

FERNANDO MORALES

Los consejos de administración de las empresas venían experimentando desde la crisis financiera de 2008 un cambio en cuanto a los perfiles que se sientan en el órgano de gobierno de las compañías. Digitalización, diversidad, vocación internacional, profesionalización y máxima especialización eran tendencias cada vez más consolidadas y que se han acelerado con la irrupción del Covid-19.

La transformación tecnológica es, según diversos expertos consultados, uno de los procesos que más avances ha sufrido en un periodo de tiempo muy corto. Pero, ¿en qué afecta a los consejos? Hasta el mes de marzo, Socorro Fernández, consejera independiente de Red Eléctrica, Cementos Molins y Banco Caminos, veía como «implanteable» que las reuniones se pudieran celebrar de manera remota. Sin embargo, en cuanto estalló el coronavirus, los consejos de administración, encargados de garantizar la supervivencia de la empresa, —más en un periodo de incertidumbre como el actual—, se volvieron telemáticos de un momento a otro. Para Fernández, «esta coyuntura está superada», pero cree que esta nueva forma de reunión ha puesto de manifiesto «más que nunca» la importancia de la habilidad de la inteligencia emocional.

Ver más allá

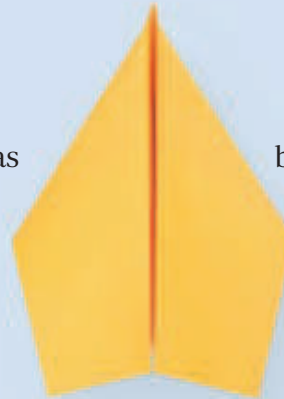
Y es que apunta que en un órgano de gobierno es muy necesario ver más allá de lo que se está diciendo. «Hay muchos gestos que se pierden y que son necesarios para saber que es posible y que no a la hora de tomar decisiones y de hacer propuestas», explica. Este problema se agrava, añade, con la pérdida de los contactos informales «tan importantes» que se producían entre consejeros en los momentos previos a las reuniones: «Ya no hay rutina antes de entrar en el consejo, por lo que nos obliga a tomar decisiones sobre la marcha». Pero esto, que puede ser entendido como una falta de comunicación entre los miembros del órgano de dirección, está lejos de la realidad. Fernández señala que el trabajo «codo con codo» se ha mantenido igual, por lo menos «en aquellos consejos que trabajaban de manera adecuada».

Ahora bien, esta visión no es compartida al 100% entre los diferentes expertos en la materia. Pedro León y Francia, Leadership Center de KPMG, a parte de indicar que el consejo, durante la primera ola de la pandemia, se ha reunido con más frecuencia, piensa que ha habido una mayor comunicación y una mayor cercanía entre los miembros del órgano de gobierno. «Hay consejeros y consejeros delegados que nos decían que nunca habían hablado tanto con sus equipos como lo han hecho durante estos meses». Este aspecto, para León y Francia, debería «hacernos reflexionar» ya que ha servido para tener «más intensidad y cercanía en las reuniones».

Gobierno corporativo Nuevo escenario

El Covid-19 remueve la estructura de los consejos de administración

El órgano de gobierno de las empresas llevaba años avanzando en un proceso de transformación que ha dado ahora pasos de gigante con el estallido de la crisis sanitaria y económica. Un acelerado



baile de sillas en el que se imponen definitivamente la diversidad y los perfiles profesionales, altamente especializados, con vocación internacional y, por supuesto, amplio conocimiento digital



Pero la transformación digital de un consejo de administración no pasa solamente por aplicar la tecnología a las reuniones. Como indica Juan Roure, director académico de la Escuela de Consejeros, la digitalización tiene un componente tanto o más de «cultura humana». Es decir, en este proceso debe cambiar la cultura de la compañía y hacer una serie de apuestas de inversión que la cultura de la empresa va a demandar, al igual que clientes y proveedores. «Tiene que haber una sensibilización por parte del Consejo que le de prioridad máxima a este asunto», afirma.

Asimismo, la crisis sanitaria ha hecho que el consejo de administración -que no está en el día a día de la empresa- entienda que la preocupación y la respuesta empresarial es «imprescindible» para las necesidades sociales. Es decir, desde el primer momento, las compañías se han volcado en adaptar sus líneas de producción para fabricar, por ejemplo, mascarillas o EPIS.

En eso, para León y Francia, tienen un papel fundamental los consejeros y directivos. «Han visto que de una crisis como esta solo se puede salir si el sector privado contribuye a esa transformación social que está presente». Para ello, los debates de los consejos han llevado en la agenda «de manera muy clara» su implicación con la sociedad. Por la misma razón, ambos expertos coinciden en que los consejos también han mostrado «mayor sensibilidad» con que los trabajadores estén motivados, atendiendo a políticas de Recursos Humanos.

Perfiles profesionales

Xavier Gangonells, director general de AED, es de los que defienden que lo que ha habido en estos meses de pandemia es un cambio de dinámica en los consejos más que un impacto en el perfil de las personas que se incorporan a este órgano. Pero desde hace unos años están llegando perfiles más profesionalizados y «distintos» a las mesas de los consejos. Con ello se consigue que el órgano de gobierno, que tiene que circular con las luces largas, esté compuesto con personas especializadas en cada una de las ramas que importa para la sostenibilidad y viabilidad de la compañía.

