



¿Consejero o consejera?

EN PRIMER PLANO

Nuria Chinchilla
y Maruja Moragas

Mucho se está hablando en los últimos meses sobre la composición de los Consejos de Administración de las empresas y sobre si debería existir paridad hombre-mujer, tal como propone la comisaria de la UE, Viviane Reding. ¿Quiénes deberían ostentar ese cargo o misión, sobre el que tantos opinan y tan pocos conocen? ¿Qué es un consejero? ¿Qué funciones cumple y qué características ha de tener? ¿Ser hombre o mujer es tan importante?

Con este artículo pretendemos arrojar un poco de luz sobre todas estas cuestiones. Y para ello, lo primero que hay que tener claro es qué es un Consejo de Administración. Gobierno y dirección de empresas son realidades distintas y necesarias para llevar a la empresa a su nivel de excelencia. El Consejo de Administración tiene el mandato de la Junta General de Accionistas, que es soberana. Governa la empresa, procura su desarrollo institucional ocupándose de los elementos constantes, vela por su permanencia en el mercado, y da respuesta a los distintos *stakeholders*. Su enfoque es a medio y largo plazo. En cambio, el Comité de dirección gestiona el día a día.

Por tanto, el Consejo tiene que estar formado por profesionales del gobierno corporativo. Muchos empresarios fundan empresas de éxito, las dirigen y están en su Consejo de Administración, pero siguen siendo fundamentalmente empresarios. Un consejero debe ser algo más. Debe cumplir con una serie de características muy específicas. Entre las que debemos señalar, tampoco está el hecho de ser hombre o mujer. El género no cualifica a ningún profesional para ser consejero, ni debería ser condición necesaria o suficiente para ostentar este cargo. Un asiento en el Consejo de cualquier empresa, lo debe ocupar aquel que esté realmente preparado para ello, independientemente de si es hombre o mujer. Y debemos asegurar que quien se sienta en él haya sido escogido por sus méritos y no por una cuestión de género, beneficie esto segundo a las mujeres o a los hombres.

Así lo entendemos nosotras, las mujeres consejeras o consejables que hemos legado por méritos propios a ocupar este cargo. Según la investigación del IESE y después de hacer mucho *brainstorming*, el perfil del consejero que surgió del debate comprende estas diez competencias:

1. Autogobierno. Hubo unanimidad en que lo primero en que debe trabajar un consejero es su autogobierno, es decir, en las competencias intrapersonales que permiten una correcta toma de decisiones: integridad, autocontrol, proactividad e inteligencia emocional. Sin ellas, la calidad de su actuación queda mermada, anulada o incluso puede ser perjudicial.

2. Visión de negocio. Tener la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y la efectividad del negocio, que

serán distintos en una start-up, una multinacional o una empresa familiar.

3. Comunicación. Transmitir ideas, conocimientos, puntos de vista y valoraciones. Saber escuchar, preguntar, parafrasear y leer los signos del lenguaje no verbal. Conseguir que los demás escuchen y se introduzcan en el marco de referencia del consejero empezando por entrar él en el de los otros.

4. Gestión de recursos. Ponderar y priorizar las necesidades organizativas y el uso de recursos de modo eficaz. Requiere tener conocimiento global de la empresa y de los posibles usos alternativos de aquellos en la futura estrategia.

5. Gestión de la información. Cada Consejo requiere mucho tiempo de preparación y estudio previo. Saber qué información es la necesaria, cuándo y a quién se debe pedir. Verificar que la que llega es veraz.

6. Iniciativa. Capacidad de generar nuevas ideas y de tener un espíritu proactivo y creativo, abriendo nuevas alternativas y conduciendo el debate por otros derroteros.

7. Negociación. Ser capaz de alcanzar acuerdos satisfactorios intentando llegar a un consenso. Es imprescindible que del Consejo salga una sola decisión.

8. Delegación. La delegación implica el seguimiento de los temas a distancia. No entrar en la gestión, campo del director general ejecutivo o del consejero-delegado. Repartir juego a las distintas comisiones del Consejo.

9. Gestión de conflictos. Saber diagnosticar el tipo de conflicto en el que nos encontramos. Poner racionalidad para frenar las emociones que tiñen el diagnóstico y la relación, identificando sus causas objetivas y emocionales. Reconocer la parte del mismo que depende de uno y la posición de poder que se tiene o no para resolverlo.

10. Networking. Capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro y fuera del Consejo: en la empresa, en el sector, en el colegio profesional, con los políticos...

Así pues, queda claro que, si bien la diversidad es mejor para los resultados siempre que esté bien dirigida, lo importante no es el sexo de las personas, sino sus competencias. Por encima de cuestiones de género, la realidad dice que cada consejero debe conocer su perfil de competencias para apoyarse sobre los puntos fuertes y desarrollar o complementar sus áreas de mejora. Que entren más mujeres en los consejos no es más que la consecuencia del cambio social por el que cada vez hay más mujeres preparadas para formar parte de las cúpulas organizativas de las empresas. Por cuestiones de eficacia son las propias empresas las que deben decidir qué porcentaje de mujeres sería bueno tener en sus consejos para introducir sus talentos complementarios. El presidente del Consejo, además, debe tener especialmente desarrollada la competencia "trabajo en equipo", a fin de poder trabajar con los Consejeros como un equipo de alto rendimiento, potenciando las sinergias entre ellos. Y para esto, lo importante es ser persona, al margen de si se es hombre o mujer.

Profesoras del IESE, Universidad de Navarra