

Cómo el

C O V I D

está cambiando el perfil y la agenda del

**C O N S E J O D E
A D M I N I S T R A C I Ó N**

> Antonio Núñez & José Luis Álvarez

La crisis del COVID-19 está convirtiendo la calidad del gobierno corporativo en una cuestión todavía más fundamental para los grandes agentes del ecosistema empresarial. Accionistas, inversores y reguladores tienen marcada esta cuestión como absolutamente prioritaria en sus agendas, poniendo especial atención al papel del Consejo de Administración como órgano encargado de administrarla. La **calidad del gobierno corporativo** tiene una influencia decisiva en aspectos como la generación de un ambiente de confianza, la sostenibilidad y la estabilidad tanto financiera como social en las organizaciones.

Tras los escándalos de la crisis financiera, la comunidad empresarial ha extremado sus exigencias de información. Figuras como los proxy advisors ganan peso como asesores que aconsejan a los accionistas sobre el sentido de su voto. Para ello observan con lupa las actuaciones del Consejo en base a una serie de parámetros e indicadores que no se apoyan únicamente en la rentabilidad, sino que amplían el concepto de cumplimiento de las responsabilidades corporativas.

Mientras no hay grandes cambios en la estructura de los Consejos, sí que la crisis provocada por el COVID, que va a durar un par de años en el mejor de los casos, hace del **largo plazo**, es decir, de la **estrategia**, la función más relevante de los Consejos, incluso más de lo que ya es. En general, la actuación del Consejo ha de poner el foco en todos aquellos asuntos estratégicos con incidencia en la viabilidad, reputación o sostenibilidad futura de la empresa. Así, se entiende que un órgano de gobierno corporativo que se conduzca por la senda de la excelencia ha de implicarse y aplicarse a fondo en cuestiones como el liderazgo y el talento; la definición y supervisión de la estrategia corporativa -incluyendo la definición de visión, misión y valores de la compañía-; la rendición de cuentas ante todos los accionistas y resto de stakeholders; el control de la gestión en asuntos capitales como los riesgos y, finalmente, la vigilancia de las actuaciones del CEO y el equipo directivo.

En este Estudio hemos querido analizar algunos de los temas más candentes relacionados con el gobierno corporativo actual y venidero. Nos referiremos a los retos y



desafíos a los que se enfrenta el Consejo, los cambios de modelo organizativo y revisión de funciones y responsabilidades de sus miembros o las nuevas variables que han entrado de lleno en la agenda de los consejeros. A través de asuntos como la sostenibilidad, el impacto de la revolución tecnológica y la innovación, la composición, diversidad y funcionamiento interno del Consejo, su profesionalización y formación, los mecanismos de renovación y nuevos perfiles de los consejeros, los sistemas de retribución y evaluación, la gestión de riesgos y compliance o las relaciones con los distintos stakeholders de la sociedad o responsabilidades del Consejo en la definición y supervisión de la estrategia, nos aproximaremos al universo del nuevo gobierno corporativo en esta era globalizada e hiperconectada.

La agenda de los Consejos, ya muy afectada por la **regulación**, se encontraba en un proceso de adaptación a las consecuencias de la **transformación digital** en los modelos de negocio de la mayoría de los sectores. Y en este contexto ha surgido la crisis originada por el COVID. En nuestro trabajo diario con consejeros y primeros ejecutivos constatamos la complejidad creciente de la labor del consejero. En este sentido cobra actualidad el anuncio que el explorador polar británico Ernest Shackleton publicó en The Times a comienzos de 1900: "Se buscan hombres para viaje arriesgado, salarios bajos, frío intenso, largos meses de completa oscuridad, peligro constante, dudoso retorno a salvo, honor y reconocimiento en caso de éxito".

Para contribuir a la formulación de los nuevos retos y respuestas a los mismos hemos realizado una **encuesta a más de 1.100 Consejeros y primeros ejecutivos**¹. El cuestionario abordaba varios temas, todos ellos relacionados con el impacto del Covid-19 en la agenda y en las competencias de este órgano de gobierno, así como en la competencia y el perfil de sus miembros.

