

El rol de los presidentes de Consejos de Administración en cambio: otras relaciones y prácticas importantes. Tendencias de futuro (3/3)

AUTOR

Carlos Losada Marrodán

Profesor del Departamento
de Dirección General y
Estrategia de Esade.

Codirector del Programa
para Consejeros de Esade.

Miembro del equipo
académico del Centro de
Gobierno Corporativo de
Esade.

Abril 2021

Nota previa

El presente artículo es el tercero y último de una serie de tres entregas¹ orientadas a una comprensión más actualizada y completa del rol de los presidentes de Consejos de Administración² para facilitar una reflexión que conduzca a mejores prácticas en los Consejos. Este es nuestro deseo.

Artículos relacionados:

El rol de los presidentes de Consejos de Administración en cambio: de figuras honorables a articuladores de intereses (1/3) [Ver artículo](#)

El rol de los presidentes de Consejos de Administración en cambio: liderando el Consejo (2/3) [Ver artículo](#)

Introducción

En el primer artículo de la serie abordamos uno de los rasgos que más ha transformado el papel de los presidentes de los Consejos de Administración: la necesidad de articular intereses en ocasiones difíciles de articular, no solo como puede suponerse entre los *stakeholders*, si no especialmente entre grupos de accionistas.

En el segundo abordamos lo que es, en parte, una consecuencia de este hecho: la dirección y el liderazgo del Consejo de Administración.

En este último artículo nos disponemos a adentrarnos en las relaciones y prácticas relevantes que permiten completar el cuadro del rol de presidente. Vamos a ello.

¹ La serie de tres artículos se basa en una adaptación del trabajo realizado para el estudio Shekshnia et al., 2021.

² Es importante hacer notar que cuando nos referimos a la figura del presidente en el presente artículo, la circunscribimos a la de presidente NO ejecutivo del Consejo de Administración.

La relación con el consejero delegado y el *management*

Del trabajo de campo realizado, en general, los presidentes tienen una interacción muy alta con sus consejeros delegados, con despachos regulares frecuentes (por ejemplo, dos horas a la semana). En ellos se abordan temas informativos (los presidentes suelen llevar una lista de temas de los que quieren información) y con cuestiones y temas a tratar en los que el presidente ofrece opiniones y sugerencias, pero que rara vez deciden si el consejero delegado está en contra. La buena relación es requisito imprescindible junto con la confianza y la transparencia.

A estos encuentros más sistematizados se añade otro gran número de contactos, en su mayoría informales (teléfono, email, cara a cara, etc.); en el caso de algunos presidentes, hasta tres o cuatro veces al día.

El reparto de roles y temas no es un asunto definido de manera "erga omnes": cada compañía y presidente tiene su manera de hacer. Algunos presidentes explicitan temas concretos que el consejero delegado debe saber que son materia del Consejo y que él quiere liderar, por ejemplo: política de financiación, estrategia y talento. En otros casos se enfatiza el reparto de roles externos (presidente)/internos (consejero delegado), o bien, se reparten según a qué públicos atiende cada cargo.

Todos son conscientes de la dificultad del equilibrio entre una autonomía del máximo ejecutivo (consejero delegado) y supervisión. Por un lado, se requiere un gran respeto a la autonomía real de la dirección y el no interferir y desautorizar al consejero delegado; por el otro, es necesario el control, la supervisión, el evitar las grandes asimetrías de información,... para garantizar un buen gobierno de la compañía. Alguno de los entrevistados utilizó la expresión inglesa para explicar la actitud apropiada en el caso de los presidentes: «*Nose in, fingers out: try not to interfere, but be aware of every relevant thing*».

