

Cuestión de Confianza

Revista de Gobierno Corporativo #10/2019

Beneficios tangibles

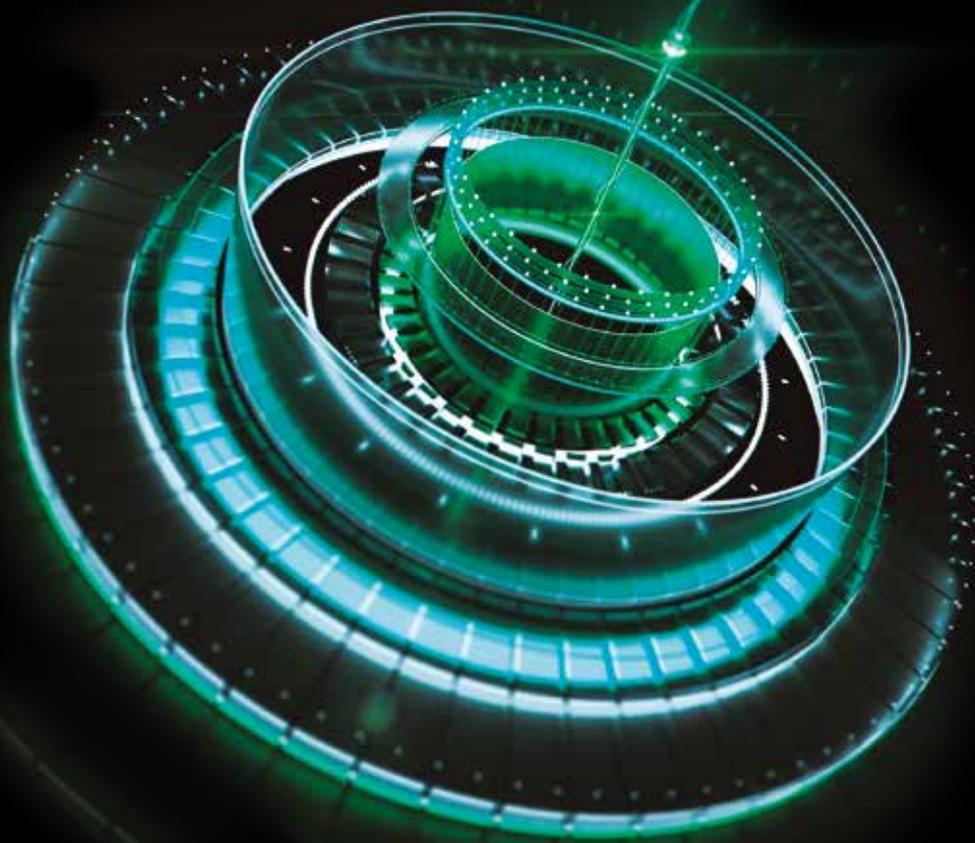
Sebastián Albella,
Presidente de la CNMV
PÁGINA 06

Francisco Reynés,
Presidente ejecutivo de Naturgy
PÁGINA 10

Antón Pradera,
Presidente de CIE Automotive
PÁGINA 18

Amparo Moraleda,
Consejera de Airbus, Caixabank
y Vodafone
PÁGINA 24

Melody Hobson,
Presidenta de Ariel Investments,
vicepresidenta de Starbucks
Corporation y consejera de JP
Morgan Chase
PÁGINA 46



Cuestión de Confianza #10
Año 2019

Dirección

Xavier Angrill
Ignacio Lezáun
José María Elías de Tejada

Consejo editorial

Miembros del Centro
de Excelencia de Gobierno
Corporativo

Coordinación

Luis Hernández Medrano
Inés Gago

Diseño y Maquetación

David Pulido

Fotografía

Eusebio Castro
John Luis Medcalf

Deloitte no se hace responsable del contenido de las opiniones vertidas en esta revista y que puedan causar daños o perjuicios a terceras personas.

Comenzamos un nuevo número de Cuestión de Confianza: el décimo en su trayectoria. Esta publicación se ha ido consolidando a lo largo de los años como un referente en el ámbito del Gobierno Corporativo y, ahora, se suma a una nueva etapa en la que Deloitte, a través de su Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo, intensifica sus esfuerzos para poner aún más en valor tanto sus capacidades como las de sus profesionales en materia de Buen Gobierno.

Este nuevo impulso viene refrendado por el favorable contexto en el que nos encontramos. En él, las prácticas de Gobierno Corporativo están adquiriendo cada vez mayor relevancia en todo tipo de organizaciones. Este hecho se puede comprobar en los resultados del reciente estudio que hemos llevado a cabo, en el que se pone de manifiesto que el Buen Gobierno es fundamental también en las empresas que no cotizan. En ellas, se percibe como un valor que aporta seguridad económica y jurídica, además de fomentar su crecimiento sostenible.

En materia regulatoria, la aprobación de la Ley de Información no Financiera y Diversidad ha dado un impulso fundamental a la comunicación hacia los grupos de interés. Con ella, se da respuesta a la responsabilidad que deben asumir las empresas y se respalda de manera significativa un valor fundamental para la sostenibilidad de las mismas, como es la transparencia y el diálogo con sus grupos de interés.

Estas novedades y algunas otras se abordan en el décimo número de Cuestión de Confianza que, en esta nueva etapa, apuesta por los artículos en profundidad y por las entrevistas, en las que profesionales relevantes dan respuesta a las principales cuestiones vinculadas con el Gobierno Corporativo, posicionando esta publicación como una lectura obligatoria.

Para finalizar, quisiera agradecer a todas las personas que han colaborado con su participación y esfuerzo a la publicación de este número, así como a todos los lectores, deseándoles que estas páginas sean de su interés.



Xavier Angrill

Socio responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte.

Contenido



Sebastián Albella, CNMV.
PÁGINA 06



Francisco Reynés, Naturgy.
PÁGINA 10



Antón Pradera, CIE Automotive.
PÁGINA 18

06

La nueva Guía Técnica de la CNMV sobre Comisión de Nombramientos y Retribuciones

Sebastián Albella, *presidente de la CNMV.*

10

“Quien ocupa una silla en un Consejo tiene que tener el convencimiento de que, cuando vea que no puede aportar valor, debe estar dispuesto a renunciar a su cargo”

Entrevista a Francisco Reynés, *presidente ejecutivo de Naturgy.*

18

“Si una compañía quiere estar viva, necesita un gran Gobierno Corporativo”

Entrevista a Antón Pradera, *presidente de CIE Automotive.*



Amparo Moraleda, Airbus,
Caixabank y Vodafone. PÁGINA 24



Mellody Hobson, Ariel
Investments. PÁGINA 46

-
- 24** **“El reto de las organizaciones es seguir desarrollando a mujeres en puestos directivos para que puedan acceder a los Consejos de Administración”**
Entrevista a Amparo Moraleda, *consejera de Airbus, Caixabank y Vodafone.*
- 34** **Lecciones prácticas de la Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones**
José María Elías de Tejada, *socio de Deloitte Legal y miembro del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte.*
- 40** **Estudio de Buen Gobierno: las organizaciones no cotizadas avanzan en sus estrategias de Gobierno Corporativo**
Arturo Simón, *senior manager de Risk Advisory de Deloitte.*
- 46** **Una conversación con Mellody Hobson**
Presidenta de Ariel Investments, *vicepresidenta de Starbucks Corporation y consejera de JP Morgan Chase.*



La nueva Guía Técnica
de la CNMV sobre

Comisión de Nombramientos y Retribuciones

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) ha aprobado recientemente una Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones (CNR). El objetivo del documento es ayudar al buen funcionamiento de la CNR en las empresas, dado que la selección, el nombramiento y el sistema de retribución de los consejeros y altos directivos son aspectos clave del Buen Gobierno de las sociedades cotizadas. Para ello, la Guía Técnica contiene una serie de principios, buenas prácticas y criterios sobre la manera en que estas comisiones pueden mejorar el desempeño de sus funciones.



Sebastián Albella, Presidente
de la CNMV.



Cuando inicié mi mandato como presidente de la CNMV –noviembre de 2016– tuve claro que, más que cambios o nuevas reformas, en materia de Buen Gobierno corporativo, lo que tocaba era aplicar de verdad y profundizar en las normas y recomendaciones existentes. Estaban todavía demasiado recientes la reforma de la Ley de Sociedades de Capital de 2014, que convirtió en ley buena parte del código unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de 2006, y el nuevo código de 2015. Siempre he pensado que la estabilidad normativa es por sí misma un valor importante. Hay que dejar que las normas, tanto las propiamente dichas o los criterios interpretativos y meras recomendaciones, se asienten y surtan el efecto conformador de la realidad que con ellas se pretende, una afirmación que tiene especial sentido en un ámbito como el del Gobierno Corporativo, en el que el objetivo es mejorar pautas de conducta e incluso modificar mentalidades.

Igualmente, desde el primer momento tuve claro que uno de nuestros focos de atención para promover esa vigencia

“En la CNMV pensamos que podíamos hacer uso del instrumento de las guías técnicas para contribuir a mejorar el funcionamiento de estas comisiones”

efectiva y esa profundización tenían que ser las comisiones delegadas del Consejo, presentes en nuestro sistema desde el Código Olivencia de 1998, y a las que tanta relevancia había dado con toda razón la ley de reforma de nuestro derecho societario de 2014. El buen funcionamiento de estas comisiones es clave para el Buen Gobierno y para que produzca lo que de él se espera: información financiera y no financiera fiable, control interno, rigor y limpieza en la actuación de las compañías cotizadas y sus gestores, atención prioritaria al interés social y, en definitiva, a los intereses de los accionistas dispersos o minoritarios.

“La Guía Técnica busca aumentar la visibilidad de las CNR, promover su mayor rigor y resaltar la importancia de contar con los suficientes recursos para asegurar que sus miembros actúen con la debida independencia”



Sebastián Albella, Presidente de la CNMV.

En la CNMV pensamos que podíamos hacer uso del instrumento de las *guías técnicas*, introducido en la Ley del Mercado de Valores en 2015, y concebido para difundir criterios interpretativos y orientar a los participantes del mercado, para contribuir a mejorar el funcionamiento de estas comisiones. En junio de 2017, tras una amplia consulta pública, la CNMV publicó la Guía Técnica 3/2017 sobre Comisiones de Auditoría. El objetivo era propiciar que las empresas en la materia se extendieran al mayor número posible de sociedades cotizadas y creo que no hay duda, dos años después, de que la Guía ha sido útil en este sentido. Y con análoga finalidad, hace solo unas semanas, igualmente tras el correspondiente periodo de consulta pública, publicamos la Guía Técnica 1/2019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones, una iniciativa, por cierto, algo más original, pues, a diferencia de lo que ocurre en lo que respecta a Comisiones de Auditoría, los documentos de alcance similar relativos a este tipo de comisión especializada son muy escasos a nivel internacional.

En el ámbito del Gobierno Corporativo es tradicional poner el acento en la supervisión de los gestores y accionistas de control. Se trata de propiciar que su actuación esté orientada a la consecución del interés social y de proteger a los accionistas minoritarios de los riesgos inherentes a los conflictos de agencia. La función de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones persigue, desde luego, este objetivo. Pero, igualmente, esta Comisión debe poner énfasis en el conocimiento, la innovación y las competencias de los ejecutivos y la alta dirección como factores de creación de valor sostenible a largo plazo; es decir, en la necesidad de asegurar un nivel suficiente de capacidad para imaginar, percibir y generar nuevas oportunidades que permitan al Consejo de Administración desarrollar

la función de determinar las estrategias, objetivos y políticas generales de la entidad en beneficio de la compañía y de todos los accionistas. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones debe contribuir en todo momento a que la sociedad cuente con consejeros verdaderamente independientes, a que todos los consejeros tengan realmente como prioridad promover el interés social y a que sus intereses y los de los miembros de la alta dirección estén alineados con los objetivos y estrategia de la compañía, pero también a que la sociedad capte y retenga el talento adecuado.

La Guía Técnica es coherente con esta visión, pero busca también aumentar la visibilidad y relevancia de las comisiones de nombramientos y retribuciones, promover el mayor rigor y profesionalidad en sus actuaciones, resaltar la importancia de contar con los suficientes recursos y capacidad de análisis y asegurar que sus miembros actúen con la debida independencia de los ejecutivos.

En todo caso, los criterios y buenas prácticas que recoge la Guía, cuyo carácter meramente orientativo se subraya en su parte introductoria, se sujetan al principio de proporcionalidad; deben adaptarse a las circunstancias concretas de cada entidad, a su tamaño, nivel de complejidad de sus actividades y sectores en los que opera.

