

El rol estratégico del consejo de administración



Los autores del libro *Cómo transformar desde el Consejo* analizan cómo impulsar las organizaciones desde el núcleo empresarial

Con el objetivo de que el consejo de administración se convierta en un verdadero agente de cambio, diferentes expertos se han reunido para crear un manual que sirva de guía en la transformación empresarial. A continuación, Amaya Aragón, consejera y socia de Auren Corporate; Patxi Barceló, consejero independiente y fundador de Éthalo, Joaquina Garrido-Arroquia, *senior advisor* en workplace; Marga García, *senior advisor* y ejecutiva; Inmaculada Sánchez-Ramos, presidenta de Asociación Española de Ingenieros de Telecomunicaciones-Madrid; Myriam Alcaide, consejera independiente y fundadora de MAM Advisory; y los consejeros independientes Manuel Monteburro y Susana Quintás exponen en una entrevista las estrategias clave para crear un órgano innovador y eficiente.

¿Qué características debe tener un consejo de administración?

Susana Quintás nos comenta que, para tener un consejo de administración efectivo, lo primero es contar con un número razonable de integrantes que permita el debate y fomente el trabajo en equipo. Además, hay cinco habilidades que caracterizan a los buenos consejeros:

- ▶ **Conocimiento del negocio:** no hace falta ser un gurú, pero sí entender la empresa y el sector. Contar con consejeros independientes que posean perfiles profesionales diversos, aportando conocimientos y experiencias variadas es un valor cada vez más al alza.
- ▶ **Visión estratégica:** ser capaz de ver más allá del día a día y tomar decisiones a largo plazo, identificando oportunidades y riesgos.

- ▶ **Compromiso:** dedicar el tiempo necesario para estar al día y participar activamente.
- ▶ **Independencia de criterio:** expresar la opinión sin miedo, incluso si no coincide con la mayoría.
- ▶ **Trabajo en equipo:** el consejo debe funcionar como un equipo, donde la comunicación eficaz, la dedicación adecuada y la integridad sean esenciales.

Para maximizar su rendimiento, el consejo debe reunirse con regularidad y trabajar con una agenda estratégica que incluya temas más allá de los resultados inmediatos, como riesgos emergentes (ciberseguridad, geoestrategia) y oportunidades tecnológicas. Todo esto debe estar respaldado por documentación oportuna, analítica y prospectiva.



UNO DE LOS PRINCIPALES ERRORES A LA HORA DE FORMAR UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ES NO GARANTIZAR LA DIVERSIDAD EN CUANTO A GÉNERO, EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS



¿Cuáles son los principales errores que se suelen cometer a la hora de formar los consejos de administración?

Myriam Alcaide expone que uno de los principales errores a la hora de formar un consejo de administración es no garantizar la diversidad en cuanto a género, experiencia y conocimientos. Consejos compuestos por perfiles homogéneos tienden a caer en el pensamiento grupal, lo que limita la capacidad de analizar problemas desde distintas perspectivas y encontrar soluciones innovadoras. Además, la falta de independencia de los consejeros es otro error frecuente. Si los miembros están demasiado vinculados a la dirección o a los accionistas mayoritarios, se pueden generar conflictos de interés que comprometen la objetividad en la toma de decisiones. La falta de independencia puede llevar a una supervisión deficiente de la alta dirección, ya que los consejeros podrían no sentirse cómodos cuestionando sus decisiones.

Otro error frecuente es no definir claramente las expectativas de los consejeros desde el inicio. Cuando no se establece con precisión qué se espera de cada miembro en términos de compromiso, participación activa y contribución estratégica, se corre el riesgo de que algunos consejeros asuman un rol pasivo o no comprendan su pa-

pel dentro del consejo. Esto puede llevar a una falta de implicación en temas clave, debilitando tanto la supervisión de la gestión como la capacidad del consejo para aportar valor en áreas críticas. Además, la falta de expectativas alineadas con las necesidades estratégicas actuales de la empresa puede provocar un desfase entre las capacidades del consejo y los desafíos del mercado, como la transformación digital, la sostenibilidad o la adaptación a nuevos riesgos emergentes.

¿Cómo puede un consejo de administración hacer avanzar a las empresas en términos de excelencia en gobernanza corporativa?

