



Las cuatro preguntas que todo consejero se debe hacer

“Un Consejo verdaderamente diverso no solo suena diferente, sino que compone música nueva... Me transformo, luego existo”.

Me transformo, luego existo”. Este es el mantra de toda empresa que aspire a permanecer por mucho tiempo en el mercado. Así de duro es. Se acabaron los consejos de administración reactivos. Hoy, el rol de los consejeros exige anticipación, visión y agilidad. Los consejeros deben tener visión estratégica, siendo capaces de anticiparse a los riesgos y de capitalizar las oportunidades. Este imperativo no se limita a empresas tradicionales con una larga existencia. En 2019, Google, una empresa que durante mucho tiempo ha sido admirada por sus valores de transparencia, innovación y cultura, afrontó una seria crisis de gobernanza, vinculada a la falta de visión estratégica, la forma en la que se tomaban las decisiones y la falta de alineamiento entre valores declarados y la realidad del día a día. Todo ello impactó de forma importante en su capacidad de innovar y retrasó sus proyectos de inteligencia artificial. Pero ¿cómo hacerlo? La clave radica en hacerse las preguntas correctas. Desde mi punto de vista, son cuatro por lo menos las preguntas que todo consejero debería plantearse para asegurar un Consejo efectivo.

1 ¿Estamos garantizando la sostenibilidad a largo plazo de la empresa? La sostenibilidad empresarial es mucho más que la descarbonización; es, sobre todo, la capacidad de la organización para perdurar en el tiempo, adaptándose a los cambios del mercado y a las exigencias sociales. Un estudio reciente de McKinsey muestra que las empresas familiares con buen gobierno corporativo pueden aumentar hasta 5,5 veces su valor económico en la próxima década, mejorando significativamente su resiliencia y optimizando su desempeño. Es fundamental, que el consejo de administración se pregunte, constantemente, si las decisiones que toma hoy están alineadas con la supervivencia y prosperidad de la empresa en el futuro.

¿Cómo abordar esta pregunta?

– Visión con propósito: asegurar que la visión de la empresa esté orientada no solo a los resultados financieros, sino

también a la creación de valor a largo plazo para todos los *stakeholders*.

- Un liderazgo capaz de inspirar y guiar la transformación desde la primera línea, cuidando especialmente la atracción y retención del talento.
- Perseguir la innovación en el modelo de negocio, explorando posibles alianzas estratégicas.
- Mirar más allá de las paredes de la empresa para colaborar con startups, fomentar la innovación abierta y promover la formación continua.
- Subirse al tren de la inteligencia artificial con un programa de datos de calidad y la ética en el pensamiento.
- Desarrollar una cadena de valor resiliente y sostenible.

“Es obligatorio contar con un plan de sucesión claro y bien estructurado que permita el relevo sin fisuras, favorezca la permanencia de la filosofía empresarial y no limite la transformación y el cambio”

2 ¿Tenemos un proceso adecuado para la sucesión y la planificación estratégica? ¿Cuánto tiempo dedica el Consejo a la estrategia? Probablemente, menos del que debería, pues una transformación exitosa tiene como gran protagonista a la estrategia. Repensar el “core” estratégico de la empresa debería estar en los deberes del Consejo, más allá de,

por supuesto, contar con un buen plan estratégico, evaluarlo periódicamente, diseñar escenarios futuros y hacer seguimiento con indicadores, especialmente los prospectivos. El arte de pasar el testigo va más allá de la simple sucesión; es obligatorio contar con un plan de sucesión claro y bien estructurado que permita el relevo sin fisuras, favorezca la permanencia de la filosofía empresarial y no limite la transformación y el cambio. Esto es especialmente relevante en el caso de las empresas familiares: ordenar la familia primero y, después, el consejo de administración de la empresa.

¿Cómo abordar esta pregunta?

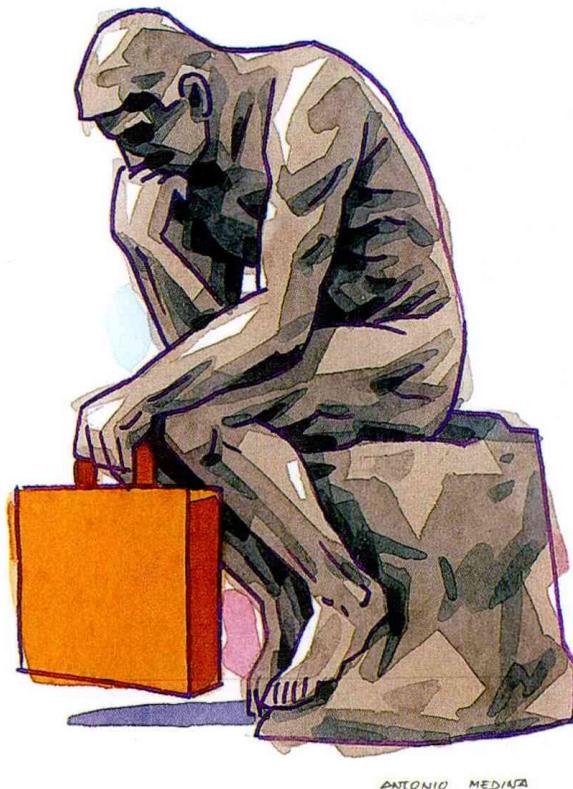
- Crear un “campo de entrenamiento” para futuros líderes, mezclando miembros de la familia con talentos externos.
- Implementar un “consejo sombra” de la próxima generación que desafíe y complemente al consejo actual.