Desde la perspectiva de los "observadores" este es un tema crítico: «El presidente debe saber que no es el consejero delegado y eso les cuesta». Los "observadores" del presidente (mayoritariamente los otros consejeros) tienen claro que cuanto más ejecutivo es (o ha sido) el presidente, menos peso va a tener el Consejo (a no ser que

exista un consejero coordinador muy potente). En algún caso, para evitar injerencias, los presidentes que habían sido el consejero delegado previo, cambiaban su despacho a otra sede y delimitaban muy bien los temas más propios del presidente y del consejero delegado (por ámbitos –política de endeudamiento,...– y no tanto por nivel de la decisión –motos de inversión,...–). Ahora bien, todos los "observadores" esperan del presidente una supervisión real.

La mayoría de los consejeros delegados viven una relación positiva con su presidente, subrayando sobre todo el rol de mentor, "asesor" y *partner*. Pero también han vivido en situaciones pasadas una relación de "competencia" con su presidente. Como muchos temas en el gobierno corporativo es cuestión de gestionar polaridades opuestas: un exceso de involucración de un presidente en la gestión cotidiana desgasta la figura del consejero delegado. Por el contrario, una lejanía excesiva no permite un gobierno real de la compañía.

Existe también relación entre el presidente y el resto de los directivos de la compañía, pero ciertamente es menos frecuente. En algunos casos el promedio de contactos con los C's era ¡una vez cada dos meses! Es importante para algunos de los presidentes que su contacto sea transparente para el consejero delegado y evitar interferencias. A veces, el contacto es más informal (en los pasillos, en restaurante, etc.) favoreciendo otros contactos, pero los presidentes son conscientes de que transmiten mensajes en todos sus encuentros: «intento siempre ser optimista». Algunos presidentes ya muy veteranos tenían a través de este contacto informal mucha información de gran utilidad, siendo el medio para ir identificando gente con talento. Pero todos consideran una buena práctica el «*nose in, fingers out: try not to interfere, but be aware of every relevant thing*».

Otros Retos y Prácticas

1. Evaluación

La totalidad de los Consejos se evaluaban, pero de manera muy diversa: en algunos casos la evaluación es tan solo una encuesta anónima sobre el funcionamiento del Consejo y muy formal, con poco impacto real. Los hay que utilizan

consultores y quizás el efecto era, en opinión de los presidentes, algo mayor. En otros casos solo hay evaluación formal del consejero delegado. Los demás consejeros se evalúan de manera muy informal por el presidente con comentarios diversos en reuniones individuales.

En las empresas familiares las evaluaciones son consideradas muy delicadas, ya que pueden romper los equilibrios y la relación fluida en el Consejo. Pero aun así, se realizan y en algunos casos a través de instrumentos sofisticados y especialmente diseñados para conocer las prioridades, maneras de pensar y los conocimientos del consejero y de esta manera poder ir, colectivamente, mejorando como familia propietaria.

En otros casos la evaluación era más importante para el presidente. Uno de los más implicados en esta tarea, la realizaba una vez cada dos años con un experto externo liderado por la comisión de nombramientos y retribuciones. A esta evaluación formal se añadía otra menos formal. Pero el presidente no ofrece una valoración personal a cada consejero, pues teme que se cree un clima de evaluación constante que rompa con la actitud "cándida" (abierta y honesta) que existe en este momento. En el caso más desarrollado identificado en la muestra, el sistema lo había diseñado personalmente él: tenía una evaluación anual que era considerada como una acción importante para el Consejo (era una evaluación 360°). Cada tres años lo hacía un tercero. Se buscaba aquello que no funciona suficientemente bien. Una hora al año se la dedicaba a cada consejero y a su evaluación individual y de manera confidencial ("a calzón quitado"). Les decía lo que opinaba él y los otros consejeros. Y cómo mejorar. En este Consejo cada año cambiaba uno o dos consejeros.

Sea como fuere, los presidentes intentan evitar errores muy comunes: la propensión de crear falsas lealtades y el "incienso" a través de la evaluación; utilizarla como arma arrojadiza y de poder dentro del Consejo; que la evaluación quede solo en manos de un consultor, ya que es posible que sea muy poco realista: el incentivo del consultor a quedar bien con la compañía es un factor de sesgo importante.

