



GOBIERNO CORPORATIVO

Los consejos de las empresas han prestado poca atención a la geopolítica

Artículo basado en informe del IESE Center for Corporate Governance

La pandemia no ha cambiado las prioridades de los consejos, que han mantenido intactos su atención en los grupos de interés y sus compromisos sociales y medioambientales.

Así lo asegura un informe de los profesores del IESE Jordi Canals y Gaizka Ormazabal, junto con Yuki Sakasai. Los datos se basan en una encuesta creada por el Center for Corporate Governance del IESE para recopilar datos sobre lo que los propios consejeros consideran sus principales contribuciones a un mejor gobierno corporativo. Respondieron a la encuesta, entre junio y septiembre de 2021, 197 directores de consejos de 158 empresas, con sede en 18 países; 12 de ellos, en Europa. El estudio pedía a los miembros de los consejos sus puntos de vista sobre 29 cuestiones agrupadas en cuatro áreas principales: el papel del consejo respecto al propósito corporativo y los criterios ESG, su enfoque de cara a la estrategia, la importancia de la cultura

corporativa en el gobierno corporativo, y el compromiso o la colaboración del consejo.

Sus respuestas ofrecen una imagen más completa del panorama de la gobernanza. Complementada con la perspectiva de inversores y expertos, dicha imagen es de suma relevancia. Estas son sus principales conclusiones:

- **El propósito corporativo.** El 89% de los consejeros asegura que sus empresas cuentan con un propósito corporativo. A su parecer, los principales impulsores del propósito son el CEO (factor puntuado con un 4,52 sobre 5) y la alta dirección (con un 4,16). Le siguen el propio consejo (4,14). También consideran que involucrar a empleados (3,31) y clientes (3,22) es relevante. Sin embargo, informan sobre dos obstáculos: la falta de conexión del propósito con la estrategia, y con las dimensiones ESG. Como se ha destacado en artículos recientes, para que

El 89% de los consejeros asegura que sus empresas cuentan con un propósito corporativo. Los principales impulsores son el CEO (factor puntuado con un 4,52 sobre 5) y la alta dirección (4,16).

sea completamente efectivo, el propósito debe integrarse tanto en la estrategia como en las políticas corporativas.

Los consejeros sugieren que el propósito de su empresa está razonablemente integrado en la estrategia de la empresa (otorgándole una puntuación de 4,09). Sin embargo, otras respuestas revelan que todavía hay margen de mejora. El impacto del propósito en áreas críticas como las inversiones estratégicas (3,84), o la compensación del CEO (3,06) y su sucesión (3,03), sigue siendo bajo. Las empresas privadas exhiben puntuaciones aún más bajas que las empresas que cotizan en bolsa. Esto sugiere que los consejos podrían mejorar su capacidad de que el propósito realmente influya en su empresa.

- **La participación del consejo en la estrategia.** El 94% de los consejeros confirma que sus empresas poseen un plan estratégico. Sin embargo, no existe consenso sobre cómo los consejeros deben colaborar en la estrategia corporativa con el CEO y el equipo de alta dirección, si bien la transformación (puntuándolo con un 4,18 sobre 5 en los temas que más han discutido en los últimos 12 meses) y la disrupción digital (3,89) son temas primordiales en la agenda de los consejos de más del 80% de los participantes.

En cambio, en los últimos años, los consejos no han prestado suficiente atención al panorama geopolítico (3,03), solo por delante de las desinversiones (2,96) y el activismo de los inversores (2,13). Hoy, estamos

viendo cómo los trágicos efectos de la guerra en Ucrania y las crecientes batallas comerciales están teniendo un profundo impacto en las estrategias internacionales y las cadenas de suministro globales de las empresas. Los consejos deben dedicar más tiempo a discutir las implicaciones de los cambios geopolíticos, sociales y de la industria.

Preguntados por cómo les había influido la pandemia, la opción de que ha cambiado sus prioridades es la menos valorada (1,64). Los consejeros opinan que, sobre todo, se han mantenido intactos su atención en los grupos de interés (4,30) y sus compromisos sociales y medioambientales (4,24).

- **La cultura corporativa.** Los consejeros confirman que la cultura corporativa es una dimensión importante del gobierno corporativo. Desafortunadamente, la mayoría admite que tal factor no está bien articulado a nivel del consejo, donde no se le presta suficiente atención, y que las diferentes formas de evaluar la cultura no captan sus complejas dimensiones. Ello sirve como un claro recordatorio de lo importante que es que los consejos centren su atención en las áreas clave que determinan el proceso de creación de valor a largo plazo de su empresa, más allá del cumplimiento de la normativa.

Los participantes de la encuesta destacan que un entorno de colaboración (4,11), el desarrollo de los empleados y la responsabilidad (4,14), la equidad en los salarios (4,18), la transparencia (4,23), y la

confianza (4,39) son características clave de la cultura de sus empresas. Los resultados de las empresas cotizadas son muy similares a los de las empresas privadas.

Los consejeros también señalan que la satisfacción de clientes (4,13) y empleados (4,08) son elementos muy útiles para valorar la cultura de la empresa. Apuntan que el criterio de “encajar en la cultura de la empresa” afecta sobre todo a la contratación (4,06) y el desarrollo de los empleados (4,27).

- **Los criterios ESG.** Los consejeros consideran que el propósito corporativo se expresa, aunque no exclusivamente, a través de factores ESG. En particular, muestran un compromiso más fuerte, en términos de importancia relativa, a los factores sociales que a los factores ambientales, quizá debido a que estos últimos están cada vez más regulados por la ley.

Una clara mayoría de los consejeros confirma que las dimensiones ESG se toman cada vez más en serio. Desafortunadamente, su atención a las emisiones de CO2 solo obtiene una puntuación de 3,99, por debajo de la seguridad del cliente (4,67)

o el desarrollo de empleados (4,41). En general, la importancia de estos factores parece ser mayor en las empresas cotizadas que en las privadas. Esto indica que algunos de los temas más recientes de discusión sobre la sostenibilidad aún no han llegado a los consejos. Por otro lado, los consejeros no están completamente convencidos de la capacidad de su empresa para llegar a los objetivos medioambientales que se han marcado para 2030, especialmente la reducción de emisiones de CO2 en toda la cadena de suministro (3,01) y la completa eliminación de plásticos (3,11).

SOBRE EL ESTUDIO

Con esta encuesta, el IESE Center for Corporate Governance pretende acercar la opinión de un mayor número de consejeros al debate sobre el gobierno corporativo. Sus perspectivas arrojan luz sobre áreas que los presidentes de consejos consideran verdaderamente relevantes. Sus puntos de vista enriquecerán el debate sobre temas de gobernanza y abrirán nuevas hipótesis para futuras investigaciones.

LOS AUTORES

Jordi Canals es profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Fundación IESE de Gobierno Corporativo. Asimismo, fue director general del IESE de 2001 a septiembre de 2016. Es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona y Post-Doctoral Fellow, Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard. Es un experto en las áreas de estrategia corporativa, gobierno corporativo y globalización.

Gaizka Ormazabal es profesor de Contabilidad y Control en IESE Business School. Cuenta con un Ph.D. in Business por Stanford University y es doctor en Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos por la Universitat Politècnica de Catalunya. Su investigación se centra en la remuneración de ejecutivos y el gobierno corporativo.