

CUESTIÓN DE Confianza

Revista de Gobierno Corporativo #11/2020

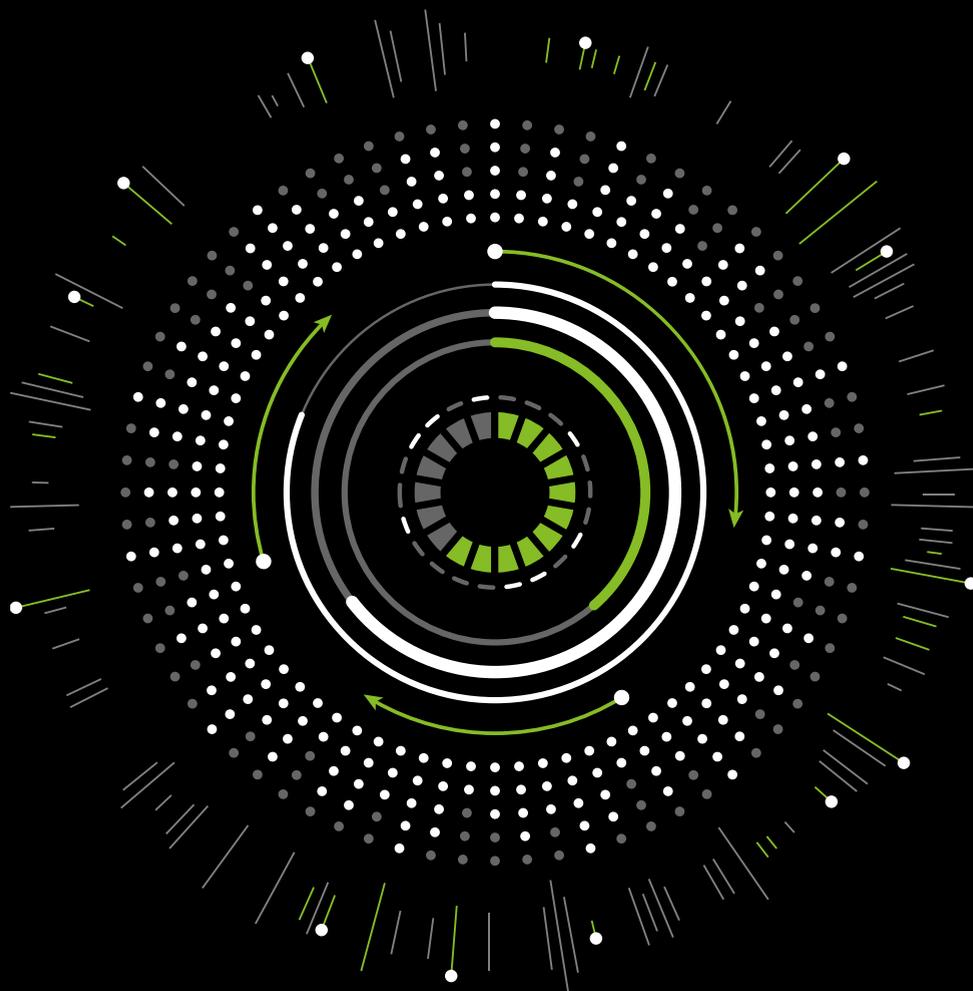
Beneficios tangibles

Alfredo Bonet,
Círculo de Empresarios /
Técnicas Reunidas
PÁGINA 06

Juan Arena de la Mora,
Fundación SERES /
Meliá Hotels International
PÁGINA 18

Marieta del Rivero,
Cellnex Telecom / Gestamp
Automoción / Onivia
PÁGINA 12

Juan Carlos Alfonso Rubio,
AENA
PÁGINA 24



Deloitte.



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845



XAVIER ANGRILL

SOCIO RESPONSABLE DEL CENTRO DE EXCELENCIA
DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE.

Durante los últimos meses, la gobernanza de las empresas ha experimentado una situación sin precedentes motivada por la crisis de la Covid-19. Esta pandemia ha originado cambios importantes en el Buen Gobierno de las organizaciones. De la noche a la mañana, el Consejo de Administración ha adquirido un protagonismo especial ante la incertidumbre generada por el coronavirus y su desempeño ha sido crucial en la gestión de esta emergencia sanitaria, en la definición de la estrategia que se ha seguido y en la integración de los valores de la organización en la misma.

La Covid-19 también ha llevado a que los Consejos de Administración, y los diferentes órganos de gobierno, hayan tenido que adaptarse a las medidas derivadas del Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declaraba el estado de alarma, con la consiguiente limitación de movimiento y el establecimiento del confinamiento para paliar la propagación del virus. Todo ello, ha acelerado la digitalización en el ámbito del Buen Gobierno, imponiéndose la vía telemática como alternativa a las reuniones presenciales y el trabajo en remoto al efectuado en la oficina.

