Ilustración de MARTÍN ELFMAN

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

EL HORIZONTE DE 2020

Diez tendencias en los consejos de administración

Por PEDRO NUENO

Cuando Twitter salió a bolsa en noviembre de 2013, recibió numerosas críticas por la falta de diversidad de su consejo de administración. Sus siete integrantes eran varones de raza blanca y tres de ellos se llamaban Peter, lo cual da una idea de la uniformidad cultural.

Al cabo de unas pocas semanas, la empresa anunció la incorporación al consejo de Marjorie Scardino, una exdirectiva del grupo editorial Pearson. Fue el primero de los numerosos cambios que se han ido produciendo desde entonces, tanto en el consejo como en la alta dirección de la compañía.

El pasado mes de octubre, Twitter oficializó el regreso de uno de sus fundadores, Jack Dorsey, como CEO permanente. Y ha sido el propio Dorsey quien ha planteado una reestructuración del consejo con el fin de dotarlo de una mayor diversidad. Una remodelación que ya se ha plasmado en el nombramiento de Omid Kordestani, exdirectivo de Google de origen iraní, como presidente del consejo. Y la sustitución de dos consejeros varones por un

https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2849

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

El creciente dinamismo y complejidad que imprimen la internacionalización, la digitalización y la presión regulatoria están modelando algunas tendencias en los consejos de administración.

hombre y una mujer. Ahora ya solo queda un Peter en el consejo.

El caso de Twitter es representativo de una realidad que se impone en cada vez más compañías. Soplan aires de cambio. El creciente dinamismo y complejidad que imprimen a la gestión de la empresa la globalización de la economía, la internacionalización de los negocios, la digitalización y la presión regulatoria están modelando ciertas tendencias.

Básicamente, las reformas pretenden avanzar hacia una mayor profesionalidad e independencia del consejo. Y eso se traduce en una mayor exigencia de competencia, responsabilidad, compromiso y dedicación a aspectos críticos, como el debate estratégico o la supervisión de riesgos. Y en una composición del mismo que responda a las verdaderas necesidades globales de la compañía.

El consejo, en el punto de mira

Con este proceso de transformación del consejo se pretende corregir algunas de las disfunciones de este órgano de gobierno básico. Buena parte de los escándalos y malas prácticas que han quedado al descubierto tras la crisis financiera global están directamente relacionados con una dejación de funciones flagrante por parte de los consejos y casos como los de Enron o Worldcom ya forman parte de los anales del mal gobierno corporativo.

Con estos antecedentes, y habida cuenta de los cambios en el entorno empresarial, se impone una profunda revisión y transformación del consejo que podemos resumir en diez tendencias para los próximos años. He visto cómo asomaban la cabeza en alguno de los consejos de administración en los que he servido o aparecen recurrentemente en los intercambios de impresiones con numerosos directivos, consejeros y propietarios de compañías de todo el mundo. Y los he reflejado en el libro *El consejo 2020*.

1 MENOS CONSEJEROS

La cifra media, que ya se ha ido reduciendo en los últimos años, tenderá a aproximarse a los ocho o nueve consejeros. Según los últimos datos publicados por Spencer Stuart, una firma que lleva casi veinte años analizando los consejos de administración de empresas cotizadas, el tamaño medio de los consejos se sitúa ahora en torno a los diez o doce miembros en la mayoría de los países analizados. La lista incluye países como Reino Unido (10,3), Estados Unidos (10,8), España (10,9), Italia (11,9), Francia (14,3) y Alemania (16,2), entre otros.

El número de consejeros se ha ido reduciendo paulatinamente, ya que en los años noventa eran habituales los consejos con hasta 20 miembros. De hecho, todavía hoy son relativamente frecuentes cifras de 14 o 16 consejeros. Pero la tendencia apunta claramente hacia una reducción del tamaño del consejo. En este sentido, es sintomático que el número de consejeros de las empresas del Ibex 35 haya pasado de 550 en 2009 a 467 en 2015, como refleja un informe que publica anualmente el Centro Internacional de Investigación de Organizaciones del IESE y Atrevia.

Hay que tener en cuenta que un número excesivo de miembros dificulta el avance en las reuniones y tiene otros inconvenientes relacionados con algunas tendencias que repasaré más adelante.