Por destacar algún aspecto concreto, la Guía se muestra favorable a que formen parte de esta comisión especializada consejeros dominicales que representen a accionistas sin control ni influencia significativa y que puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por las relaciones de su accionista con la empresa, sus directivos o el resto de accionistas significativos. Se trata de un tipo de consejero que suele orientar su actuación de modo natural a la consecución

del interés social y que tiende a sentirse especialmente alineado, en términos de intereses, con los accionistas minoritarios.

Asimismo, la Guía se refiere de modo favorable, aunque poniendo énfasis en la necesidad de monitorizar los posibles conflictos de interés, a la utilización de expertos externos en los procesos de selección de consejeros y para otros fines.

La Guía, igualmente, reconoce y promueve el papel de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, más allá del Consejo, en relación con la alta dirección, aunque partiendo de un principio de respeto al ámbito de actuación en este ámbito del primer ejecutivo (aspecto sobre el que hubo especial sensibilidad en las respuestas a la consulta pública). Así, debe ser informada sobre distintos extremos, como los planes de sucesión y carrera de la alta dirección, la determinación de sus retribuciones devengadas y el proceso de evaluación anual.

En la CNMV confiamos en que la Guía sea una herramienta útil de difusión de las mejores prácticas de funcionamiento de un instrumento tan relevante como las comisiones de nombramientos y retribuciones y, en definitiva, para mejorar la calidad del sistema de gobierno de las sociedades cotizadas españolas.

Francisco Reynés

Presidente ejecutivo
de Naturgy

“Quien ocupa una silla en un Consejo tiene que tener el convencimiento de que, cuando vea que no puede aportar valor, debe estar dispuesto a renunciar a su cargo”

Francisco Reynés tomó el mando de Naturgy en febrero de 2018 y, en este primer año como presidente ejecutivo, se ha focalizado en el lanzamiento del nuevo Plan Estratégico 2018-2022, la reestructuración del modelo de Gobierno Corporativo y en una simplificación de las estructuras de negocio, haciéndolas más autónomas y eficientes. Además de cambios de orden interno, Reynés ha liderado el proceso de cambio de nombre del Grupo, que pasó de llamarse Gas Natural Fenosa a la actual Naturgy, una denominación más corta e internacional que quiere dejar claro que no es solo una empresa gasística, sino una de las principales compañías energéticas del mundo.





Durante el año 2018, y a raíz de los resultados de la autoevaluación del Consejo de Administración del año anterior, Naturgy ha llevado a cabo un Plan de Acción para la mejora del Gobierno Corporativo que ha implicado cambios relevantes en su composición y funcionamiento. En este sentido, ¿cuáles crees que son los principales aspectos que una organización como Naturgy puede esperar de su Consejo de Administración?

Efectivamente, durante el año 2018 hemos realizado cambios muy relevantes en nuestro modelo de Gobierno Corporativo con el doble objetivo de alinearlos, si cabe, a las mejores prácticas y a los resultados del proceso de autoevaluación realizado con el asesoramiento de expertos externos y, más importante, de adaptarlo a las necesidades derivadas del nuevo Plan Estratégico. En este sentido, hemos simplificado el modelo reduciendo el número de consejeros a doce, acortando el número de comisiones delegadas a las dos legalmente requeridas, eliminando la Comisión Ejecutiva y dotando a la de Nominaciones y Retribuciones de atribuciones adicionales. También hemos fijado una presidencia ejecutiva a diferencia del modelo anterior, que contaba con un presidente y un consejero delegado. El objetivo último es dotar al modelo de gobierno de la agilidad y el foco operativo necesarios para dar soporte al Plan Estratégico.

“La mejora del Buen Gobierno de una compañía depende de todos los estamentos de la organización”

Respondiendo a tu pregunta, creo que, en cualquier organización, el Consejo de Administración debe ser operativo y no protocolario, y ser un reflejo real de las funciones de la compañía. Es la voz autorizada de los accionistas en el día a día de la organización y, por lo tanto, debe velar por los intereses de todos ellos por igual, por lo que tiene que ser ágil y comprometido, conocer la compañía y su problemática y tomar decisiones con visión estratégica y de forma eficaz.

Obviamente, el Consejo tiene que liderar la compañía al máximo nivel y definir adecuadamente la estrategia del negocio, manteniendo una comunicación fluida con las áreas de negocio y, a su vez, con los accionistas.

En este sentido, cuando el Consejo de Administración es muy numeroso, es menos operativo para cumplir con todos estos requisitos.

A día de hoy, creemos que las medidas que hemos adoptado han facilitado la labor del Consejo y lo han situado donde debe estar.

Como has comentado, habéis reducido el número de comisiones delegadas a dos. ¿Cuáles son los aspectos que más valoras de las comisiones delegadas y cuál consideras que es su contribución a la mejora del Buen Gobierno?

Para mí, las comisiones delegadas aportan mayor foco y experiencia técnica sobre importantes aspectos concretos de la compañía y, por tanto, información de mayor calidad para los accionistas y el Consejo de Administración.

En estos casos concretos, es necesario disponer de estas comisiones con miembros expertos en las materias a tratar de forma que puedan analizarse con mayor detalle para que luego, en la sede del Consejo, se aprueben las decisiones propuestas.

Hemos decidido prescindir de la Comisión Ejecutiva. Al reducir el número de consejeros a doce, con el objetivo de ser más ágiles y operativos en la toma de decisiones, ya se está poniendo el foco adecuado en el propio Consejo de Administración.

Considero que la transparencia, la veracidad, las buenas prácticas y un comportamiento empresarial responsable son la base del Buen Gobierno; y son responsabilidad, no solo de las diferentes comisiones delegadas, sino también del propio Consejo de Administración. La mejora del Buen Gobierno de una compañía depende de todos los estamentos de la organización.

En mi caso concreto, soy un convencido defensor del Buen Gobierno Corporativo y lo asumo como un ámbito más de trabajo integrado en la cultura operativa de nuestra organización.

Como hemos anticipado antes, con el nuevo modelo de gobierno, se ha establecido la presidencia ejecutiva y se ha suprimido la función de consejero delegado. Desde un punto de vista de Buen Gobierno, podría decirse que hay una concentración de poder, ¿cómo valoras esta situación?

Naturgy está haciendo una apuesta muy importante con el nuevo Plan Estratégico y necesita que los órganos de gobierno den soporte adecuado al Plan. En este sentido, todos los cambios han ido orientados a mejorar la agilidad, la eficiencia, el foco operativo y la gestión cercana del negocio.

La presidencia ejecutiva, al igual que el menor número de consejeros y comisiones y también el nuevo modelo de Comité de Dirección por negocios, unidades corporativas y proyectos, responde a las necesidades de la compañía, que es lo más importante para cualquier organización.

En cualquier caso, y siguiendo las mejores prácticas, disponemos de la figura del consejero coordinador, una figura independiente que forma parte de las dos Comisiones Delegadas.

Francisco Reynés Massanet

Es presidente ejecutivo de Naturgy desde febrero 2018. Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Barcelona y MBA por el IESE. Desde 2015, y hasta su incorporación a Naturgy, fue Presidente de Cellnex Telecom, donde lideró su salida a bolsa en 2015. Asimismo, ha sido vicepresidente y consejero delegado de Abertis Infraestructuras, donde se incorporó en 2009.

Anteriormente a su etapa en Abertis, fue director general del holding industrial Criteria CaixaCorp, desde cuya posición llevó a cabo su salida a bolsa en octubre de 2007. Empezó su carrera profesional en el sector automotriz vinculado primero al Grupo Volkswagen y después a Johnson Controls. Posteriormente fue director general del Grupo cementero Uniland.

Además, ha sido miembro de diferentes Consejos de Administración en varios países: Sanef, Eutelsat y Boursorama, en Francia; Hispasat, Agbar y Adeslas en España; Arteris en Brasil; VíasChile, en Chile; SC Enfida, en Túnez; Southern Cement, en el Reino Unido; Cem. Avellaneda, en Argentina.

En mi caso concreto, la Junta de Accionistas, el Consejo y yo mismo, tenemos claras mis responsabilidades y atribuciones estatutarias tanto como presidente como primer ejecutivo. Prueba de ello es que mis poderes ejecutivos son exactamente los mismos que los que tenía el anterior Consejero Delegado, por lo que consideramos que es un modelo de gobierno óptimo para las necesidades actuales de Naturgy.



En la actualidad, se habla mucho de la diversidad en los Consejos de Administración, y no solo de género, que también, sino especialmente de perfiles, experiencias, conocimientos técnicos... ¿Cuál es tu visión sobre la necesidad de un adecuado equilibrio entre las diferentes tipologías de consejeros, así como la diversidad de los mismos?

Para nosotros, es un aspecto muy relevante y ha adquirido mayor importancia en la medida que apostamos por un Consejo de Administración de dimensiones reducidas,

por lo que disponer de un adecuado equilibrio de perfiles y experiencia es crítico. Actualmente, nuestra composición es de un consejero ejecutivo, seis dominicales y cinco independientes.

La política de selección de consejeros de Naturgy incluye directrices encaminadas a seleccionar candidatos cuyo nombramiento favorezca la diversidad profesional, de conocimientos y de género y siempre con pleno respeto al derecho de representación proporcional legalmente reconocido a los accionistas.

“Las contingencias existen y saber cómo preverlas y controlarlas es esencial porque pueden representar una clara ventaja competitiva”



Dentro del Plan de Acción para la mejora del Buen Gobierno, se estableció la necesidad de tener en cuenta en los procesos de nombramientos y renovaciones de consejeros independientes los siguientes perfiles: industrial, regulatorio en materia de energía y tecnológico, así como, en general, perfiles más internacionales. Se consideró que era deseable que los nuevos candidatos contaran con conocimientos del sector energético adquiridos de manera ajena a Naturgy y disponer también de perfiles especializados en el mercado de capitales.

Este tamaño, junto con la composición variada de perfiles y áreas de especialización, reflejo de las funciones de la compañía, simplifica el funcionamiento del Consejo y aporta foco, dinamismo y una visión más global.

Atendiendo a la creciente complejidad de los temas tratados en sede del Consejo, ¿qué importancia tiene para Naturgy la formación continua de los consejeros y la propia formación del Consejo?

Afortunadamente, disponemos de consejeros que son grandes profesionales y expertos en sus ámbitos de especialidad, por lo que son capaces de impartir formaciones.

Sin perjuicio de esto, forma parte de la diligencia debida de un consejero estar formado de manera adecuada y permanente para poder, en todo momento, estar al nivel de exigencia de las discusiones del Consejo. En cualquier caso, Naturgy vela de forma especial por esta formación y, en el caso concreto de los nuevos consejeros, establecemos un plan de formación a dos

años. Durante este periodo conocen y se entrevistan con todos los directivos clave de los negocios de la compañía, así como con los responsables de los principales proyectos. En este sentido, no somos partidarios de una formación tipo *onboarding* puntual y previa a la incorporación al Consejo, sino que planteamos un modelo más continuado y cercano a los negocios y directivos.

Obviamente, cuando hay temas específicos y novedosos, el Consejo recibe el asesoramiento oportuno. En muchas ocasiones, incluye explicaciones exhaustivas de nuestros directivos expertos para analizar la materia en cuestión.

“Para ser un buen consejero hay que estar comprometido con clientes, empleados y accionistas”

No hay que olvidar que toda compañía es un ente vivo y, como tal, cambia, lo que obliga a evaluar periódicamente si la composición de su Consejo de Administración es la idónea en cada momento y si cuenta con los perfiles adecuados, aspecto que formará parte de nuestra autoevaluación periódica.

Una buena estrategia, a su vez, debe estar acompañada por un adecuado análisis de riesgos de negocio. ¿Qué importancia tiene en el Consejo de Naturgy la gestión de los riesgos de negocio?

Mucha importancia, lo que es lógico considerando que somos un grupo multinacional presente en un buen número de países, con 18 millones de clientes, con 12.700 profesionales, y hemos sido pioneros

en integrar el negocio del gas y la electricidad, así como en la apuesta por las energías limpias y las nuevas tecnologías de generación.

El control de la gestión de riesgos es clave en nuestra compañía. Las contingencias existen y saber cómo preverlas y controlarlas es esencial porque pueden representar una clara ventaja competitiva. No obstante, somos conscientes de que hay riesgos más controlables que otros.

En nuestro caso, visualizamos la gestión del riesgo como una responsabilidad de todos los que somos gestores, incluyendo obviamente a todos los miembros del Consejo. Consideramos muy importante que la comunicación y la gestión del riesgo fluya de arriba abajo y de abajo arriba. Si bien, aunque toda la organización tiene que estar implicada, no podemos eludir que el equipo directivo es el responsable de establecer los controles precisos para que esos riesgos se minimicen.