Todas estas cuestiones se ahondan en este nuevo número que presentamos, el undécimo, de Cuestión de Confianza. En él, se recoge un elenco de entrevistados con una gran trayectoria en el ámbito del Gobierno Corporativo, quienes aportan su punto de vista y experiencia en torno al Buen Gobierno y, como no podía ser de otra manera, en relación con la gestión efectuada ante la Covid-19.

Desde el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo esperamos que esta revista siga siendo una herramienta útil para todos aquellos miembros de Consejos de Administración y que el presente número sea un documento de revisión y consulta, objetivos que han conseguido posicionar a esta publicación como una referencia en el ámbito del Buen Gobierno.

Desde estas líneas, les agradezco su interés y transmito mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han participado en la elaboración de este número.

Contenido

Cuestión de Confianza #11
Año 2020

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.



ALFREDO BONET,
CÍRCULO DE EMPRESARIOS /
TÉCNICAS REUNIDAS
PÁGINA 06



MARIETA DEL RIVERO,
CELLNEX TELECOM / GESTAMP
AUTOMOCIÓN / ONIVIA
PÁGINA 12



JUAN ARENA DE LA MORA,
FUNDACIÓN SERES /
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL
PÁGINA 18



JUAN CARLOS ALFONSO RUBIO,
AENA
PÁGINA 24

-
- 06 **“El adecuado funcionamiento del Consejo garantiza minimizar las consecuencias de una crisis y fortalecer la resiliencia”**
Entrevista a Alfredo Bonet, *secretario general del Círculo de Empresarios y consejero externo independiente de Técnicas Reunidas.*
- 12 **“El individualismo no vale en una situación de crisis como la que estamos viviendo”**
Entrevista a Marieta del Rivero, *consejera independiente de Cellnex Telecom y Gestamp Automoción. Presidenta no ejecutiva de Onivia.*
- 18 **“Con la Covid-19, hay mucha mayor comunicación entre ejecutivos y consejeros”**
Entrevista a Juan Arena de la Mora, *miembro del Comité Ejecutivo de la Fundación SERES y presidente de su Comisión de Gobernanza y consejero de Meliá Hotels International.*
- 24 **“El secretario del Consejo es el motor del Gobierno Corporativo de la organización”**
Entrevista a Juan Carlos Alfonso Rubio, *secretario del Consejo de Administración y secretario general corporativo de AENA.*
- 30 **Resiliencia y planificación estratégica, claves para la gestión de crisis**
Fernando Picatoste, *socio de Gestión de Crisis de Deloitte.*
- 36 **Ley de Secreto Empresarial: una poderosa herramienta para la protección de la información de las organizaciones**
Dulce Miranda y Nuria Acinas, *socia de Deloitte Legal y manager de Risk Advisory de Deloitte, respectivamente.*
- 42 **Diversidad, una necesidad prioritaria en los Consejos de Administración**
Xavier Angrill, *socio responsable del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte.*
- 48 **Juntas Generales de Accionistas durante el estado de alarma. Un ejemplo de adaptación**
Marta García Rey y Óscar Martín Moraleda, *socios de Risk Advisory de Deloitte.*
- 54 **Reforma del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas**
José María Elías de Tejada, *socio de Deloitte Legal y miembro del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo de Deloitte.*

Alfredo Bonet

Secretario general del Círculo de Empresarios y consejero externo independiente de Técnicas Reunidas

“El adecuado funcionamiento del Consejo garantiza minimizar las consecuencias de una crisis y fortalecer la resiliencia”

El relevante papel del Consejo ante la crisis sanitaria y la importancia del talento son dos de los principales aspectos que Alfredo Bonet destaca a lo largo de esta entrevista. En ella, el consejero independiente analiza en profundidad las lecciones aprendidas ante la difícil situación provocada por la Covid-19.

¿Cómo estáis afrontando desde Técnicas Reunidas la pandemia y este nuevo contexto? ¿Cuáles están siendo las nuevas prioridades y la respuesta que se está dando?

La respuesta de la compañía a la crisis sanitaria ha sido rápida y eficaz desde el primer momento, con una atención prioritaria en los primeros días a la protección de la salud de los empleados. Ya el 3 de marzo se constituyó un comité de seguimiento de la crisis y se decidió convocar reuniones diarias del comité de dirección. La empresa disponía de planes de contingencia y contaba con la capacidad tecnológica necesaria para que el 13 de marzo pudiera instaurarse el teletrabajo para prácticamente todos los empleados. El nivel de incertidumbre que ha generado

esta crisis es elevado e irá remitiendo a medida que se controle la crisis sanitaria en los distintos mercados en que opera la compañía, en los que cuenta con una importante cartera de proyectos.

Uno de los ámbitos más críticos actualmente en todas las organizaciones es el relacionado con las personas. En tu condición de presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, ¿qué aspectos crees que son los más relevantes a considerar? En este sentido, ¿qué reflexiones podrías compartir desde tu experiencia?

