



LIDERAZGO ANTIFRÁGIL

RECONFIGURANDO EL CONSEJO Y LA ALTA DIRECCIÓN
ANTE UN ENTORNO NO LINEAL

Una exploración crítica sobre cómo los órganos de gobierno corporativo deben transformarse para prosperar en la era BANI



La pregunta ya no es SI el entorno ha cambiado, sino CUÁNTO TIEMPO lleváis gobernando una organización que ya no existe.

Vivimos un cambio de era, no tiempos de cambio

3 Verdades Incómodas

- No estamos en tiempos turbulentos. Estamos en tiempos donde la turbulencia es el estado permanente.
- El problema no es que el entorno haya cambiado. Es que vuestros órganos de gobierno todavía no.
- En BANI, el mayor riesgo corporativo no es externo. Es seguir gobernando como si nada hubiera pasado.



VUCA Agilidad

- Volatilidad
- Incertidumbre
- Complejidad
- Ambigüedad

Patrones reconocibles
Complejidad gestionable

BANI Reconfiguración

- Brittle (Frágil)
- Anxious (Ansioso)
- Non-linear (No-lineal)
- Incomprehensible

Relaciones causa-efecto rotas
Lo predecible ha muerto

¿Cuántas de las decisiones tomadas en vuestro último consejo seguirían siendo válidas si el contexto cambiara mañana por completo?



Bloque 1: Nuevo Rol y Responsabilidades

El consejero ya no es el guardián de la estabilidad. Es el arquitecto de la capacidad de colapso controlado.

En BANI, la estabilidad es una ilusión peligrosa

¿Cómo gobiernas una organización cuando lo que funcionó ayer puede ser tóxico mañana?





La Transformación del Rol del Consejero

ANTES (Mundo Estable)

■ **Guardián**
Protege el status quo

■ **Aprobador**
Valida decisiones del management

■ **Garante de certeza**
Busca eliminar riesgos

AHORA (Mundo BANI)

■ **Explorador**
Detecta señales débiles

■ **Retador**
Cuestiona activamente el modelo

■ **Gestor de ambigüedad**
Formula mejores preguntas





Tres Cambios de Identidad Críticos

- 1 De supervisor a explorador**
No basta con revisar informes trimestrales. Hay que estar en contacto con señales débiles, tendencias emergentes, conversaciones incómodas.
- 2 De garante de certeza a gestor de ambigüedad**
Vuestro trabajo ya no es dar respuestas definitivas. Es formular mejores preguntas.
- 3 De protector del status quo a disruptor interno**
Si vuestro consejo no está cuestionando activamente el modelo de negocio, alguien lo hará por vosotros.



Facultades Indelegables del Consejo de Administración

■ **Nombramiento y destitución**

de consejeros delegados y directivos con dependencia directa del consejo, y establecimiento de condiciones básicas de contratos y retribución.

■ **Determinación de políticas y estrategias**

generales de la sociedad.

■ **Decisiones sobre remuneración**

de los consejeros y política de remuneraciones aprobada por la junta general.

■ **Supervisión de organización y funcionamiento**

de las comisiones, órganos delegados y directivos designados.

■ **Facultades delegadas por la junta**

salvo autorización para subdelegarlas.

■ **Dispensa de obligaciones**

derivadas del deber de lealtad de los consejeros.

En BANI

Supervisión: Velocidad de adaptación, no solo resultados financieros

Estrategia: Múltiples estrategias en paralelo, no un plan a 5 años

Nombramientos: Evaluar capacidad de aprendizaje rápido



Bloque 2: Herramientas y Metodologías

Las Comisiones de Nombramientos ya no eligen líderes. Diseñan la arquitectura cognitiva de la organización.

La CNR es el órgano más estratégico

En BANI, los puestos que necesitas todavía no existen.
Y los que existen, desaparecerán.



Funciones de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones

■ **Evaluar competencias, conocimientos y experiencia** necesarios en el consejo de administración.

■ **Elevar propuestas de nombramiento** de consejeros independientes, y propuestas de reelección o separación.

■ **Informar nombramientos de altos directivos** y condiciones básicas de sus contratos.

■ **Proponer política de retribuciones** de consejeros y directores con funciones de alta dirección.

■ **Establecer objetivo de representación** para el sexo menos representado en el consejo.

■ **Informar propuestas de nombramiento** de los restantes consejeros, reelección y separación.

■ **Examinar y organizar sucesión** del presidente y primer ejecutivo de la sociedad.

Principales Funciones del Comité de Dirección

1**Definición y despliegue de la estrategia**

Traducir la visión en prioridades, planes y objetivos y revisar

2**Gobernanza y coordinación**

Alineamiento entre funciones, reglas de decisión y gestión de dependencias. Preparar decisiones para órganos superiores y asegurar ejecución.

3**Gestión de riesgos y cumplimiento**

Identificar y mitigar riesgos (financieros, reputacionales, regulatorios, operativos...) y asegurar compliance

4**Comunicación interna y cultura**

Liderazgo, refuerzo de valores y comportamientos, mensajes clave

5**Toma de decisiones clave**

En operaciones corporativas, gestión del talento y transformación organizativa

☰ Bloque 3: Liderazgo Antifrágil

Lo antifrágil no resiste el golpe. Mejora con él. ¿Vuestros consejeros están diseñados para mejorar con el caos?

Hay tres tipos de sistemas ante el caos



FRÁGIL

Se rompe



ROBUSTO

Resiste



ANTIFRÁGIL

Mejora

Tres Prácticas Concretas

1

Exposición controlada al fracaso

Los mejores consejeros se exponen deliberadamente a contextos donde no son expertos.

2

Redundancia estratégica

Múltiples hipótesis simultáneas. Varias estrategias en tensión creativa.

3

Inversión en optionalidad

Mantener opciones abiertas. "¿Qué decisión nos mantiene más opciones?"

☰ Bloque 4: Impacto del Private Equity

Los Private Equity no han venido a invertir en tu empresa. Han venido a reescribir las reglas del juego mientras juegas.

El PE es el actor más adaptado a BANI

5

AÑOS

Planificación tradicional

Enfoque: Legado

3-7

AÑOS

Private Equity

Enfoque: Multiplicador

☰ Bloque 5: Dimensión Multipaís

Gestionar talento global ya no es mover personas entre países. Es orquestar identidades múltiples en sistemas que colapsan de forma asincrónica.

BANI no ocurre de forma sincronizada globalmente

15+

Entornos BANI locales

cada uno con su propio ritmo de colapso



CIERRE: De Entender a Actuar

Entender BANI no es el objetivo. El objetivo es rediseñar vuestro consejo antes de que BANI os rediseñe a vosotros.



¿QUÉ HACÉIS EL LUNES?

3 Acciones: Auditoría radical del consejo (30 días) | Rediseñar reunión CNR (60 días) | Crear "consejero shadow" (90 días)



Si vuestro consejo desapareciera mañana...

¿cuánto tardaría la organización en notarlo?

Y más importante aún:
¿para mejorar o para empeorar?