Es clave la comunicación entre los distintos departamentos que integran la compañía, de modo que la detección de los riesgos sea global y no se realice de forma aislada. Así, el Sistema de Gestión de Riesgos funciona de forma integral y continua, e incorpora las visiones de Gobierno Corporativo, Riesgos y Cumplimiento de la compañía, lo que permite una visión completa de los procesos del Grupo, los controles existentes sobre los mismos y el riesgo asociado.

En este sentido, ¿cuáles crees que son los principales riesgos en la actualidad para Naturgy?

Nuestro Sistema de Gestión de Riesgos los agrupa en tres categorías: mercado, crédito y operaciones.

En la actualidad, los dos principales temas que nos preocupan son los riesgos derivados de la regulación sectorial y el

riesgo país, básicamente porque son los que menos posibilidades de gestión activa permiten y a los que nosotros estamos ampliamente expuestos dada nuestra vocación internacional y presencia en negocios regulados.

Naturgy ha sido siempre un referente en políticas de Responsabilidad Social Corporativa y en transparencia de las mismas. ¿Qué papel debe jugar la Responsabilidad Social Corporativa en la agenda de vuestro Consejo de Administración?

Para nosotros, es un aspecto clave de negocio y que afecta directamente a la sostenibilidad del mismo a largo plazo.

Entendemos la RSC como un medio para construir relaciones de confianza, estables, sólidas y de beneficio mutuo con nuestros grupos de interés.

Disponemos de una Política de Responsabilidad Corporativa, aprobada por el Consejo de Administración, coherente con nuestra estrategia corporativa, que desarrolla una serie de acciones y principios de actuación cuyo objetivo último es una gestión transparente y eficaz, de comportamiento socialmente responsable y basada en un espíritu de servicio a la comunidad.

Esta estrategia en materia de RSC se vehicula a través de la Fundación Naturgy, cuyo objetivo es promover la mejora de la eficiencia energética y la innovación tecnológica a través del impulso de actividades técnicas, educativas, culturales y sociales.

Actualmente, la Fundación centra sus esfuerzos en desarrollar programas de acción social destinados a paliar la vulnerabilidad energética, tanto en el

ámbito nacional como en el internacional, emprendiendo medidas como acciones sociales directas a ONG's, rehabilitación de viviendas sociales, la puesta en marcha de una escuela de energía o la formación profesional de personas en riesgo de exclusión en temas de energía y medio ambiente.

Finalmente, como reflexión general y recomendación a nuestros lectores, ¿cuáles crees que son las principales habilidades para ser un buen consejero?

Como aspectos generales, destacaría la capacidad de tomar decisiones con criterio informado, la de estar orientado a resultados, la doble capacidad de saber escuchar y de saber preguntar, la interacción con el resto de consejeros y la integridad y dedicación, siempre con una actitud constructiva.

En cualquier caso, en mi opinión, más que destacar una habilidad destacaría un valor, y este es la honestidad. Quien ocupa una silla en un Consejo tiene que tener el convencimiento de que, cuando vea que no puede aportar valor, debe estar dispuesto a renunciar a su cargo.

Además, dejando de lado el conocimiento técnico y la experiencia en el sector necesarios para desempeñar bien la labor, es fundamental para ser un buen consejero el estar comprometido con clientes, empleados y accionistas, y ser capaz de aportar nuevas ideas e iniciativas que supongan nuevos retos y planteen nuevos horizontes para la dirección y el resto del Consejo de Administración.



Entrevista realizada por **Xavier Angrill**, socio responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte. xangrill@deloitte.es



Antón Pradera

Presidente de CIE Automotive

“Si una compañía quiere estar viva, necesita un gran Gobierno Corporativo”

Antón Pradera, presidente de CIE Automotive, es el máximo responsable de la compañía y quien ha forjado un modelo de negocio que ha llevado al grupo al éxito. Con una clara apuesta por la I+D+i, Pradera tiene claro que su estrategia tiene que estar cimentada en la diversidad geográfica y en los valores del Gobierno Corporativo.



El proyecto de CIE Automotive es una historia de éxito y un ejemplo de proyecto global basado en el crecimiento inorgánico. ¿Cuáles crees que han sido las claves de este éxito?

Para nosotros, el éxito de nuestro proyecto es haber optado por la descentralización. Es la base de nuestra cultura y tiene su fundamento en evitar las estructuras y relaciones de poder que, generalmente, ponen el eje de poder en el centro. Nuestra idea es que, precisamente, ese poder esté diversificado geográficamente.

Hoy en día, ¿hay que ser grande en una única tecnología?

Lo primero que hicimos en CIE fue ser grandes en distintas tecnologías. Estampación, fundición o, entre otras, plástico. Hoy por hoy, destacamos a nivel global en siete de ellas. Sin embargo, por encima de la tecnología, nosotros siempre hemos creído que lo importante es la herramienta y, con esta visión, hemos ido creciendo.

plazo. Trabajamos para conseguir un 20% de rentabilidad de nuestras inversiones mediante formas de cálculo muy sencillas.

¿En qué medida mantenemos esa coherencia en el ámbito de la cultura corporativa?

Si bien es cierto que la I+D es clave en una compañía, la cultura es el gran impulsor diferencial y esta se forja en un periodo de tiempo de medio a largo plazo.

En este sentido, en CIE buscamos que cada persona tenga en mente una serie de reglas básicas que se aplican para todo en la compañía.

Además, buscamos una característica especial en sus empleados. Nos gusta un profesional multidisciplinar que integre diferentes ámbitos, como compras, calidad o *management*, y que entienda y se adapte al modelo descentralizado de la compañía.

“El éxito de nuestro proyecto es haber optado por la descentralización”

En esta misma línea, hoy en día no funciona apostar por una estrategia cortoplacista. La clave es tener una plataforma en la que identificar oportunidades, abordarlas y, así, poner a la compañía en primera fila. Estas oportunidades pueden representar negocios cuyo ciclo productivo sea muy corto. En este contexto, nadie puede predecir cómo será la compañía y el mercado en diez años, ni siquiera en dos o tres.

Nosotros hacemos proyectos de inversión que sean rentables. Para ello, recogemos la demanda de clientes solventes y nos enfocamos en su desarrollo en el largo

En este aspecto, nos consideramos afortunados. Nosotros veníamos de la integración de empresas familiares, con líderes acostumbrados a dirigir y caracterizados por la eficiencia. Estamos orgullosísimos de la gente que integramos, porque optaron por quedarse a trabajar con nosotros y, actualmente, forman parte del proyecto.

El mundo que viene en el sector de la automoción, como el vehículo autónomo, ¿cómo os va a afectar?

En CIE somos reconocidos en el ámbito de la automoción por nuestra excelencia

en todos los procesos. Hacemos un gran número de piezas y realizamos una mejora continua tanto en la calidad como en el coste en todas las etapas del proceso productivo. Todo ello posiciona a CIE como el mayor experto del sector, lo que se debe, en gran medida, a la cultura que tenemos en la compañía.

¿Cómo habéis afrontado este crecimiento desde la óptica del Consejo de Administración y con qué dificultades os habéis encontrado en el plano de la gobernanza del grupo? ¿Tener un Gobierno Corporativo sólido os ha ayudado a extender y reforzar la misión, los valores y el modelo de gestión de CIE en las adquisiciones y en los distintos países en los que tenéis presencia?

En CIE le damos una importancia altísima al Gobierno Corporativo, ya que nuestro propósito es tener un proyecto de largo recorrido. No jugamos a plazos y, por ello, si una compañía quiere estar viva necesita implementar las prácticas de Buen Gobierno.

Nuestro objetivo es estar en todos los mercados del mundo y ser una empresa global. Para ello, hay que demostrar solidez y estar seguros de saber dónde estamos y por qué.

En nuestro caso, desde el punto de vista de Gobierno Corporativo, tenemos un diseño bien hecho. Siempre pensamos en ser una cotizada y lo logramos en 2002. Teniendo en cuenta que nacimos en 1996, fuimos diseñando en todo ese tiempo una estrategia firme y con un objetivo muy claro: ser los mejores en nuestro sector de actividad. Para ello, hemos apostado por la figura de un consejero delegado y un presidente no ejecutivo. Confiamos en que esta figura es la adecuada para el desarrollo de un buen Gobierno Corporativo.

Antón Pradera

Antonio María Pradera Jáuregui (Guernica, Vizcaya, 1955) es Ingeniero de Caminos. Su introducción en el mundo de la industria de la automoción vino de la mano del Grupo Nerisa, en el que ejerció de director ejecutivo hasta su incorporación a Seat en 1993, donde ostentó el puesto de director de estrategia.

Pradera ha sido presidente ejecutivo de CIE Automotive desde 2002 hasta 2017, donde ha ejercido funciones en la Dirección Estratégica y el Diseño Financiero, así como en Global Dominion Access, S.A. Desde mayo de 2015 es consejero de Tubacex y, desde junio de 2015, de Corporación Financiera Alba. El 31 de diciembre de 2017 cesó en la función ejecutiva en CIE Automotive, reforzando las prácticas de Buen Gobierno de la compañía.





“CIE Automotive busca una característica especial en sus empleados. Nos gusta un profesional multidisciplinar”

En mi opinión, la figura de presidente y CEO que trabajen desde la unidad de poder y que remen en la misma dirección y sentido es clave. Esto, además, es percibido por todos en la compañía, por lo que es fundamental. Por otro lado, el consejero debe contar con plena información para orientar en la dirección en la que nos tenemos que mover.

En cuanto al talento, en nuestro Consejo y en la dirección tenemos una amplia variedad de perfiles. Todo el mundo participa en el proyecto y, generalmente, apostamos por gente interna de la compañía, porque nuestra idea es que tenemos que ir educando y creciendo con nuestros profesionales.

Hablamos entonces de retos, de diversidad cultural...

Los grandes dominicales han entrado y han escuchado cuál es el proyecto. Los profesionales entran en un proyecto porque lo consideran original y, en concreto, en CIE Automotive los inversores son casi fans. Salimos a bolsa en 2002, hemos crecido desde entonces y creen en nuestro proyecto.

¿Qué se debe hacer para lograr esto?

No mentir nunca y tampoco lanzar una idea equivocada al mercado. La gente tiene que saber que, cuando nosotros decimos A, es A. Y esto es lo que más me preocupa.



¿Qué mensaje trasladarías a empresas no cotizadas en cuanto a Gobierno Corporativo?

Para las empresas pequeñas, que el 90% de ellas son familiares, esto es fundamental y son quienes más tienen que considerar todos estos puntos.

Cualquier persona o grupo lo hace a su estilo y semejanza, sin embargo hay acciones clave a considerar: tener cada cuestión por escrito es fundamental. Todos los grupos familiares deberían plasmar en un documento qué tipo de estructura de poder se va a crear y cómo se consigue.

¿Va a funcionar con un externo en la siguiente generación? ¿Cómo se va llevar a cabo? Todo ello es un proceso y avanza conforme lo hace la estructura.

¿Crees entonces que si este tipo de compañías quieren avanzar deben implementar prácticas de Buen Gobierno?

Así lo creo. Hay que solventar la cuestión de quién va a recoger el testigo, lo que facilita el Gobierno Corporativo y una estructura de poder clara.



Entrevista realizada por **Ignacio Lezáun** y **Edorta Legazpia**, socio y senior manager de Risk Advisory, respectivamente, y miembros del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte.
ilezaun@deloitte.es
elegazpia@deloitte.es

Amparo Moraleda

Consejera de Airbus, CaixaBank y Vodafone

“El reto de las organizaciones es seguir desarrollando a mujeres en puestos directivos para que puedan acceder a los Consejos de Administración”

Con una larga trayectoria profesional, en la que ha ejercido como presidenta de IBM España, Portugal, Grecia, Israel y Turquía y como directora de operaciones en la división internacional de Iberdrola, Amparo Moraleda ha participado y forma parte de los Consejos de Administración de grandes empresas como Airbus, Vodafone, Faurecia, Solvay o CaixaBank. Desde octubre del año 2016, esta ingeniera superior industrial forma parte de la Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras. Moraleda ha sido constantemente puntuada en el top 10 de las CEOs más valoradas de España y es un referente de la presencia de mujeres en los Consejos de Administración.



¿Cómo crees que ha evolucionado en los últimos años la diversidad en los Consejos?