¹ La encuesta fue enviada a una muestra de 1130 Consejeros que aseguraba la representación equitativa de los principales Consejeros (Independientes, Dominicales y Ejecutivos), sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startup) y tamaños de empresa. El 87% de las encuestas se hizo online y un 13% por teléfono. La fecha de realización fue del 22 de mayo al 5 de junio de 2020.

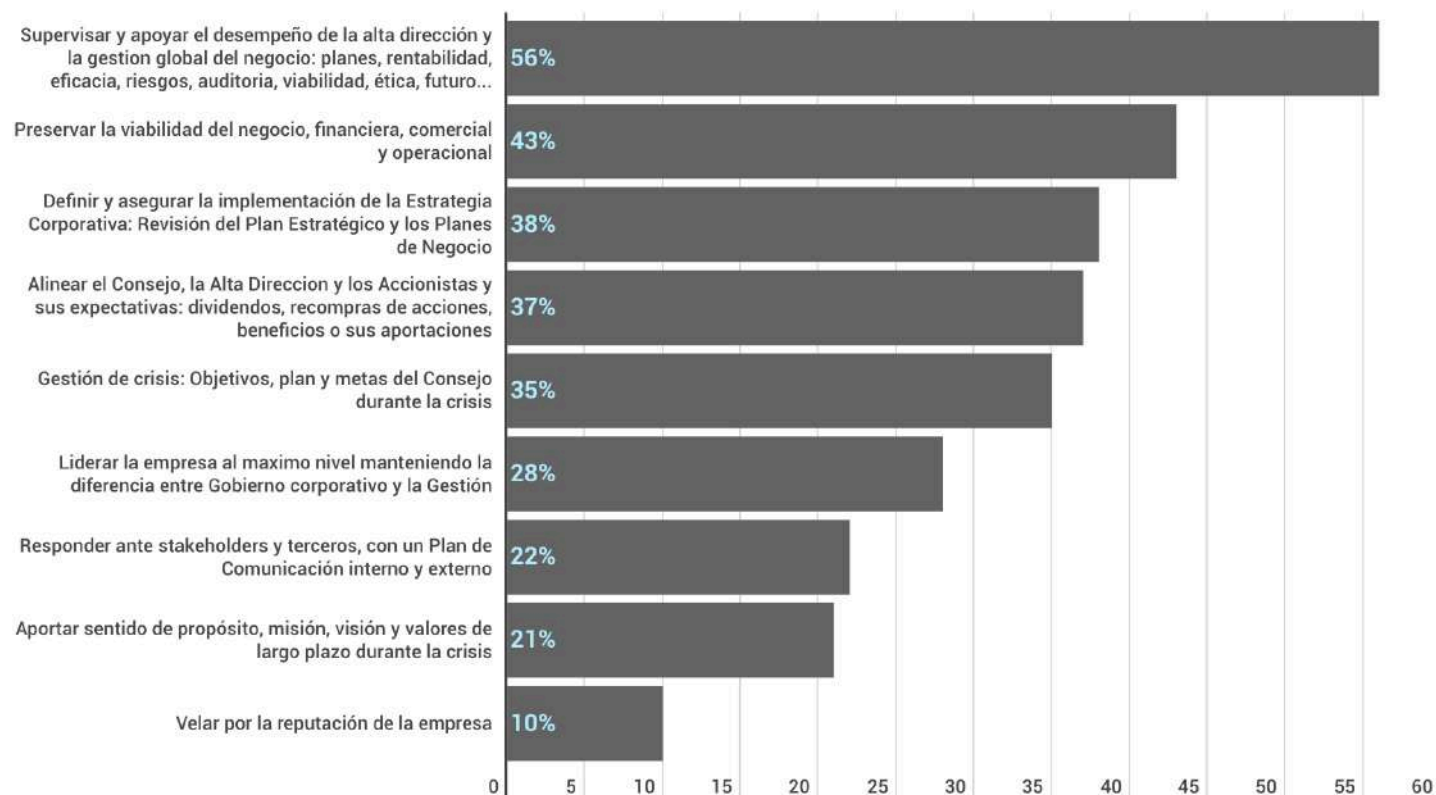
En primer lugar nos encontramos con que en el 84% de los **planes de contingencia** del Consejo no se consideraba una crisis con las consecuencias de la actual. En cambio, el 35% de los consejeros encuestados evalúa la reacción del Consejo ante la crisis (agilidad, intercambio de información, dedicación, etc) como Muy buena y un 48% como Buena.

