

Co-crear futuro. El eslabón ausente en los Consejos de Administración

ADEMÁS DE LAS RESPONSABILIDADES ORIENTADAS AL CUMPLIMIENTO Y AL DESARROLLO, UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEBE PREVER Y ASEGURAR QUE LA EMPRESA SEA COMPETITIVA EN EL FUTURO

RAFAEL GÓMEZ NAVA
rgomez@ipade.mx

Un Consejo de Administración tiene bajo su cargo el cuidado de la empresa, incluso si se trata de un Consejo Consultivo sin responsabilidades legales fiduciarias. Asume una serie de responsabilidades propias de una entidad que recibe de parte de los accionistas las facultades para velar por la integridad de la empresa, las personas y sus deberes con la sociedad, porque gobernar implica situarse más allá de la capacidad ejecutiva propia del director general y de su estrategia.

El legado de un Consejo de Administración radica en su capacidad para gobernar integralmente a una organización humana cuyo potencial de servir a la sociedad ha sido clave para el desarrollo de la humanidad: la empresa. Así, todo Consejo de Administración asume una primera responsabilidad: asegurar el cumplimiento (*compliance*) con los requerimientos formales de los agentes en la sociedad con los que interactúa (laborales, tributarios, legales,

|||||||

Gobernar una empresa implica más responsabilidades que la capacidad ejecutiva propia del director general y de su estrategia

■■■■■■■■■■



financieros, entre otros muchos). Asimismo, tiene la encomienda de mitigar riesgos que comprometan la operación y la viabilidad de la empresa. Esta responsabilidad es fundamental y debe seguir enfocada en el encargo fiduciario (de representar y proteger los intereses de los accionistas) para la adecuada atención de los aspectos legales, laborales, fiscales, seguridad informática, ambientales, comunitarios y éticos). Por otro lado, el Consejo de Administración tiene la responsabilidad de nombrar, evaluar, retroalimentar, remunerar y ratificar, o no, a

la persona que encabeza las actividades ejecutivas de la empresa: el director general. Es responsable también de sancionar y aprobar la estrategia de la empresa y, con la frecuencia acordada, es el encargado de valorar el desempeño (*performance*) de la empresa y de la Alta Dirección. Todo ello debe realizarse de manera eficaz, en especial lo relativo al nombramiento y el cuidado de la persona del director general, el enriquecimiento y aprobación de la estrategia, y el monitoreo de los objetivos estratégicos, operativos, financieros y humanos en la organización.

Pero, más allá de las responsabilidades orientadas al cumplimiento y al desempeño existe una tercera responsabilidad ineludible: prever y asegurar que la empresa sea competitiva en el futuro. Es decir, co-crear el futuro modelo de negocio de la empresa.

Para ello, planteamos un modelo de colaboración entre el Consejo de Administración y el equipo directivo aún si esto implicara auto-disrumpir (*self-disrupting*) el modelo actual de la empresa.

Esta colaboración implica, muy probablemente, una nueva mentalidad: más ágil, más participativa y dispuesta a asumir riesgos que tradicionalmente no se contemplan en la labor de un Consejo de Administración. Se pretende anticipar los ciclos de obsolescencia del modelo de negocio, evitando que la dinámica tradicional, el fenómeno del “pensamiento grupal” (*Group Think*) y la inacción por temor a asumir riesgos impidan que los miembros del Consejo de Administración cumplan con cabalidad dicha responsabilidad.

Proponemos establecer un modelo conformado por tres engranajes: Cumplimiento, Desempeño y Futuro, para que de manera equilibrada se enfoquen los esfuerzos del Consejo de Administración para el cuidado y el desarrollo de la empresa.

Consideramos que son cuatro los elementos que favorecen el cumplimiento de dicha responsabilidad: 1) mentalidad ágil, 2) centralidad en el cliente, 3) apertura a la experimentación y 4) tecnología y talento. Co-crear futuro es un trabajo de investigación con metodología cualitativa que aporta, desde la experiencia del autor y del estudio de la literatura académica, una evolución desde el trabajo tradicional de un Consejo de



Planteamos un modelo de colaboración entre el Consejo de Administración y el equipo directivo más ágil y participativo, capaz de anticipar los ciclos de obsolescencia del modelo de negocio

Administración –centrado en la teoría de la agencia–, enriquecida por los elementos de dos teorías que abordan dimensiones más integrales el trabajo del gobierno de la empresa: *Stakeholder Theory* y *Stewardship Theory*.

Tiene en cuenta tendencias, necesidades futuras de los clientes, tecnologías disruptivas, enfoques centrados en la innovación, la experimentación y la agilidad para cambiar positivamente anticipando un posible escenario no deseado de obsolescencia del negocio. Sostenemos que no se debería simplificar esta responsabilidad reduciéndola al trabajo de crear un comité adicional (ie: Comité de Innovación) que auxilie al Consejo de Administración como los comités propuestos en los códigos de mejores prácticas de gobierno corporativo: 1) Auditoría, 2) Evaluación y Compensación, 3) Riesgo y Cumplimiento y 4) Planeación y Finanzas.

Por el contrario, implica un nuevo “contrato” entre Consejo de

Administración (Board of Directors) y la Alta Dirección (Management) para que puedan trabajar de manera conjunta y eficaz, sin intromisión, pero también sin omisión. En relación con ello se han identificado 6 malas prácticas que inhiben el trabajo de innovación en un Consejo de Administración y/o la capacidad de co-crear futuro conjuntamente.

Si bien existe amplia literatura sobre el tema de Consejos de Administración y sobre temas de agilidad, innovación, disrupción, en cambio son escasas las referencias a ambos temas. Las que existen las hemos encontrado en *Academy of Management* y en *Harvard Business Review*.

La originalidad del trabajo estriba en la conjunción de ambos temas desde un enfoque de co-creación entre el Consejo de Administración y la Alta Dirección. Co-construir el futuro es una responsabilidad inexcusable del máximo órgano de gobierno de la empresa ●