

¿Habla tu consejo el idioma del riesgo?

El riesgo debe formar parte de la estrategia. De lo contrario, los consejos pueden pasar por alto cuestiones clave y caer en la complacencia.



9 de junio de 2026

Por [Nuno Fernandes](#)

En muchos consejos de administración, el riesgo se aborda después de la estrategia. La segunda conversación se trata como una derivada de la primera: importante, pero de otro rango. Además, las preguntas que se plantean, incluso cuando los consejeros profundizan, suelen centrarse en costes, plazos o cadenas de suministro. Son, en su mayor parte, preguntas operativas.

Sin embargo, el riesgo no debería ser un complemento de la estrategia, sino formar parte de ella. Las reuniones deberían incluir preguntas que vayan más lejos: ¿qué ocurrirá si la tecnología que sustenta nuestro producto evoluciona o se queda obsoleta? ¿Y si una decisión parte de suposiciones erróneas?

Estos son los verdaderos riesgos que pueden determinar el éxito o el fracaso de una inversión. Que no se aborden, como sucede habitualmente, rara vez obedece a negligencia del consejo. Aun así, una buena gobernanza del riesgo exige criterio y la humildad suficiente para saber cuándo conviene profundizar más y reconocer cuándo lo que parece consenso en la sala es, en realidad, complacencia.

¿Qué suelen pasar por alto las conversaciones sobre riesgos?

Entrar en un mercado o adquirir una empresa son situaciones cargadas de incertidumbre ante las cuales los consejos de administración solo pueden plantear hipótesis. Si esas hipótesis no se cuestionan en el momento de tomar la decisión, una evaluación de riesgos posterior difícilmente las sacará a la luz.

Los mejores consejos no separan el riesgo de la estrategia. Pero, para eso, hacen falta personas que entiendan los riesgos estratégicos, con experiencia y autoridad suficientes para cuestionar las premisas de la dirección.

A continuación, algunos riesgos que los consejos suelen subestimar:

- **Riesgo estratégico y tecnológico.** Cuando los consejos abordan la tecnología, suelen formular preguntas operativas: “¿nos hemos ajustado al presupuesto?”. Es una cuestión legítima, pero no la primera que debería hacerse. Otras más importantes son: “¿es esta la tecnología adecuada?”, “¿qué pasará si queda obsoleta en cinco años?” o “¿estamos generando dependencias que no comprendemos del todo?”
- **Horizonte temporal.** La duración media del mandato de los CEO en el S&P 500 ha caído un 20% en la última década: hoy permanecen al frente menos de cinco años de media. Incluso quienes no tienen una visión cortoplacista acaban respondiendo a las presiones de su contexto. Los consejos deberían aportar una perspectiva a largo plazo, pero muchos también se desvían.
- **Cultura corporativa.** Por considerarse algo intangible, la cultura suele quedar fuera de la agenda. Sin embargo, ciertas señales culturales, como equipos directivos que nunca se equivocan o la ausencia de discrepancias internas, son indicios inequívocos de riesgo. Muchos de los grandes escándalos de gobierno corporativo de las dos últimas décadas mostraban exactamente estas señales de alerta tempranas.

El papel cambiante del consejo: de la

supervisión a la apropiación del riesgo

La mayoría de los consejos ya incluyen el riesgo en su agenda. Los más resilientes son los que plantean las preguntas verdaderamente importantes, sobre todo cuando los resultados son buenos.

Si presides un consejo o formas parte de él como consejero independiente, recuerda que ocupas una posición privilegiada para formular esas preguntas, las que ponen a prueba las hipótesis de fondo sobre el mercado, la tecnología y el entorno competitivo a tres o cinco años vista.

La versión completa de este artículo fue publicada originalmente en la newsletter del [Centro de Gobierno Corporativo](#) del IESE Business School. Suscríbete [aquí](#) para más contenidos como este.



Nuno Fernandes

Profesor de Finanzas en el IESE. Especialista en finanzas estratégicas, financiación climática, fusiones y adquisiciones y gobierno corporativo.

www.iese.edu/es/insight