

# CONSEJOS II

COORDINACIÓN **SILVIA LEAL**  
CON LA COLABORACIÓN DE EVA LEVY

PRÓLOGO DE CARMEN BECERRIL

FRANCISCO MARÍN PÉREZ, MARÍA ROTONDO URCOLA, MONICA DEZA, MARIA DOLORES PESCADOR CASTRILLO, NURIA CHINCHILLA, AMPARO RIBERA, CONCEPCIÓN GÓMEZ DE LIAÑO, JUAN CARLOS CUBEIRO, MARTA DE AMUSÁTEGUI VERGARA, ROCÍO FERNÁNDEZ-SHAW TODA, JOSÉ LUIS MORENO CASAS, CHARO IZQUIERDO, DAVID MORENO CASAS, SALVADOR TORRES, LUIS VICENTE MUÑOZ, ALFONSO JIMÉNEZ, RAUL LUIS GARCIA, JORGE URREA, MARIO LARA, GUSTAVO MANUEL VERGARA ALONSO, JULIO CESAR CASTAÑEDA REYES, EVA LEVY, SALVADOR MOLINA, SILVIA LEAL, ÓSCAR BASTANCHURY, PABLO MONTOLIU & ISABEL LINARES.

# LA POSICIÓN DEL CONSEJO ANTE LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI

Francisco Marín

En esta segunda década del siglo XXI, nadie niega que la empresa, tal y como la conocemos, en el marco de la cuarta revolución industrial, es un actor imprescindible en la generación de riqueza. Coincidiendo con esta firme aseveración, vivimos unos momentos en los que, tras muchos años de pensamiento único, que afirmaba la existencia de un solo modelo de concepción de la unidad empresarial, florecen, cual setas en otoño, voces que claman por otros modelos, otras visiones del rol de la empresa en el mundo avanzado de la revolución digital.

Es en este contexto de cambio, tras estar en vías de superar la terrible pandemia del COVID-19, donde las ideas firmes se vuelven frágiles, donde las voces discrepantes ocupan las calles, cuando desde los centros de la intelectualidad más avanzados se tornan creativos y de nuevo se tienen dudas y se abren los debates sobre el papel de las empresas en las sociedades avanzadas, en el que cabe preguntarse sobre la posición de los consejeros - los responsables que están en el puente de mando del navío - acerca de esta transformación.

Así pues, tras muchos años de pensamiento único y haberse declarado el fin de la historia (Fukuyama dixit), aparecen elementos que alteran la trayectoria, obligan a repensar el futuro y, sobre todo, abren las opciones en las que las empresas que quieran triunfar deben situar sus valores, definir sus visiones y organizar sus actividades en función de ellos.

Tres son las grandes ideas que impactan en este proceso de transformación: la primera, la redefinición del papel central de la empresa en su relación con los distintos partícipes; en este apartado el crecimiento en la última década del concepto ESG (acciones relacionadas con el medio ambiente, lo social y la gobernanza) ha alterado de forma notable los conceptos de la estrategia empresarial, superadora de la ya periclitada Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La segunda, la necesidad de su adaptación a la cuarta revolución industrial, dominada por el impacto transformador de todo lo digital. Es en este campo en el que las actuaciones relacionadas con la SOSTENIBILIDAD PLANETARIA encuentran todo su amplio campo de actuaciones y permitirán a las empresas ser protagonistas de un mundo que será más sostenible o no será.

La tercera, que influye en las dos anteriores y cubre todos los puntos de la vida empresarial tiene que ver con la INNOVACIÓN. Vivimos un mundo en el que el rol de las empresas como responsables de llevar los avances de la Ciencia a la Sociedad adquiere un protagonismo sin precedentes. Esa acción que resume la idea de la innovación debe estar presente en cualquier reflexión estratégica de las compañías que quieran competir con éxito en las próximas décadas.

Por todo ello, son en estos nuevos escenarios donde se deberán encontrar las nuevas formas de dirección exigibles a los Consejos de Administración de las sociedades del siglo XXI.