Creo que la regulación ha jugado un papel fundamental y la existencia de una regulación europea en materia de participación femenina en los Consejos de Administración ha sido crítica. Yo, con sinceridad, no soy partidaria de las cuotas, pero pienso que cuando hay desequilibrios estructurales muy significativos es necesaria la intervención del regulador para equilibrar en un periodo de tiempo más corto, actuando como un acelerador. Francia fue un país que introdujo de forma muy clara las cuotas de presencia femenina en los Consejos de Administración. De hecho, se

“No soy partidaria de las cuotas, pero pienso que cuando hay desequilibrios estructurales muy significativos es necesaria la intervención del regulador para equilibrar”

obligó a estos órganos, tanto en Francia como en otros países, a buscar talento femenino, ya que es un cambio cultural y, como tal, tiene inercias, resistencias y supone sacar a las personas de su zona de confort. En este caso, suponía sacar a las personas de los caladeros o viveros tradicionales para la búsqueda de consejeros. Esa ha sido la gran contribución de las cuotas y la experiencia demuestra que está dando resultado y que existe ese talento y esa capacidad.

No obstante, si se cogieran todas las compañías cotizadas españolas y se tratara de introducir un 40% de mujeres, posiblemente faltarían candidatas. Hay una escasez de consejeras potenciales, me da la sensación. ¿Qué se puede hacer para cambiar esta situación?

Desde mi propia experiencia, la exigencia regulatoria de la presencia de las mujeres en los Consejos de Administración me facilitó la oportunidad de entrar en Consejos de Administración extranjeros, y esto desarrolló mi carrera como consejera. Es posible que no haya mujeres, pero lo que es pertinente es entender qué perfiles y experiencias son necesarias para ser un consejero efectivo. Esto es lo que hay que pensar y, una vez definido, en los Consejos se deben poner cuotas de talento y asegurarse de que las personas son capaces de desempeñar adecuadamente las competencias y los requerimientos de la función. Yo pienso que hay mujeres preparadas y lo que hace falta es que se les dé la oportunidad.

Inciendo en esta idea, es muy importante entender cuáles son las competencias básicas o la experiencia básica que se le exige o que debe tener un consejero. En ese campo, es cierto que el haber tenido experiencia en gestión, al frente de grandes organizaciones complejas, el haber participado en proyectos de transformación, haber tenido exposición al Consejo de Administración en tu etapa ejecutiva o el haber tenido exposición internacional es lo que te permite, cuando se plantea una discusión o una decisión, además de entender la bondad o los riesgos de la misma en el contexto de la estrategia de la compañía, ser capaz de evaluar los riesgos de su puesta en marcha.

Para mí, es necesario entender que un Consejo de Administración es una suma de competencias y de capacidades, es un trabajo

colectivo y en equipo. No se necesita que todos sus miembros sepan de todo o hayan tenido la matriz completa de competencias o de capacidades. Simplemente hay que asegurarse de que determinadas personas cubren determinados requerimientos del Consejo. Y ahí, en esa línea de especialización o de competencias concretas, yo creo que es más fácil encontrar mujeres. Por ejemplo, en el área financiera, está habiendo incorporación de muchas mujeres a los Consejos, porque muchas no han sido CEOs pero sí han sido CFO o han tenido responsabilidades relevantes en las áreas financieras de una compañía.

Estoy totalmente de acuerdo contigo. Yo pondría el foco en trabajar más para que haya más mujeres ejecutivas. Si miras el IBEX35, presenta una cuota del 25% de mujeres en los Consejos y llegará al 30% el año que viene. Aún queda recorrido. No obstante, cuando miras el porcentaje de mujeres que hay en los comités de dirección, es del 12% o el 13%.

Sí, la cuestión es que no hay. Por ello, hay que dar a las mujeres oportunidades para que tengan experiencias a nivel ejecutivo y alta dirección, así como en comités de dirección. El hecho de participar en un comité de dirección, en muchas ocasiones, también te da exposición al Consejo de Administración, porque los miembros del comité de dirección también presentan al Consejo de Administración. Entender esa dinámica de relación con el Consejo, los temas que se tratan y las preguntas que se hacen en el mismo es muy relevante. Creo que esa formación de comité de dirección es muy valiosa. Además, pienso que sería igualmente importante animar a los consejeros delegados a que cuenten con mujeres en sus comités de dirección a que les faciliten la entrada, por ejemplo, a los Consejos de Administración de sus empresas participadas dentro del grupo. Y eso es algo que estamos haciendo

en CaixaBank o en otras sociedades donde participo. Es decir, formar a cargos ejecutivos en dinámicas de Gobierno Corporativo dentro del paraguas del grupo industrial, de las filiales o de las empresas que estén dentro, que es una manera también de practicar con los retos y las dinámicas de los Consejos de Administración.

¿En qué horizonte ves que puede haber una equiparación de mujeres y hombres en los Consejos?

Yo soy partidaria de las cuotas en la medida en la que creo que hay que conseguir recuperar un desequilibrio estructural. Una vez que ese equilibrio se recupera, soy partidaria de las cuotas de talento y siempre pienso que hay que encontrar a la persona más capacitada para desempeñar el puesto, sea hombre o mujer.

¿Dónde está el equilibrio? Mientras no exista el mismo número de mujeres que de hombres en puestos de alta dirección, ese equilibrio en Consejos de Administración seguirá sin ser posible. Si no tienes la experiencia, al final es difícil ser capaz de contribuir al nivel de otras personas que sí han tenido la exposición que requiere el puesto. El reto que, desde mi punto de vista, tienen las organizaciones es conseguir y seguir desarrollando a mujeres con potencial en puestos directivos y en áreas de responsabilidad para que sigan adquiriendo la experiencia y conocimiento necesarios para poder acceder a los puestos de Administración.

¿Ves diferencias significativas, sobre todo a nivel europeo, en la presencia de mujeres por país y en las políticas que se están aplicando en los diferentes países?

Como te decía, las regulaciones han supuesto una palanca y un acelerador. Probablemente, Francia y los países que están más al norte de Europa encabezan la vanguardia en este sentido. Y eso es muy bueno, porque cuanto

“Un Consejo de Administración es una suma de competencias y de capacidades, es un trabajo colectivo y en equipo”



antes introduzcas a mujeres en Consejos de Administración, antes se desarrollan y adquieren esa experiencia. Es un círculo virtuoso. Cuantas más mujeres participen en Consejos de Administración, tendrás un caladero mayor de mujeres con experiencia y conocimiento en esa dimensión corporativa. De todas maneras, creo que el Gobierno Corporativo va a seguir reforzándose y sofisticándose en nuestro país, al igual que está sucediendo en el resto de países.

Por otro lado, una de las cuestiones más relevantes a considerar es la complejidad del mundo en el que vivimos y en el que operan las compañías. Hay mucha incertidumbre, muchas variables que afectan a las organizaciones globales y creo, realmente, que cada vez es más difícil que un solo ejecutivo, una sola persona, sea capaz de entender y analizar de forma lúcida y objetiva esa complejidad. Para entenderla y, sobre todo, discernir cómo afecta a tu posicionamiento estratégico y a tu negocio a futuro, es cada vez más importante ser capaz de reunir en torno a una mesa a un conjunto de profesionales con experiencias y conocimientos complementarios que puedan arrojar luz y analizar adecuadamente ese contexto.

¿Crees que, en general, las compañías han hecho los deberes a nivel de diversidad, de talentos y experiencias, o todavía hay un tramo largo por recorrer?

Como todo cambio cultural, estamos en el inicio. Y ahí, sin duda, los más avanzados en materia de gobernanza, rigor y exigencia son los anglosajones. Creo que Reino Unido está a la vanguardia, donde el máximo término para mantener tu estatus de independiente es de 9 años, con 3 mandatos de 3 años, lo cual obliga a que haya una reelección anual de los consejeros y una valoración del Consejo y de cada uno de los consejeros individualmente de forma sistemática.

En este sentido, cabe apuntar que, para un presidente, tener un Consejo profesional, competente y diverso es una cesión de poder. A este respecto, debemos replantear cuál es esa figura del presidente en nuestro entorno. Tenemos, por un lado, una figura donde la función de presidente y consejero delegado está unida y, por el otro, el caso de que el presidente sea el anterior consejero delegado, lo cual significa que sigue habiendo una influencia y una

continuidad muy grande en el desempeño de este rol. Al final, tener el tipo de Consejo mencionado con el planteamiento descrito representa una cesión de poder, y cuesta ceder este poder y empezar a entender la figura del presidente como un *primus inter pares* que simplemente es un animador de las dinámicas de un Consejo cuya misión fundamental es la creación de valor a largo plazo, la aprobación de la estrategia de la compañía y la supervisión de la ejecución.

Yo soy más partidario del convencimiento de las compañías y Consejos que del mero cumplimiento de la ley, porque es ahí cuando las compañías mejoran.

El rol del presidente es, al fin y al cabo, una función de liderazgo. Tanto el rol del presidente como el del presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones porque, si este último, no es de verdad una persona independiente, tampoco desempeña su papel. En ese sentido, un Consejo de Administración independiente, variado, diverso y competente es un auténtico lujo. Y hoy en día es más necesario que nunca, porque creo que el gran reto de las compañías es ser capaces de discernir y de interpretar la complejidad del mundo en el que operamos. Y, para interpretar y discernir esa complejidad, es necesario una matriz y un rango de competencias concreto y diverso.

¿Y cómo ves el tema de la formación? ¿Qué espacio ocupa en los Consejos hoy en día?

La formación tiene que estar en la prioridad de la agenda tanto del presidente como del presidente de la comisión de nombramientos y retribuciones. Se trata de una responsabilidad importante donde esta comisión tiene un papel relevante no solamente en todos los aspectos de relevo y de planes de sucesión en la alta dirección,

sino en la dinamización y la supervisión de todos los planes de sucesión dentro del Consejo de Administración.

A una mujer que sea alta directiva de una compañía, ¿qué le recomendarías que hiciera para enfocar el camino hacia los Consejos de Administración?

Para mí, hay dos elementos. Creo que es imprescindible llegar a formar parte del Comité de Administración de las compañías; es decir, tener un nivel de responsabilidad. A partir de aquí, le animaría a tomar el control de su carrera en ese sentido y a hablar abiertamente con el primer ejecutivo sobre su interés o motivación a la hora de orientarse por ahí. Una buena plataforma de formación es la incorporación a los Consejos de Administración de las empresas participadas, tener la posibilidad de presentar al Consejo de Administración de la compañía, participar en la preparación de la documentación al Consejo de Administración de la compañía y, de alguna manera, empezar a tener visibilidad sobre todos los aspectos colaterales a la vida del Consejo a los que pueda tener acceso.

Por otro lado, todas las personas que puedan estar en un momento determinado en los planes de sucesión de un primer ejecutivo deberían tener la posibilidad de incorporarse al menos a un Consejo de Administración esponsorizados o realmente avalados por el propio consejero delegado, porque una de las dimensiones importantes de la función del CEO es gestionar de forma efectiva a los *stakeholders*. Uno muy importante para un consejero delegado es su propio Consejo de Administración. Cualquier persona que también quiera llegar a ser consejero delegado tiene que haber aprendido antes cómo se gestiona esa dimensión del puesto de trabajo. A mí me parece fundamental, para cualquier hombre o mujer que esté en el camino de llegar a

ser primer ejecutivo, haber tenido antes de ese momento la posibilidad de participar en un órgano de gobierno como administrador, es una oportunidad de desarrollo y de preparación clave para el puesto.

Por supuesto, una formación MBA también es interesante porque al final, en los Consejos de Administración, te enfrentas a situaciones muy distintas a las propias de tu actividad, y los MBAs tienen la ventaja de que, al estar fundados en el método del caso, te permiten estar expuesto a situaciones distintas y a trabajar en equipo con personas de perfiles diferentes. Yo creo que la capacidad de trabajar y de integrarse en un equipo es una dimensión fundamental para ser un miembro efectivo de un Consejo de Administración, porque formas parte de él, en definitiva, tienes que ser capaz de influir sin tener autoridad formal. Esto es muy relevante y ahí entran las capacidades interpersonales, de comunicación, convencimiento, negociación, de forjar alianzas, de escuchar, de hacer críticas constructivas, de discernir el posicionamiento de cada uno en el momento de tomar una decisión, de conseguir consensos...

Además, me gustaría destacar un aspecto que me ha llamado mucho la atención: aprendes a ser un buen consejero teniendo la oportunidad de estar cerca de buenos consejeros y trabajando al lado de grandes profesionales. En mi caso, he tenido la gran suerte en España de trabajar con Juan Arena, con Javier Campos y con Isidre Fainé. A nivel internacional, con muchas personas: con Jean-Pierre Clamadieu, con Denis Ranque ahora, con el presidente de Solvay...

También es importante empezar por retos pequeños e ir creciendo. Yo, de hecho, cuando empecé, lo hice en Consejos muy pequeños. Esa experiencia y exposición te van dando la madurez y la posibilidad de que te vayan viendo y conociendo.