Esta crisis ha permitido demostrar a la sociedad el enorme valor que tiene el talento para las empresas. La protección



de la salud de los empleados se convirtió en la prioridad absoluta desde el primer día, muy por encima de cualquier otra. Los departamentos de Recursos Humanos han jugado un papel esencial y han demostrado estar a la altura de las circunstancias promoviendo el teletrabajo, preservando la salud de los empleados y buscando soluciones para las situaciones específicas de cada uno de ellos. El talento es el mayor activo de compañías como la nuestra, la base de su competitividad. Por ello, hay que cuidarlo y preservarlo. Pienso que las empresas que hayan demostrado cómo se debe actuar durante estas semanas van a lograr fortalecer el vínculo con sus empleados y el compromiso de estos con sus objetivos y valores.

Cuando se habla del papel del Gobierno Corporativo en esta crisis, uno de los debates es el relativo al papel del Consejo y su nivel de intensidad en la relación con el ejecutivo. Ese difícil equilibrio entre dejar hacer frente a conocer y poder supervisar. ¿Cuál crees que es el modo más adecuado de afrontar esta cuestión?

Lograr ese equilibrio es clave pero es inestable porque, una vez alcanzado, pueden alterarlo circunstancias excepcionales. Los consejos deben implicarse más en momentos de crisis, por supuesto, pero tratando de preservar al mismo tiempo la capacidad, agilidad y margen de maniobra de los comités de dirección para tomar las rápidas decisiones que exigen estas situaciones

extraordinarias. Los consejeros ejecutivos y la alta dirección deben incrementar el detalle y la frecuencia de la información que ofrecen al Consejo sobre la marcha del negocio, la gestión de riesgos y el impacto esperado de la crisis. Así, podrán disponer de todos los elementos necesarios para valorar la situación en el día a día, conformar su visión estratégica y ejercer su función de supervisión en representación de los accionistas. La relación de confianza mutua entre ambos es fundamental y, en situaciones como estas, puede ponerse a prueba y, muy probablemente, salir fortalecida.

En este sentido, ¿qué recomendaciones darías a los consejeros independientes para que puedan desempeñar su papel del mejor modo posible?

Los consejeros no pueden tomar decisiones acertadas si no están bien informados, por lo que deben estar en condiciones de dedicar el tiempo y esfuerzo necesario para conocer la realidad de la empresa y poder construir una visión estratégica orientada a resultados. Todos deben, asimismo, mantener una buena interlocución para combinar sus competencias

diversas y aportar valor al abordar de manera objetiva e independiente las principales facetas y dimensiones de los eventuales problemas y desafíos. Su capacidad de análisis, rigor, compromiso, integridad y honestidad son otras cualidades imprescindibles para el buen funcionamiento del Consejo.

¿En qué medida consideras que las compañías españolas estaban preparadas para afrontar una crisis? ¿Se habían trabajado adecuadamente y se habían definido los planes de continuidad y protocolos necesarios?

Supongo que hay casos y situaciones diferentes. Es probable que nadie estuviéramos perfectamente preparados para una crisis sanitaria imprevista y de la dimensión de la que sufrimos, pero la capacidad de reacción de las empresas españolas ha sido ejemplar. Inmediatamente se pusieron en marcha los protocolos establecidos y, de no existir o ser aplicables, se definieron otros. Toda la atención se dirigió al corto plazo, primero a preservar la salud de los trabajadores y, solo después, a asegurar la continuidad de la actividad productiva en las mejores condiciones posibles en un entorno de máxima incertidumbre. Las empresas han dedicado después gran atención y esfuerzo a diseñar, conjuntamente con los representantes de los trabajadores, y a aplicar protocolos de reincorporación al trabajo para el proceso de desconfinamiento, de manera que aseguren un retorno seguro a la actividad.

Esta crisis nos ha recordado la importancia de mantener protocolos de actuación eficaces ante riesgos imprevistos y, estoy seguro, habrá un antes y un después en este ámbito como consecuencia de esta experiencia.

“El talento es el mayor activo de compañías como la nuestra, la base de su competitividad. Por ello, hay que cuidarlo y preservarlo”



“En épocas de incertidumbre, en escenarios complejos, el Consejo cobra un papel clave para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el medio y largo plazo”

¿Qué lecciones aprendidas extraes de esta crisis para la mejora del Gobierno Corporativo? ¿Qué crees que podría mejorarse?

Como decía, probablemente vamos a una mayor preocupación por encontrarnos preparados ante posibles crisis futuras de cualquier tipo, ya que no solo pueden ser sanitarias de nuevo, sino medioambientales –fenómenos meteorológicos extremos o desastres naturales–, de ciberseguridad o robo de datos o, por ejemplo, geopolíticas. En épocas de incertidumbre, en escenarios complejos, el Consejo cobra un papel clave para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el medio y largo plazo. El control de los riesgos y los protocolos de actuación, en caso de que ocurran, suben en la escala de prioridades de los consejos. La crisis también ha puesto a prueba la capacidad de tomar decisiones con agilidad, con escaso tiempo para la reflexión.