## UNA NUEVA VISIÓN DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD

El primer gran cambio reside en la revisión del paradigma que tomó forma en Occidente en las últimas décadas del siglo XX: la principal razón de las compañías consiste en aumentar el valor para sus accionistas. Esta afirmación, que resume la visión del economista Milton Friedman a través de su libro Capitalismo y Libertad, y que ha dominado el devenir de la economía

productiva durante casi cincuenta años, está en profunda revisión en estos momentos. Como toda idea sencilla de expresar, ha influido, de forma rotunda, las misiones y a menudo las visiones que los consejos de administración han formulado en los últimos años.

Después de la crisis del 2008, muchas son las voces que se han levantado proponiendo la revisión de este paradigma, al encontrar que en él se puede fundamentar, en gran medida, el crecimiento de la desigualdad, una de las fuentes de preocupación más intensas dentro del panorama de gestión de la economía mundial. Tal vez, una de las expresiones que más han impactado en este proceso de renovación ha provenido de uno de los “Think tank” más influyentes de los Estados Unidos de América: el Business Roundtable.

Cuando ese grupo, que reúne a las más grandes empresas del país, el pasado agosto de 2019 se posiciona en el sentido de revisar la orientación de sus frecuentes defensas de la función empresarial, un terremoto de alto nivel se percibió en los círculos entendidos. Afirmar - como se dijo en un comunicado de su presidente -que las empresas, además de atender a los beneficios de sus accionistas, deberían incorporar a sus objetivos actuaciones en tres frentes: 1) el valor de los trabajadores, 2) las relaciones con sus clientes - proveedores y 3) su interrelación con las comunidades en las que están presentes. Este es un mensaje lleno de transformaciones que trataré de profundizar seguidamente.

El primer frente requiere la comprensión de la responsabilidad de las empresas con sus trabajadores, sometidos, como toda la sociedad, al tremendo reto de adaptarse a la nueva situación. ¿Qué papel debería jugar esta nueva empresa ante la obligación de incorporar los conocimientos emergentes, consecuencia de la revolución digital? Hay ya respuestas prácticas que algunas empresas líderes en sus sectores están incorporando a su quehacer diario. Por ejemplo, la definición de propuestas de formación cooperativa con sus empleados, compartiendo esfuerzos por ambas partes que hagan viable la corrección rápida del atraso en el conocimiento de las nuevas necesidades del saber. Tener el talento necesario en base a la capacitación de los propios trabajadores generará un sentido de pertenencia al grupo interesado en el progreso de todos sus miembros.

Estas actuaciones, que surgen de la negociación bilateral entre empresa y empleados, deberían verse complementadas con regulaciones que faciliten el mantenimiento de los conocimientos de todos los miembros de las compañías y amortigüen el efecto devastador de la obsolescencia del mundo del trabajo. Algunas actuaciones son posibles en el ámbito de la negociación colectiva, incorporando estas obligaciones, de ambas partes, para mantener vivo el talento presente, a la vez que se minimizan las brechas que son hoy en día tan evidentes como consecuencia de la revolución digital mal gestionada.

En el segundo frente, el de la cooperación necesaria para cambiar al modelo de empresa del siglo XXI, se deben repensar las relaciones de cooperación con proveedores y clientes. En este momento, cuando las fórmulas cooperativas sustituyen, a pasos acelerados, al modelo clásico vertical, muy jerarquizado, la idea de las plataformas está tomando un protagonismo esencial. Pues bien, las empresas que quieran jugar un papel activo en este escenario han de repensar, desde el origen, cuales deberán ser sus respuestas a las siguientes preguntas clave: ¿con quién cooperar?, ¿cómo ha de ser el modelo de distribución de esfuerzos y resultados?, ¿qué papel juegan los clientes en este escenario tan nuevo?