Los consejos no deben configurarse como un órgano donde se dilucidan los intereses de las partes representadas, pues eso no garantiza su éxito, nos indica Patxi Barceló. El consejo debe establecer hacia dónde debe mirar la organización (estrategia) y asegurar que existen los instrumentos para superar los imprevistos del camino. Por tanto, su funcionamiento debe ser la búsqueda del óptimo global, que compromete a todas las partes y las involucra en la tarea. No es una cuestión de alianzas y mayorías, es una búsqueda del consenso.

No siempre es fácil. Por eso existen dos características que son clave. La primera, ser un órgano colegiado, es decir, debe trabajar como un equipo y evitar la creación de bloques. Esto depende tanto de la idiosincrasia de los propios consejeros como del talante que genera el presidente, figura clave en esta labor. En segundo lugar, la presencia de consejeros independientes, que facilita el buen funcionamiento, pues aportan visiones que pueden ayudar a enfrentar los problemas con otras ópticas y dar el peso adecuado a cada decisión.

Lo que es claro es que, aquellas empresas que tienen consejos que funcionan como un equipo están mejor preparadas para navegar sobre cualquier tipo de aguas. Y esa es la clave del largo plazo, pues siempre habrá turbulencias que gestionar.



EL CONSEJO DEBE ESTABLECER HACIA DÓNDE DEBE MIRAR LA ORGANIZACIÓN Y ASEGURAR QUE EXISTEN LOS INSTRUMENTOS PARA SUPERAR LOS IMPREVISTOS



↳ **¿Qué tipo de estrategias permiten a las empresas, a partir del consejo, prosperar en un mercado competitivo?**

Joaquina Garrido-Arroquía está convencida de que, en el contexto actual, donde la competencia es feroz y los mercados se vuelven cada vez más globales, el consejo de administración juega un papel crucial en la internacionalización. Para prosperar es fundamental implementar estrategias flexibles y ágiles que se adapten a las características locales sin perder la identidad de la marca.

El primer paso es realizar un análisis exhaustivo del mercado objetivo. Conocer el terreno permite ajustar productos y servicios para que se alineen con las expectativas locales. Además, establecer alianzas estratégicas con actores locales es clave para superar las barreras culturales y operativas, abriendo nuevas oportunidades a través de colaboraciones. La innovación tecnológica también es esencial; invertir en herramientas digitales no solo es recomendable, sino necesario para mantener la competitividad en un entorno que avanza rápidamente. Del mismo modo, la gestión proactiva del riesgo es vital; el consejo debe evaluar y mitigar contratiempos financieros y regulatorios.



**PARA PROSPERAR
ES FUNDAMENTAL
IMPLEMENTAR
ESTRATEGIAS FLEXIBLES
Y ÁGILES QUE SE ADAPTEN
A LAS CARACTERÍSTICAS
LOCALES SIN PERDER LA
IDENTIDAD DE LA MARCA**



Un aspecto, también fundamental, es contar con un equipo diverso que posea conocimiento local con la capacidad de tomar decisiones rápidas, lo que, no solo enriquecerá la perspectiva de la empresa, sino que también permitirá una adaptación más efectiva a las dinámicas del mercado global. La internacionalización de las medianas empresas no es tarea fácil, pero con un consejo comprometido y estrategias bien pensadas, es posible.

Amaya Aragón, por su parte, nos comparte su opinión sobre la idoneidad de incorporar a la agenda del consejo la evaluación continua de contar con una estrategia de crecimiento inorgánico, basada en procesos de fusiones y adquisiciones (M&A por sus siglas en inglés). Esta fórmula permite a las empresas prosperar en mercados competitivos al facilitar una expansión rápida y el acceso inmediato a nuevos mercados, tecnologías y talento. Estas



operaciones ofrecen una vía efectiva para que las empresas puedan superar las barreras de crecimiento, especialmente en sectores maduros donde el tamaño es crucial para la competitividad de estas. Los riesgos asumidos y el coste de oportunidad existente al montar un proyecto desde cero en ocasiones son mucho mayores que los asumidos al adquirir un negocio ya en funcionamiento y con rendimientos probados.