La labor del Consejo es importante para enfocar el largo plazo, pero también para afrontar los desafíos imprevistos en un momento dado. Los accionistas también

miran más a los consejos en estos momentos de incertidumbre, analizando su capacidad de actuar de manera eficaz en defensa de sus intereses. Una adecuada gestión fortalecerá la confianza. Quizá sea aún pronto para determinar las implicaciones de esta crisis en el Gobierno Corporativo ya que, si bien hemos superado la primera fase de emergencia, ahora hay que enfocar una estrategia de recuperación de la que las sociedades salgan, si es posible, fortalecidas. No se trata solo de reconstruir lo que se ha roto, sino de construir más.

Ante la excepcionalidad de la situación actual, ¿qué aspectos clave recoge el plan de actuación de Técnicas Reunidas ante la Covid-19? ¿Cuál ha sido tu papel como consejero externo independiente en la activación del plan de actuación ante la incertidumbre generada por la evolución del brote?

El plan de actuación ha priorizado, como ya he adelantado, la protección de la salud de los trabajadores. Gracias a las inversiones en tecnología, unos 6.500

BIO

Alfredo Bonet

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense, Alfredo Bonet ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en el área de Comercio Exterior del Ministerio de Economía.

Alfredo Bonet ha sido secretario general de Comercio Exterior (2004-2010), secretario de Estado y presidente del ICEX (2010-2012), consejero económico y comercial jefe en la Delegación Permanente de España ante la OCDE (2012-2015), director internacional de la Cámara de Comercio de España (2015-2018) y, actualmente, es el secretario general del Círculo de Empresarios y consejero externo independiente de Técnicas Reunidas, cuya Comisión de Nombramientos y Retribuciones preside desde 2018.

“Nuestras empresas han mostrado su cara más social durante esta crisis, tanto hacia sus trabajadores como mediante su esfuerzo por mantener funcionando los sectores esenciales”

empleados están teletrabajando en España y en las filiales en el exterior. Algo menos de 200 lo hacen de forma presencial. Ha sido complejo gestionar una amplia plantilla distribuida en múltiples mercados. No ha sido necesario aplicar ERTES ni despidos. De cara a la reincorporación de la plantilla, la empresa se encuentra preparada para llevarla a cabo de forma segura en cuanto sea posible. En lo que respecta a la ejecución de proyectos, la ingeniería, actividad esencial de la empresa, sigue funcionando al 100%, pero los procesos de compras y construcción han sufrido algunas ralentizaciones en función de la situación en los países en que se ejecutan los proyectos. A nivel comercial, hay algunos retrasos en licitaciones motivados por el clima de incertidumbre. Y se ha acometido un estricto seguimiento de las finanzas y gestión de la caja, sin dejar de atender las necesidades de los proveedores más prioritarios. El Consejo ha estado puntual y periódicamente informado, consultado e involucrado en los planes de actuación, tanto a través de reuniones telemáticas del Consejo y de sus comisiones, como de informes quincenales sobre la situación de los proyectos y la marcha de la compañía.

Y en este nuevo contexto, ¿qué papel crees que va a jugar la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad para los grupos de interés? ¿Cómo deberían enfocarla e incorporarla en su agenda los Consejos de Administración?

Cada vez es más evidente que, si pretenden ser sostenibles en tiempo, las compañías deben velar no solo por los intereses de sus accionistas, sino por los de todos los grupos de interés con los que interactúan.

Con este fin deben enfocarse los Consejos, en base a estrategias ambiciosas de responsabilidad social, de lo que ahora se conoce como ESG (medio ambiente, social y gobernanza). No se trata solo de minimizar las externalidades negativas que pueda provocar la actividad en materia social o medioambiental, sino de considerar las implicaciones a largo plazo de las decisiones que se toman. Para ello, es necesario definir un propósito para la compañía que sea compartido por toda la organización, identificar criterios y métricas para el seguimiento de los avances, centrarse más en el largo plazo, invertir en la formación y fidelización del talento, anticipar el futuro de la organización y definir una nueva narrativa ilusionante, que inspire confianza interna y externamente sobre el futuro de la empresa.

Las cuestiones ESG y la transparencia en materia de información no financiera tienen ahora alta prioridad en las agendas de los Consejos, así como en las políticas de inversión socialmente responsable de los principales inversores institucionales. Estos son cada vez más activos en esta materia, para alinear sus estrategias con sus principios y lograr mayor control de sus riesgos operativos, reputación y valor de marca en respuesta a una sociedad cada vez más concienciada con la sostenibilidad en todas sus dimensiones.

Me gustaría aprovechar para destacar cómo nuestras empresas han mostrado su cara más social durante esta crisis, no solo hacia sus trabajadores, sino mediante su esfuerzo en mantener funcionando los sectores esenciales o donaciones de equipos sanitarios,

de recursos o de ayudas y alimentos para los ciudadanos más vulnerables. Están dando una verdadera lección a quienes tratan de difundir una imagen equivocada de los empresarios.