Viviremos en los próximos tiempos escenarios económicos que auguran cambios muy profundos, en los cuales las escalas habituales de generación de valor y las posiciones dominantes se verán seriamente afectadas por los mercados de futuro que tan bien define

Jeremy Rifkin en su libro “La sociedad de coste marginal cero”. En él, el célebre pensador, yendo más allá del Internet de las cosas, ampliando su base hasta lo que denomina Internet de la energía, apuesta por una economía mixta de costes marginales minimizados, con fuertes impactos en las posiciones de las grandes corporaciones que dominan los mercados en la actualidad.

Sin que este modelo pueda ser aplicable a todas las relaciones comerciales del siglo XXI, no me cabe la menor duda de que, consecuencia de la digitalización y la universalización de las comunicaciones, su capacidad para impactar en los mecanismos de generación de valor de las empresas no ha hecho más que comenzar. De ahí que, tanto en el mundo de las plataformas como en el más estricto de las prácticas colaborativas, sea exigible a los Consejos de Administración que dediquen esfuerzos para definir sus sociedades frente a tamaños retos de cambio.

El tercer frente, donde las sociedades deben cambiar en sus prácticas habituales, está en relación con las comunidades donde se implantan y crecen. Este rasgo de cooperación con los ciudadanos de esas zonas, con los gobernantes que les dan cobijo, etc. permitirá redefinir unos modelos de empresa mucho más comprometida con el entorno y con sus exigencias de sostenibilidad. Este último elemento ha dejado de ser un tópico asociado a determinados grupos sociales para pasar a ser una bandera que levantan Consejeros Delegados de grandes compañías, líderes sindicales, jóvenes en protesta y en general millones de habitantes de un mundo que ha empezado a dar muestras de su desencaje con el modelo productivo de los últimos doscientos años.

Un buen ejemplo de como actuar para poder disfrutar de un planeta más equilibrado está en hacer cosas tan sencillas como llevar el trabajo a donde están las personas, en lugar de mover a las personas - con sus tragedias de desarraigo territorial, cultural, etc. - a donde se quiera desarrollar el proceso productivo. Las cifras de creación de macro ciudades en los próximos cincuenta años nos ofrecen un panorama en el que una extensa parte de los territorios estará vacía. Con ello se multiplicarán los efectos perniciosos sobre la ciudadanía que ya conocemos en nuestra España vaciada. Actuar en consecuencia, reduciendo tales problemas, también es una responsabilidad que las empresas del siglo XXI deberán tener en su portafolio a la hora de decidir cómo relacionarse con su entorno, cómo encajar con sus comunidades.

Todas estas ideas novedosas caben, en mi opinión, bajo el nuevo título de los conceptos ESG, hoy en día presentes en las principales compañías del planeta. Con este giro hemos pasado de acciones – las ex RSC- pensadas para mejorar la marca de las firmas, pilotadas desde una orientación de marketing, a las nuevas formulaciones – las ESG- que se elaboran con criterios estratégicos de mucho más largo alcance.

Estas ideas que se resumen en los párrafos anteriores son coincidentes con las que en fechas recientes ha formulado Antón Costas, un economista de prestigio en nuestro país. En ellas invitaba a sus lectores, bajo el atractivo título de la RESPONSABILIDAD TECNOLÓGICA CORPORATIVA (RTC), a apostar por un nuevo rasgo a incorporar al bagaje de mecanismos propios de las sociedades mercantiles de nuestros días.

Entendiendo que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ya se ha hecho un hueco en el ideario habitual de las empresas avanzadas, y admitiendo que sus propuestas son todavía acotadas a un número reducido de las mismas, se puede afirmar que ya no hay nadie que niegue su carácter intrínseco a la actividad ejemplar de las corporaciones y que refute sus éxitos, limitados, pero bien ejemplarizantes.

Pues bien, ahora, con la aparición en tromba de los cambios tecnológicos en nuestras sociedades, este nuevo concepto (RTC) propone hacer de las sociedades mercantiles unos elementos útiles para convertirlas en mecanismos de transformación de un modelo económico de capitalismo inclusivo. Unir el cambio de modelo y el impacto de la tecnología es el objetivo de este posicionamiento.

