

Seis prioridades para la agenda del consejo

Según Jordi Canals, director general del IESE, los consejos eficientes precisan de una definición mucho más nítida de sus funciones, responsabilidades y prioridades basada en una visión integral de la empresa.

1 de abril de 2014

Por [Jordi Canals](#)

Los fracasos empresariales tienen múltiples causas. De entre todas ellas destaca un mal liderazgo y gobierno corporativo, que ha permitido la generalización de prácticas disfuncionales en las organizaciones. Las consecuencias han sido nefastas para áreas como la retribución de los ejecutivos, el proceso de nombramiento de los consejeros, la rendición de cuentas, el *reporting* o la toma de decisiones del consejo de administración.

A posteriori es fácil identificar por qué tantas empresas fallaron. Sin embargo, más difícil es aprender de esos errores para no repetirlos, aunque ha habido cambios importantes. Por ejemplo, se nombran más consejeros independientes, los consejos presentan propuestas más claras a los accionistas, la retribución de los ejecutivos parece sometida a un mayor escrutinio y los debates entre los consejos y los inversores son más abiertos. Pero, por positivos que sean estos cambios, no bastan para enderezar la nave. En el fondo, lo que hace falta es un viraje en la concepción que tienen las empresas de sus actividades y responsabilidades.

Volver a los fundamentos

Parte del cambio implica recuperar los principios básicos empresariales y tener presente que tanto el éxito como el fracaso dependen más que nada de las personas y de sus relaciones entre sí y con los demás grupos de interés. Para que esto ocurra debe haber confianza, y,

esta solo se genera con el paso del tiempo.

El consejo de administración desempeña un papel esencial en la generación de esa confianza, asegurándose de que impregna todos y cada uno de los rincones de la empresa y que todas las decisiones se corresponden con los máximos niveles de excelencia profesional. Pero también debe tener muy claro cómo va a crear valor sostenible a largo plazo y sumar a las personas más indicadas, empezando por el CEO.

De lo contrario, las repercusiones son muy graves: confusión en torno a la estrategia; rendición de cuentas y *reporting* inadecuados, lo que tensa las relaciones con los accionistas; malos resultados económicos; escándalos por la retribución de los ejecutivos; una alta rotación en los puestos directivos, y daños en la reputación corporativa. Al final, este cóctel letal mata la innovación y la iniciativa emprendedora, lo que a su vez aviva el resentimiento y la desconfianza de la sociedad hacia las empresas.

El propósito principal de este artículo es recordar que los consejos eficientes no solo son la red de seguridad del CEO, sino los encargados de velar por la supervivencia de la empresa. Para ser más eficientes, precisan de una definición mucho más nítida de sus funciones, responsabilidades y prioridades basada en una visión integral de la empresa. Al fin y al cabo, deben formular y compartir un objetivo a largo plazo para la organización y pensar largo y tendido en cómo pueden aportarle valor.

Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Insight 21 \(T2 2014\)](#).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "[Seis prioridades para la agenda del consejo](#)" (ART-2563) como de la [revista completa](#) en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer  **IESE** insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

Array



Jordi Canals

Profesor de Dirección Estratégica en el IESE y titular de la [Cátedra Fundación IESE en Gobierno Corporativo](#). De 2001 a 2016 fue director general del IESE y es experto en estrategia empresarial y gobierno corporativo. Su libro más reciente es *Transformarse para perdurar: Consejos de administración y gobierno de la empresa en épocas de cambios disruptivos*.

www.iese.edu/es/insight