Consejos de administración: cinco pilares para sobrevivir en tiempos turbulentos

Las reformas de los consejos tras 2008 no han evitado las crisis de organizaciones como Bayer, Boeing, GE, Wells Fargo o WeWork. Es hora de apostar por un modelo holístico.



19 de diciembre de 2022

El impacto de los consejos de administración va mucho más allá de la organización, los

©IESE Business School

inversores o los accionistas. También la sociedad se beneficia cuando las empresas satisfacen las necesidades del mercado, innovan, crean puestos de trabajo e invierten en su comunidad, sobre todo en los momentos convulsos.

Por ello, es hora de hacerlo mejor. Así lo afirma el profesor del IESE Jordi Canals en *Transformarse para perdurar: Consejos de administración y gobierno de la empresa en épocas de cambios disruptivos*. A lo largo de diez capítulos, Canals explica por qué el modelo imperante de consejos de administración se queda corto en la actual era de cambio acelerado y transformación radical.

Uniendo teoría y ejemplos reales de algunos de los desafíos estratégicos a los que se enfrentan Danone, General Electric, IKEA, Schneider Electric, Unilever y otras multinacionales, Canals argumenta que necesitamos un nuevo modelo de gobierno, uno guiado por el propósito. En este nuevo modelo, los accionistas, el consejo y la alta dirección están completamente alineados para desarrollar la empresa, no en el próximo trimestre, sino a largo plazo. Este nuevo modelo cobra más importancia a medida que crece la incertidumbre geopolítica y económica.

El gobierno corporativo tras 2008

La crisis financiera de 2008 fue un momento de la verdad que derivó en crisis corporativas, quiebras y una situación económica mundial agitada. Si bien los orígenes de la crisis fueron diversos y complejos, los legisladores pusieron rápidamente su atención en los gobiernos corporativos: ¿qué papel jugaron, o dejaron de jugar, en esa colosal catástrofe? ¿Qué podrían haber hecho para evitarlo?

Reguladores, inversores e instituciones de los mercados de capital se apresuraron a reforzar los sistemas de gobierno corporativo estableciendo pautas de cumplimiento más estrictas, reglas de transparencia más sólidas y añadiendo derechos para los accionistas. Sin embargo, esos esfuerzos han resultado insuficientes, en especial para aquellas empresas que se han enfrentado a disrupciones continuas, una constante evolución de su competencia, la crisis medioambiental y una interminable irrupción de nuevas tecnologías.

Desde la crisis de 2008, los reguladores nacionales han detectado varios atributos que inciden en la eficacia de los gobiernos corporativos: la proporción de consejeros externos sobre el total de directivos internos, los requisitos para asegurar la diversidad, la división de poderes entre el CEO y el presidente del consejo, un marco efectivo de retribución y la composición de los consejos. Ha habido mejoras, pero no han sido suficiente para evitar que

©IESE Business School

empresas como Bayer, Boeing, GE, Wells Fargo o WeWork se enfrenten a grandes crisis corporativas y reputacionales, acarreando pérdidas de valor bursátil, reestructuraciones dolorosas y despidos.

Un modelo holístico

Canals desarrolla en su libro un modelo holístico que refleja mejor el entorno del cambio acelerado al cual nos enfrentamos y en el que los miembros del consejo actúan como guardianes e impulsores del valor sostenible a largo plazo. En este modelo, el consejo es plenamente consciente del propósito corporativo y los desafíos y oportunidades de la empresa, así como de su estrecha relación con la estrategia general y las expectativas de los grupos de interés.

Cinco claves forman la base de este modelo integral:

1. **Énfasis en la creación de valor a largo plazo.** Los miembros del consejo deben conocer las capacidades de su empresa y el posicionamiento competitivo para crear valor de manera sostenible, sin dejar de cumplir con las expectativas de los inversores y el marco legal correspondiente. Los consejos deben enfocarse en el desarrollo a largo plazo de la empresa y actuar cuidadosamente como custodios de los intereses de los accionistas y los grupos de interés.
2. **Gobernanza basada en propósito.** Tener un propósito no solo es deseable, también ayuda a los clientes y empleados a entender el porqué de la empresa, su objetivo y la forma de lograrlo. En dicho propósito debe haber cabida para el impacto medioambiental y social. El consejo y la alta dirección deben trabajar juntos para responder las desafiantes preguntas que se les plantea.
3. **Pensamiento estratégico y emprendedor.** El consejo no dirige la empresa, esa es la labor del CEO. Sin embargo, debe ayudar a la alta dirección a pensar estratégicamente, e inspirar una mentalidad emprendedora entre los altos directivos para promover el desarrollo a largo plazo. En paralelo, el consejo debe fomentar una relación positiva y colaborativa con el CEO para que la empresa alcance el siguiente nivel.
4. **Sostenibilidad, financiera y no-financiera.** Al mismo tiempo que incide en la importancia del largo plazo, el consejo debe asegurarse de que los objetivos corporativos no se limitan a los resultados financieros y velar por tener impacto más allá de la rentabilidad. En este sentido, es importante controlar si la empresa es sostenible y combina con éxito el propósito con los beneficios al servir a los

©IESE Business School

accionistas y otros grupos de interés.

5. **Un equipo humano colegiado.** Una buena dinámica de grupo es clave para obtener resultados positivos. Los miembros del consejo deben estar en sintonía con la cultura corporativa, el desarrollo del liderazgo y el plan de sucesión de los directivos, puesto que estos elementos desempeñan un papel relevante para que la empresa despunte. El presidente del consejo juega un rol crucial en hacer de la junta un equipo eficaz para ayudar al avance de la empresa.

Los tiempos turbulentos exigen que los directivos dirijan bien, sean capaces de llevar a la empresa a nuevos horizontes y lleven a todas las partes interesadas a buen puerto de manera segura.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School