa la International Business Communication Standards de la IBCS Association contribueixen a *board books* amb excel·lència gràfica, dels quals es deriven els següents beneficis: millora de la qualitat de la informació, reducció del temps de reacció i reducció de costos. IBCS està especialment difós als països DACH, de parla alemanya (Alemanya, Àustria, Suïssa), als Països Baixos i a Europa Central.

### **5.1.3. Incorporació d'informació sobre RSC (Responsabilitat Social Corporativa)-ESG (Environmental, Social, Governance)**

La nova Directiva d'Informació no Financera, Directiva 2014/95 exigeix a entitats d'interès públic i grans empreses (entre d'altres, aquelles que superin dos dels tres criteris següents: a) total de l'actiu: 20.000.000 €; b) xifra de negocis: 40.000.000 €; c) 250 treballadors de mitjana durant l'exercici) presentar, a partir del 2018 en referència a l'exercici 2017, un *reporting* no financer en el qual s'incloguin els aspectes ambientals, socials i de Bon Govern, coneguts com a criteris ESG per les seves sigles en anglès, *environmental, social, governance*). Aquesta Directiva entronca amb les demandes de major transparència de la societat en general i dels grups interessats en particular i en línia amb anteriors proposades com el Triple Compte de Resultats (*Triple-Bottom Line*, que incorpora resultats financers, socials i mediambientals), i com a continuació d'iniciatives d'estàndars internacionals com la Global Reporting Initiative (GRI) i el (IIRC) Marc Internacional de *Reporting* Integrat.

Més enllà del nou imperatiu legal, cal una voluntat intrínseca, subjacent, del Consell, d'aprofitar l'oportunitat d'ampliar el seu camp de visió i incorporar als seus debats l'anàlisi de l'impacte de l'activitat empresarial en

tots els plànols esmentats, aprofundint en l'anàlisi dels indicadors no financers per aportar riquesa a les decisions.

## ***5.2. Millora de l'agenda i la dinàmica de les reunions***

La planificació del calendari anual de reunions del Consell i de l'ordre del dia dels assumptes a tractar és un element fonamental per avançar cap a un Consell eficient. També la gestió de les relacions personals en el si del grup i l'atmosfera en la qual es desenvolupen les reunions i es tracten els punts de l'ordre del dia són claus perquè el Consell es converteixi en un veritable catalitzador.

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

Es proposa establir una agenda anual planificada per al Consell, a fixar durant l'últim trimestre de l'any anterior, que estableixi els blocs fonamentals a tractar durant les diferents reunions que es duran a terme durant l'exercici, tenint en compte les funcions esmentades en el punt 2 i l'èmfasi en els aspectes estratègics a tractar. Per a això, se suggereix que els aspectes estratègics es trobin a l'inici de la reunió per evitar la tendència habitual en la qual la revisió periòdica dels resultats financers ocupa la major part de les reunions, consumint-ne bona part del temps analitzant desviacions financeres de menor importància i obviant els debats fonamentals de la marxa de l'estratègia de la companyia. Vegeu com a exemple la figura 14 d'una agenda anual del Consell.



<b>Funcions Board</b>		<b>Agenda anual Consell (Twelve-Month Agenda)</b>					
1	Estratègia	Retir anual d'Estratègia					
		Seguiment exec. Estrat.		Seguiment exec. estrat.		Seguiment exec. estrat.	
		Seguim. iniciatives estrat.			Seguim. iniciatives estrat.		
2	Resultats periòdics (performance reports)	Resultats periòdics	Resultats periòdics	Resultats periòdics	Resultats periòdics	Resultats periòdics	Resultats periòdics
		Confecció CCAA	Lectura Informe Auditoria	Preparació JGA		Pre-tancament	Interim Audit
3	Successió CEO, formació board i desenvolupament equip directiu		Formació board	Successió CEO	Desenvolupament equip direc.	Formación board	Formació board
4	Avaluació						Avaluació Consell
5	Compliance i ERM	Revisió Riscos		Compliance	Revisió Riscos		Compliance
		<b>Gener-febrer</b>	<b>Març-abril</b>	<b>Maig-juny</b>	<b>Juliol-agost</b>	<b>Set.-octubre</b>	<b>Nov.-desembre</b>

Figura 14. Agenda anual del Consell.