El **objetivo principal del Consejo en estos meses** es ayudar a la compañía a sobrevivir durante esta crisis y ayudar a desarrollarla a largo plazo, un trabajo eminentemente estratégico. Se confirma así la tendencia ya existente de que los Consejos sean los actores estratégicos principales de las empresas. Dentro de los **retos a los que se está enfrentando el Consejo** en la crisis nos gustaría destacar:

- Supervisar y apoyar el desempeño de la alta dirección y la gestión global del negocio: planes, rentabilidad, eficacia, riesgos, auditoría, viabilidad, ética, futuro...
- Preservar la viabilidad del negocio, financiera, comercial y operacional
- Definir y asegurar la implementación de la Estrategia Corporativa: Revisión del Plan Estratégico y los Planes de Negocio
- Alinear el Consejo, la Alta Dirección y los Accionistas y sus expectativas: dividendos, recompras de acciones, beneficios o sus aportaciones
- Gestionar la crisis: objetivos, plan y metas del Consejo durante la crisis
- Liderar la empresa al máximo nivel manteniendo la diferencia entre Gobierno corporativo y la Gestión
- Responder ante stakeholders y terceros, con un Plan de Comunicación interno y externo
- Aportar sentido de propósito, misión, visión y valores de largo plazo durante la crisis
- Velar por la reputación de la empresa



