Paul Polman: "Debemos servir a múltiples grupos de interés"

Paul Polman, CEO de Unilever hasta hace unos meses, reflexiona sobre el gobierno corporativo, la función del CEO y el consejo de administración, así como la necesidad de gestionar a largo plazo, pensando en todos los grupos de interés de la empresa.



26 de julio de 2019

El contexto económico mundial se ha vuelto inestable e incierto. Los Gobiernos que antes eran predecibles ya no lo son. Megatendencias como la transformación digital, la preocupación por el medio ambiente y los nuevos hábitos del consumidor complican el entorno empresarial.

©IESE Business School

¿Cuál es el papel del consejo de administración en este nuevo escenario? Ciertamente, el consejo tiene la responsabilidad de cumplir las obligaciones fiduciarias de la empresa con sus accionistas, pero también de velar por el buen estado de la compañía a largo plazo y su impacto en otros grupos de interés, como advierte Paul Polman en una entrevista de Jordi Canals.

Como advierte el CEO de Unilever entre 2009 y 2018, por mucho que una empresa maximice los beneficios a corto plazo, si no se preocupa por sus clientes, sus empleados, sus proveedores o su comunidad, dichos beneficios no durarán mucho. Esa es la razón por la que los consejeros deben desarrollar nuevas capacidades y entender aquellas cuestiones que podrían poner en peligro su empresa. Tienen que estar preparados para actuar.

Jordi Canals: ¿Cuán importante es la estrategia?

Paul Polman: Además de la sucesión y el talento, el desarrollo a largo plazo de una empresa depende de una buena estrategia, así que los directivos deben dedicarle mucho tiempo.

Los consejeros deben poder tomar perspectiva, examinar la situación en su conjunto y retar a la dirección de una forma constructiva. Necesitan discutir cómo la estrategia incluye a otros grupos de interés más allá de los accionistas.

Es importante conseguir buenos resultados financieros, pero las discusiones estratégicas del consejo deben ser más amplias: servimos a múltiples grupos de interés y, si lo hacemos bien, los accionistas también se beneficiarán a largo plazo.

J. C.: Tras la crisis financiera global, Unilever dejó de presentar sus resultados trimestrales. ¿Por qué?

P. P.: Es una manera de hacer que inversores y empleados piensen y actúen a largo plazo. Los consejos no deberían tomar decisiones basándose solo en los próximos tres meses. Este tipo de pensamiento redundó en la peor crisis que hemos sufrido en décadas. Pero, por desgracia, cada vez hay más inversión pasiva y muchos propietarios de activos delegan sus responsabilidades en gestores a los que se premia sobre todo por sus resultados a corto.

Los inversores a corto no encajan con la estrategia de la mayoría de las empresas. Si un inversor compra una acción y la vende una semana después tal vez consiga un beneficio, ¿pero qué valor ha aportado esa transacción a la empresa? Hemos de rendir a corto y medio plazo, pero los inversores deben entender que las empresas sostenibles invierten a largo.

©IESE Business School

J. C.: ¿Entienden los inversores esa estrategia?

P. P.: La mayoría sí. Parte de nuestro trabajo es educar a los inversores en que un modelo de negocio sólido no solo se basa en los resultados financieros, sino en el cuidado de los clientes, el desarrollo de nuevos productos y en la sostenibilidad. Lleva su tiempo, porque todavía existen analistas y gestores de activos cuyos incentivos se basan solo en los resultados a corto.

También necesitamos más transparencia en materialidad y comparabilidad, y que más directores generales expliquen su modelo de creación de valor de forma adecuada. Es un trabajo duro.

J. C.: ¿Cómo debería relacionarse el consejo con los accionistas?

P. P.: En primer lugar, centrarse en atraer a los accionistas que se adecuen a la estrategia. Segundo, asegurarse de que están bien informados y entienden la visión interna.

J. C.: ¿Ayuda regirse por una serie de valores?

P. P.: Sí. Hemos de pasar del "tenemos licencia para operar" al "tenemos licencia para liderar a largo plazo" para ser parte de la solución a los problemas actuales.

Lo primero es tener un propósito claro. Hablamos mucho de esto para enviar una señal clara del compromiso del consejo y la alta dirección. Debemos basar nuestras actuaciones en ese compromiso y los valores asociados. Así, cuando debatimos sobre la estrategia, tratamos de ver cuál será el impacto social y medioambiental, más allá de los resultados financieros. Invitamos a accionistas clave a reuniones del consejo o buscamos otras formas para asegurarnos de escucharles.

Necesitamos sumar esfuerzos para tener un impacto y ampliar la definición de contabilidad más allá de lo estrictamente financiero e incluir aspectos sociales y medioambientales. Un ejemplo de ello es nuestro trabajo sobre riesgos asociados al clima.

J. C.: ¿Qué caracteriza a un buen consejero?

P. P.: Es alguien que entiende la complejidad del mundo actual, sabe hacer las preguntas correctas y se siente comprometido. Necesitamos más consejeros que se preocupen menos de ellos mismos y más por el bienestar a largo plazo de la empresa y su gente.

Los consejeros deben tener habilidades complementarias, de forma que cada uno aporte una

©IESE Business School

visión diferente. Han de tener conocimientos específicos, pero lo suficientemente amplios como para participar en las discusiones sobre la empresa.

J. C.: ¿Hasta qué punto es importante la diversidad en un consejo?

P. P.: Es esencial para tener distintos puntos de vista, ya sea en tecnología, hábitos del consumidor o un mercado como China. La diversidad de pensamiento, como la de género, es imprescindible. Mejora la conversación, haciéndola más rica y profunda. Sobre todo, envía un poderoso mensaje de respeto y dignidad. No sorprende que las empresas con consejos más diversos funcionen mejor.

J. C.: ¿Qué claves se pueden extraer de trabajar con numerosos consejos en países diferentes?

P. P.: Que la manera en que el consejo se relaciona con un CEO afecta muchísimo a la evolución del conjunto de la empresa. Tiene que haber un equilibrio entre cómo se retan y trabajan de forma conjunta ambas partes.

El CEO ha de ejecutar la estrategia y obtener resultados financieros y sociales en línea con los valores corporativos El presidente debe asegurarse de que los sistemas de buen gobierno funcionan y verificar que el CEO se coordina bien con el consejo y el resto de la organización.

Dado que el presidente y el CEO tienen funciones diferentes, en mi opinión deben ser cargos separados. Idealmente, el presidente debería ser independiente, sobre todo a la hora de planificar la sucesión del CEO, lo cual es, probablemente, la decisión más importante que ha de tomar un consejo.

Los consejeros también deberían esforzarse por conocer a los altos directivos e invitarles a sus reuniones para conocer el talento que hay en la empresa. También desarrollar una bolsa de candidatos para puestos de alta dirección. Después de todo, dirigir con éxito una empresa depende de la calidad de las personas que tiene y del impacto positivo que, tanto individualmente como en equipo, pueden conseguir.

+INFO

En los casos The Board of Directors and the CEO in Governance and Strategy (SM-1671-E) y An interview with CEO Paul Polman (SM-1672-E).

©IESE Business School

Paul Polman participó, junto a otros miembros del International Advisory Board del IESE, en la sesión "What does it mean to lead a multi-stakeholder company?", que se celebró en Barcelona el 26 de abril de 2019.

Una adaptación de este artículo se publica en la revista IESE Business School Insight 152.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School