### 5.2.2. Èmfasi en l'estratègia

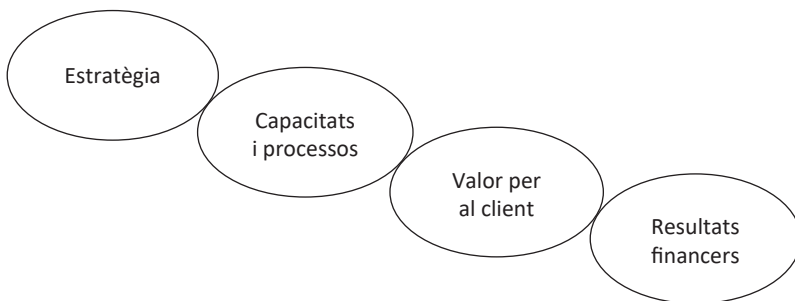
Tal com s'indicava en els estudis esmentats a l'apartat 4, existeix un desig, per part de la majoria dels consellers, d'ampliar el temps dedicat a discutir, debatre, refinar l'estratègia i monitoritzar-ne l'execució.

Per a això, Krishna Palepu proposa un marc per al compromís estratègic, que comprèn dos aspectes:

- a) **Comprendre l'estratègia** a través de les quatre qüestions que tot Consell ha de preguntar (vegeu 5.1.1). Recordar també aquí M. Porter (1996): l'essència de l'estratègia és triar una única i valuosa posició arrelada en un sistema d'activitats que siguin difícils d'imitar/superar.

**b) Monitoritzar l'execució estratègica:** Per a això proposa superar el plantejament habitual de discutir l'estratègia solament en el retir anual i centrar la resta de sessions en l'anàlisi dels resultats financers a curt termini. El plantejament tradicional implica que les baules intermèdies de la cadena entre l'estratègia i els resultats financers (vegeu figura 15), com són la millora de les capacitats i lliurar valor al client, quedin oblidats durant el transcurs de les sessions de l'any.

#### De l'estratègia als beneficis



**Font:** Palepu, Krishna.

**Figura 15.** Variació a partir del Balanced Score Card desenvolupat per Kaplan i Norton a «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance», *Harvard Business Review*, January-February 1992.

La proposta aquí es basa a incorporar en l'ordre del dia una bona part dels Consells periòdics de la informació descrita a 5.1.1, això és que el *board book* incorpori l'*strategic information briefing* tenint en compte els elements centrals de la cadena entre estratègia i resultats: Capacitats i processos i *customer value*, i que durant les reunions es deliberi sobre aquests.

### 5.2.3. Convertir el Consell en un fòrum de bones preguntes

Perquè el Consell es transformi en un fòrum de bones preguntes, els consellers han de plantejar-hi preguntes que ajudin a donar forma a les idees, fomentar un debat de qualitat plantejant qüestions adequades. Per a això han de ser crítics, inquisitius i honests, i construir una atmosfera de confiança i d'amable dissidència; han d'aportar generosament la seva experiència i el seu bon fer, alhora que han de saber escoltar, raonar i argumentar. Incorporar, en definitiva, aquest ambient socràtic a les sessions es contribueix

enormement a la dinàmica del Consell i a evitar situacions disfuncionals que impedeixen l'objectiu marcat d'evolucionar cap a un Consell efectiu que aporti valor.

### **5.3. Millora de la composició del Consell d'Administració**

La dimensió i l'estructura i composició dels Consells són determinants per al seu bon funcionament. El Consell ha de tenir una dimensió adequada: la recomanació del Codi de Bon Govern a Espanya és que el nombre de consellers se situï entre 7 i 15; existeix certa evidència que els Consells més compactes com els britànics, amb una mitjana de 7-9 membres, són més eficients que els Consells japonesos, en els quals assisteixen el triple de consellers (21-24 és un interval habitual).