LAS FUNCIONES PRIORITARIAS DEL CONSEJO



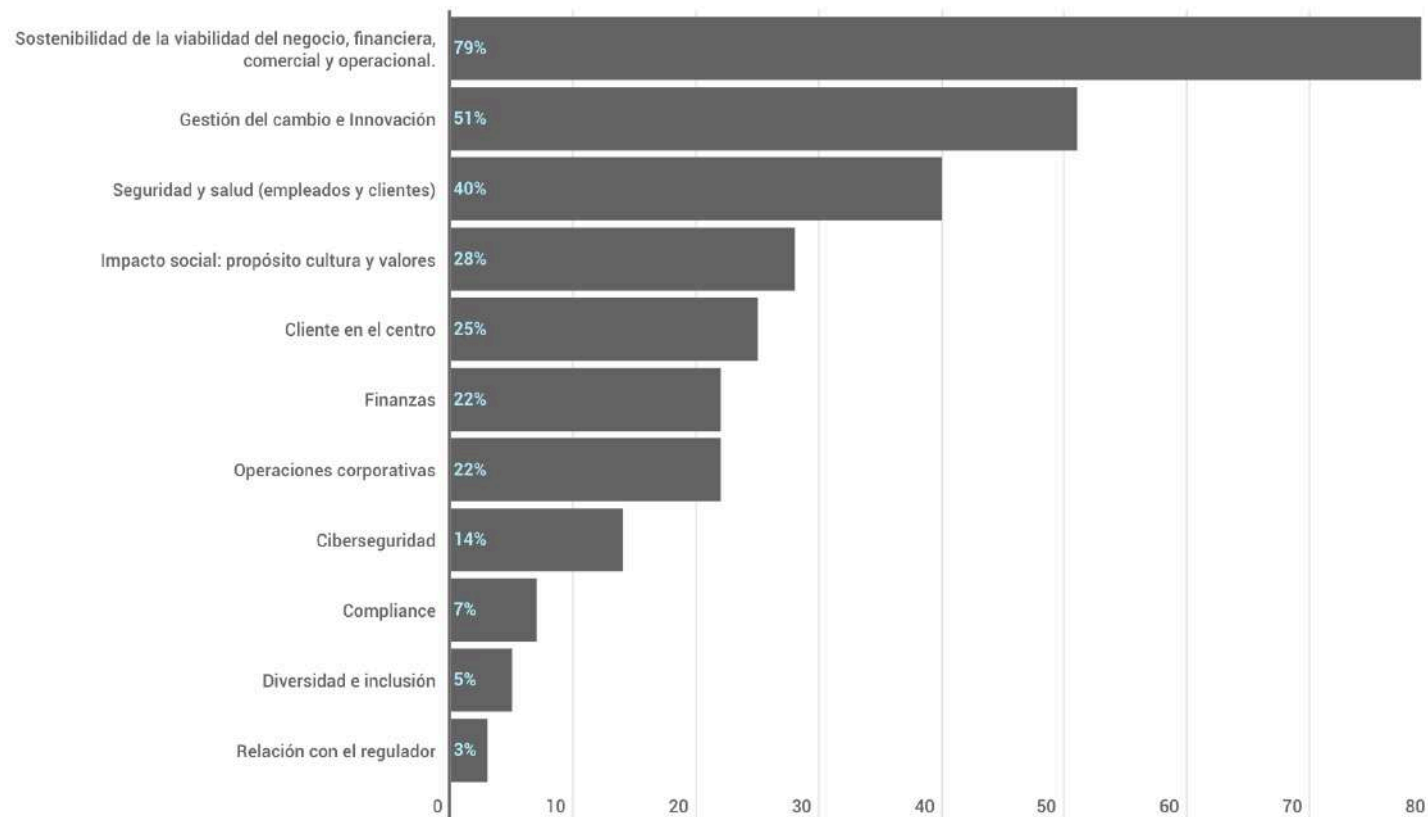
RETOS A MEDIO Y LARGO PLAZO

Apoyo a la alta dirección para reaccionar a la crisis y trabajo estratégico son las dos grandes líneas de actuación prioritaria para los Consejos.

Esta crisis está cambiando escenarios, paradigmas y previsiones. El Presidente, con la ayuda de los miembros del Consejo debe adaptar la agenda, las prioridades y las decisiones a esta nueva realidad. Respecto a la **duración de la crisis**, las teorías se multiplican, y los consejeros consultados estiman unos efectos a corto plazo de 12 meses y una duración a medio plazo de 2 años para el 49% de los consejeros (un 27% opina que será de 3 años). En este entorno de gestión de las consecuencias de la crisis, nos encontramos una serie de **retos** a los que se enfrentará la agenda del Consejo a **medio y largo plazo**, entre los que nos gustaría destacar:

- Sostenibilidad de la viabilidad del negocio, financiera, comercial y operacional.
- Gestión del cambio e Innovación
- Seguridad y salud (empleados y clientes)
- Impacto social: propósito cultura y valores
- Cliente en el centro
- Finanzas
- Operaciones corporativas
- Ciberseguridad
- Compliance
- Diversidad e inclusión
- Relación con el regulador

¿QUÉ TEMAS GANARÁN PESO EN LA AGENDA DEL CONSEJO DESPUÉS DE LA CRISIS?



EL PERFIL IDEAL DEL CONSEJERO

El Consejo debe apoyar al CEO y al equipo de alta dirección y ayudarlos a asegurarse de que los objetivos de sostenibilidad y desarrollo a largo plazo sean factibles. Ante un escenario muy competitivo y complejo, la pregunta que muchos Consejeros se han hecho en estos meses de obligado confinamiento es si las empresas cuentan con el **equipo directivo idóneo** para acometer la crisis. La respuesta mayoritaria es sí, pero con algunos cambios y mejoras.