¿Qué te hace decir que sí cuando se te acerca una compañía y te ofrece la oportunidad de ser consejera?

Es una actividad de pocos placeres, de muchos deberes y de mucho trabajo. Las tareas que hago cuando me ofrecen un Consejo de Administración son las que creo que debería hacer cualquier persona a la hora de aceptar un nuevo reto o un nuevo

Amparo Moraleda

Ingeniera industrial por ICAI y PDG por el IESE, cuenta con una dilatada trayectoria profesional, entre la que destaca su experiencia como presidenta de IBM en España, Portugal, Grecia, Israel y Turquía y como directora de operaciones en la división internacional de Iberdrola.

Moraleda es, además, miembro de varios Consejos de diferentes instituciones, miembro de la Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente de Andalucía, miembro de la junta directiva de MD Anderson Cancer Centre de Madrid, de la Fundación CurArte y del Consejo asesor de la Escuela de Negocio Instituto de Empresa.

En la actualidad, Amparo Moraleda es miembro del Consejo de Administración de Airbus, Vodafone, Solvay, Caixabank, miembro del Consejo de supervisión del CSIC, del Consejo asesor de SAP en nuestro país y de Spencer Stuart España.

“Los tres grandes momentos de la verdad para un Consejo de Administración son: la gran operación corporativa, ya sea ofensiva o defensiva, cuando estás en medio de una crisis o cuando tienes que plantearte la sustitución de un CEO”

trabajo. Siempre veo cuál es el proyecto, quién es el líder y quién es el equipo. Son como tres pirámides fundamentales para analizar la oportunidad.

Este es un buen punto para garantizar si entras o no. Y una vez dentro, ¿cómo haces el onboarding?

La curva de aprendizaje en un Consejo de Administración, sobre todo de una compañía compleja, es una curva que tiene que ser empinada, tener pendiente, ser rápida, pero tiene que ser larga. Tienes que aprender los fundamentales del negocio en un corto espacio de tiempo. Sin embargo, creo que un consejero no está a la sazón de competencias y capacidades hasta el final de su primer mandato. Por esta razón, recomiendo mucho, y lo hago siempre, que la primera Comisión en la que se incorpore un consejero sea la de Auditoría, porque en ella es donde aprendes a entender las tripas del negocio.

En mi opinión, el presidente de la CNR y del Consejo tienen que velar por la sostenibilidad del mismo. Si no amplías un poco el radar y tienes tu plan de sucesión, puede ser un problema.

Desde luego. Por ejemplo, en Airbus, cada año se reelige a un tercio del Consejo para que siempre haya dos tercios del mismo como mínimo que continúen y nunca te puedas encontrar con una situación donde, por el cumplimiento de los 12 años, se vayan

dos tercios o la mitad del Consejo. Se debe garantizar lo que llaman los *staggered boards*, de manera que el plan de sucesión asegure que nunca vaya a llegar un momento donde pierdas a más de un tercio de los consejeros.

¿Crees que los Consejos de hoy en día están preparados para gestionar una crisis?

Los Consejos deben hacer su propio *stress test* sobre si están preparados para asumir el liderazgo de una compañía o de una situación en caso de crisis, porque es en estas situaciones cuando es más importante el Consejo. Para el día a día y para el seguimiento ordinario de la marcha de un negocio o de las operaciones de una compañía en un contexto competitivo, tecnológico o regulatorio estable no hace falta realmente un Consejo de Administración súper potente. Cuanto mejor sea, mejor; pero cumplir rigurosamente con la responsabilidad fiduciaria de un Consejo no es ciencia aeroespacial si estás en un entorno estable. Sin embargo, cuando te encuentras en un entorno inestable, de crisis, realmente el que tiene ordenar y el que tiene que marcar la secuencia y el desarrollo de un plan de recuperación es el Consejo de Administración.

En los momentos donde hay un cambio de CEO, que ha sido el caso de Airbus, la Comisión de Nombramientos y el Consejo

“Es la labor de todos los directivos: entrar en una sala de reunión y tener como objetivo maximizar la contribución de conocimiento que hay sobre esa mesa y extraer el máximo de ese talento colectivo”



de Administración se la juegan. Frente a una gran operación corporativa, ya sea defensiva u ofensiva; cuando estás en medio de una crisis; o cuando tienes que plantearte la sustitución de un CEO. Yo creo que esos son los tres grandes momentos de la verdad para un Consejo de Administración. Y son tres grandes momentos donde contar con personas con experiencia, el conocimiento y la personalidad adecuada marcan la diferencia.

Ya solo por curiosidad, Amparo, ¿cuánto tiempo le dedicas de preparación a un Consejo?

En circunstancias normales, entre asistencia y preparación, al final, son dos días y medio, casi tres. En el caso de banca, por ejemplo, entre que tienes un Consejo al mes y una comisión ejecutiva, no son menos de 50 días al año. Es una locura. Y cuando hay una crisis, por ejemplo, el año pasado con Airbus,

que, como te digo, estuve en la Comisión de Nombramientos y tuvimos que abordar muchos cambios en la alta dirección, creo que dediqué un 30% de mi tiempo a la compañía.

Por eso pienso que, cuando eres profesional ejecutivo, lo máximo que puedes tener es un Consejo de Administración porque, cuando no pasa nada, lo puedes asumir y abordar de una forma bastante planificada y sin mayor impacto. Sin embargo, lo importante de una actividad como consejero es tener la disponibilidad para estar cuando surge una crisis, porque si ocurre una, tienes que tener la flexibilidad de poderte dedicar a demanda a la misma.

Si tuvieras que decirme las dos o tres habilidades clave para ser un buen consejero, ¿cuáles me dirías?

Yo creo que experiencia ejecutiva y operacional, o el dominio de una competencia concreta que sea muy relevante para esa actividad. La propia experiencia funcional o sectorial, que sea muy importante para ese Consejo de Administración. Si no, tener experiencia ejecutiva en una organización de tamaño similar y haber tenido exposición al Consejo y a las técnicas del Consejo. Pero luego te diría capacidad de escucha, capacidad de empatía, de integración con el resto de los miembros del Consejo de Administración, así como la capacidad de retar constructivamente las propuestas que hace el consejero delegado. Y, finalmente,

evitar un poco esa especie de sentimiento gregario. Mantener la independencia de criterio, tener esa capacidad de discrepar de forma razonada y de retar de manera constructiva, dado que esta independencia de criterio es lo más valorable y lo que más se aprecia.

Aparte, hay otro factor que no hemos tocado y es que, al final, cuando estás en un Consejo de Administración, estás retando al CEO o al comité de dirección de una compañía. Y para retar a un CEO o al comité de dirección de una compañía, es verdad que es necesario que ese CEO o ese comité de dirección de la compañía te visualice como un interlocutor válido, lo cual requiere conocimiento y experiencia además de todas las habilidades interpersonales que te permitan influir en dicho colectivo sin tener autoridad formal. Debes tener influencia, ser capaz de introducir y de hacer respetar o de conseguir que se valore tu punto de vista sobre una determinada disciplina, sobre un determinado tema, sin realmente tener autoridad ejecutiva para que las cosas se hagan como tú consideras que se tienen que hacer.

Por todo ello, a la hora de elegir a los consejeros, las personalidades también son importantes. Es decir, yo creo que deben ser personas con capacidad de dialogar, de trabajar en equipo, de escuchar y con cierta flexibilidad intelectual tanto para aprender como para renunciar a una postura si realmente crees que el argumento lo ha ganado otro. Hay que llegar a la conclusión que más valor genere para la compañía.

¿Conoces algún truco que pondrías encima de la mesa para fomentar la participación activa y el debate de los miembros del Consejo?

Yo creo que es muy importante la documentación que se entrega a los consejeros y la preparación que haces en

torno a esa documentación. A mí hay una práctica que me encanta en Vodafone y que es un ejemplo paradigmático de dónde está el Gobierno Corporativo anglosajón frente a otras prácticas de gobierno y es que, en cada sesión del Consejo, por ejemplo, de la mano de cada dossier que nos llega, nos entregan un resumen ejecutivo. Por supuesto, nos dicen si el dossier es informativo, de discusión o de decisión, y a pie de ese resumen ejecutivo, se señalan las cuatro preguntas que debes prepararte. Es decir, no vas al Consejo simplemente diciéndote, "no he leído el papel y a ver qué preguntan", sino que llegas al Consejo sabiendo cuáles son las cuatro preguntas o las tres alternativas que el equipo directivo se plantea y sobre las que quieren llegar a una decisión.

Yo creo que ahí el presidente también tiene un rol muy importante de dinamizar, de hacer participar.

Y de extraer, realmente, el máximo valor de cada uno de los consejeros. Pero es que eso requiere un trabajo de preparación... Ser presidente es una profesión casi a tiempo completo, debes definir un plan anual, socializarlo con los consejeros, decir qué vas a tratar en cada secuencia del Consejo para que los temas fiduciarios se vean, pero también los temas estratégicos, acortar los tiempos de los temas meramente administrativos y regulatorios y abrir espacio en la agenda para poder dedicar tiempo a los temas más estratégicos... En resumen, su trabajo consiste en exprimir como un limón el conjunto de experiencia y de talento sentados alrededor de la mesa.



Entrevista realizada por Xavier Angrill, socio responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte. xangrill@deloitte.es



**LECCIONES
PRÁCTICAS DE LA**
Guía Técnica sobre
Comisiones
de Nombramientos
y Retribuciones





La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) ha publicado la Guía Técnica 1/2019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones. Este documento contiene las orientaciones de la CNMV sobre principios, criterios y buenas prácticas de funcionamiento de estas comisiones, que cuentan con facultades de evaluación y control del Gobierno Corporativo, así como con diferentes competencias relevantes en el funcionamiento de una organización.



José María Elías de Tejada,
socio de Deloitte Legal y miembro del Centro de
Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte.
jeliasdetejada@deloitte.es



“La asunción imprudente de riesgos y la deficiente composición de los órganos de dirección y administración ayudan a entender la última gran crisis económica por la parte empresarial”

Como explica el Presidente de la CNMV en su artículo, los diferentes informes y códigos de Buen Gobierno que se han sucedido desde la década de los noventa se han detenido en la conveniencia de constituir Comisiones de Nombramientos y Retribuciones (en adelante, CNR) como órganos especializados de asesoramiento y apoyo a los Consejos de Administración de sociedades cotizadas.

Hay consenso en que la asunción imprudente de riesgos, los sistemas de retribución inapropiados y la deficiente composición de los órganos de dirección y administración se encuentran entre las causas de la última gran crisis económica por la parte empresarial.

Por esta razón, la selección, el nombramiento de los consejeros y de los altos directivos y de su sistema retributivo son nucleares para el Buen Gobierno de las sociedades. Para la adecuada atención a estos pilares, no extraña que la Ley 31/2014 estableciera para las sociedades cotizadas la obligatoria constitución de comisiones especializadas, y, en particular, de la comisión de nombramientos y retribuciones.

El contenido competencial mínimo de la CNR versa sobre las siguientes materias: evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el Consejo de Administración; establecer un objetivo de representación para el género menos representado y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo; elevar

al Consejo las propuestas de nombramiento de consejeros independientes, así como las propuestas para la reelección o separación de dichos consejeros por la junta general de accionistas; informar de las propuestas de nombramiento de los restantes consejeros, así como de las propuestas para su reelección o separación por la junta general de accionistas; informar de las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y de las condiciones básicas de sus contratos; examinar y organizar la sucesión del presidente del Consejo de Administración y del primer ejecutivo de la sociedad y, en su caso, formular propuestas al Consejo de Administración para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y planificada; y proponer al Consejo de Administración la política de retribuciones de los consejeros y de los directores generales o de quienes desarrollen sus funciones de alta dirección bajo la dependencia directa del Consejo, de comisiones ejecutivas o de consejeros delegados, así como la retribución individual y las demás condiciones contractuales de los consejeros ejecutivos.

El marco regulatorio de la CNR se completa con el Código de Buen Gobierno de la CNMV de 2015, que condensa nuevos principios y recomendaciones sobre estas materias complementando la norma jurídica.

La Guía Técnica 1/2019 de la CNMV sobre CNR incorpora principios, criterios y buenas prácticas de funcionamiento de este órgano especializado.

Los principios generales de funcionamiento en esencia son comunes a los recogidos en la Guía Técnica 3/2017 sobre Comisiones de Auditoría: la independencia y el escepticismo, el diálogo dentro del órgano que favorezca la libre expresión y la actitud crítica, el diálogo interno con otros órganos y miembros del Consejo de Administración y la capacidad de análisis suficiente.

