

ÍNDICE

Prólogo de Anna M. Birulés	7
Agradecimientos	9
Presentación	11
Introducción	13
1 La organización del consejo de administración	19
1. La composición del consejo	22
2. Las comisiones del consejo	24
2.1. Comisión de auditoría	24
2.2. Comisión de nombramientos y retribuciones	25
2.3. Otras comisiones	26
2 La información para el consejo	27
3 Dimensión, reuniones y preparación del consejo	41
1. Número de consejeros	41
2. Número de reuniones del consejo	45
3. Número de mujeres en el consejo	46
4. Formación de los consejeros	47
5. La secretaría del consejo	48
4 El desarrollo del consejo	53
1. La dinámica de grupo	55
2. Tipos de consejeros	56
2.1. El consejero experto	56
2.2. El consejero preguntón	57
2.3. El consejero parlante	57
2.4. El consejero silencioso	57
2.5. El consejero técnico	58
2.6. El consejero conectado	58

3. Gestionando la reunión	60
4. Responsabilidad de los consejeros	63
5 Retribución del consejo	73
6 Evaluación del consejo	81
1. Evaluación del presidente	86
7 Otros tipos de consejos	91
8 ¿Y qué pasa con las pequeñas empresas?	97
9 ¿Qué es diferente en las empresas familiares?	107
10 ¿Y qué es diferente a través del mundo?	115
Conclusión	123
Notas	125



PRÓLOGO

El profesor Pedro Nueno –que es un gran agitador de las cosas serias, como a mí me gusta denominarlo– nos plantea hoy, en este libro, los retos crecientes y el tipo de evolución que tienen ante sí los consejos de administración como órgano de gobierno de las empresas. No es casualidad que este sea el tema escogido. Sabe bien que, más allá de las modas, en este mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo, contar con un buen gobierno no es tarea fácil pero los riesgos de no tenerlo son cada vez mayores e, incluso, sus efectos pueden ser irreversibles. Por un lado, cada vez se espera más del consejo de administración y también se le exige más. Hay cambios regulatorios, mayores obligaciones de cumplimiento y de transparencia, pero los avances en las tecnologías de la información y la digitalización, la globalización de las empresas, los riesgos crecientes y el aumento en la velocidad de los negocios contribuyen a incrementar la presión sobre este órgano de gobierno de las compañías.

El destape internacional de casos de corrupción, conocido o no por el consejo, pero con graves consecuencias para el mismo en muchos casos, exige que los consejeros estén bien informados sobre la empresa. El profesor Pedro Nueno propone aspectos clave tales como la construcción del consejo, cómo son y cómo deberían ser los consejeros, cuál debería ser la dinámica de un consejo o cómo retribuir y evaluar a los consejeros.

El consejo 2020 refleja su amplia experiencia como consejero pero, sobre todo, su relación vitalicia con el enfoque de la Harvard Business School al introducir el método del caso como forma de reforzar sus ideas. Todos estos importantes aspectos están acompañados de

alguna situación que él ha vivido como consejero o como profesor y que utiliza para reforzar las ideas explicando maneras de llevarlas a la práctica.

Una ingeniosa propuesta que considera un experimento es tratar de darle a un asunto muy serio una perspectiva humorística. Para esto llega a un acuerdo con la revista *The New Yorker*, conocida por su sofisticado sentido del humor, para reproducir en el libro algunas viñetas que bromean sobre aspectos del consejo de administración que se estudian en el texto.

Sí, a gobernar se aprende. Y el humor sintetiza ideas. Y el profesor Nueno –que, como en muchos otros ámbitos, ha aprendido y sabe mucho del gobierno y del desgobierno de las empresas– lo quiere compartir. Dinámicas reales vividas y estudiadas desde una óptica emprendedora, de responsabilidad y de creación de valor, también a largo plazo, que seguro son de gran ayuda para avanzar y progresar.

En conjunto, es un trabajo fácil de leer que permite y estimula la reflexión y del que, sin duda, quienes son o pueden ser consejeros sacarán algunas conclusiones que les ayudarán a hacerlo mejor en la línea en la que este órgano de gobierno clave va a seguir evolucionando.