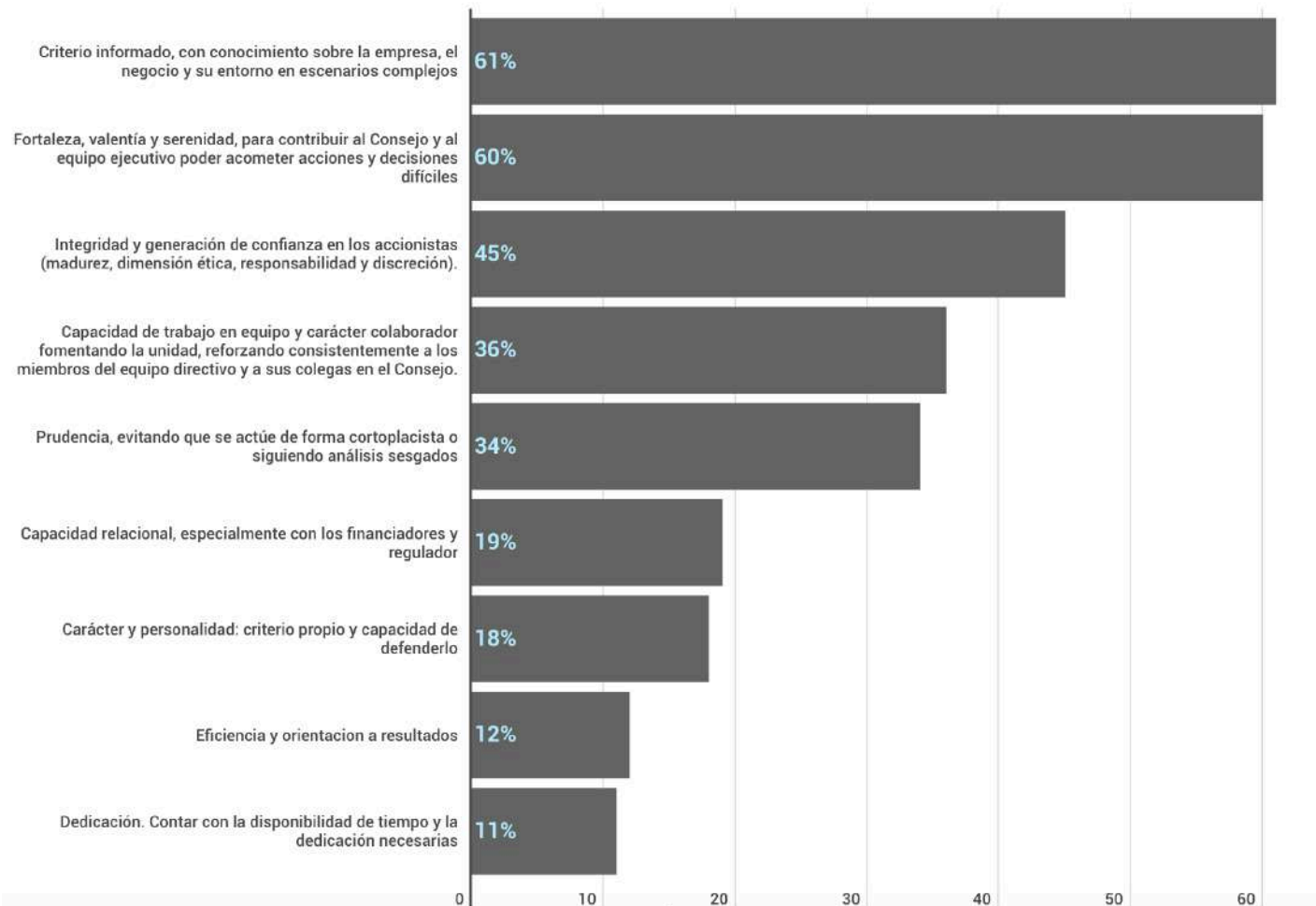
Destacan tres campos donde los consultados ponen su foco para **mejorarlo**. En el momento actual, con profundos cambios y nuevas estrategias de crecimiento, muchos Consejos a través de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones abordarán la **Evaluación y Plan de Mejora de sus equipos directivos** (un tercio no lo había realizado en los últimos años). Otros destacan la importancia de la **búsqueda de talento externo**, el apoyo del **coaching**, preparar con tiempo un **Plan de Sucesión** (en la actualidad uno de cada tres CEOs no sabe quien le sucederá) e invertir en la formación de su equipo directivo (un 25% de las empresas consultadas no tienen en la actualidad un Plan de Formación directiva).

En la encuesta preguntamos sobre cuáles serán las **competencias más importantes para el Consejero** en un futuro cercano en el nuevo contexto surgido como consecuencia de la pandemia.

Partimos de una noción importante. La calidad del liderazgo se mide por la capacidad de alinear e integrar a toda la organización (en este caso al Consejo) hacia un objetivo compartido. Objetivo compartido que además es producto de un análisis estratégico riguroso y de una conversación frecuente y relevante con el equipo directivo.