## **LA REVOLUCIÓN DIGITAL**

El segundo gran cambio que impacta ya de forma rotunda en las empresas del siglo XXI es el factor de transformación que representan las tecnologías en estos días y particularmente la revolución digital. Transformación que hace que negocios fuertes y sobre los que se venían asentando las sociedades de las últimas décadas, sientan en peligro su futuro, se vean alterados sus fundamentales y visualicen, en el corto plazo, la necesidad de reorientar sus objetivos, cambiando prioridades y dando espacio a los grandes procesos de innovación empresarial.

En esta transformación hay que entender que la introducción de la digitalización en las compañías no se basa solamente en incorporar las novedades tecnológicas en los procesos y los productos que ocupan la actividad de las empresas. Además, y eso es lo más relevante, se tiene que cambiar el modelo de negocio y responder a una alteración profunda de algunos de los rasgos más básicos que dieron lugar al nacimiento de las sociedades. Dichos rasgos son: 1) el cliente como determinante de la oferta. 2) La innovación abierta y 3) la calidad del empleo.

El primero, la aparición del cliente como elemento que define lo que quiere comprar, sustituyendo a la idea original de vender lo que se produce, es hoy posible, cuando se pueden hacer investigaciones en tiempo real para detectar las preferencias de los consumidores. La vertiginosa necesidad de cambiar la oferta ante los riesgos de una competencia mundial, abierta y muy competitiva impacta de forma indiscutible en cómo se han de reformular los modelos de negocio

Es bien conocido por todos que el éxito de alguna compañía multinacional de un sector tan clásico como el textil – nos estamos refiriendo a INDITEX – se ha basado en la inteligencia para transportar los deseos de los clientes, de forma cuasi diaria, a los centros productivos. Esa inmediatez en la conversión de los deseos en realidades solo ha sido posible por la existencia de vías de comunicaciones universales, rápidas y procedimientos de producción flexibles, organizados de manera distintas de las viejas cadenas de producción lineales.

El segundo, consecuencia de la consolidación de la innovación abierta en las sociedades. Hace pocos años, se entendía la creación de valor como algo que se debía guardar en cofres secretos, interiorizada en las oficinas centrales de las compañías; ahora, unos años después, se actúa de forma cooperativa para obtener los beneficios del talento que existe más allá de los muros propios.

En fecha reciente he recibido el Premio a la Trayectoria Innovadora del Ministerio de Ciencia e Innovación en el año 2020 lo que me ha permitido expresar en público mi firme convicción de que la conjunción del talento y los recursos materiales – tanto internos como externos- son la mejor forma de creación de riqueza en manos de las empresas.

En el pasado, que por desgracia sigue siendo presente para muchos, se sostenía la idea de que las empresas debían de mantener cuasi secreto sus saberes, sus fórmulas de éxito, protegiendo, de esa forma, sus ventajas competitivas respecto al resto de los participantes. Sin que eso sea equivocado, la novedad que traen los nuevos conceptos tecnológicos es la disponibilidad para

adquirir conocimientos más allá de las fronteras de cada compañía, apostando por las ideas de la innovación abierta. Por mucho que piensen los empresarios de una corporación que tienen el conocimiento más valioso, la realidad es que hoy existe saber más allá, fuera de sus plantillas y, lo que es más importante, está a su alcance siempre que se organice para compartirlo, avanzarlo, hacerlo más valioso para sus necesidades.