Anna M. Birulés

Exministra de Ciencia y Tecnología y consejera y asesora de empresas financieras e industriales

AGRADECIMIENTOS

Mi involucración en el mundo de la formación para la dirección de empresas desde mis tres escuelas –IESE, Harvard Business School y CEIBS–, en las que he trabajado simultáneamente durante muchos años, me ha permitido aprender de forma continua y me ha estimulado a hacerlo y a hacerlo con un estilo práctico, orientado a llevar nuevos conocimientos empresariales a la aplicación en la empresa. He de agradecerles a mis escuelas esta cultura que comparten y que ha sido el motor de mis publicaciones y la raíz de su estilo.

Mis alumnos, en estas escuelas, han sido una de las principales fuentes de aprendizaje y a ellos les estoy especialmente agradecido.

Pero, en el caso práctico de los consejos de administración, estoy agradecido a quienes me propusieron que me incorporara a los muchos consejos en los que he intervenido. Formar parte de un consejo de administración es una extraordinaria oportunidad para aprender viviendo la realidad de una empresa con una perspectiva única como es la del consejo.

Con mi trabajo internacional, agradezco a las aerolíneas sus frecuentes retrasos que me han permitido concentrarme en mi trabajo y aprovechar esos espacios para escribir, reflexionar y reescribir.

Y, aunque debiera haber empezado por aquí, quiero mostrar mi agradecimiento a mi esposa Montse, por haberme aguantado con cariño mientras he dedicado tantísimas horas a escribir casos (más de 100), libros (este es el número 15) o artículos, cuyo número ya no cuento.

PRESENTACIÓN

A lo largo de mi carrera he tenido el privilegio de formar parte de muchos consejos. Como profesor de Dirección de Empresas me ha interesado la variedad, dentro de la impresión de que podría aportar valor. He estado en empresas cotizadas, familiares, grandes y pequeñas y en variedad de sectores en Estados Unidos, Europa, Latinoamérica y Asia. Durante estos años también he participado como profesor en programas dirigidos a consejeros de empresas. En más de una compañía he aprendido tanto que, en el fondo, he pensado que más que recibir una aportación económica como consejero debería pagar por serlo. Y en muchos de los programas en que he sido profesor, el mismo sentimiento de haber aprendido me hace estar agradecido tanto a los participantes como a los otros profesores también de otras escuelas líderes en el mundo.

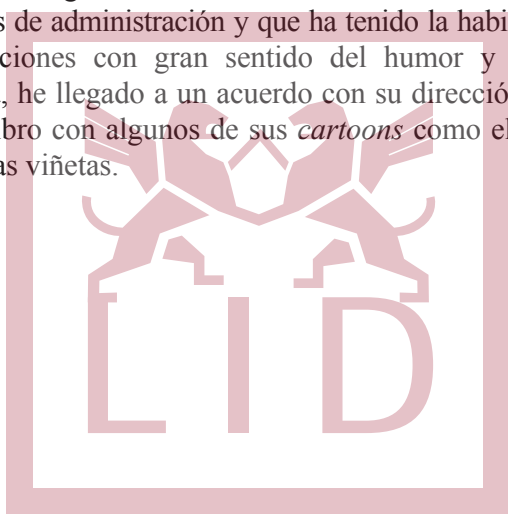
Todo esto me ha llevado a escribir este libro. Trato de aportar las mejores ideas aprendidas en un cierto orden y con la perspectiva de cambio que, en esta década de 2010 a 2020, está afectando a las empresas: el avance tecnológico en general y muy especialmente la digitalización, la globalización de la economía mundial con grandes mercados abriéndose a todas las empresas y la velocidad y el cambio que todo ello imprime a la gestión de las compañías.

El consejo de administración puede ser clave en el liderazgo de la empresa, en el estímulo de una sólida estrategia, en conseguir una óptima creación de valor, en tratar a los empleados con la dignidad que merecen las personas, en desarrollar en la empresa una cultura propia con valores y responsabilidad social y, sobre todo, en hacer las cosas dentro de los estándares éticos y de legalidad en todos los

lugares en que opere la empresa. En el libro trato de cubrir estos aspectos.