Para terminar, ¿qué recomendación darías a los consejeros españoles de cara a futuro, con el objeto de que puedan ayudar a reforzar la resiliencia de sus compañías?

Los órganos de gobierno deben dar respuesta ante las situaciones de gran incertidumbre a través de un fuerte liderazgo y proactividad. Deben dedicar más tiempo y esfuerzo a las estrategias de prevención y supervisar que las decisiones que se toman de manera rápida son apropiadas y consistentes con los principios y valores de la sociedad, manteniendo la mirada en el largo plazo. La crisis va a poner de manifiesto la calidad de las instituciones de las organizaciones: Consejo, dirección, procesos de control y gestión. Va a descubrir las posibles limitaciones que puedan existir en el Gobierno Corporativo en una situación extraordinaria, lo que constituye una oportunidad para aprender de los posibles errores y mejorar las formas de actuar. Un adecuado funcionamiento e implicación del Consejo de Administración es una garantía para minimizar las consecuencias de una crisis y fortalecer la resiliencia y capacidad de recuperación de la organización. Pienso que la relevancia de su papel saldrá reforzada tras la crisis.



IGNACIO LEZÁUN

SOCIO DE RISK ADVISORY Y MIEMBRO DEL CENTRO DE EXCELENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE
REALIZA LA ENTREVISTA
ilezaun@deloitte.es.



¿Cuáles crees que son los principales retos que afrontan hoy los consejos?

Los principales temas que estarán, sin duda, en la próxima temporada de Juntas 2020 se refieren, desde mi punto de vista, a cuatro retos: la composición del Consejo en lo relativo a la independencia y diversidad; la remuneración de la alta dirección; la información no financiera y la gestión del mapa de riesgos.

En cuanto a la composición del Consejo, la exigencia de mayoría de independientes es cada vez mayor por parte de los accionistas y del ecosistema de *stakeholders*. No solo en los puestos de consejeros, sino también en la

figura del presidente del Consejo. En las compañías del IBEX 35 vemos cómo en 2019, 6 de cada 10 tienen más de un 50% de consejeros independientes en sus consejos, lo que me parece muy positivo. No olvidemos que esos independientes representan a muchos pequeños accionistas que han invertido su dinero en la compañía, y a los que hay que asegurar que las decisiones se toman pensando en la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, alineando y compatibilizando los intereses de los minoritarios con los de los de referencia, que cuentan con representación directa en el Consejo a través de los consejeros dominicales.

Marieta del Rivero

Consejera independiente de Cellnex Telecom y Gestamp Automoción
Presidenta no ejecutiva de Onivia

“El individualismo no vale en una situación de crisis como la que estamos viviendo”

Marieta Del Rivero aborda en esta entrevista la actualidad de los Consejos de Administración, desde los retos que afrontan en el presente a la formación y responsabilidades de los consejeros, la diversidad de los consejos o algunas de las principales lecciones aprendidas de la crisis motivada por la Covid-19.

En cuanto a la figura del presidente y su independencia, en España todavía estamos lejos de un estado más equilibrado. Hay una tendencia cada vez más presente entre los principales inversores institucionales y, de modo destacable entre los *proxy advisors* en sus recomendaciones de voto en las Juntas, a recomendar y apoyar la opción de un presidente no dominical además de no ejecutivo. La realidad, sin embargo, es que casi 2 de cada 10 son, en la mayoría de los casos, ejecutivo o dominical. Ser independiente es un estado de ánimo, es decir, no tener conflictos de intereses a la hora de tomar posiciones ante una determinada decisión. Significa

ser congruente y no dejarte influenciar por temas ajenos al buen fin para la compañía a la que representas. Ciertamente es que, a veces, no es fácil pero también es cierto que es gratificante cuando lo practicas. Se da la paradoja de que el 78% de las mujeres en consejos del IBEX 35 son independientes. La confluencia de la tendencia de crecimiento de independientes y de mujeres consejeras nos lleva a este resultado, que no deja de ser interesante.

La diversidad de género en los consejos sigue siendo un reto, a pesar de que hemos avanzado mucho en este campo. Según publicó a finales de mayo el diario

“Gracias a los nombramientos aprobados y anunciados para este año, las mujeres ya suponen más del 30% del total de consejeros de las empresas del IBEX 35”

económico Cinco Días, gracias a los nombramientos aprobados y anunciados para este año, las mujeres ya suponen más del 30% del total de consejeros de las empresas del IBEX 35 en su conjunto, es decir, el umbral mínimo del objetivo para 2020 recomendado por el Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas.

Creo que aspectos como recortar los tiempos de permanencia en los Consejos es importante –en España el tiempo son 12 años–, utilizar asesores externos en la selección de nuevos consejeros que introduzcan transparencia y objetividad, reforzando así la meritocracia y aprovechar los momentos de ampliación del Consejo para identificar talento femenino. Y, todo ello, con el convencimiento del presidente y del CEO.