Las líneas maestras que traza la Guía Técnica se resumen a continuación:

01. Proporcionalidad: se prevé que en el proceso de adaptación a las recomendaciones y buenas prácticas de la Guía Técnica se tomen en consideración las peculiaridades y circunstancias de las diferentes cotizadas.
02. Principio de “cumplir o explicar”: a diferencia de las recomendaciones recogidas en el Código de Buen Gobierno de la CNMV, el cumplimiento o desviación de los emisores respecto a las buenas prácticas de la Guía no está sujeta a comunicarse, aun cuando el supervisor pueda considerarlas en el desarrollo de sus funciones.
03. Matriz de competencias: la CNR debe identificar las capacidades, experiencias y conocimientos que haya de cubrir el Consejo y fijar un objetivo de diversidad de dicho órgano y cruzarla con las cualidades y circunstancias concurrentes en los actuales consejeros. Así, se favorece al mismo tiempo la concreción del perfil de los candidatos para cubrir las vacantes.
04. Selección de consejeros: el informe de idoneidad de los candidatos debe ir precedido de una entrevista personal con todos o algunos de los miembros de la CNR, dejando constancia documental de la evaluación y de la categoría de adscripción del candidato.

Como novedad, para la selección de los consejeros independientes, se propone informar al candidato de lo que se espera de él en términos de dedicación, participación en comisiones especializadas y compromiso con la compañía. También obtener información sobre las actividades del candidato y potenciales conflictos de intereses a efectos de verificar el cumplimiento constante de las condiciones legales para encuadrarse en esta categoría y evitar conflictos de interés.

“El contenido de la Guía Técnica debe adaptarse a las circunstancias de cada empresa, lo que no es óbice para que sirva de pauta del supervisor para evaluar su cumplimiento”

05. Aceptación formal y escrita relativa al sistema de Gobierno Corporativo de la empresa y, al menos, en relación con las obligaciones legales y estatutarias, de la prevalencia del interés social, de su papel en el Consejo, de los reglamentos internos y su relación con accionistas significativos y conflictos de interés.

Es razonable exigir acreditación documental de que el consejero conoce el marco normativo básico en que ha de desempeñar su labor, pero no lo es menos asegurar que el consejero tiene conocimiento material de las materias indicadas.

06. Sucesión del presidente y del primer ejecutivo de la sociedad: consulta al presidente y primer ejecutivo actuales en la organización de la sucesión del primer ejecutivo e involucración del consejero coordinador en la del presidente.

También se considera una buena práctica que la CNR, al menos, sea informada antes de la aprobación sobre los planes de sucesión y de desarrollo de los altos directivos.

07. Evaluación del Consejo y de sus comisiones: liderazgo de la CNR en la evaluación, con participación, en su caso, del consejero coordinador y elevar al Consejo los resultados del trabajo y el plan de acción diseñado.

El alcance de la evaluación debe comprender la calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo y de las comisiones, incluyendo el aprovechamiento de las aportaciones de los consejeros; el tamaño, la composición y la diversidad de Consejo y comisiones; el desempeño de presidente y del primer ejecutivo; el desempeño y la aportación

de cada consejero; la frecuencia y duración de las sesiones; el contenido del orden del día y la suficiencia de tiempo para tratar los diferentes temas; la calidad de la información; la amplitud y apertura de debates; influencia de un consejero o grupo reducido de consejeros en el proceso de toma de decisiones.

La CNR podría realizar un seguimiento de las inasistencias y recabar información sobre sus causas cuando sean frecuentes y velar porque las representaciones incorporen instrucciones de voto.

También se atribuye a la CNR competencias en relación con los programas de actualización de conocimientos y con la evaluación de la alta dirección.

08. Política de retribuciones y condiciones contractuales de los consejeros y de la alta dirección: la CNR debe proponer una política de retribuciones clara, precisa, verificable, basada en criterios objetivos y alineada con las circunstancias y



la estrategia de la entidad, así como verificar que los contratos se ajustan a las políticas vigentes.

09. Evaluación del cumplimiento de los criterios y objetivos del ejercicio anterior: propuesta de la CNR sobre remuneración de los consejeros y verificación del cumplimiento de las políticas retributivas.

Respecto de la alta dirección, se sugiere que la CNR se encuentre al menos informada, aunque a nuestro juicio podría también intervenir en el proceso de revisión del cumplimiento de sus objetivos a los efectos salariales oportunos con independencia de que se realice en coordinación con otros órganos.

10. Información a otros órganos de la entidad y a los accionistas: se aporta un contenido mínimo del informe anual de funcionamiento de la CNR.
11. Cese de consejeros: la CNR ha de valorar la información contenida en el escrito del consejero saliente y velar por que se haga una comunicación adecuada de las causas y circunstancias del cese.

Adicionalmente, la Guía apunta tendencias que afectan a los emisores y que están relacionadas con la CNR, como su involucración en la comunicación y contactos con accionistas e inversores institucionales y asesores de voto, previa autorización del Consejo y posterior informe al órgano; la responsabilidad sobre la información que la entidad difunde en su página web en el marco de las competencias del órgano; la propuesta de una política de diversidad de consejeros y de alta dirección; el informe a la Junta General de las Actividades de la CNR; y la participación en la reforma de su reglamento de funcionamiento.

Por último, la Guía subraya en diferentes lugares la conveniencia de involucrar a asesores externos y resalta la importancia de su independencia. En este sentido, recomienda que una misma firma no asesore a la CNR en más de una de las siguientes materias: selección, retribución y evaluación del Consejo. En cuanto a la evaluación, la Guía sugiere incorporar en el informe anual de Gobierno Corporativo la referencia a los servicios prestados y los honorarios percibidos.



“La Guía apunta tendencias que afectan a las funciones de la CNR, como su involucración en la comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto”

Estudio de Buen Gobierno

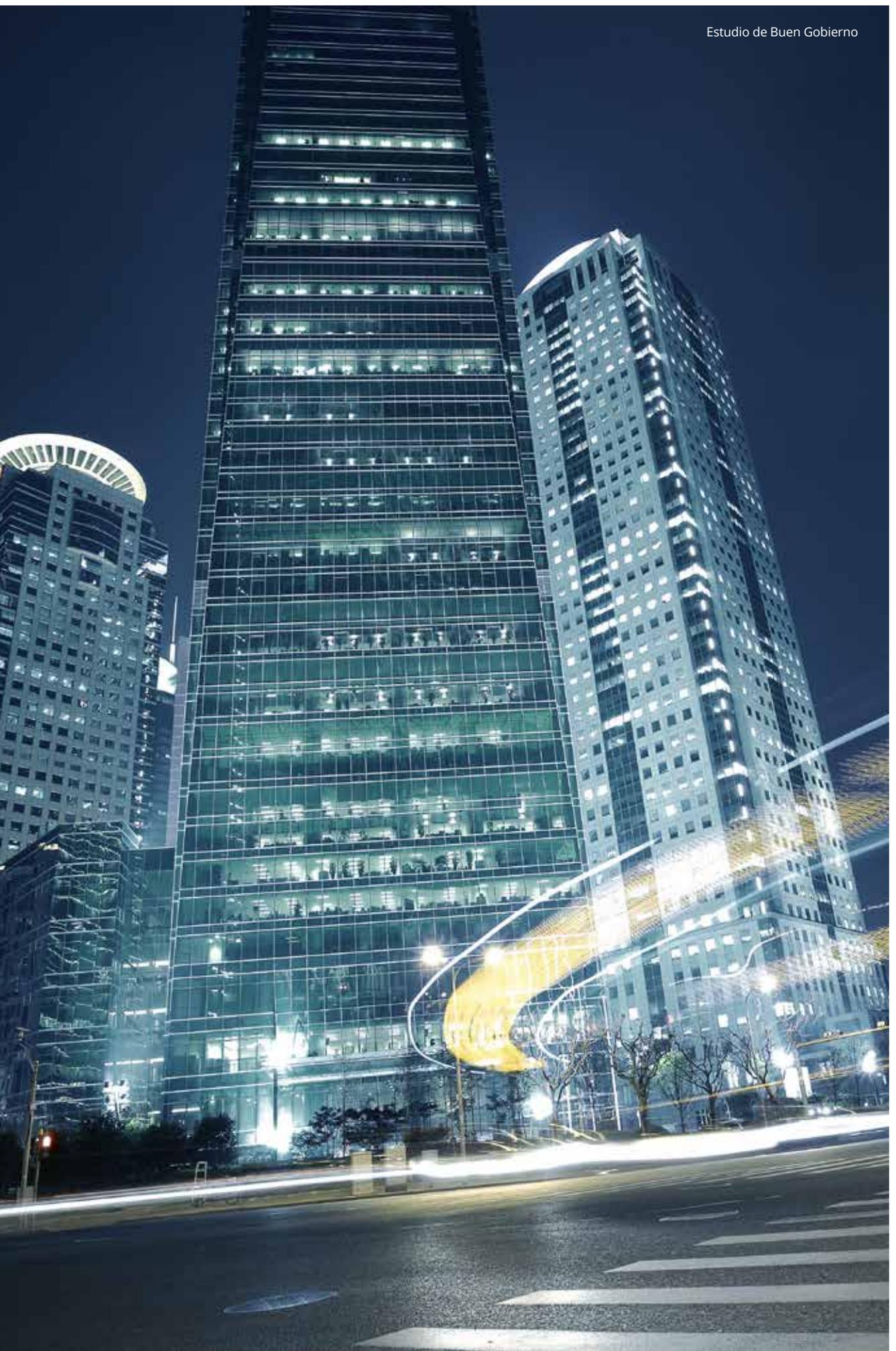
Las organizaciones no cotizadas avanzan en sus estrategias de Gobierno Corporativo

El Estudio de Buen Gobierno en sociedades no cotizadas, presentado recientemente por Deloitte, ha contado con la participación de más de 100 compañías de diversas dimensiones y sectores. Sus resultados permiten extraer conclusiones muy interesantes de la visión y compromiso de estas organizaciones con el Buen Gobierno.



Arturo Simón, senior manager
de Risk Advisory de Deloitte.
arsimon@deloitte.es





“Las compañías perciben el valor de las 9 dimensiones analizadas en el Estudio”

El Estudio de Buen Gobierno en sociedades no cotizadas es un documento de referencia y una herramienta de valor para los Consejos de Administración y los responsables de las distintas temáticas tratadas en el informe, que permite evaluar el grado de madurez de cada organización, así como identificar oportunidades para mejorar su desempeño.

Como principal conclusión, las compañías perciben valor en las 9 dimensiones analizadas en el informe, observándose que existen dos pautas que pueden marcar su madurez: la regulación y, en segundo lugar, la potencial generación de ingresos.

Esto nos hace prever que dos de los aspectos con mayor potencial de desarrollo en el futuro próximo sean la sostenibilidad, precisamente apalancada en la nueva regulación sobre información no financiera y la digitalización, como elemento clave de transformación y de generación de ingresos.

Los aspectos más destacables en cada uno de los 9 ámbitos que analiza el estudio son:

1. Planificación estratégica:

Se muestra un grado de madurez muy por encima del resto. La alta involucración del Consejo de Administración y de la alta dirección tanto en la elaboración, como en el seguimiento del plan estratégico, son buena muestra de ello.

Adicionalmente, el aumento de la volatilidad en el entorno, se ve reflejada en el hecho que las organizaciones revisen su plan estratégico en periodos de tiempo cada vez más cortos.

No obstante, existe capacidad de mejora, principalmente en lo que se refiere a la utilización de herramientas informáticas que faciliten el seguimiento de sus planes estratégicos.

2. Gobierno corporativo

El Buen Gobierno no solo se considera importante, sino que es una prioridad para más de la mitad de las compañías.

En este sentido, las compañías consideran que tienen una carencia en el desempeño de la gestión de riesgos, la gestión del talento y la estrategia y las políticas corporativas. Por otro lado, consideran que están trabajando razonablemente bien la cultura, valores y principios de sus organizaciones.

Uno de los aspectos con mayor potencial de mejora radica, probablemente, en los aspectos a seguir por parte de los Consejos de Administración que, actualmente, se focalizan principalmente en el seguimiento financiero, de las operaciones y la estrategia, al margen de aspectos que creen muy relevantes, como la cultura, las políticas corporativas o la gestión del talento.

Destaca también la evolución que existe en los últimos años respecto a la inclusión de la diversidad de género en los Consejos, así como de la figura del consejero independiente.

3. Gestión de riesgos

Probablemente este es de los ámbitos con mayor margen de mejora, dado que un gran número de compañías, 4 de cada

10, no dispone de ningún mecanismo formal para gestionar los riesgos.