Como antiguo alumno de la Universidad de Harvard y profesor del IESE, el método del caso forma parte de mi cultura y, como en anteriores libros que he publicado, trato de buscar situaciones próximas a algunas vividas, siempre, como es natural, desfigurándolas un tanto para ilustrar el comportamiento de algunos consejeros o el trato por el consejo de algunos problemas.

Por último, como antiguo lector de la revista *The New Yorker*, que ha tratado a lo largo de los años muchos temas reales y teóricos sobre consejos de administración y que ha tenido la habilidad de conseguir ilustraciones con gran sentido del humor y relacionadas con este tema, he llegado a un acuerdo con su dirección para poder ilustrar este libro con algunos de sus *cartoons* como ellos llaman a estas divertidas viñetas.



INTRODUCCIÓN

La crisis que se inició en 2008 y el explosivo desarrollo de la sociedad de la información –con la difusión de problemas de ética en el mundo empresarial y en su entorno, particularmente el político– y fenómenos como la creciente globalización, la evolución tecnológica y en especial la digitalización, han contribuido a lanzar una reconsideración a nivel mundial sobre los consejos de administración. Es evidente que en muchos casos los consejos parecen haber sido sorprendidos por la situación de la empresa o por acciones inadecuadas de los directivos del más alto nivel. El concepto de gobernar implica disponer de leyes, tras haberlas formulado y aceptado y asegurar su cumplimiento.

En el campo empresarial existen modelos muy estructurados como son el balance, la cuenta de resultados, el flujo de fondos y otros, menos estructurados por su carácter menos cuantitativo, como son la formulación de estrategia, la organización y gestión de las personas (niveles, áreas de responsabilidad, fórmulas de evaluación y remuneración, posible carrera profesional en la empresa, formación), la gestión de las operaciones (tecnologías, procesos, equipos, centros, logística, aprovisionamientos), la gestión comercial (marketing, publicidad, ventas), la gestión financiera y la relación con los distintos actores de los mercados de capitales, bancos, bancos de inversión, posibles inversores (capital riesgo, *private equity*, *business angels*, bolsa), la innovación con lo que puede implicar en términos de I+D y el control de todo el conjunto. Para ello, se debe recoger la información de forma puntual y correcta, transformándola en informes que permitan un buen seguimiento por parte de la dirección y asegurando a través de una auditoría interna que los informes reflejan

la realidad y que esta está dentro de las regulaciones que afectan a la empresa (respetando la ley, las normativas del sector, las patentes existentes, los compromisos adquiridos). El consejo de administración ha de asegurar que todos estos procesos fluyan correcta y eficientemente. Podría decirse que el consejo es un organismo intermedio que reporta a los accionistas y que al que reportan los directivos, pero funciona de forma independiente.

Uno de los libros clásicos de la dirección de empresas –*My years with General Motors*– fue escrito en 1963 por Alfred Sloan¹. General Motors fue considerada durante muchos años del siglo pasado como la mejor empresa del mundo: innovadora en el sector del automóvil, con un rápido crecimiento, despliegue internacional, gestión de marcas, etc. Alfred Sloan fue el director ejecutivo de General Motors desde 1918 hasta 1941 y estuvo en el consejo de la empresa 45 años, desde 1918 hasta 1963. En este período vivió varias recesiones, la Segunda Guerra Mundial, notables períodos de crecimiento, la aparición de una fuerte competencia a nivel nacional e internacional, un importante avance tecnológico, etc. Pero el exitoso desarrollo de la compañía podría relacionarse con su buena gestión corporativa que se aprecia a través del estudio de la obra de Alfred Sloan. Las decisiones importantes para el desarrollo de la compañía, desde invertir en el extranjero hasta gestionar una huelga durísima, son tomadas por una estructura interna con las características de un órgano de gobierno, que hoy posicionaríamos entre lo que llamamos un comité de dirección y lo que conocemos una junta general de accionistas.

Si nos vamos en aquellos mismos años al sector comercial, la obra de Ralph Hower², uno de los profesores que consiguieron el liderazgo de la Harvard Business School, *History of Macy's*, pone también de manifiesto cómo, entre los que el autor llama *Board of Operations* (consejo operativo) y el *Advisory Council* (consejo asesor), compuestos por directivos de la empresa, se supervisaba la actividad y se tomaban las decisiones relevantes. A lo largo del siglo pasado el consejo de administración fue avanzando, pero quizás podríamos decir que su progreso, como componente de la gestión de la empresa, evolucionó menos que las otras áreas que hemos mencionado antes.