La remuneración a la alta dirección y la transparencia en su comunicación continua sigue siendo otro de los temas en la agenda para este año. Mi experiencia es que las compañías deben trabajar con un buen *benchmarking* cualitativo y cuantitativo, realizado por un experto externo, que

sirva de base para la correcta toma de decisiones. La tendencia apunta a formas retributivas que miren tanto el corto plazo como el largo plazo, planes a tres años que incorporen el reconocimiento no solo económico, sino también en acciones para compartir el valor con los directivos o bonus ligados a la creación de valor para el accionista. Además, la introducción de métricas ligadas a objetivos del ESG (Environmental, Social y Governance) será otra tendencia a incorporar.

Y por último, el reto del mapa de riesgos. En un mundo tan complejo, volátil e incierto como este siglo XXI, trabajar el mapa de riesgos teniendo en cuenta ámbitos emergentes y todavía poco conocidos, como la ciberseguridad, los datos y su correcta gestión, el impacto de tecnologías disruptivas en los modelos de negocio o la reputación corporativa en las redes sociales es un ejercicio nada fácil y que requiere de una dinámica y disciplina impecable. Contar con expertos para evaluar ese mapa que se expande a una velocidad nunca conocida es imprescindible.

¿Sobre qué temas y disciplinas crees que es más importante la formación para un consejero?

Lo primero que hay que aprender es que ser consejero no es ser ejecutivo. Este aprendizaje se adquiere en el terreno, se aprende fijándose en otros consejeros con más experiencia y escuchando. No se espera de ti que digas lo que hay que hacer, sino que hagas las preguntas poderosas que ayudan al Consejo –y a los ejecutivos– a replantearse una forma de observar la realidad, un hecho, una decisión. Al CEO hay que acompañarle, retarle y ayudarle en su labor ejecutiva. Todo ello, respetando su espacio sobre una base de confianza basada en hechos.



Por supuesto, hay que tener formación financiera para saber leer un balance, una cuenta de resultados, un estado de caja e identificar los indicadores críticos para el negocio de la compañía para poder tener criterio para entender la salud de la compañía y anticipar medidas.

Es relevante contar con experiencia ejecutiva en todos los temas retributivos, de gestión de personas, planes de sucesión, modelos organizativos y en todo lo relativo a personas. Entender del negocio también es importante, aunque no imprescindible para tu incorporación. Si te lo propones y dedicas tiempo, se termina conociendo las claves para poder tener un punto de vista valioso.

Creo que la asignatura pendiente en muchos consejos es un entendimiento básico de las tecnologías exponenciales que están transformando todos los negocios, hasta los más tradicionales. Contamos con muchos ejemplos de compañías que no supieron ver el impacto de la tecnología en su negocio y desaparecieron. Blockbuster nunca supo ver que Netflix era su competidor. Y así, una larga lista de marcas que todos conocemos.

“Creo que la asignatura pendiente en muchos consejos es un entendimiento básico de las tecnologías exponenciales que están transformando todos los negocios, hasta los más tradicionales”

La dedicación actual de los consejeros, ¿es suficiente para dar cobertura a todas sus responsabilidades?

La Ley de Sociedades de Capital define que los consejeros deben tener una dedicación adecuada para garantizar la buena dirección y control de la sociedad, pero no especifica qué es una dedicación adecuada, remitiendo al reglamento del Consejo de cada sociedad el número máximo de consejos en los que pueden estar sus consejeros. Lo cierto es que las

crecientes responsabilidades que tenemos los consejeros hacen imprescindible asegurar no solo la asistencia anual definida, sino también la dedicación de tiempo de calidad en el trabajo que se realiza desde las diferentes comisiones. Desde la Comisión de Nombramientos y Retribuciones se debe hacer un seguimiento de la aportación del Consejo –evaluación anual del Consejo– así como de la asistencia.

¿Podrías enumerar mejores prácticas del funcionamiento del Consejo que puedan ser referencia?

Me parece muy buena práctica realizar una sesión estratégica con carácter anual en la que participe el Consejo, la alta dirección de la compañía y externos expertos en la industria de que se trate. En Cellnex, por ejemplo, tenemos dos días de reflexión estratégica que aportan muchísimo valor en todos los ámbitos del negocio.

También es un ejercicio muy enriquecedor organizar sesiones del Consejo en los países donde la compañía tiene presencia y dedicar un tiempo a conocer sobre el terreno las operaciones, el mercado, los equipos de gestión y los retos locales. Salir de la sala de Juntas y visitar los países es una buena práctica que aconsejo.

“Al CEO hay que acompañarle, retarle y ayudarle en su labor ejecutiva. Todo ello, respetando su espacio sobre una base de confianza basada en hechos”

Por último, diseñar encuentros informales con los consejeros independientes en donde se pueda compartir temas importantes en una atmosfera “independiente” es algo valioso.

¿Crees que en los consejos actuales hay suficiente diversidad de talento? ¿Experiencias? ¿Perfiles?

