



## GESTIÓN

# Los nuevos retos de los consejeros en la era Covid

**BUEN GOBIERNO** Los órganos de decisión requieren perfiles diversos y capacidades 'soft'.

E. Arrieta. Madrid

El impacto del Covid-19 se siente ya en todos los estratos de las organizaciones, incluyendo los consejos de administración. En su caso, siendo su principal responsabilidad velar por la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, el contexto actual supone un importante desafío. "Durante estos meses, el *management* ha estado muy enfocado en la gestión del día a día, que ha sido crítica, mientras que la misión de los consejeros era mantener las luces largas. Así, por lo general, los consejeros han trabajado más, se han reunido más y se han estrechado las relaciones entre los miembros ejecutivos y no ejecutivos de este órgano", valora Pedro León y Francia, codirector de la Escuela de Consejeros de la Asociación Española de Directivos y socio responsable del *board leadership center* de KPMG en España. La Escuela de Consejeros fue creada en 2016 por la AED junto a KPMG y con el apoyo del IESE Business School. Precisamente la semana pasada arrancó la sexta edición de su programa *De directivo a consejero*, por el que han pasado ya más de 200 ejecutivos.

"Hemos constatado que diversas tendencias se han acelerado en los últimos meses y ello está provocando que los consejos estén impulsando en las empresas procesos de transformación más profundos, principalmente en cuatro ámbitos: la definitiva adaptación a la era digital; una nueva dinámica organizativa donde las personas pasan a ocupar una posición aún más relevante; una mejor alineación del propósito de la organización con el compromiso social; y una apuesta inaplazable por el respeto al medio ambiente", enumera Xavier Gangonells, director general de la AED y codirector, junto con León y Francia, de la Escuela de Consejeros.

Todo ello, sumado a la segunda ola del Covid-19 y a la gran volatilidad e incertidumbre a la que estamos asistiendo, "dibuja un escenario donde los consejos de administración desempeñan un rol aún más relevante si cabe a la hora de fijar el rumbo más adecuado para que cada organización se oriente correctamente en la senda hacia la sostenibilidad de la compañía", adelanta Gangonells.

## Nuevas capacidades

Hoy por hoy, "para que un consejero aporte verdadero valor a una empresa no basta con que domine aspectos económicos y financieros, también es preciso que tengan un profundo



La Asociación Española de Directivos (AED) y KPMG pusieron en marcha en 2016 la Escuela de Consejeros.

conocimiento del entorno, tanto a nivel económico como social, político y competitivo", afirma Gangonells. Además, "todo buen consejero debe tener capacidad de análisis y de síntesis, ser riguroso y objetivo, saber diagnosticar y estructurar problemas, saber escuchar, ser capaz de desenvolverse en entornos cambiantes y saber trabajar en equipo. Y más allá de estas cualidades, un consejero debe ser una persona íntegra, honesta, tener amplitud de miras, visión a largo plazo y actuar con criterio de independencia", añade.

"Normalmente los miembros no ejecutivos de un consejo han tenido trayectorias ejecutivas brillantes. Pero su papel en un consejo de administración ya no es diseñar y llevar a término los planes, sino contribuir a que la empresa esté lo mejor aconsejada posible para minimizar el riesgo de error en la toma de sus propias decisiones. Por eso es importante que la composición del consejo esté alineada con la estrategia corporativa. Resulta muy útil contar con una *matriz de competencias*", propone León y Francia.

**En los últimos meses, los miembros ejecutivos y no ejecutivos de los consejos han colaborado más**

**La composición de este órgano depende de la estrategia a largo plazo de la organización**

Así, dependiendo de cuál sea la estrategia de la empresa, puede ser interesante incorporar un perfil de consejero que aporte conocimientos en áreas muy concretas, como por ejemplo el entorno digital. "Cuanta mayor diversidad y perspectivas puedan incorporarse en un consejo, más probabilidad que el proceso de toma de decisiones sea rico y plural", expone Gangonells. "La diversidad no se limita a contar con personas de diferente edad o género, sino que se refiere a contar con perfiles con diferentes trayectorias, conocimientos y experiencias. Eso

es lo que de verdad va a dar valor a la organización y lo que la enriquece", puntualiza.

## "Sano escepticismo"

Lo fundamental, para León y Francia, es que dentro de un consejo de administración exista una relación de "sano escepticismo, entendido como retar educadamente los planteamientos del *management*. La misión del consejo es hacer preguntas para asegurar que todas las decisiones vayan en beneficio de la compañía y de todos sus *stakeholders*. La discrepancia y el debate no deben entenderse como ataques personales, sino como un proceso enriquecedor", apunta.

En términos generales, las compañías españolas están superando con nota el desafío. "Las empresas han demostrado una gran capacidad de adaptación, lo cual habla muy bien tanto del conjunto de trabajadores como también de las prácticas de buen gobierno corporativo que tenemos en nuestro país", valora Gangonells. "La respuesta ha sido ejemplar", sentencia León y Francia.