"I, too, hate being a greedy bastard, but we have a responsibility to our shareholders."

[Yo también odio ser un avaricioso sinvergüenza, pero tenemos una responsabilidad con nuestros accionistas].

Sin embargo, desde el inicio del siglo XXI el consejo de administración y el gobierno corporativo se han convertido en cuestiones clave. En el mundo de la empresa hay un claro convencimiento de que el gobierno corporativo puede y debe estimular la creación de valor, la solidez de la compañía y su contribución social. Esta preocupación es global, genera cambios, creación de conocimiento relacionado con el tema e, incluso, la formulación de nuevas normativas. El profesor Jay Lorsch, de la Harvard University Business School, es probablemente uno de los líderes intelectuales que más ha estudiado los consejos de administración y también una de sus últimas publicaciones explora cómo puede ser su futuro³. Colaboramos en algunos programas para miembros de consejos de administración y probablemente alguna de las ideas que proponíamos en este libro sea fruto de nuestro trabajo conjunto.

Rail Basic Providers (RBP)

Patrick Collins fue abordado por un conocido que era presidente del consejo de administración de Rail Basic Providers (RBP), una

compañía europea proveedora de materiales para construir vías ferroviarias –railes y traviesas, fundamentalmente–, que le propuso incorporarse al consejo de la compañía. RBP era una compañía con más de 50 años de historia, filial de una importante empresa de infraestructuras que fue estatal muchos años hasta su privatización en los años setenta. Patrick comprobó que RBP tenía un balance sólido, unos resultados aceptables, un crecimiento muy moderado y un perfil muy discreto. Pensó en estudiar un poco el sector, pero no encontró mucha información. Le sorprendió una referencia recomendada, un libro del autor Charles P. Cotton⁴, *Manual of Railway Engineering*, publicado en 1874, con detalladas instrucciones para construir, regular y conseguir la aprobación oficial de construcciones ferroviarias en el Reino Unido e Irlanda. Pero la lectura del detallado trabajo le sugirió que la mayor parte de la innovación y el cambio experimentado por los ferrocarriles no ha ocurrido en las vías. RBP dependía en gran medida del mantenimiento de muchas líneas de ferrocarril. Patrick era ingeniero, había trabajado en una compañía constructora de infraestructuras –sobre todo, autopistas, puertos, túneles y aeropuertos–, pero alguna vez también en algún tramo ferroviario, así que en principio se sentía cómodo en relación al aspecto técnico. En los últimos años había participado en algunos consejos de administración y, por lo tanto, aceptar la propuesta que le hacían era interesante, serían sólo seis consejos al año y requerirían un desplazamiento a otra ciudad con un vuelo de dos horas y muchas alternativas horarias.

Después de asistir a su segundo consejo, Patrick estaba sorprendido. La información para el consejo se suministraba en la misma reunión y era brevísima. El presidente del consejo era también el consejero delegado de RBP. Los otros miembros del consejo eran dos directivos de RBP, el presidente ejecutivo y dos consejeros de la empresa matriz de RBP y el anterior consejero delegado de RBP, jubilado de la compañía, al que se le asignaba el carácter de independiente, como a él, ocho en total.

Lo más sorprendente es que se hablaba poco de RBP. Tras la breve introducción de los últimos datos (que solían ser de varios meses

