

El secreto de un buen consejo

Se supone que es un órgano colegiado, pero no siempre es así. Para que funcione bien, todos sus miembros deben tener claro cuáles son sus responsabilidades. Y tú, ¿las conoces?

4 RESPONSABILIDADES

Algunos países separan estas responsabilidades. Por ejemplo, el modelo de administración dual de Alemania tiene dos consejos: el de dirección y el de supervisión y control.

1 Dirigir el rumbo de la organización

Se debate sobre la **visión** y el **propósito** de la empresa. Normalmente, el consejo elige al CEO a partir de la misión establecida colectivamente.

Nota: el consejo no decide la estrategia, sino que es el CEO quien la diseña junto con el equipo directivo. El consejo la respalda y aprueba los recursos necesarios para llevarla a la práctica.

3 Cumplir los estándares y normas

Puede que los decida el CEO, pero el consejo debe respaldarlos y asegurarse de que se respetan.

2 Supervisar y controlar

Antes, los consejos solo controlaban los resultados. Ahora también controlan el riesgo (como la violación de la regulación medioambiental).

RECURSOS:

¿En qué se está gastando el dinero la dirección?

INVERSIONES:

¿Cuánto dinero se necesita y de dónde saldrá?

COMPORTAMIENTO:

¿Obedecemos la ley y sabemos qué está permitido o no respecto a la aceptación de regalos, por ejemplo?

CUMPLIMIENTO NORMATIVO:

¿Hay un director de cumplimiento que reporte al consejo?

4 Asumir la responsabilidad

Si se produce una infracción, el consejo es el responsable último. En algunos casos, se puede hacer personalmente responsables a sus miembros.

¿Por qué te pueden pedir que seas consejero?

- ▶ Representas a un accionista o grupo de interés clave.
- ▶ Tienes una buena reputación debido a tu fiabilidad o independencia.
- ▶ Aportas capacidades o conocimientos específicos.
- ▶ ¡Recuerda! Estás ahí para participar en debates generales, no para hablar únicamente de tu área de interés.



¿Soy un buen consejero?

- ▶ ¿Añado valor?
- ▶ ¿Contribuyo al futuro de la empresa?
- ▶ ¿Digo lo que pienso?
- ▶ ¿Procuro que la empresa tenga las personas idóneas en el consejo y en el equipo directivo para garantizar su sostenibilidad?

Hay una relación matemática entre el número de consejeros, las veces que se reúnen y el número de temas sobre los que pueden hablar razonablemente bien. Tenlo en cuenta cuando planifiques la agenda de la reunión. No hay nada peor que proponer la toma de una decisión durante la reunión para después posponerla porque te ha faltado tiempo. Es una pérdida de tiempo para todo el mundo.

¿Qué hacer con los consejeros que se sientan y no dicen nada?

REFLEXIONA: ¿por qué pasa? ¿Por qué están aquí esas personas? En general, los consejeros representan a una parte interesada: piensa en cómo hacerlo valer.

2 MEDIDAS PRÁCTICAS:

1. Convierte el orden de intervención en un proceso aleatorio.
2. Asigna temas de antemano para que el consejero designado lidere el debate correspondiente durante la reunión. De ese modo, evitarás que se presente sin haber leído nada.

Fuentes de conflicto

- ▶ El CEO es demasiado dominante.
- ▶ Divergencia de opiniones sobre las estrategias y los resultados: lo mejor que puede hacer el consejo es poner punto final a lo que no funciona en lugar de acceder a las interminables solicitudes de más tiempo, dinero, etc. de la dirección.
- ▶ Accionistas descontentos.
- ▶ El CEO está insatisfecho con su remuneración.
- ▶ Consejeros que desautorizan al CEO hablando con la prensa y los analistas.



FUENTE: Elaborado a partir de una sesión para programas de formación directiva de Herman Daems, profesor visitante de Dirección estratégica en IESE con una larga experiencia como miembro de numerosos consejos en todo el mundo.