En esa línea de buscar el talento y los conocimientos disponibles, las empresas del siglo XXI deben de tener métodos y sistemas de identificación del saber existente en los entornos abiertos en los que se desarrolla. Y esto es también algo que se debe manejar al más alto nivel de las direcciones estratégicas de las compañías: en el propio consejo de administración. La ciencia que en el pasado se creía relegada a la generación de ideas y valores básicos, en estos tiempos de cambio acelerados debe estar cooperando con las empresas para acelerar el traspaso de su insustituible labor de investigación a los usuarios mediante los procesos de innovación, implícitos a la actividad de las empresas que actúan en los mercados. Es una responsabilidad de las empresas el incorporar a sus estrategias los modos en los que se coopera con los centros de creación del saber, así como se producen las convenientes modalidades de movilidad de las personas para asegurar dichos traspasos del saber.

El tercer rasgo que se asocia a esta revolución tiene que ver con el empleo y la preocupación creciente de que los nuevos “trabajadores del siglo XXI”, los robots, van a sustituir a los empleados produciendo, con ello, pobreza, aislamiento, desigualdades crecientes. En la base de un aprovechamiento consciente de los enormes incrementos de productividad que se generan por la introducción de las nuevas tecnologías está la solución a un mundo más equilibrado, más humanizado y donde las personas no dejen de tener su valor al disminuir su rol en el mundo del trabajo tal y como lo hemos venido conociendo hasta el presente. Combinar las ventajas de los cambios tecnológicos para convertirlos en progreso social es un reto ahora factible siempre que en las cabezas de los que dirigen las corporaciones se den los cambios de valores y principios que son viables como consecuencia de la actual revolución tecnológica.

#### EL PAPEL DE LOS CONSEJEROS EN ESTAS NUEVAS CORPORACIONES

Estamos al inicio de una nueva etapa y en ella, se han de producir cambios que afectarán, en gran medida, a la vida de los ciudadanos. El rol de las empresas en esta redefinición de las condiciones de vida de los que desempeñan funciones productivas en ellas estará fuertemente condicionado por las formas que desde ya se den para instrumentar dichos cambios. Por ello, organizar los Consejos de forma que estén preparados para desempeñar sus funciones es además de conveniente, una obligación.

Todo lo planteado en esta exploración de un futuro por venir, pero cuyos rasgos ya se vislumbran hoy, exigirá de un cambio trascendental en la composición y tareas de los Consejos de Administración de las sociedades que triunfarán en el futuro.

De modo muy telegráfico - y abierto a las matizaciones de cada caso - parece altamente recomendable que los consejos de las compañías del siglo XXI incorporen a sus elencos personas con los conocimientos necesarios, pero sobre todo con actitudes abiertas para responder de forma proactiva a los requerimientos siguientes:

- 1- Redefinir sus relaciones con los distintos partícipes que forman parte del conjunto amplio de actores de las nuevas sociedades empresariales, coherentes con un nuevo modelo de capitalismo inclusivo.

- 2- Establecer nuevas formas de relacionarse con los clientes, dándoles un papel más claro en la formulación de la oferta presente y futura de lo que se quiere situar en los mercados.
- 3- Instalar los procedimientos de formación y capacitación permanente de los empleados, para asegurar su papel de generación de valor y, de esa forma, relacionar los procesos de avance tecnológico y social, evitando la aparición de brechas de posicionamiento ante dichos cambios.
- 4- Definir nuevas formas de cooperación con los centros donde se generan los conocimientos precisos para seguir el ritmo trepidante del cambio tecnológico. En este apartado, las Universidades y los Centros Tecnológicos deben ser socios estratégicos para la sostenibilidad operativa de las compañías.
- 5- Asegurar la estrecha cooperación de las compañías con las comunidades en las que desarrollan sus actividades para, de esa forma, establecer mecanismos que, asegurando la sostenibilidad del entorno, consoliden una tupida red de intereses convergentes.

Nuevas tareas que, junto con otras provenientes de campos también emergentes -la propiedad industrial, las de protección del medio ambiente, etc. -deberán complementar las tradicionales para, todas juntas, conformar un equipo que lleve a la compañía a la dura tarea de competir con las necesarias capacidades para triunfar.

**Francisco Marín**

Madrid, 14 diciembre 2019.