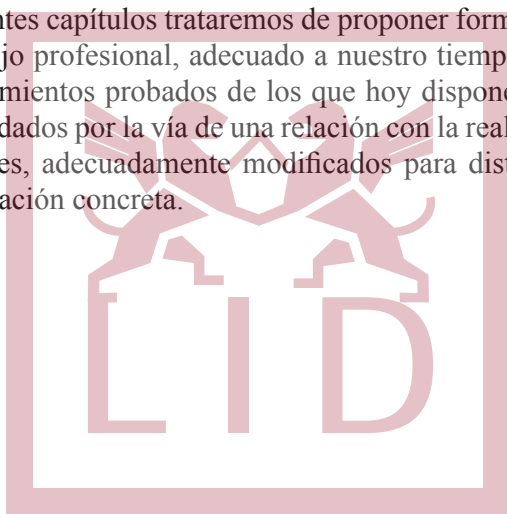
atrás), se comentaba algún hecho destacable, casi siempre de la empresa matriz, que en muchos casos, no siempre, podía tener impacto en la compra de productos a RBP. Pero el diálogo iba pasando de la empresa a la economía, de la economía a la política y, poco a poco, el consejo se convertía en una tertulia sin relación con RBP. Los consejos empezaban sobre las 12, con almuerzo sobre las 13.30. Pero muchas veces los consejeros llegaban tarde y prácticamente el consejo era un almuerzo. El consejo estaba bien retribuido y Patrick no sabía qué hacer. Si intentase decirles que aquello no era un consejo sino una tertulia quizás se ofenderían. Pero era evidente para Patrick que aquello no tenía sentido en 2015 y que él no debía estar allí por una cuestión de profesionalidad, pero también de posible desprestigio. En su tercera reunión del consejo se excusó al presentar su renuncia a formar parte del mismo por un exceso de carga de trabajo, agradeciendo a los consejeros su amabilidad acogiéndole y quedando a su disposición en caso de cualquier circunstancia en que pudiese serles de ayuda.

Por desgracia, la experiencia de Patrick Collins no es algo único y excepcional. Hay bastantes consejos parecidos al de RBP. Algunos miembros perciben su nombramiento para ese consejo como una retribución por servicios prestados a la compañía durante su etapa como ejecutivos. Otros lo ven como una parte de su trabajo actual cuando son directivos de la compañía. Algún independiente lo puede ver como una forma de retribuirle por el prestigio que aporta a la compañía por su reconocida carrera profesional o por cargos de nivel que le valieron un reconocimiento público.

Esto puede ser más frecuente en empresas de cariz público o semipúblico, con pocos riesgos tecnológicos, financieros o de ventas, como parecía ser el caso de RBP. Pero el confort puede ser la base para tomar riesgos controlados que permitan ampliar de formar más relevante el negocio aunque puedan implicar diversificación y un consejo puede estimular este tipo de clima en lugar de la rutina, burocracia e, incluso, pérdida de talento que suelen derivarse del mal ejemplo de un consejo tertuliano. Una cosa está clara en 2015: lo que ocurre en el consejo se sabe en la empresa.

Si bien la historia de Patrick Collins nos muestra un consejo que realmente no actúa como debería, es posible encontrar casos en los que la incorporación al consejo es una manera de dar una compensación económica. Puede ser una forma de retribuir el final de una carrera, tras la jubilación; de agradecer años de trabajo o alguna aportación relevante; de completar la compensación de algún alto directivo cuando la empresa retribuye por debajo de los niveles de mercado. En algunos casos parte de la compensación es el prestigio asociado a estar en el consejo. Aunque todavía podríamos encontrar consejos de este estilo, la tendencia clarísima es avanzar hacia un contenido que aporte valor desde una perspectiva de gobierno corporativo.

En los siguientes capítulos trataremos de proponer formas de conseguir un consejo profesional, adecuado a nuestro tiempo, que incluya los conocimientos probados de los que hoy disponemos en este campo y abordados por la vía de una relación con la realidad a través de casos reales, adecuadamente modificados para distanciarlos de cualquier situación concreta.



1

La organización del consejo de administración



Es difícil resumir el objetivo del consejo, pero podríamos afirmar que debe supervisar el conjunto de la compañía para orientarla hacia la creación sostenida de valor y a largo plazo. Resultaría imposible para el consejo entrar en detalle en todas las áreas, si bien es importante que sus miembros tengan un buen conocimiento de la empresa. Es, por tanto, crucial establecer qué tipo de resumen informativo se le suministra al consejo. Asimismo es muy difícil para el consejo poder tener un conocimiento profundo sobre el sector en que compete la empresa, los distintos competidores actuales y posibles, y las fortalezas y debilidades de cada uno. Pero también es conveniente que el consejo pueda posicionar la empresa en su sector y valorar las consecuencias.