La mayoría subraya que lo importante es una reunión a fondo en la que se enfatice lo que es relevante evitar, lo que se

puede mejorar a partir de buenas prácticas, etc. Algunos lo hacen a nivel de todo el Consejo, otros a nivel de cada consejero.

Los miembros del Consejo subrayaban más otros aspectos que el presidente debería considerar. Para ellos es importante tener una reunión sobre el funcionamiento del propio Consejo: qué cosas podemos hacer mejor, qué es lo que preocupa, etc. También ponen de relieve lo importante de sentarse con cada consejero para evaluar cómo van las cosas. Consideran que el presidente debería conocer su percepción; piensan que una de las asignaturas pendientes en España es hacer evaluaciones individuales (las valoraciones generales son muy formales y no se entra en el fondo de los temas, aunque sean externos quienes las realizan). Un caso muy bien valorado por varios consejeros es la evaluación anónima y a fondo en la que a cada consejero se le pregunta por los otros consejeros: qué aportan a la compañía; aspectos de mejora; qué debe revisar a fondo, etc. El anonimato en este caso era clave. Los consejeros delegados valoraban especialmente las evaluaciones informales por el presidente que se superponen a los procesos formales de evaluación y cumplimiento de objetivos. Todos juzgan que el crear complicidad es clave.

2. El rol del presidente en la selección y cese de los miembros del Consejo

Los presidentes tienden a ser muy activos en la renovación de los Consejos. Desean intervenir: a veces les es fácil, por ser los representantes de los accionistas mayoritarios, en otras ocasiones lo hacen con dificultades, pues son uno más, entre muchos, en el proceso de selección. Pero en todo caso son muy proactivos e intentan estar involucrados tanto en los nombramientos como en los ceses.

En ocasiones son procesos muy poco estructurados, en otros muy sofisticados: perfiles detallados para nuevos consejeros (con mapas de competencias con una visión global del Consejo: qué nos falta; qué podemos mejorar); con planes de sucesión; con intervención de *headhunters*, con intervención de la comisión de nombramientos, etc.

Aun en los casos más estructurados y sistematizados, los presidentes intentan influir según su mejor criterio. Los consejeros dominicales son interlocutores clave en estos casos.

Algunos presidentes afirmaban que era un tema que les ocupaba un tiempo significativo. Unos más que otros aceptan que las tendencias les afectan a la hora de “reclutar” nuevos consejeros: la digitalización, el ESG, etc.

Para la mayoría es una buena práctica que «todos los consejeros sepan que tienen fecha de caducidad. Los mandatos son de un año renovables hasta un máximo determinado». En contraposición con otros países, en España ser consejero todavía no es una “profesión”, aunque se ve una clara tendencia hacia ello.

Por lo que respecta a la sucesión del presidente, la estructuración era menor, aunque en algunas empresas existen planes formales de sucesión a dos años vista y en otras existe la práctica de nombrar al futuro presidente, previamente vicepresidente.

Los “observadores” de la función de presidente, especialmente los inversores, ven que el proceso es cada vez más formal, pero intentan gestionar sus preferencias aunque luego haya que vestirlas formalmente. Son conscientes que el margen de maniobra para los presidentes es cada vez menor. En las compañías en fase inicial (especialmente aquellas con rápido crecimiento y muy necesitadas de nuevos fondos propios), cada aumento de capital conllevaba un debate muy importante sobre la presidencia y los consejeros y acuerdos que podían modificar sustancialmente la configuración anterior en lucha clara entre fundadores y nuevos accionistas. Todos aceptan que es fácil que se creen conflictos en el proceso de renovación de los consejos y que el rol a jugar por el presidente es crucial.