Uno de los aspectos más destacables es que los riesgos financieros han dejado de ser los de mayor preocupación, habiendo emergido otros riesgos como los operacionales, los de ciberseguridad y los de estrategia y planificación.

A pesar de que crece la sensibilidad hacia la gestión de riesgos, más de la mitad de las compañías no ha desarrollado un plan de continuidad de negocio, por lo que no disponen de directrices claras para la toma de decisiones ni para la ejecución de acciones ante eventualidades graves. Esto no solo puede suponer un problemática a nivel operativo, sino también a nivel reputacional.

4. Sostenibilidad

La Responsabilidad Social Corporativa se acaba de convertir en un elemento clave para un gran volumen de compañías, que se están viendo obligadas a reportar y auditar información no financiera del año 2018.

En este sentido, las organizaciones tienen mucho terreno que recorrer, ya que solo un tercio de las compañías de este estudio contaban con una estrategia/plan de RSC o han emitido algún informe de carácter público con información no financiera.

Todo ello nos lleva a entender que existe un gran reto por delante en el ámbito de la sostenibilidad y que, de nuevo, la palanca regulatoria se convierte en un acelerador de madurez para las compañías.

5. Cumplimiento normativo

A pesar de que las distintas reformas del Código Penal -desde 2010- que afectan a las personas jurídicas han ayudado a desarrollar este ámbito, todavía

existe aproximadamente un tercio de las compañías que no ha desarrollado su función de cumplimiento normativo.

Destaca el hecho de que las compañías tienen una visión amplia del cumplimiento y, más allá de la consideración de una normativa específica, disponen de un modelo de cumplimiento que abarca múltiples ámbitos regulatorios.

Dicho lo anterior, existe un amplio margen de mejora a la hora de definir y utilizar una metodología para la gestión de riesgos en materia de cumplimiento.

6. Auditoría Interna

A pesar de no existir una regulación específica en este ámbito para las sociedades no cotizadas, la función de Auditoría Interna está evolucionando de forma notable, siendo aproximadamente un tercio aquellas que actualmente ya cuentan con esta función.

Un elemento clave de reflexión radica en la limitación de la independencia del auditor interno. En este sentido, existen dos aspectos que claramente frenan su desempeño:

01. La dependencia del área financiera en un 35% por ciento de los casos.
02. La convivencia de ser una única persona y adoptar otros roles dentro de la organización.

“4 de cada 10 compañías del Estudio no dispone de ningún mecanismo formal para gestionar los riesgos”

“Las compañías empiezan a comprender que la lucha contra el fraude puede permitirles maximizar sus resultados”

En este segundo punto destaca que el rol de auditor interno, en su práctica totalidad, está compartido con otros roles en la organización, ya sea de primera línea de defensa, como con el rol de control de gestión financiero o de segunda línea de defensa, como con los roles de control interno, cumplimiento o gestión de riesgos.

7. Digitalización

La digitalización supone una gran oportunidad, a la vez que un gran reto, no solo para aquellas compañías con un componente tecnológico elevado en su cadena de valor o en su producto, sino para todos los sectores.

El mundo digital está ya aquí y no es una opción, sino una obligación. Por ello, sorprende que solo un pequeño grupo de las compañías participantes (una de cada cuatro) dispone de una hoja de ruta sobre transformación digital formalizada con acciones, fechas y responsables.

Contrasta con el aspecto anterior, el hecho de que la gran mayoría de ellas considera que tiene el talento adecuado para abordar esta transformación digital. Probablemente, el hecho de no haber desarrollado su hoja de ruta pueda enmascarar posibles carencias de talento a la hora de abordar la transformación digital.

Sin duda, este es uno de los ámbitos, como palanca de generación de ingresos, que puede tener un mayor crecimiento en el futuro próximo.

8. Ciberseguridad

Debido a crisis recientes de ciberseguridad, que han supuesto una problemática para la operativa de los sistemas de información de las compañías, se ha evidenciado la necesidad de evolucionar hacia sistemas integrales de seguridad.

En este punto, cabe reflexionar sobre la necesidad de entender las vinculaciones existentes entre la seguridad física y las de los sistemas de información, aspectos que, a día de hoy, deben ser abordados conjuntamente.

Si bien las compañías han tomado conciencia sobre la necesidad de asegurar elementos directos, como las



infraestructuras o los ordenadores de sobremesa, todavía están muy lejos de gestionar la seguridad sobre otros puntos de riesgo, como los accesos físicos o los *end-points* (móviles, etc.).

Uno de los principales campos de mejora, dada la dificultad de evitar posibles intrusiones, radica en el reducido número de compañías que desarrollan o se suministran de capacidades de monitorización que les permiten detectar y actuar contra las mismas.

9. Fraude

La clara percepción negativa del fraude, así como la incapacidad para conocer objetivamente si se produce o no en una organización, hasta no haber identificado un caso, dificulta de sobremanera su gestión.

En este sentido, las compañías empiezan a comprender que la lucha contra el fraude puede permitirles maximizar

sus resultados, generando un impacto directo en su cuenta de resultados.

No obstante, muy pocas organizaciones analizan sus cifras de pérdidas por fraude. De hecho, solo un 15% cuantifica los importes recuperados. Este número coincide con las compañías que reconocen pérdidas reales por fraude de más de 200.000 € en el último ejercicio. Este hecho corrobora la correlación entre gestión, identificación y recuperación, un indicativo de que la gestión del fraude es rentable.

Este es, sin duda, uno de los ámbitos con mayores oportunidades de desarrollo.

En definitiva, este estudio nos ha permitido no solo evaluar el grado de madurez del Buen Gobierno, sino explorar qué ámbitos de Buen Gobierno pueden mejorarse y cómo abordarlos.



UNA CONVERSACIÓN CON

Mellody Hobson

Presidenta de Ariel Investments,
vicepresidenta de Starbucks
Corporation y consejera de
JP Morgan Chase

Un asesor de inversiones debe considerar una serie de variables antes de orientar a sus clientes, siempre aportando un valor a largo plazo. Esa es la visión de Mellody Hobson, presidenta de Ariel Investments y vicepresidenta del Consejo de Administración de Starbucks Corporation. Desde su experiencia, la primera afroamericana en presidir el Economic Club of Chicago, aborda en esta entrevista los problemas y desafíos a los que se enfrenta en el día a día aconsejando a empresas cotizadas de diversas industrias.



¿Cómo distinguen los Consejos entre un planteamiento a largo y a corto plazo?

Es difícil generalizar. En Ariel nos llamamos «los inversores pacientes» y nuestro logotipo es una tortuga. Creemos que el largo plazo constituye el pilar de nuestra forma de plantear la inversión en sociedades cotizadas. Desde mi punto de vista, el largo plazo tiene que ver con la estrategia y con ofrecer valor y crecimiento a los partícipes, mientras que el corto plazo se centra más en las tácticas. Tu estrategia a largo plazo y tu crecimiento contribuyen a determinar tus tácticas a corto plazo, y estas, a su vez, respaldan tu estrategia y tu crecimiento a largo plazo.

¿Cómo aplican los consejeros una perspectiva a largo plazo en el Consejo?

Como inversores, no tenemos como objetivo invertir con miras a los beneficios del próximo trimestre o ni siquiera del próximo ejercicio. Tenemos en cuenta el valor subyacente de las empresas a lo largo del tiempo, y esta es la perspectiva que apporto en los Consejos. Creo que muchos consejeros comparten esa visión de creación de valor a largo plazo. El desafío consiste en lidiar con el día a día en el mundo real de Wall Street, los medios de comunicación y las distintas partes interesadas. A pesar de que un Consejo tiene que considerar los problemas y preocupaciones de las partes interesadas, creo que el trabajo de un consejero es impulsar el valor para los accionistas a largo plazo.

¿Cómo pueden los Consejos evitar centrarse excesivamente en el corto plazo?

Un buen Consejo evita quedar atrapado en el «ruido» del día a día, puesto que es mayoritariamente eso. Un buen Consejo se mantiene centrado en un objetivo claro, respaldado por una estrategia y un plan, el cual puede adaptarse. Warren Buffett dijo

una vez que los campeones se adaptan, y uno debe adaptarse, a menudo por cuestiones relativas al corto plazo. Hay que encontrar el justo equilibrio.

Como consejera, ¿de qué forma encuentras ese equilibrio?

A menudo me pregunto, si fuera una sociedad no cotizada, ¿cómo lo haría? Esta es una manera de dejar a un lado ciertas presiones que pueden alejarte de la mejor decisión, aquella que tomarías en el caso de que dichas influencias no estuvieran presentes, y no lo estarían si se tratara de una sociedad no cotizada. Si hay una diferencia entre la decisión que tomarías de ser una sociedad no cotizada frente a una cotizada, debes preguntarte por qué. Puedes aislar las fuerzas que te llevan a adoptar una vía a corto plazo en lugar de una a largo plazo. Esta pregunta me ayuda a anclar mi reflexión.

¿Cómo se plantean los Consejos la disrupción impulsada por las tecnologías?

Este es un tema de primer orden, que acapara muchas de las conversaciones del Consejo, y es importante. Sería problemático que un Consejo no se lo planteara. Todo el mundo trata de predecir el futuro para entender qué tecnologías favorecerán y cuáles lastrarán a la empresa, y esto con independencia del sector. Estamos asistiendo a estas conversaciones en distintas empresas, desde firmas nacionales de pequeña y mediana capitalización a multinacionales.

¿Los Consejos están incorporando a sus filas a más consejeros con experiencia en el ámbito de las tecnologías y las TI?

Los consejeros con experiencia en el universo digital están muy demandados. Cuando alguien nos dice que está buscando consejeros, a menudo quiere a personas

“Un buen Consejo se mantiene centrado en un objetivo claro, respaldado por una estrategia y un plan, el cual puede adaptarse”

con una trayectoria en el ámbito digital. Hace algunos años, se hacía mayor hincapié en la experiencia financiera, en particular hace 10 a 15 años, después de la Ley Sarbanes-Oxley y la crisis financiera. Estas competencias de los consejeros a menudo van por rachas, pero actualmente la demanda de experiencia digital es elevada.

¿Cómo pueden los Consejos adoptar una actitud proactiva a la hora de anticipar estos cambios?

Los buenos Consejos tratan de prever lo que está por venir. Es parte de su trabajo. No obstante, esto no quiere decir que puedan estar seguros de la respuesta, pero tratan de anticiparla. Los buenos Consejos son proactivos.

¿Los consejeros deberían hablar directamente con los inversores?

Creo que es una mala idea que los consejeros hablen aisladamente con los inversores. Las relaciones con los inversores deberían servir para trasladar una voz firme para la empresa, y obviamente el equipo directivo lidia directamente con los inversores. Hay situaciones en las que un inversor puede solicitar reunirse con un consejero independiente coordinador (*lead independent director*) o con el presidente, en el caso de que las funciones de presidente y consejero delegado sean independientes. Tuve esa experiencia cuando presidí el Consejo de DreamWorks. No es algo que suceda espontáneamente, generalmente se hace con base en una reflexión y una intención.

Melody Hobson

Melody Hobson es presidenta de Ariel Investments, así como presidenta del Consejo de Ariel Investment Trust.

Melody también ocupa el cargo de vicepresidenta del Consejo de Administración de Starbucks Corporation y es consejera en JP Morgan Chase. Anteriormente, fue presidenta del Consejo de Administración de DreamWorks Animation. Asimismo, es consejera de la Rockefeller Foundation, la George Lucas Education Foundation y el Lucas Museum of Narrative Art.

Melody, natural de Chicago, participa en numerosas organizaciones orientadas a la mejora de la ciudad. Es presidenta de After School Matters y consejera de la Junta de The Chicago Public Education Fund. En 2017, Melody se convirtió en la primera mujer afroamericana en presidir el Economic Club of Chicago en sus noventa años de historia. Colabora regularmente con CBS News, ofrece Consejos financieros semanalmente en Tam Joyner Morning Show y firma una columna para la Black Enterprise Magazine. En 2015, Time Magazine nombró a Melody una de las cien personas más influyentes del mundo.



Por tanto, no he estado en la situación de que determinados inversores llamen para hablar conmigo, y tampoco me pondría a su disposición de ese modo. En Ariel, hay momentos en los que pediremos entrar en contacto con un presidente, pero lo hacemos a través de la sociedad en la que hemos invertido. Creo que una empresa debería mantener siempre un mensaje muy unificado y reflexionado de cara a los inversores.

¿Qué puede hacer un Consejo para entender la composición de la base de accionistas en términos de orientación a corto frente a largo plazo?