En el plano interno, tampoco puede el consejo tener un conocimiento muy detallado de todos los aspectos tecnológicos y de innovación que afectan o pueden afectar a la empresa, así como a la producción de los productos o servicios a los que se dedica y sobre cómo pueden evolucionar las tecnologías clave. Es también limitado el conocimiento que puede llegar al consejo sobre los directivos de la empresa y las personas clave en la misma, dado que la compañía puede tener distintas unidades de negocio, cada una con personas de dirección general, comercial, tecnológica, operativa, de recursos humanos, financiera y puede además tener un despliegue internacional con organizaciones relevantes en distintas zonas geográficas.

Pero también es conveniente que el consejo tenga la capacidad de evaluar los aspectos más importantes de todas estas áreas para la compañía y que tenga una correcta valoración sobre la posición de la empresa en cada una: satisfactoria, claramente mejorable, muy insuficiente.

Para conseguir todo esto el consejo debe reunir las capacidades necesarias y le debe llegar la información suficiente. De esta forma el consejo podrá estudiar esta información y elaborar sobre ella.

1. La composición del consejo

Hay muchos tipos de consejeros, tanto por el interés que representan como por la capacidad que aportan al consejo aunque estas cosas pueden complementarse. Hay consejeros que son propietarios o representan a la propiedad. Esto es muy frecuente en empresas familiares en las que algunos miembros del consejo poseen un porcentaje de la empresa, pero también hay muchas empresas cotizadas en las que algún accionista relevante –un banco, un fondo de inversión o simplemente un inversor potente– quieren tener una o más personas de su confianza en el consejo.

Es también muy frecuente que los altos directivos de la empresa –el presidente, el consejero delegado, vicepresidentes, si los hay, e incluso otros altos cargos– formen parte del consejo. En muchos casos este nivel directivo puede coincidir con la propiedad o tener una participación en la compañía. En ocasiones, la compensación de la alta dirección puede incluir acciones de la compañía, lo que convierte a los ejecutivos, eventualmente consejeros o consejeros potenciales, en propietarios.

Otra importante categoría de consejeros son los llamados «independientes», que son profesionales con experiencia empresarial no ligados a la propiedad ni a la dirección de la compañía. La hipótesis es que este tipo de consejeros no estarán ligados por su trayectoria directiva en la compañía (con relaciones de amistad, de dependencia o superioridad psicológica, de rutinas propias de la compañía, de su

cultura especial con relación a competidores, administración pública o la sociedad en general).

Los consejeros independientes suelen ser personas para quienes la participación en un consejo determinado no representa un impacto relevante en su actividad (dedicación, remuneración, prestigio). Se trata de personas que en algún caso se han jubilado en buenas condiciones, o empresarios que han vendido su empresa, profesionales (abogados, consultores, directivos) que han dejado su actividad para ser consejeros de varias empresas, académicos del campo empresarial que dedican una parte de su tiempo a asesorar empresas o a ser consejeros.

En los tres casos, un buen consejero debería ser capaz de desarrollar las funciones propias del gobierno de la compañía por encima de la propiedad, la gestión diaria, o la simple pertenencia al consejo. Puede ser muy difícil para un consejero propietario la toma de decisiones que pueden implicar una pérdida de participación para él (entrada en un fondo, una profunda refinanciación bancaria, entrada de otro socio aportando algo importante como puede ser mercado, tecnología, internacionalización, etc.).

También puede ser difícil para un consejero directivo sumarse a la opinión de una mayoría del consejo que no acaba de ver conveniente para la compañía algún movimiento que ese directivo-consejero ha puesto en marcha.

Para algún consejero independiente puede ser difícil empujar una decisión que puede implicar su salida del consejo, como puede ser la venta de la compañía. Muchas veces, los consejeros propietarios y los consejeros ejecutivos pueden tener un exceso de apego a la empresa y una gran resistencia a considerar que, cara al largo plazo, la compañía no podrá afrontar el crecimiento internacional que debería, se ha quedado muy atrás en su sector, y cuanto antes salga, por la vía de venderse, más valor conseguirá. En estos casos, el papel de un consejero independiente puede ser clave, aunque si la empresa se vende lo más probable es que él pierda el puesto de consejero.