Desde KPMG creen que la configuración del consejo parte de la estrategia de la compañía. Pone el ejemplo de una empresa que quiere expandirse al mercado asiático pero sólo tiene a consejeros que «no han pasado de Andorra». Si eso pasa, cree que habrá un problema «grave» ya que el consejo no estará alineado con la estrategia

Un 40% de mujeres consejeras para 2022

La presencia de mujeres en los consejos de administración es uno de los aspectos que más ha cambiado en los últimos años. La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) estableció como objetivo para 2020, en el Código del Buen Gobierno, que el 30% de los consejeros fueran mujeres.

Así, según la CNMV, en los últimos tres años ha ido aumentando el porcentaje de mujeres que ocupan una silla en los consejos. Si en 2017 sólo el 18,9% de los consejeros eran mujeres, en 2019 este porcentaje aumentó hasta un 23,7%.

Sólo el 23,7% de los consejeros de las empresas eran mujeres al acabar 2019

Por ello, y como las empresas estaban cerca de cumplir el objetivo marcado, la CNMV ha fijado un nuevo propósito: quiere que en 2022 el 40% de los miembros del consejo sean mujeres.

Pero, Pedro León Y Francia, que ve «esencial» la diversidad en un consejo, defiende que el porcentaje actual «no es el que deberíamos tener» y apunta que ya no sirve la excusa que se utilizaba antes de que no estaban capacitadas. «Hay mujeres absolutamente preparadas para entrar en cualquier consejo de administración», sentencia.

empresarial. Es en ese momento cuando la entidad, según explica, tendría que incorporar a un perfil que conozca las características del mercado en el que la empresa pretende crecer.

Por todo ello, si antes predominaban los consejeros con conocimientos jurídicos y financieros, ahora este abanico se ha ampliado, en opinión de Ramón Gómez de Olea, director de Russell Reynolds en España, en tres habilidades: un perfil más tecnológico y, en concreto, personas que tengan experiencia en procesos de transformación digital así como en gestión empresarial en entornos de ventas y distribución 100% online. Por otro lado, hay un segundo perfil que está en auge y es aquel que cuenta con conocimientos en los mercados internacionales. En este punto, señala que, como destaca un informe de Korn Ferry, ha aumentado en los últimos años el porcentaje de consejeros extranjeros en las empresas españolas. «La diversidad siempre es buena y estos perfiles pueden ayudar a crecer y a tener visiones más globales», defiende Loreto González, Socia Senior de Korn Ferry, que apunta a que el consejo «debe ser un reflejo del mercado en el que opera».

En tercer lugar, Gómez de Olea se-

ñala como un perfil altamente demandado aquel con conocimientos en sostenibilidad y medio ambiente.

Además, los consejeros independientes también han ido ganando peso en los consejos ya que, según León y Francia, se está buscando una mayor independencia de criterio en la toma de decisiones. Paralelamente, están apareciendo en algunos países -en España aún no- la figura del consejero independiente coordinador. ¿En qué consiste? Según KPMG este perfil surge cuando en una compañía hay un presidente ejecutivo con funciones, también, de consejero ejecutivo. Es decir, «no está dividido el poder» y por ello se hace necesario que haya alguien que equilibre la balanza en el órgano de gobierno. «Tienen la función de contrapesar al presidente y coordinar a los consejeros independientes», explica.

Mapa de riesgos

Una de las funciones del consejo de administración es evaluar los mapas de riesgos que pueden afectar a la compañía a medio y largo plazo. Estos se clasifican teniendo en cuenta el impacto y la probabilidad de que ocurra. Pero el riesgo de pandemia, aunque siempre ha estado presente en las previsio-

nes, en las organizaciones se consideraba de muy alto impacto pero de muy baja probabilidad, por lo que algunas firmas no tenían planes de contingencia para hacer frente a una catástrofe de estas características. Por ello, con el coronavirus, ha quedado demostrado que a los riesgos de baja probabilidad se les prestaba escasa atención. «Muy pocas compañías habían previsto de forma realista este riesgo porque no fuimos conscientes de lo que se nos venía encima», lamenta Juan Roure, quien, al igual que Fernández, cree que de ahora en adelante las empresas, en vez de cambiar los mapas de riesgo, lo que van a hacer es intensificar sus planes de contingencia ante posibles problemas. «Hay que estar preparados para cualquier eventualidad», continúa Fernández al valorar que sí ha habido empresas que han sabido reaccionar adecuadamente a la «incertidumbre» del Covid-19.

Medianas empresas

Pero para poder tener una buena eficacia de la empresa y evaluar con rigor el recorrido de la compañía, tanto a corto como a medio y largo plazo, diversos especialistas anteriormente mencionados coinciden en la necesidad de fomentar este tipo de órganos de gobierno entre las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con la obligación de tener un consejo. Roure piensa que hay muchas a las que les iría «muy bien» contar con este órgano, más en un periodo de crisis, para pensar en la compañía a más largo plazo. «Las startups con órganos de gobierno tienen un desarrollo muy distinto a las que no lo tienen», justifica. Por ello, el cambio en los consejos es ya imparable en la era post covid.

Internacional
El porcentaje de consejeros extranjeros aumenta cada año en las empresas españolas