¿Qué deben priorizar los consejos de administración en 2024?

Una encuesta del IESE revela las últimas estrategias de los principales consejos de administración para afrontar los retos de nuestro tiempo.

11 de junio de 2024

En un contexto global disruptivo marcado por tensiones geopolíticas, avances en inteligencia artificial, cambio climático y altos tipos de interés, los consejos de administración deben

©IESE Business School

centrar sus prioridades y reforzar sus capacidades para dirigir. Además, en los últimos años, se han producido numerosas crisis en su seno, desde Boeing hasta Credit Suisse, pasando por la debacle de OpenAI en 2023 entre Sam Altman y el consejo que intentó destituirlo. Ante esta situación, los accionistas, directivos y otros grupos de interés exigen una mayor eficacia del consejo de administración y mejora de las competencias y dinámicas interpersonales de sus miembros para contribuir al desarrollo a largo plazo de la empresa.

En tiempos como los actuales, la visión estratégica que aportan los consejos de administración puede ayudar a las empresas a adaptarse con rapidez y alcanzar los objetivos previstos. Los profesores del IESE Gaizka Ormazabal y Jordi Canals, junto con Yuki Sakasai, consultaron a 120 consejeros de 26 países su opinión sobre cuatro retos clave para los consejos de administración:

- Propósito y cultura corporativa
- Competencias y dinámicas
- Desarrollo del liderazgo del CEO y planes de sucesión
- Estrategia empresarial y geopolítica

El poder del propósito

Los directivos encuestados afirman que el propósito debe estar alineado con la estrategia corporativa, el modelo de negocio y los objetivos de la empresa, aunque no todos consideran que sus empresas hayan logrado este objetivo.

Dado que el propósito desempeña un papel importante en el compromiso y la motivación de los empleados, quizá no sorprende que las personas fueran el tema principal de las declaraciones de propósito corporativo, seguido por los clientes y la sociedad. En cambio, aspectos como el impacto medioambiental y el valor para los accionistas fueron los menos destacados.

El 87% de los directivos encuestados asegura que sus empresas tienen un propósito social escrito, y dos tercios menciona que ha sido adoptado por el consejo y no por los accionistas.

En cuanto a la cultura empresarial, los miembros de los consejos de administración destacan como aspectos relevantes la confianza, la transparencia, la colaboración y la meritocracia. La diversidad ocupa el último lugar.

©IESE Business School

Los consejos de administración en acción

Los consejos de administración han adoptado algunas prácticas internacionales recomendadas, como la incorporación de consejeros externos e independientes, la separación de roles entre presidente y consejero delegado y la promoción de la diversidad. Estas cualidades pueden ser beneficiosas, pero no garantizan necesariamente un buen gobierno.

Entre las competencias mejor valoradas por los consejeros se encuentran la capacidad para definir y ejecutar una estrategia corporativa, el desarrollo del liderazgo, la colaboración y la capacidad para impulsar el cambio. En contraste, la experiencia en sostenibilidad o tecnología y el conocimiento geopolítico tienen menor consideración. A nivel personal, los buenos consejeros deben mostrar integridad, fiabilidad, autoridad moral y pensamiento crítico.

Los encuestados consideran que el papel del presidente del consejo es fundamental para la estructura de la empresa, mientras que el del CEO es menos relevante en términos del funcionamiento del consejo de administración. Además, se percibe que la interacción con los principales actores de la empresa es limitada, lo que sugiere que los accionistas activistas y los asesores de voto han visto reducida su influencia.

Los preparativos para la sucesión del CEO

En los últimos años, empresas de renombre como Adidas, Deutsche Bank o Disney se han enfrentado al gran desafío de la sucesión y transición de sus CEO. Esta es una de las decisiones más importantes que deben tomar los consejos de administración. Pero ¿se tratan los planes de sucesión del CEO con la seriedad que merecen?

Según la encuesta, hay disparidad de opiniones. Muchos directivos expresan dudas sobre la importancia que sus consejos de administración otorgan a este tema. Otros señalan la “falta de inmediatez” como el principal obstáculo para planificar mejor la transición del consejero delegado. No obstante, las empresas cotizadas son ligeramente más propensas a tener un plan de contingencia.

©IESE Business School

El consejo en la estrategia empresarial y la geopolítica

Una de las principales funciones del consejo es debatir y aprobar la estrategia de la empresa. Afortunadamente, un 87% de los encuestados afirma cumplir con esta función, aunque solo la mitad considera que su estrategia es única, un factor clave para el éxito frente a los competidores.

Los cambios de estrategia suelen plantearse cuando la competencia es intensa o la disrupción tecnológica significativa, lo que sugiere que tienden a ser más reactivos que proactivos. Los autores destacan que en pocas ocasiones se consultan los datos de los clientes, lo que señala un problema para el consejo de administración: cómo enfocar la empresa hacia el cliente.

Por otro lado, las turbulencias geopolíticas y los cambios estratégicos pueden requerir que los consejeros estén mayoritariamente de acuerdo en que el consejo debata y reaccione ante estas presiones globales. Sin embargo, solo la mitad de los consejeros opina que los conocimientos geopolíticos deben tener prioridad en la composición del consejo. Aunque se reconoce la importancia de los análisis de riesgos geopolíticos, no se consideran una prioridad, especialmente entre las empresas no cotizadas.

Por último, la evolución del estudio muestra que la estrategia ha ganado relevancia entre los consejos de administración. A pesar de ser una tendencia positiva, refleja la creciente volatilidad e imprevisibilidad de los negocios en el mundo actual.

Sobre la investigación

Los profesores Gaizka Ormazabal, Jordi Canals y Yuki Sakasai realizaron una encuesta de 27 preguntas divididas en cuatro secciones. La encuesta, que se llevó a cabo entre octubre de 2023 y enero de 2024, contó con la participación de 120 consejeros de 26 países.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School