

EL FUTURO DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

ANTICIPANDO EL CONSEJO DEL 2020



PEDRO NUÑO

Profesor Emérito de Iniciativa Emprendedora, IESE

La velocidad empresarial, la globalización y el cambio tecnológico transforman las empresas y exigen respuestas desde el Consejo de Administración. Mientras, la actividad del Consejo está cada vez más regulada. Ante este escenario, ¿qué perfil, aptitudes y actitudes deben tener los consejeros?

El Consejo de Administración es una de las áreas de la empresa que están viviendo un mayor nivel de cambio. Un conjunto de fenómenos está estimulando este proceso de transformación. No cabe duda de que la digitalización de nuestra sociedad impacta en muchos procesos empresariales. La información sobre el conjunto de las actividades de la compañía es más accesible y puede llevarse a cabo con mayor rapidez. Sin embargo, el control de la información es más difícil porque, en la era digital, es mejor pensar que la confidencialidad no existe.

En paralelo al fenómeno de la digitalización, vemos cómo las empresas se ven obligadas a desarrollar un despliegue global cada vez más amplio. Latinoamérica se abrió al mundo en los años 80. Asia (particularmente China, el mayor mercado de dicho continente) comenzó a internacionalizarse en los años 90. África inició su apertura en la primera década del 2000. Algunos países de Oriente Medio, la zona este de Europa/oeste de Asia lo están haciendo en esta década.

En realidad, este proceso de apertura empezó porque algunas empresas consideraron que, en otros continentes, había una oportunidad, y se implantaron allí. Pero, de forma inmediata, otras las siguieron. Está estudiado y publicado que la inversión

en el extranjero fortalece a las empresas inversoras y fortalece a los países en los que se invierte, pero, además, crea puestos de trabajo en el país de origen. El despliegue de compañías como el Banco Santander o el BBVA en Latinoamérica fortaleció a estas empresas, generó empleos allí y en España y las preparó para su siguiente paso a nivel internacional.

Lo mismo ocurre con la tecnología. Una empresa farmacéutica que comercializa productos basados en una química de especialidad avanzada puede encontrarse con que la biotecnología ofrezca opciones para tratar las enfermedades que hoy resuelve con su química avanzada. La biotecnología es otro mundo con relación a la química de especialidad, y requiere expertos científicos completamente distintos. Ese cambio puede exigir, por un lado, una exploración efectiva y, por otro, si el cambio es necesario, velocidad.

A veces, ese proceso de globalización o de cambio tecnológico puede apoyarse en la adquisición de otra compañía que ha dado los pasos adecuados pero no tiene la dimensión, la capacidad financiera o la capacidad de gestión necesarias. De hecho, a veces nos sorprende lo que una empresa importante ha pagado por una *start-up* que, quizá, no ha empezado aún ni a vender. Hoy en día, muchas empresas importantes han descubierto que pueden acelerar su I+D adquiriendo *start-ups* que han llegado a conceptos de negocio en los que



UN BUEN CONSEJO DEBE SER CATALIZADOR DE LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN, LA GLOBALIZACIÓN, LAS ADQUISICIONES Y LA ACTUALIZACIÓN DEL EQUIPO HUMANO

su Departamento de I+D no había avanzado. Estas empresas pueden incorporar esos conceptos de negocio y desarrollarlos con rapidez a nivel global, cosa que las *start-ups* habrían hecho con más lentitud. Vemos cómo algunas empresas importantes han reducido algo su I+D dedicando parte de esos fondos a la busca y captura generosa de *start-ups*.

Uno de los resultados más importantes de este conjunto de cambios en nuestra economía y en nuestra sociedad es el aumento notable y creciente de la velocidad empresarial. Hay compañías que nacieron hace más de cien años y desarrollaron un despliegue internacional durante ese largo periodo. Si se crearon en Estados Unidos, vinieron a Europa (quizá después de la Segunda Guerra Mundial) y fueron instalándose aquí, país por país, durante años. En los años 90, se interesaron por Latinoamérica, entraron en México y después avanzaron país por país. A partir del 2010, fueron hacia Asia y también país por país: Japón, Corea, el Sudeste Asiático, China y la India. Una empresa de cierta relevancia, hoy en día, no puede pensar en hacer ese despliegue global en cien años. El plazo es cortísimo y, si no lo consigue, pierde valor y puede no tener futuro.

LAS EXIGENCIAS DEL CONSEJO

● Actualmente, un buen Consejo de Administración, y más si tiene la vista puesta en el futuro, debe ser catalizador de todas estas cosas: tecnología e innovación, globalización, posibles adquisiciones y actualización del equipo humano, y todo esto con velocidad, coherencia financiera y rigor legal y profesional. Esto plantea exigencias importantes a los consejos de administración en todo el mundo.

Respetar el rigor legal se complica por la cada vez más abundante legislación relacionada con el Consejo de Administración. La mayoría de los países están formulando nuevas regulaciones para muchas cuestiones empresariales cuya responsabilidad recae sobre el Consejo. Cuando las empresas cotizan en bolsa, esta

legislación es más amplia y exigente, e incluye aspectos relacionados con el suministro de información y la vigilancia sobre el conjunto de la compañía, para asegurar un comportamiento totalmente ético y construir los sistemas que lo hagan posible y controlable.