3. Relación y presencia de los trabajadores

En general la presencia de los trabajadores o sus representantes es escasa, casi nula. Solo uno de los presidentes afirmó su relación frecuente por las características del sector (muy sindicalizado). En otro caso porque la legislación de una de las empresas participadas que actuaba en otro país (Francia) obligaba a la presencia

de los representantes de los trabajadores en los Consejos. En este caso el presidente trataba a los consejeros representantes de los empleados como consejeros que representaban a accionistas no dominicales. Y se tenían relaciones bilaterales con ellos (normalmente antes de los Consejos). En los demás casos eran tratados como *stakeholders* importantes.

4. Las relaciones con los *stakeholders*

La relación con *stakeholders* es muy heterogénea entre los presidentes de la muestra. Todos dedicaban tiempo a sus relaciones con los *stakeholders*, priorizados muy de acuerdo con su relevancia para la compañía: reguladores y administraciones públicas en general, proveedores críticos, instituciones bancarias, representantes de los trabajadores, etc. Los presidentes subrayaron la necesidad de tener un “foco estratégico” en sus relaciones y evitar un *networking* que no tenga esa finalidad, si bien eran conscientes que debían tener una visión de largo plazo en ese “foco estratégico”.

En la mayoría de los casos había un reparto (implícito o explícito) con el consejero delegado. Por ejemplo, uno llevaba los medios de comunicación y los proveedores o clientes críticos, otro se relacionaba con los representantes de los trabajadores,...

Tendencias

El estudio de campo dedicó una última parte a explorar que tendencias de futuro identificaban los presidentes en el desempeño de su rol. Todos eran conscientes de vivir en un momento de cambios extraordinariamente profundos. Pero no les es fácil pronosticar las tendencias de futuro con seguridad. Prevén Consejos de menor tamaño (que dan más agilidad y se involucran más en la estrategia), con mayor presencia de mujeres, y probablemente con *consejer@s* algo más jóvenes y más habituados a las grandes transformaciones que ya han tenido lugar y con mayor capacidad de adaptación a las “rupturas” que se vislumbran en el horizonte: cambios tecnológicos, pero también cambios sociales.

Por eso subrayaban la necesidad de que sus futuros homólogos tuvieran una capacidad muy alta para identificar los retos de futuro; de tener una visión muy global del negocio: «Cada vez más el presidente debe ser como una antena parabólica que capte todo lo relevante para la empresa. Los cambios son muy importantes y hay que tener las “orejas” muy abiertas, saber qué pasa. Para eso, hay que leer mucho, viajar mucho, estar en todo el mundo,...».

Para que esta necesidad pueda ser satisfecha consideran que es necesario escuchar con apertura de miras; para aprender, para entender de verdad; conocer muy bien como está evolucionando la sociedad. Una presidencia con un estilo de liderazgo autoritario de ordeno y mando hace imposible este proceso crucial de aprendizaje. No se puede dar tumbos y cambios de orientación constantes, se requiere ser flexible, dar voz a los que tienen información relevante,... sin juzgar precipitadamente. Se requieren presidencias serenas, que tienen la autoridad cuando toman las decisiones, autoridad concedida por los involucrados. Esto añade un atributo más: la necesidad de ser una persona con credibilidad ante los accionistas y los stakeholders y los mercados en general.

La complejidad también irá a más. Los cambios tecnológicos crearán más transformaciones que generarán, a su vez, nuevas interdependencias y complejidades. Ya no se trata solo de atender a tu mercado natural, si no al mercado de capitales también y a otros mercados simultáneamente; las operaciones serán cada vez más complejas y la internacionalidad hará aumentar las interdependencias,... Por eso valoran mucho, cara a futuro la visión sistémica, la capacidad de entender e interpretar el entorno y su evolución con todas las interconexiones. Para navegar en un entorno así, se requiere mucha habilidad política, mucha “mano izquierda”, ser buen diplomático y con gran capacidad de relación con los *stakeholders* clave, para lo cual, la reputación comentada es clave.