Depende de la empresa y cada Consejo lo hace de una manera. Generalmente, dispones de informes de relaciones con inversores que retratan a los principales inversores, las conversaciones que la sociedad mantiene con estos y las cuestiones clave que plantean. Puesto que me dedico a la inversión, me hago una buena idea de las firmas existentes y de su reputación, y percibo la diferencia entre los inversores orientados al crecimiento y aquellos orientados al

valor. Por ello, probablemente adopto una perspectiva diferente a la hora de ver a la alta dirección que la mayoría de consejeros. En una empresa bien dirigida con un Consejo implicado, se tiene una buena idea de la base de accionistas y de sus preocupaciones.

También leo los análisis de Wall Street sobre las empresas en las que invertimos y sobre las empresas en las que formo parte del Consejo. Esto me permite ver de forma regular qué opinan los analistas de nuestras empresas, y revisamos esa información en el Consejo.

¿Cómo responden los Consejos a los informes de los analistas, tanto si son positivos como si son negativos?

La verdad es que yo no reacciono. Me centro en el largo plazo y la estrategia. A veces, los argumentos que se plantean pueden ser ruido o no reflejar la situación actual. Cuando leo estos informes, tiendo a pensar en los temas y las áreas sobre las cuales no estamos comunicando tan bien como deberíamos. También me hago una idea de nuestros competidores a partir de los informes

“Los buenos Consejos piensan a largo plazo sobre cada tema y cada decisión que toman”

comparativos de las empresas. Es simplemente información que quiero conocer, y quiero entender lo que se dice. Creo que la idea de reaccionar ante ello sería perder de vista mi objetivo, porque me centro en el largo plazo.

¿En qué áreas principales de Responsabilidad Social Corporativa y Medioambiental (RSC) deberían centrarse los Consejos?

Ariel acumula experiencia en cuestiones de RSC y nos hemos implicado en este ámbito a lo largo de buena parte de nuestra trayectoria. Creo que los temas candentes obviamente giran en torno al cambio climático y sus consecuencias, así como al Gobierno Corporativo. También vemos cómo los inversores institucionales se preocupan cada vez más por cuestiones relacionadas con el Gobierno Corporativo, tales como los temas de género y la diversidad étnica en el Consejo, así como sobre el impacto medioambiental de las actividades.

No obstante, la cuantificación y la normalización son temas muy complejos.

Realmente nos encontramos ante una ausencia de normas, lo que conduce a una abundante interpretación y numerosas diferencias que dificultan el terreno a los inversores.

¿Las empresas están a la altura de este reto?

El debate se está ampliando, dado que los inversores, en particular los inversores institucionales, lo demandan. Hace diez años, oíamos ocasionalmente estas preguntas. En la actualidad se preguntan con frecuencia, pero no es fácil clasificar las «respuestas». No puedes categorizar estas cuestiones, puesto que presentan un carácter considerablemente cualitativo. Creo que todavía queda camino por recorrer en lo que atañe a la evaluación.

¿La fiscalidad ha adquirido mayor protagonismo en el programa del Consejo a lo largo de los últimos años?

La fiscalidad es una parte importante del programa del Consejo. Las razones incluyen cambios profundos en el ámbito tributario en Estados Unidos a lo largo de los últimos 18 meses, y en los impuestos que han tenido que asumir las empresas para repatriar sus activos. A medida que las empresas han adquirido una perspectiva más global, se han dado cuenta de que mantenían sus fondos en distintos territorios, por lo que debían decidir cómo usarlos y dónde invertirlos de manera eficiente desde el punto de vista fiscal. También se ha convertido en un motivo de preocupación que las empresas trasladen su sede a territorios con regímenes fiscales más favorables. Estas conversaciones se han visto motivadas por los cambios en la política fiscal y una mayor globalización.

¿Qué más deberían tener en cuenta los consejeros a largo plazo?

Los buenos Consejos piensan a largo plazo sobre cada tema y cada decisión que toman.

Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo



Nuestro Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo

En los últimos años, el desarrollo normativo y número de recomendaciones, códigos y principios en materia de Gobierno Corporativo ha sufrido un fuerte crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional, configurándose el Buen Gobierno como una pieza clave del funcionamiento de cualquier grupo empresarial y/o societario.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las compañías en estos días consiste en incorporar a su cultura empresarial y organización interna estas nuevas prácticas y recomendaciones de Buen Gobierno.

La implantación de mejores prácticas en materia de Gobierno Corporativo, además de considerarse como un aspecto relacionado con el cumplimiento normativo, se está configurando como una palanca de creación de valor para los accionistas.

Conscientes de la importancia, interés y preocupación del mundo empresarial por todo lo relacionado con el Buen Gobierno Corporativo, Deloitte ha creado el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo (C.E.G.C.), liderado por un equipo de profesionales expertos en distintas disciplinas.

El Centro nace como una plataforma y herramienta de ayuda a los administradores y consejeros en su reto de alinear sus objetivos estratégicos con un adecuado entorno general de control, gestión de riesgos y Buen Gobierno Corporativo.

Para apoyar la implantación de buenas prácticas de gobierno que permitan una visión integral del Consejo y sus comités, en Deloitte contamos con un equipo de profesionales altamente cualificados que ofrecen soluciones a las empresas con servicios especializados en promover la práctica efectiva y segura del Gobierno Corporativo.

Iniciativas del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte

Estas son algunas de las actuaciones desarrolladas por el Centro de Excelencia, que le sitúan a la vanguardia en todo lo relacionado con las mejores prácticas en Gobierno Corporativo:

España, referente mundial del Buen Gobierno (2019 Global Governance Leaders' Summit)

Los días 22 y 23 de mayo se ha celebrado en Madrid el encuentro mundial de líderes de Gobierno Corporativo de Deloitte, que ha contado con la participación de algunas de las principales personalidades de este ámbito y en el que se ha debatido sobre las principales tendencias del Buen Gobierno.

EJE&CON

Deloitte Legal organiza los encuentros de Espacio Consejeros, jornadas donde expertos de primer nivel mantienen un debate participativo y abierto sobre temas de actualidad en los Consejos y muy especialmente en materia regulatoria y de Buen Gobierno.

Board in progress

Deloitte Legal, junto con la consultora especializada en estrategias de liderazgo Talengo, promueven sesiones para acercar a los consejeros de Administración de las principales compañías españolas los aspectos que mayor incidencia tienen en la gestión empresarial.

Informes y estudios

Estudio Buen Gobierno en sociedades no cotizadas

El Buen Gobierno se ha posicionado como un conjunto de prácticas necesarias para todas las organizaciones. Este estudio recoge aquellos aspectos que inciden directamente sobre el Gobierno Corporativo, como la importancia de la planificación estratégica, la digitalización o la gestión de riesgos como palanca de generación de valor en las sociedades no cotizadas.

On the boards agenda – Crisis resilience and the board – Taking risk oversight to the next level

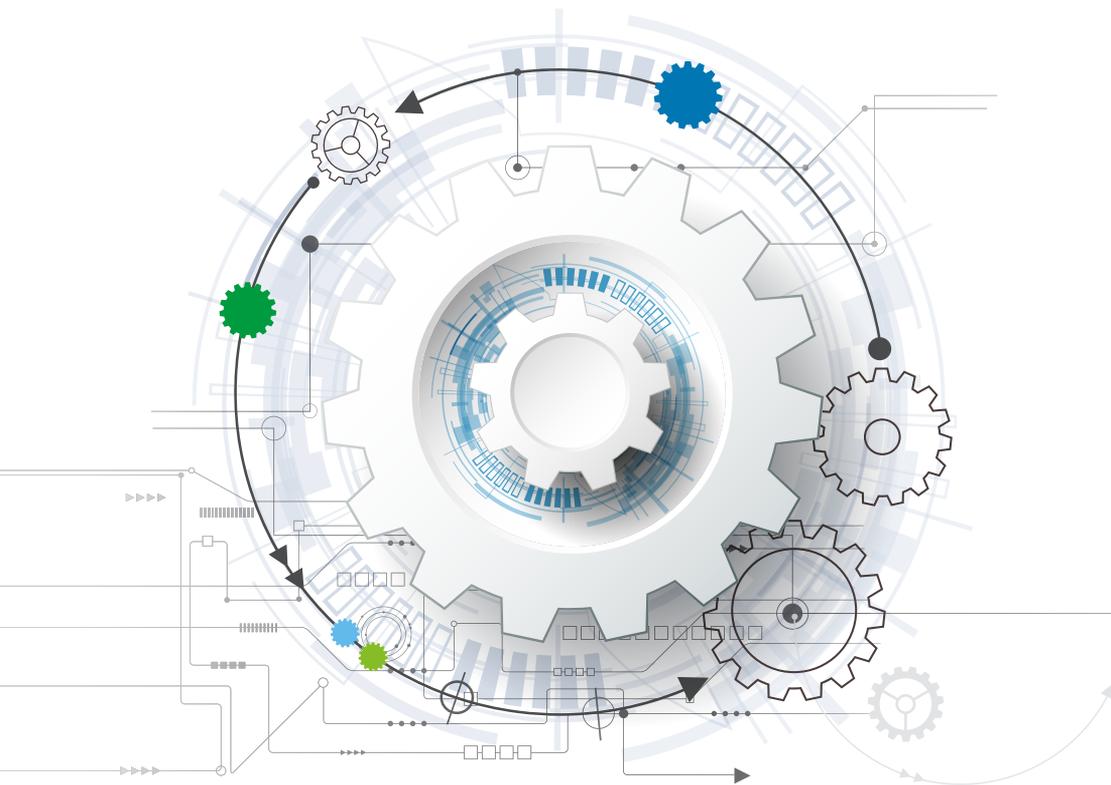
En la era digital y de la disrupción, la crisis se ha convertido en un elemento para el que las organizaciones deben estar más preparadas que nunca. Este informe aborda la importancia de la resiliencia en las empresas y la necesaria capacidad de estas para analizar las situaciones críticas en las que se vean inmersas, procedentes de amenazas externas o internas, y para ejecutar sus planes estratégicos. El Consejo de Administración es un órgano clave en la construcción de esta resiliencia.

The inclusion imperative for boards – Redefining board responsibilities to support organizational inclusion

Actualmente, hay un debate sobre la necesidad de que los líderes de las organizaciones continúen implementando políticas que fomenten la diversidad. Este informe incide en la importancia de que la diversidad vaya de la mano de la inclusión y en el papel que los Consejos de Administración desempeñan en el desarrollo de una empresa más inclusiva.

Consulte la página web del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo en www.gobiernocorporativo.es

Programa de Consejeros



Deloitte y Spencer Stuart organizan la vigésimo quinta edición del Programa de Consejeros que se celebrará en noviembre en el Parador Nacional de La Granja de San Ildefonso (Segovia).

Vigésimo quinta edición del Programa de Consejeros

El Programa de Consejeros tiene una duración de día y medio, con carácter residencial, y está dirigido exclusivamente a presidentes, consejeros delegados, consejeros, directores generales y secretarios de Consejos. En él, tendrá la oportunidad de compartir sus responsabilidades en el Consejo con otros líderes de los órganos de dirección de las empresas españolas más relevantes.

El programa se realiza siguiendo la dinámica del *role-playing*, en la que los asistentes serán miembros del Consejo de Administración de una empresa ficticia, ERCINA, S.A.,

participando en las reuniones del Consejo, así como en las comisiones de auditoría, nombramientos y retribuciones. Durante las sesiones en las que participen, tendrán en sus manos la toma de decisiones que afectarán a la empresa en los años futuros. Se trata de un programa único en el mercado, especializado en Gobierno Corporativo y liderado por expertos en la materia, con los que los asistentes podrán intercambiar conocimiento y experiencias durante el desarrollo de las sesiones.

Si desea recibir más información sobre el programa, póngase en contacto con nosotros a través del correo electrónico: **centroexcelenciaGC@deloitte.es**

Consulte la página web
del Centro de Excelencia
de Gobierno Corporativo en
www.gobiernocorporativo.es

Deloitte.

Si desea información adicional, por favor, visite www.deloitte.es

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sociedad del Reino Unido no cotizada limitada por garantía, y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página www.deloitte.com/about si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento fiscal y legal y asesoramiento en transacciones y reestructuraciones a organizaciones nacionales y multinacionales de los principales sectores del tejido empresarial. Con más de 286.000 profesionales y presencia en 150 países en todo el mundo, Deloitte orienta la prestación de sus servicios hacia la excelencia empresarial, la formación, la promoción y el impulso del capital humano, manteniendo así el reconocimiento como la firma líder de servicios profesionales que da el mejor servicio a sus clientes.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2019 Para más información, póngase en contacto con Deloitte Advisory, S.L.

Diseñado y producido por el Dpto. de Comunicación, Marca y Desarrollo de Negocio, Barcelona.