– Desarrollar en el marco de la Asamblea de Familia un “mapa de ADN empresarial” que identifique los valores familiares cruciales y las competencias necesarias para el futuro, y que el Consejo de Familia comunique al Consejo de Administración.

3 ¿El consejo está suficientemente diversificado y preparado para abordar los riesgos actuales? Un Consejo verdaderamente diverso no solo suena diferente, sino que compone música nueva. Se traduce en empresas más ágiles y mejor equipadas para abordar los desafíos de hoy y de mañana. Hablo de diversidad de género, formación, experiencia y pensamiento estratégico. Un Consejo que carezca de esta diversidad corre el riesgo de sufrir de “pensamiento grupal”, donde las decisiones no son cuestionadas y los riesgos se subestiman. Auténtica kriptonita que paraliza la innovación. Además, en los tiempos recientes se habla del reto de la agilidad cognitiva, es decir, la capacidad de aprender, desaprender y reaprender rápidamente, muy diferente a la acumulación de conocimientos propia de la matriz de competencias.

¿Cómo abordar esta pregunta?

- Evaluar la composición actual del consejo en términos de habilidades y experiencia, y reforzarla.
- Incluir consejeros independientes o, en su caso, senior advisors que traigan una visión fresca.



ANTONIO MEDINA

desafíos como el riesgo climático, geoestratégico, el ciberriesgo y las amenazas de la inteligencia artificial. Los consejeros deben cuestionarse si los sistemas de control están alineados con las necesidades y riesgos actuales.

¿Cómo abordar esta pregunta?

- Realizar auditorías regulares que evalúen la eficacia operativa y estratégica, más allá del cumplimiento normativo; pero no solo mirando al pasado sino “auditorías del futuro” que evalúen la preparación para escenarios diversos.
- Implementar comités de supervisión, como el de auditoría o el de riesgos, centrados en áreas clave para la organización.
- Avanzar en sistemas de control predictivos, como un “sistema de alerta temprana” basado en inteligencia artificial que prediga riesgos potenciales.
- Crear un “laboratorio de riesgos” donde se simulen nuevas amenazas en un entorno controlado.

Responder a estas preguntas no es una tarea fácil, pero es un primer paso hacia un gobierno corporativo más dinámico y maduro, que permita a las empresas enfrentar los desafíos de un mundo en cambio acelerado, abriendo las puertas a un futuro lleno de posibilidades. Si alguna de estas cuestiones resuena contigo, te invitamos a profundizar en ‘Cómo transformar desde el Consejo’ (LID Editorial). En este libro, ocho autores compartimos nuestras

“En 2019, Google, una empresa que durante mucho tiempo ha sido admirada por sus valores de transparencia, innovación y cultura, afrontó una seria crisis de gobernanza, vinculada a la falta de visión estratégica, la forma en que se tomaban las decisiones y la falta de alineamiento entre los valores declarados y la realidad del día a día”

4 ¿Contamos con un sistema eficaz de supervisión y control interno? El control y la supervisión son pilares fundamentales de un buen gobierno corporativo. Los mayores escándalos empresariales recientes tienen que ver con debilidades en este aspecto. WeWork, por ejemplo, experimentó un colapso espectacular debido a una supervisión débil, que permitió la toma de decisiones cuestionables. Actualmente, la gestión de riesgos incluye no solo los riesgos financieros tradicionales, sino también nuevos

experiencias y perspectivas para ayudar a consejeros y líderes a navegar los complejos desafíos de la gobernanza actual. Encontrarás herramientas prácticas y ejemplos reales que te permitirán anticiparte, liderar con visión y fortalecer la sostenibilidad de tu organización. ¡Acompáñanos en este viaje hacia un consejo más efectivo y transformador! ■

* Consejera independiente y coautora de *Cómo transformar desde el Consejo* (LID Editorial).