Otra tendencia de fondo que señalan los presidentes es que los componentes ESG y en especial el factor humano (social) todavía tendrá más peso en el gobierno corporativo. Por eso abogan por unas presidencias mucho más sensibles a los temas de sostenibilidad, buen gobierno y los factores

sociales; presidencias con mucha inteligencia emocional; que sepa gestionar grupos de influencia externa y equipos internos muy formados; con cierto grado de humildad (no debe atribuirse los triunfos), que tenga capacidad de motivar y orientar a personas y grupos involucrados en el futuro de la compañía. También deberá explícitamente preocuparse más de los valores, la cultura y el talento: si no, lo que en estos campos diga la empresa, no será creíble. Todo lo dicho anteriormente hace que a futuro la figura del presidente adquiera mayor relieve. Por esto algunos entrevistados opinaban que a futuro este deberá asumir más poder respecto al consejero delegado. Consideran que es posible que se tienda a un nuevo equilibrio en el balance del poder.

Pero hay trazos que siguen considerando claves y que son continuidad del presente cara al futuro: ha de seguir siendo “controlador y animador y ayuda” para el consejero delegado; honesto para ser creíble; trabajador; ser capaz de crear buenas relaciones de apoyo a su alrededor (y en la medida que tiene una presencia mayor en la compañía ser un buen creador/favorecedor de la creación de equipos); con un muy alto conocimiento del negocio; con experiencia previa de consejero delegado, pero sabiendo que tiene un rol muy distinto como presidente, como ya se ha comentado, pero su experiencia previa de consejero le puede permitir hacer de puente entre los accionistas, el Consejo y el *management*. En palabras del presidente más veterano: «A pesar de los cambios (...) el presidente de los próximos años va a seguir necesitando sentido de la “autoritas”; gran conocimiento de lo que se lleva entre manos; una carrera solvente previa; reputación muy buena; empatía; lenguaje corporal; liderazgo. Ha de ser el líder y a demás buen “coach” del consejero delegado y de los *stakeholders* claves».

Por lo respecta a otras tendencias, reconocen que la digitalización y la tecnología (con tantos efectos en sus compañías) no afectan de manera sustancial a su rol de presidentes: tienen portales de presidentes, aplicaciones para el Consejo en sus propios móviles o portátiles, utilizan muchos programas para reuniones remotas, etc. Todo ello lo consideran útil, les facilita su trabajo,... pero es periférico a la esencia de su responsabilidad.

Por último dos cuestiones que no fueron explícitas en las entrevistas, pero que se fueron apuntando como muy centrales (una de continuidad y otra de cambio): la convicción de que el gobierno y las presidencias son enormemente contextuales (y son afectadas por la situación interna y externa de la compañía, por su misión, visión y estrategia, etc. pero sobre todo por la estructura de poder entre los accionistas y en el Consejo) y esto es "continuidad" y va a seguir siendo así. El cambio muy profundo viene de un nuevo equilibrio, que ahora ya se apunta, entre las funciones de supervisión versus innovación del Consejo.

Los presidentes prevén la pérdida de peso relativa del rol del Consejo como factor de balance ("sensatez") ante una dirección más arriesgada en la que la innovación gana cada vez más importancia como una responsabilidad central del Consejo. Prevén que las políticas y decisiones vinculadas con la innovación serán centrales. Este será uno de los grandes dilemas o, mejor dicho, polaridades a gestionar en los próximos años.

Bibliografía

Losada, C. y Ponomareva, Y. (2021). Spain: From honoured authorities to articulators of expectations. En S. Shekshnia y V. Zagieva (eds.), *Leading a Board. Chair's Practices Across Europe*, edition 2, capítulo 12, (pp. 283-309). Springer Nature Singapore Pte. Ltd. doi: 10.1007/978-981-16-0727-1_12.