

# El cambio generacional en los consejos de administración



**MARÍA PALOMA BILBAO CALABUIG**  
DIRECTORA DEL MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DE ICADE BUSINESS SCHOOL  
(UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS ICAI-ICADE)

«Los propios consejeros de cada empresa deberán decidir si con el cambio generacional buscan "renovarse o morir" o "renovarse para no morir"»

**E**l cambio generacional de los altos ejecutivos de las grandes compañías está de actualidad: Telefónica sigue a otras muchas empresas como Axa, Rio Tinto, Inditex, o Apple, y otras como PepsiCo y GlaxoSmithKline ya han empezado a planificar la sucesión de sus presidentes. Hablamos de sucesores que son más jóvenes, grandes conocedores de la propia empresa y del sector. ¿Se hace el replazo, entonces, para adaptar la empresa a los nuevos tiempos? El caso es que los sucesores también son personas de confianza del remplazado, a menudo han aprendido de él y llegan al puesto después de haber estado ocupado por la misma persona durante mucho tiempo. ¿No será que los viejos capitanes buscan que se perpetúe su legado? «Renovarse o morir» o «renovarse para no morir», he ahí la cuestión.

Y es que la sucesión de los altos cargos, especialmente consejeros, es un tema espinoso porque se trata de decidir quién heredará un puesto de mucho poder. El consejero carga con la responsabilidad del fracaso empresarial, y por ello debe supervisar que la gestión sea buena y contribuir a que así sea. Y por ello, los consejeros son poderosos: las decisiones del consejo marcan el rumbo de las compañías al servicio de las cuales sus miembros ponen su experiencia, sabiduría y otros haberes (entre los que se cuentan las numerosas relaciones con otras personas poderosas, ex políticos por ejemplo). Este traspaso de poder en el cambio generacional de las empresas debe, por tanto, ponerse al servicio de la profesionalidad del consejo de manera que se garantice la calidad de sus decisiones.

Sin embargo, la sucesión en los puestos clave de los consejos de administración del mundo lleva más de veinte años preocupando a reguladores e investigadores que buscan en ella una manera de paliar los grandes dramas empresariales. A la vista de los sucesivos batacazos corporativos —desde la americana Enron hasta los tan recientes Volks-

wagen o Abengoa en el continente europeo—, los avances en la regulación, fundamentalmente a través de los códigos de buen gobierno, parece que no dan resultados. Por ello, algunos investigadores han decidido abordar el problema desde otra perspectiva: analicemos el perfil de los consejeros, veamos si cuando trabajan conjuntamente con sus colegas son, como grupo, capaces de tomar esas buenas decisiones. El sucesor, más allá de reunir los méritos necesarios, debe encajar con el grupo. Su incorporación debe favorecer una dinámica del órgano de gobierno que equilibre ese poder que, ya lo sabemos, está en manos de cada consejero... aunque no en todos por igual. Mi admirado Hilb, consultor que ya trabaja con éxito desde esta nueva perspectiva, defiende que los consejos necesitan ser «equilibra-

damente diversos»: suficiente diversidad de perfiles en el grupo como para que este produzca creatividad, generosidad, conflicto cognitivo y cohesión, y proponga, por tanto, las mejores decisiones; pero esta diversidad no debe exceder la complejidad de la propia empresa en su contexto. Esta diversidad nos habla de género —claro, en plena ola de cuotas de mujeres en los consejos de medio mundo—, pero también de edad, nacionalidad, bagaje cultural, educacional y experiencial, habilidades y capacidades.

Los propios consejeros de cada empresa deberán decidir si con el cambio generacional buscan «renovarse o morir» o «renovarse para no morir», si quieren que la sucesión anime una diversidad que refuerce su independencia y su capacidad de decidir la mejor estrategia para la empresa, o si prefieren perpetuar la historia, en muchos casos exitosa, del pasado. No sorprende que los reguladores de todo el mundo no hayan abordado todavía el cambio de enfoque: ¿quién se atreve a decir a los meritorios candidatos —o a sus promotores— que no deberían suceder en un puesto de presidente o consejero delegado porque su perfil no es «del todo adecuado»?

---

«¿Quién se atreve a decir a los candidatos que no deberían suceder en un puesto de presidente?»

---