2. Las comisiones del consejo

Con el objetivo de facilitar una buena operativa del consejo de administración, es habitual crear unas comisiones, integradas por subgrupos de consejeros, que profundicen en algunos aspectos y garanticen para el resto de los consejeros que esos temas están siendo correctamente desarrollados por la empresa. Las comisiones más frecuentes son las de auditoría y la de nombramientos y retribuciones.

2.1. Comisión de auditoría

La comisión de auditoría tiene como misión comprobar que la auditoría interna de la empresa (muchas compañías disponen de un auditor interno que realiza la función de auditar de forma continua y con profundidad la parte económico-financiera del conjunto de la actividad de la empresa) comprueba que las cuentas que llegan al consejo reflejan fielmente la actividad de la compañía. En los casos en los que no se dispone de auditoría interna esta comisión trabaja con el auditor externo de la compañía, que actualiza sus informes siguiendo las directrices de esta comisión del consejo.

Es frecuente que el presidente de esta comisión sea un consejero independiente con experiencia y buen conocimiento de la empresa y de las funciones económico-financieras. Si la empresa dispone de auditor interno, puede ser muy conveniente integrarlo en esta comisión.

La comisión de auditoría tendrá un calendario de reuniones, por lo general aprovechando las reuniones del consejo y, antes o después de ellos, para facilitar cuestiones logísticas y de eficiencia a los consejeros. En conjunto la comisión de auditoría se reunirá de tres a cinco veces al año y seguirá un calendario, preparando la auditoría externa, debatiéndola con los auditores y trasladando al consejo las conclusiones. Durante el año pondrá su foco eventualmente sobre hechos que puedan tener un impacto en las cuentas y su tratamiento pueda requerir decisiones de la dirección y el consejo, como puede ser la devaluación de la moneda de un país en el que se está presente, o un posible comportamiento falto de ética del responsable de alguna cuenta relevante.



*"As board members, we need to speak with one voice.
I'm suggesting Donald Duck."*

[Como miembros del consejo hemos de hablar con una voz.
Sugiero la del Pato Donald].

2.2. Comisión de nombramientos y retribuciones

Esta comisión supervisará los cambios organizativos, en particular los que afecten a puestos directivos, así como los niveles y esquemas retributivos. En los segundos y terceros niveles directivos, la comisión de nombramientos y retribuciones puede supervisar las propuestas generales (posibles incrementos salariales, posibles retribuciones variables o bonos extraordinarios). Para el primer nivel, la comisión hará su análisis caso por caso. En este trabajo será importante la colaboración próxima de la persona responsable de recursos humanos y, en muchos casos, del consejero delegado.

Recientemente se está iniciando una tendencia para dividir esta comisión en dos, una de nombramientos y otra de retribuciones. Esto puede tener un sentido para evitar el problema que ya hemos

mencionado de adjudicar un nombramiento como una especie de compensación retributiva, lo cual puede ser fuente de otros problemas organizativos.

2.3. Otras comisiones

En algunos consejos existen otras comisiones, bien con carácter temporal o definitivo, porque se considera que el objeto de la comisión es muy importante para la compañía y es conveniente que el consejo pueda profundizar en él por la vía de esta comisión. El más frecuente es el de una comisión de estrategia, que supervisa con proximidad el cumplimiento de lo estratégicamente previsto y la continua reformulación de la estrategia. En compañías con posible fuerte impacto tecnológico es posible que esta comisión de estrategia se centre más en el aspecto tecnológico y se denomine comisión de tecnología. Clayton Christensen, profesor de la Harvard Business School y uno de los líderes intelectuales en el campo de la innovación, explica la dificultad que experimentan algunas grandes empresas y la conveniencia de llevar el estímulo de la innovación al más alto nivel de las compañías¹. En esta misma línea, algunas empresas han creado una comisión, en la que se integran personas externas, denominada disruptiva (*disruptive commission* o, incluso, *disruptive council*). El objetivo de este órgano es provocar una discusión sobre cuestiones que pueden tener un impacto notable en la economía, en la sociedad y/o en el sector específico en que compete la empresa. Esta discusión es abierta y sólo al final se estudia qué impacto puede tener en la empresa esa evolución del entorno.