2 MEJOR PREPARADOS

De los consejeros se espera que dominen la gestión empresarial y tengan un buen conocimiento

RESUMEN EJECUTIVO

Buena parte de los escándalos y malas prácticas que han quedado al descubierto tras la crisis financiera global están directamente vinculados a una dejación de funciones flagrante por parte de los consejos y casos como los de Enron o Worldcom ya forman parte de los anales del mal gobierno corporativo. Con estos antecedentes y habida cuenta de los cambios en el entorno empresarial, se impone una profunda transformación del consejo, que podemos resumir en diez tendencias para los próximos cinco años.

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

> Existe una tendencia clarísima a reducir el número de consejeros nombrados como premio a sus servicios prestados y a acabar con dinámicas de trabajo próximas a la tertulia que no aportan valor.

de la empresa y del sector en el que se mueve. Pero también una mentalidad innovadora y emprendedora y, sobre todo, la capacidad de actualizarse constantemente sobre los retos y oportunidades que presentan los nuevos escenarios.

Buen ejemplo de ello es el impacto de la transformación digital en toda la cadena de valor, el de la globalización en las operaciones o el de las tecnologías disruptivas sobre otros aspectos críticos del negocio. Por ello, la necesidad de una formación continua de los consejeros empieza a ser una preocupación recurrente.

Por desgracia, la realidad actual es que la composición de muy pocos consejos responde a las verdaderas necesidades estratégicas de la compañía y prioriza, por encima de otras consideraciones, las competencias y experiencia adecuadas. ¿Y cuáles son? Pues, según una encuesta de PwC entre consejeros de grandes empresas cotizadas norteamericanas, los atributos que consideran "muy importantes" son, por este orden, la experiencia financiera (91% de los encuestados), la experiencia en el sector (70%), la experiencia en operaciones (66%), la experiencia en gestión del riesgo (62%) y la experiencia internacional (41%).

Que el nivel de exigencia aumenta lo certifica también otro dato del mismo informe: cerca de un 40% de los encuestados considera que alguno de sus compañeros del consejo debería ser sustituido, un salto respecto al 31% de tres años antes. Preguntados por las razones de su creciente insatisfacción con el desempeño de sus pares, uno de los argumentos más frecuentes es la falta de conocimientos técnicos.

Existe una tendencia clarísima a reducir el número de consejeros nombrados como premio a sus servicios prestados y a acabar con dinámicas de trabajo próximas a la tertulia que no aportan valor desde una perspectiva del gobierno corporativo.

3 MAYOR PORCENTAJE DE CONSEJEROS EXTRANJEROS

Un buen consejero no solo ha de sentirse cómodo frente al reto internacional, sino que debe ser capaz de estimularlo y orientarlo en la empresa. La globalización de las compañías requiere, sí o sí, consejeros extranjeros o, por lo menos, con experiencia internacional. Sin embargo, la incorporación al consejo de perfiles internacionales, con un bagaje multicultural y de distintas etnias y religiones, sigue siendo la gran asignatura pendiente.

Sirva como ejemplo el caso de España: a pesar del intenso proceso de internacionalización de la última década, el porcentaje de consejeros extranjeros apenas ha aumentado dos puntos: del 10% en 2004 al 12,5% actual, según Spencer Stuart. La proporción queda muy lejos de la que se observa en otros lugares como Francia (33%) o Reino Unido (32%).

En muchas compañías la internacionalización del consejo se ha producido de forma natural al calor de la globalización, gracias al creciente interés por abrir nuevos mercados o a la entrada de capital extranjero. Los consejos amplían así su perspectiva y enriquecen sus debates con diferentes puntos de vista, mejorando la toma de decisiones y la adaptabilidad de la empresa.

De todas formas, la presencia de consejeros extranjeros no siempre es sinónimo de diversidad cultural ni étnica. Si ponemos el foco en lo que ocurre en las multinacionales que cotizan en la Bolsa de Londres, por ejemplo, podemos

EL AUTOR

Pedro Nueno es profesor emérito de Iniciativa Emprendedora en el IESE, titular de la Cátedra Chengwei Ventures on Entrepreneurship y fundador y presidente de la China Europe International Business School (CEIBS). Sus áreas de especialización comprenden la iniciativa emprendedora, la creación de nuevas empresas, la dirección de tecnologías y la innovación. Fue fundador de Finaves, el fondo de capital de riesgo impulsado por el IESE. A lo largo de su trayectoria profesional, ha combinado la docencia en el IESE con la participación en los consejos de administración de numerosas compañías cotizadas y no cotizadas de múltiples tamaños, sectores y países.

Do Not Copy or Post