Como consecuencia de todo esto, actualmente y de cara al futuro, el Consejo de Administración ha de incluir consejeros con un buen conocimiento del sector en el que compite la compañía, un buen conocimiento global y de la situación de la empresa a cuyo gobierno contribuyen y una buena capacidad de trabajar en equipo con otros consejeros para estimular el rápido avance de la compañía creando, así, valor para sus accionistas. Puede ser difícil que todos los consejeros sean expertos en todas las áreas que afectan a la empresa, pero es necesario que entre todos exista ese profundo conocimiento y la capacidad de avanzar compartiendo habilidades.

Los consejos de administración deben ser exigentes en cuanto a las capacidades de los consejeros y a su trabajo preparando el Consejo, realizando aportaciones relevantes en él y contribuyendo a su avance con un buen trabajo en equipo. Naturalmente, los consejeros deben recibir información detallada sobre los temas por discutir, que debe llegarles con cierta anticipación, para que puedan estudiarla.

Hay áreas de especial importancia en la empresa como las personas y los aspectos relacionados con ellas (criterios para contratar, formar, remunerar, promocionar), y también todo lo vinculado con la calidad informativa y el comportamiento ético, rigurosamente legal y socialmente responsable de la empresa en todo su despliegue. Esto lleva a crear unas comisiones del Consejo en las que algunos consejeros, junto con altos directivos de la compañía, profundizan en estos temas y comparten los resultados de este trabajo más detallado con el resto del Consejo. Las comisiones más frecuentes son la de Nombres y Retribuciones y la de Auditoría. Algunas empresas deciden crear

también comisiones sobre temas que les preocupan especialmente (estrategia, tecnología, etc.).

Las actividades de los consejeros permitirían destacar algunos aspectos que pueden intensificar más en su participación en el Consejo. Obviamente, hay extremos poco adecuados, como hablar mucho o no hablar prácticamente nada. Los consejeros han de ser conscientes de la intensidad de la reunión y la conveniencia de aportar ideas, sugerencias y preocupaciones, pero evitando pensar en voz alta, repetir algo que ya han mencionado o explicar aspectos que ya todos conocen.

Asimismo, si el número de consejeros se va limitando y se ha creado una variedad equilibrada, es lógico esperar que todos hagan alguna aportación. Un trabajo en equipo es más eficaz si el equipo posee una dimensión razonable. Ocho personas bien preparadas pueden tener una discusión más productiva que quince a las que se les entregan los datos cuando llegan a la sala del Consejo. Se percibe un proceso de reducción en el tamaño de los consejos.

Dentro de esa dimensión razonable, conviene que el Consejo tenga una cierta variedad, no solo en cuanto a los tipos de conocimiento (abogados, economistas, empresarios, científicos, etc.), sino también respecto a la relación de los consejeros con la empresa: ejecutivos, accionistas o profesionales independientes.

Un aspecto que hoy es noticia continuamente en los medios es la participación de mujeres en los consejos. Si en la actualidad puede estimarse que un 20% de los miembros de consejos son mujeres, se ofrece un razonamiento sobre el tema basado en el porcentaje de mujeres que eligen como carrera la gestión de empresas. Partiendo de esta base, se prevé que el porcentaje ascienda hasta el 30% en el año 2020. Por otro lado, la globalización de la empresa puede llevar a incorporar consejeros de distintas nacionalidades e, incluso, a que al final el idioma empleado en el Consejo sea el inglés, la lengua internacional por excelencia.

La propia gestión del Consejo requiere habilidad por parte de su presidente para conseguir un buen manejo de un grupo de personas que, por su alto nivel, no es fácil gestionar. En esto puede ayudar quien actúa como secretario de Consejo, comentando previamente con el presidente qué contenido se abordará en el siguiente Consejo, qué información se suministrará, qué agenda se seguirá, la conveniencia de invitar al Consejo o a alguna parte del mismo a un directivo de la empresa responsable de uno de los temas o áreas que se discutirán, etc. Es conveniente que cada Consejo, además de tratar de la marcha general de la empresa, profundice en una de sus áreas, de forma que cada año se recorran, en las diferentes reuniones del Consejo, todos los ámbitos relevantes.

El gobierno corporativo es tan conveniente y necesario para las empresas cotizadas como para las familiares. Naturalmente, hay diferencias. En las empresas cotizadas, parece que prima el interés de los accionistas por conseguir una mejor cotización a corto plazo, mientras que en las empresas familiares la prioridad suele ser pasar la compañía a la siguiente generación y, por tanto, las actividades se orientan más a largo plazo. Es evidente que los consejeros deben buscar la optimización de la empresa y hacerlo mediante un planteamiento ético, pero es inevitable ser influenciado por las prioridades de los propietarios de la compañía.

El libro *El Consejo 2020* trata de profundizar en estos temas y ofrecer los resultados de este trabajo de una forma ordenada. Aprovecha la eficaz metodología del caso, mencionando momentos especiales ocurridos en algunos consejos o circunstancias de algunos consejeros para combinar la realidad con su estructuración. Para añadir una perspectiva adicional, el trabajo se enriquece con algunas viñetas sobre consejos publicadas en la revista *The New Yorker*, que dedica un relevante espacio a los consejos de administración en sus contenidos desde hace muchos años.

LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DEBEN SER EXIGENTES EN CUANTO A LAS CAPACIDADES DE LOS CONSEJEROS Y A SU TRABAJO PREPARANDO EL CONSEJO



PARA SABER MÁS:

Nueno, P.: *El Consejo 2020*, Madrid, LID Editorial Empresarial, 2016.

Nueno, P., "Diez tendencias en los consejos de administración", *IESE Insight Review*, 29 (junio del 2016).

www.iese.edu/boards