Para poder responder a esta pregunta lo primero que tiene que tener el Consejo es una matriz de competencias que sirva de base para valorar si las experiencias son las que se necesitan para el negocio hoy, pero, sobre todo, para el negocio dentro de cinco años, a nivel estratégico. En el IBEX 35 solo cinco compañías publican su matriz de competencias y los inversores institucionales están exigiendo que se comparta, cada vez en mayor medida, esta información. Aquí un tema clave son los periodos de renovación de los consejeros, ya que, de no producirse con la frecuencia adecuada, la capacidad de las compañías de incorporar nuevas competencias, conocimientos y más diversidad se reduce de forma importante.

¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas durante el estado de alarma por la Covid-19?

Sin duda, una lección muy importante que he aprendido es cómo entendernos –en las organizaciones y en el plano personal– en la distancia. Este cambio de hábito, en una cultura como la española, no ha sido nada fácil. Pero gracias a la tecnología nos hemos adaptado rápidamente a gestionar reuniones de trabajo en remoto, a tomarnos una copa con nuestros amigos a través de la pantalla y a poder mantener el contacto con la familia. En el plano profesional

BIO

Marieta del Rivero

Consejera independiente de Cellnex Telecom y Gestamp Automoción. Presidenta no ejecutiva de Onivia. Es miembro del Consejo Asesor de Mutualidad de la Abogacía y de Made in Möbile.

Ha sido directora mundial de marketing de Telefónica, directora general adjunta al director general comercial digital de Telefónica, CEO de Nokia Iberia, senior advisor de Ericsson, socia de Seeliger y Conde y presidenta de International Women's Forum Spain.

Fue una de 'Las 500 Mujeres Más Influyentes de España' en 2018 y 2019 según 'El Mundo'; una de 'Las Top 100 Mujeres Líderes 2018' por Mujeres & Cía, y fue reconocida como la 'Mejor Directiva 2017' por la Asociación Española de Mujeres Empresarias.

Es autora del libro 'Smart Cities: una visión para el ciudadano'. Marieta del Rivero es miembro de la junta directiva de la Asociación Española de Directivos (AED), AMP por el IESE, EP por Singularity University y executive coach certificado por la ECC. En 2019, asistió al 'Workshop in Global Leadership' impartido por la Harvard Kennedy School.

esta lección ha conducido a que muchas organizaciones cambien los cimientos de su cultura que, si bien antes se basaban en estar presente en la oficina, ahora empiezan a construirse en la confianza y en la gestión por objetivos. Este cambio ha llegado para quedarse y será catalizador de una cultura mucho más moderna, que permitirá la autogestión de los empleados, haciéndoles más eficientes y más felices en su oportunidad de conciliar.

Otra lección para mí ha sido el entender que todos dependemos de todos. El individualismo no vale en una situación de crisis como la que estamos viviendo. La solidaridad en su más amplio sentido de la palabra se extiende en todas las capas de la sociedad. El ejercicio de soltar el ego y convertirnos en líderes colaborativos es una lección esencial de esta crisis. En los Consejos de Administración se ha creado un vínculo profundo con la dirección.

También hemos aprendido a parar y reflexionar. Vivíamos en una sociedad donde la creencia de que si parabas es que eras un vago. Ahora nos hemos dado cuenta de que parar es de sabios. Reflexionar sobre tus decisiones y tus prioridades, en el terreno personal y profesional, es un ejercicio esencial de un líder para poder mejorar continuamente. Yo este hábito ya lo he adoptado y, para mí, marca un antes y un después en mi vida.

**XAVIER ANGRILL**

SOCIO RESPONSABLE DEL CENTRO DE EXCELENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE
REALIZA LA ENTREVISTA
xangrill@deloitte.es

Juan Arena de la Mora

Miembro del Comité Ejecutivo de la Fundación SERES y Presidente de su Comisión de Gobernanza y consejero de Meliá Hotels International

“Con la Covid-19, hay mucha mayor comunicación entre ejecutivos y consejeros”

Juan Arena cuenta con una dilatada experiencia en el ámbito empresarial, en la que destaca su labor durante 37 años en Bankinter, de los que 17 han sido como consejero delegado y 5 de ellos como presidente. Ha sido profesor de la Harvard Business School en los programas de Máster y Advance Management Program. Además, tiene una amplia experiencia como consejero, lo que le sitúa como uno de los mayores expertos en Buen Gobierno. En esta entrevista, Juan Arena analiza la evolución del papel del Consejo ante la crisis de la Covid-19 y aborda la relevancia de la comunicación y de los valores corporativos.





“El gran problema con el que nos hemos encontrado es el tamaño y profundidad de esta crisis, a lo que se suma su naturaleza particular, eminentemente sanitaria”

En este periodo, ¿cuánto ha cambiado la dedicación al Consejo?