Segons l'Informe 2017 PwC Consells d'Administració d'empreses cotitzades espanyoles, un 60% dels consellers observava una relació directa entre la diversitat del Consell i l'obtenció de millors resultats en les companyies. Un moment adequat per prendre en consideració l'augment de la diversitat en el si del Consell és la circumstància de relleu d'algun conseller i la incorporació de nous membres. Aprofitant aquesta renovació (*board refreshment*), es poden incorporar consellers amb perfils adequats per augmentar la diversitat, com si es tractés d'intèrprets de diferents instruments d'una orquestra. Incorporar persones amb perfils diferents facilita que mitjançant aquesta diversitat es millori el resultat conjunt i evita caure en el pensament grupal (*group thinking*) que empobreix el debat.

A continuació es relacionen determinades recomanacions per a la millora de l'estructura i composició dels òrgans d'administració.

#### **5.3.1. Diversitat: gènere, edat, experiència et al.**

Considereu, en el moment de la incorporació de nous membres, la possibilitat d'incorporar perfils més joves, així com la deguda diversitat de gènere i membres d'altres nacionalitats amb perfil internacional. A l'apartat 4 s'han detallat les tendències internacionals sobre aquest tema.

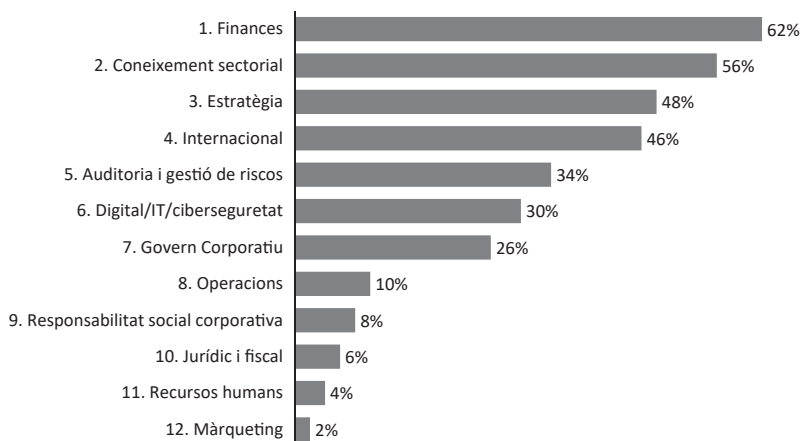
#### **5.3.2. Externs/independents, executius**

Una proporció creixent de consellers externs pot aportar una visió nova, fresca i amb una distància terapèutica que complementi els consellers

dominicals i el coneixement profund del negoci dels executius que participen en el Consell.

### 5.3.3. Experiència sectorial i funcional

La diversitat en la composició no ha de ser un obstacle perquè s'incorporin els candidats amb millor experiència en el sector d'activitat econòmica en el qual es troba l'empresa i aquells amb una experiència en un àmbit funcional que sigui rellevant per assegurar la continuïtat del projecte empresarial. A la figura 16 es mostren els coneixements i les experiències més valorats en les incorporacions segons l'últim Informe PwC (2017) per a empreses cotitzades espanyoles, on destaca en primer lloc l'àmbit funcional de finances i en segon lloc el coneixement sectorial.



**Font:** Informe PwC «Consells d'Administració d'empreses cotitzades espanyoles», vuitena edició, octubre 2017.

**Figura 16.** Coneixements i experiències més valorades en els consellers.

## 6. Conclusions

L'avanç dels Consells en la seva evolució de Consells legalistes o de simple control cap a Consells efectius que aportin valor és possible si tenim cura de la seva dimensió, estructura i composició, augmentem l'enfocament cap al debat estratègic en el marc d'una bona dinàmica de les sessions i millorem la qualitat i l'amplitud de la informació que es prepara dins d'un calendari anual ben planificat per al Consell.

## Referències bibliogràfiques

- 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, any 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 i IESE, CÁTEDRA EMPRESA FAMILIAR (2014) Informe sobre Pràctiques de Govern Corporatiu en l'Empresa Familiar a Europa, Barcelona.
- VVAA (2017) *Guía de buen gobierno para empresas pequeñas y medianas*, Consejo General de Economistas de España, Madrid.

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció

**Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya

Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona

Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org- @Associació ACCID