Las contestaciones a la encuesta nos permiten dibujar un retrato de las competencias directivas que serán más importantes para transitar por los desafíos sin precedentes

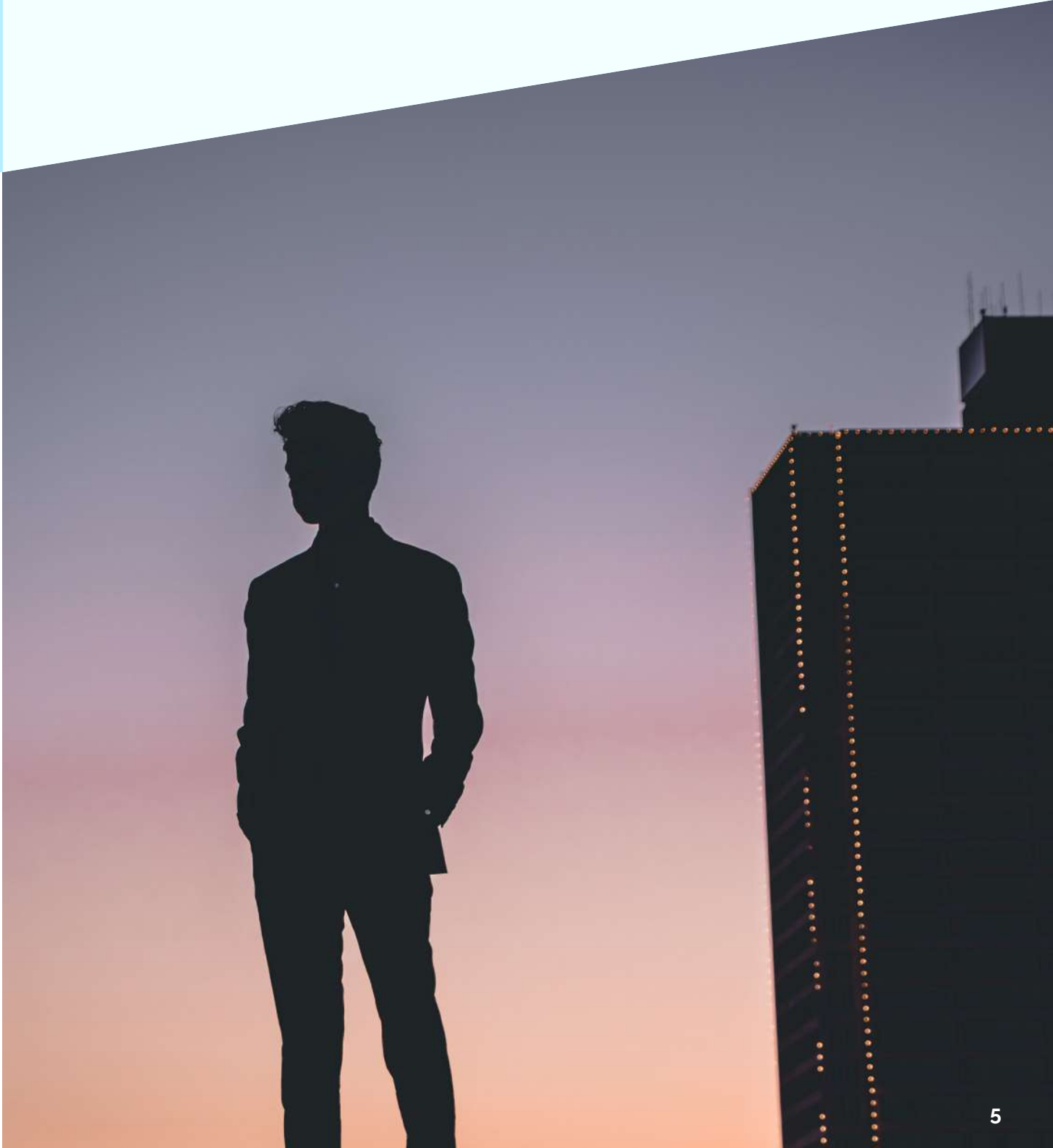
¿CUÁL ES EL PERFIL DEL CONSEJERO QUE NECESITAN LOS CONSEJOS DESPUÉS DE LA CRISIS?