El consejo de administración juega un rol esencial en el éxito de estas estrategias desde su perspectiva de evaluación externa en la alineación de las operaciones con los objetivos a largo plazo de la empresa, el análisis de riesgos potenciales y la gestión post-adquisición que asegure una correcta integración cultural y operativa de la empresa adquirida. Además, la estructura del gobierno corporativo permite generar confianza y aumentar el acceso a fuentes de financiación alternativas, como capital privado o deuda estructurada, esenciales para permitir que estas operaciones puedan llevarse a cabo.

¿Cómo se deben abordar desde el consejo de administración los desafíos y oportunidades que presenta la transformación digital y, en concreto, la implantación de la inteligencia artificial?

Marga García opina que el consejo de administración debe abordar la transformación digital y la inteligencia



artificial (IA) como una prioridad estratégica. Esto implica integrar la IA en la estrategia de negocio, evaluando su impacto en el negocio y la toma de decisiones, mientras se fijan objetivos claros y medibles que permitan monitorizar las iniciativas de digitalización.

La supervisión debe garantizar la alineación entre la tecnología y la visión a largo plazo de la empresa y asegurarse de que las inversiones en IA no solo respondan a tendencias, sino que contribuyan a una ventaja competitiva sostenible. La gestión de riesgos es crucial, especialmente en la privacidad de datos, la ética en el uso de IA y el cumplimiento regulatorio.

Además, el consejo debe promover la atracción y retención de talento digital, asegurando la formación continua, el reciclaje y la colaboración externa con ecosistemas tecnológicos. También se requiere una gestión del cambio organizacional, con un liderazgo comprometido que impulse una cultura digital.

El consejo tiene un papel crucial para garantizar que la empresa esté preparada para competir en un mundo digitalizado, manteniendo una visión a largo plazo y asegurando un enfoque ético y responsable, así como explorando nuevos modelos de negocio impulsados por la IA.

¿Cómo proponéis construir la cultura del consejo?

En opinión de Inmaculada Sánchez-Ramos, la cultura de

una organización constituye la esencia de su capital intelectual, compuesto por los conocimientos y destrezas tanto del consejo como de la propia organización. En la actualidad, tanto el consejo como la organización tienen el deber ineludible de estar en un proceso continuo de aprendizaje, actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades. El consejo necesita estar debidamente informado para tomar decisiones acertadas, mientras que la organización debe gestionar su capital intelectual de manera efectiva.

Por ello, los consejeros deben estar en un proceso constante de aprendizaje y, al mismo tiempo, gobernar el capital intelectual de la organización, supervisando su avance. Este seguimiento debe ser un punto periódico en la agenda del consejo, al igual que se hace con otros tipos de capital. Naturalmente, los ejecutivos son responsables de gestionar dicho capital intelectual. En nuestro libro, presentamos una metodología específica para ello.

Los consejeros deben entrenarse en habilidades como saber preguntar, convencer, gestionar el tiempo y comunicar eficazmente. Además, es fundamental cultivar valores esenciales para el buen gobierno de las sociedades, como el compromiso, la lealtad, la diligencia, la ética y la honestidad. Todos estos valores son componentes fundamentales de la cultura del consejo y de la organización.

“

EL CONSEJO TIENE UN PAPEL CRUCIAL PARA GARANTIZAR QUE LA EMPRESA ESTÉ PREPARADA PARA COMPETIR EN UN MUNDO DIGITALIZADO

”

¿A quién está dirigido este libro?

Manuel Monterrubio explica que *Cómo transformar desde el Consejo* es una guía práctica y estratégica para quienes buscan llevar sus empresas al siguiente nivel de excelencia en gobernanza corporativa. Además, aborda las preguntas clave que enfrentan los líderes empresariales de hoy combinando la mirada estratégica con una aproximación muy práctica con ejemplos reales por lo que se convierte en una lectura imprescindible para empresarios, consejeros y líderes de *mid caps* no cotizadas familiares o no que quieran alcanzar un éxito sostenido en un entorno globalizado y digital y la guía definitiva para aquellos que buscan transformar sus empresas desde el núcleo empresarial: el consejo de administración. ■

POR ISABEL GARRIDO/REDACCIÓN