



INSTITUTO GOBERNANZA Y SOCIEDAD

## EJERCICIO

### MEJORANDO EL FUNCIONAMIENTO DE UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

#### LA IDEA:

El trabajo de los Consejos de Administración debería de influir más en la buena marcha de las empresas. Hoy en día son muchas las empresas en las que no hay una correlación clara entre el trabajo del Consejo y el impacto del mismo en la efectividad y eficiencia a corto y largo plazo de las empresas a las que sirven.

Esta situación se podría revertir actuando en tres ámbitos:

- Mejorando la dinámica de trabajo de los consejeros como equipo e incrementando la confianza y el respeto mutuo entre ellos.
- Asegurando un mejor flujo de información a los consejeros para una mejor toma de decisiones en el Consejo.
- Dedicando mejores esfuerzos y más tiempo a los asuntos de mayor trascendencia para el largo plazo de la empresa.

Los asuntos de mayor trascendencia para la empresa, y a los que los consejeros deberían prestar especial atención y más tiempo, son los siguientes:

- La **sucesión** de las personas clave de la organización; principalmente del primer ejecutivo.
- El co-diseño de la **estrategia** de negocio junto al equipo de gestión y el seguimiento de su ejecución.
- La arquitectura de la **estructura organizativa**, la filosofía de los **paquetes retributivos** de los altos ejecutivos y el tipo de conductas que fomentan ambas cosas. También el buen funcionamiento de los mecanismos de coordinación entre las áreas.
- La mejora del pool de **talento** de la organización.
- El **control** de los resultados financieros, la gestión de los **riesgos** más importantes y el pulso a la **cultura** de empresa.

#### LA IDEA EN PRÁCTICA:

La intención de este documento es servir de diagnóstico y de estímulo de mejora del funcionamiento de Consejos de Administración.

La contestación de las preguntas utilizando una escala de 1 (bajo) a 5 (alto) podría ayudar a identificar áreas de mejora.

**La calidad de las relaciones entre los miembros del Consejo y sus dinámicas de trabajo como equipo**

1. ¿Se ha dedicado suficiente tiempo para que los consejeros se conozcan mutuamente y para que pacten entre ellos unas normas de funcionamiento que fomenten y blinden la confianza y el respeto mutuo?
2. ¿La discusión sobre los temas importantes se realiza de una manera integradora que permita cerrar los temas y lograr consensos razonables? ¿Se tiene la certeza de que el trabajo del Consejo aporta valor a la empresa?
3. ¿Se ha creado “seguridad psicológica” en las reuniones para que los consejeros puedan expresar sus opiniones de manera sincera?
4. ¿Se fomenta la discusión cruzada entre los consejeros sin necesidad de que el Consejero Delegado actúe de modo central en la discusión?
5. ¿Se construye la agenda con las aportaciones y sugerencias de gestores, presidentes de las comisiones y consejeros?
6. ¿Sienten los consejeros que la asistencia a los Consejos les añade valor desde el punto de vista intelectual y profesional (con independencia de los ingresos que obtengan por ello)? ¿Les resulta atractiva la asistencia a Consejos?
8. ¿Se ha logrado que la relación de los consejeros con el Consejero Delegado sea constructiva y simbiótica?
9. ¿Se les proporciona a los consejeros un *feedback* que les permita mejorar sus aportaciones y contribuciones al Consejo?
10. ¿Se selecciona a los consejeros de acuerdo con criterios de prestigio e independencia desde el punto de vista profesional, emocional, intelectual y económico?

*La puntuación obtenida es de      sobre 45*

### **La calidad de la información con la que trabajan los consejeros**

1. ¿Se prevé en los Consejos un tiempo suficiente para estudiar y discutir con profundidad los temas importantes para la buena marcha de la empresa?
2. ¿Se presenta la información sobre la empresa de manera fácil de entender para hacer posible una buena discusión sobre aspectos clave del negocio?
3. ¿Tienen los miembros del Consejo una actitud proactiva que les lleve a buscar por su cuenta más información sobre la industria y la propia empresa?
4. ¿Se siente cómodo el Consejero Delegado cuando se habla en el Consejo de aspectos de mejora en su gestión y de incertidumbres en la marcha de la empresa?

*La puntuación obtenida es de      sobre 20*

### **La atención que se presta a los temas de verdadera importancia para el largo plazo de la empresa**



## **INSTITUTO GOBERNANZA Y SOCIEDAD**

1. ¿Se discute con suficiente antelación la sucesión en los cargos de las personas clave en la gobernanza de la empresa?
2. ¿Se entiende y se comparte la filosofía con la que se ha diseñado el paquete de incentivos económicos del Consejero Delegado y de otras personas clave de la organización?
3. ¿Tienen clara la estrategia de largo plazo de la empresa los consejeros?
4. ¿En qué medida comparte el Consejo esa estrategia?
5. ¿Se han discutido con el equipo gestor los riesgos inherentes a la ejecución de la estrategia elegida? ¿Se hace el Consejo corresponsable de esos riesgos?
6. Al evaluar el desempeño de los gestores ¿trasciende el Consejo las métricas puramente financieras de corto plazo y se interesa por los indicadores más ligados al largo plazo como puedan ser el buen alineamiento de la estructura con la estrategia, la salud de la cultura organizativa, la funcionalidad de las herramientas de gestión transversal y el perfil humano y profesional de los directivos?
7. ¿Se interesa el Consejo por conocer y desarrollar el pool de talento de la empresa involucrándose en las iniciativas que se realizan para preparar una buena hornada de nuevos directivos?

*La puntuación obtenida es de      sobre 35*

**LA PUNTUACIÓN TOTAL ES DE      SOBRE 100**

### **PLAN DE ACCIÓN:**

Según el diagnóstico las iniciativas de mejora deberían centrarse en los temas relacionados con las preguntas que hayan obtenido una respuesta igual o inferior a tres puntos.