EL PERFIL IDEAL DEL CONSEJERO

de los próximos años. De manera coherente con las respuestas anteriores son competencias precisas del Consejero para el desempeño estratégico de los Consejos:

- Criterio informado, con conocimiento sobre la empresa, el negocio y su entorno en escenarios complejos
- Fortaleza, valentía y serenidad, para contribuir al Consejo y al equipo ejecutivo poder acometer acciones y decisiones difíciles
- Integridad y generación de confianza en los accionistas (madurez, dimensión ética, responsabilidad y discreción).
- Capacidad de trabajo en equipo y carácter colaborador fomentando la unidad, reforzando consistentemente a los miembros del equipo directivo y a sus colegas en el Consejo.
- Prudencia, evitando que se actúe de forma cortoplacista o siguiendo análisis sesgados
- Capacidad relacional, especialmente con los financiadores y regulador
- Carácter y personalidad: criterio propio y capacidad de defenderlo
- Eficiencia y orientación a resultados
- Dedicación. Contar con la disponibilidad de tiempo y la dedicación necesarias



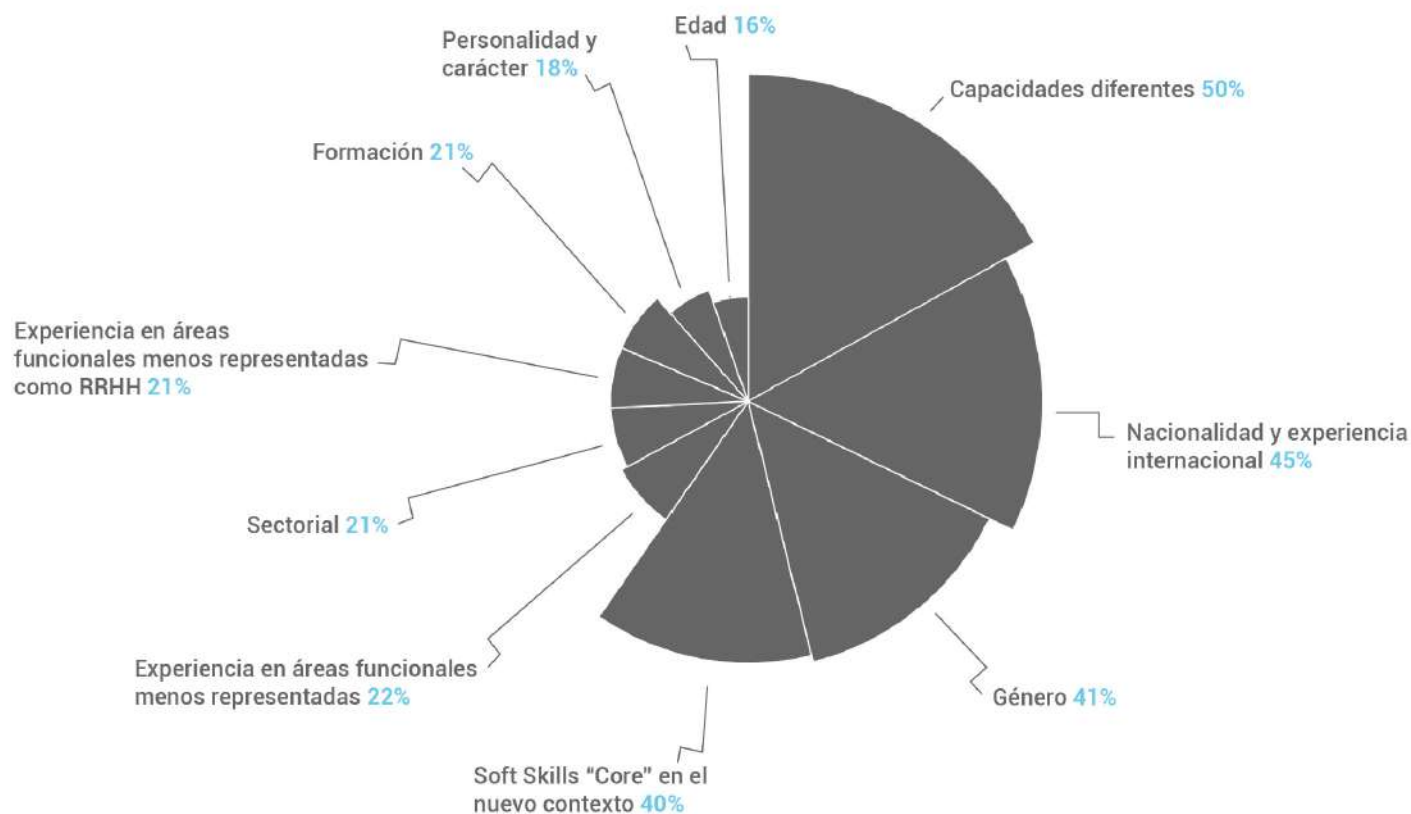
DIVERSIDAD EN EL CONSEJO

Una cuestión que sigue presente en las prioridades de los Consejos son las mejores maneras de ganar en **diversidad** en el mismo, destacando contar con capacidades diferentes (un 51% de los encuestados), nacionalidad o experiencia internacional (45%), género (42%) o poseer algunas soft skills necesarias en el nuevo contexto (40%)

Por último una consideración sobre los **principales cambios en la práctica del Consejo** derivados de la crisis COVID. El 69% opina que habrá un cambio en las agendas de temas prioritarios (destacando los temas que tratábamos en el punto anterior), un 15% un cambio en los perfiles de los consejeros, un 9% considera que repercutirá en una mayor dedicación de tiempo y un 9% en la creación de nuevas Comisiones.

“No es fácil encontrarle un lado bueno al virus. Pero su irrupción brutal puede que sea el principio de un debate sobre la economía de lo necesario, lo esencial, lo vital” decía recientemente Stephan Lessenich, sociólogo alemán, profesor en la Universidad de Múnich y autor de ‘La sociedad de la externalización’.

¿CUÁLES SON LAS MEJORES MANERAS DE GANAR EN DIVERSIDAD EN EL CONSEJO?



ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



Antonio Núñez Martín es el Senior Partner de Parangon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Con una experiencia ejecutiva de más de 25 años, durante diez años dirigió el Departamento de Executive Education en el IESE trabajando con cientos de consejeros y directivos y con las principales compañías nacionales e internacionales.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y miembro del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA).

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

Contacto: anunezm@parangonpartners.com

JOSÉ LUIS ÁLVAREZ



José Luis Álvarez es Profesor de Organisational Behaviour y Director del Corporate Governance Centre en INSEAD. Enseña en el Programa MBA (donde recibió tres veces el Premio al Mejor Profesor) y en programas de educación ejecutiva, como el Advanced Management Programme, el Transition to General Management Program y para numerosas empresas. Es el director académico de varios programas de la escuela como el Leading for Results Programme. Ha sido galardonado con el Reconocimiento por Servicio Distinguido a la Educación Ejecutiva de INSEAD.

Fue profesor visitante en la Harvard Business School y en la Universidad de Cambridge. Es licenciado en Derecho y Filosofía por la Universidad de Barcelona, posee un MBA de IESE Business School, y un M.A. y un Ph.D. en Comportamiento Organizacional de la Universidad de Harvard. Su investigación ha sido publicada en numerosas publicaciones de prestigio como el MIT-Sloan Management Review o el European Management Journal, y ha publicado seis libros. Su libro Sharing Executive Power: Roles and Relationships at the Top, publicado por Cambridge University Press, fue seleccionado como uno de los tres mejores libros en 2007 por la Academy of Management.

Ha aparecido, entre otros medios, en Financial Times, BBC World News, Al Jazeera, etc. Su trabajo actual se centra en la psicología de las carreras directivas, en el liderazgo político, en el que publicó un libro sobre primeros ministros españoles. Sus actividades educativas corporativas y su experiencia en consultoría se han centrado principalmente en temas de gobierno corporativo, diseño organizacional y cambio.

Contacto: joseluis.alvarez@insead.edu

A U T O R E S