En términos de actividad, no ha cambiado mucho, salvo que en el día a día hay mucha mayor comunicación entre ejecutivos y consejeros, y también en un considerable aumento de la comunicación entre los propios consejeros, para compartir preocupaciones y opiniones sobre las respuestas a dar en la crisis.

En términos de preocupación por la crisis y sus efectos, como te puedes imaginar, ha cambiado muchísimo. La pandemia de la Covid-19 ha tenido un alto impacto en nuestra sociedad y ha generado incertidumbre en todos los ámbitos, por lo que se precisa recuperar la senda de la confianza. Esta confianza es un elemento fundamental para que las empresas puedan recuperar su actividad con el rumbo adecuado a la nueva situación.

En relación a los planes previos de gestión de crisis, de recuperación y de continuidad de negocio, ¿qué resultado han tenido y cómo han tenido que adaptarse?

Todas las empresas tienen en su horizonte situaciones de crisis de distinta naturaleza, como escasez de liquidez o un ataque informático, y tienen incorporados a su ADN respuestas posibles para superarlas.

No obstante, el gran problema con el que nos hemos encontrado es el tamaño y la profundidad de esta crisis, a lo que se suma su naturaleza particular, ya que es eminentemente sanitaria, con las consecuencias económicas y sociales por todos conocidas y que van a gravitar intensamente durante los próximos tiempos. Todo ello supone un cúmulo de factores que hacían casi imposible prever una situación como la que hemos vivido y que tampoco existieran planes de actuación que pudieran dar respuesta a esta problemática.

¿Se ha creado una comisión nueva para la gestión de la crisis derivada de la Covid-19 o, por el contrario, se ha derivado en alguna comisión delegada ya existente?

Hasta donde yo conozco, no. Hasta el momento, han sido los comités de dirección los que se han ocupado de la gestión inmediata de respuesta a la crisis siguiendo las indicaciones del Gobierno. A partir de ahora, y una vez controlada la crisis sanitaria, serán los Consejos los que tendrán que determinar la respuesta a la crisis económica que se avecina y no descarto que se pueda en algunos casos poner en marcha alguna comisión específica.

¿Cómo es el funcionamiento de las sesiones del Consejo en modo telemático?

Las sesiones por vía telemática han transcurrido con completa normalidad y podría señalar que han acontecido de manera frecuente y eficaz.

Además, han supuesto el aprendizaje de un nuevo modelo de comunicación. En él, se mantienen las mismas rutinas que en la interacción personal, con alguna peculiaridad en el intercambio de opiniones, que pierde algo de cercanía y espontaneidad, pero que, en cualquier caso, permite un debate ordenado.

En la interacción a través de los canales digitales cobra gran relevancia la seguridad de las comunicaciones y la disponibilidad de la tecnología. Como he comentado, hasta el momento todo ha funcionado perfectamente, aunque sí que es cierto que al producirse un intercambio de información confidencial, la ciberseguridad se convierte en un elemento clave.

¿Se han tenido que poner en marcha planes de sucesión de puestos clave, como presidencia o el CEO? ¿Han estado afectados estos puestos y han podido cubrirse de manera adecuada?

Los planes de sucesión existentes han sido suficientes y no se han planteado hipótesis más complicadas que los hicieran obsoletos. Afortunadamente, no ha surgido ninguna problemática al respecto y todo ha transcurrido con normalidad.



En momentos de toma de decisiones relevantes y con necesidad de rapidez, ¿qué mecanismos de refuerzo existen en la relación del Consejo con el primer ejecutivo?

La gobernanza de una organización requiere mantener una comunicación eficaz y en época de crisis esta necesidad se acentúa. No solo es una cuestión de reporte de datos o escenarios, sino también para compartir ideas, tratar de eliminar la incertidumbre, dar apoyo y generar confianza.

¿Es necesario reforzar las comunicaciones con todos los stakeholders para transmitir adecuadamente las decisiones a tomar y aportar tranquilidad y seguridad a todos los públicos?

Sin lugar a duda, este refuerzo es necesario. En nuestro caso, me gustaría destacar que ha funcionado excepcionalmente bien la comunicación que gira en torno al concepto de Responsabilidad Corporativa, para poner el hombro y ayudar al conjunto de la sociedad en la resolución de la crisis.

En este sentido, creo que es posible que haya un déficit en la comunicación sobre el importante esfuerzo que las empresas han efectuado en este ámbito, contribuyendo a paliar los efectos de la pandemia. Si se comunicara adecuadamente el compromiso de las empresas y el papel relevante que desempeñan en la sociedad, específicamente en situaciones críticas como la actual, se reduciría el *gap* reputacional que existe entre empresas y sociedad.

“Las sesiones por vía telemática han transcurrido de manera eficaz y han supuesto el aprendizaje de un nuevo modelo de comunicación, en el que la ciberseguridad es vital”

BIO

Juan Arena de la Mora

Doctor Ingeniero ICAI, licenciado en Ciencias Empresariales por ICADE, graduado en Psicología, diplomado en Estudios Tributarios y AMP Harvard Business School.

Consejero de Meliá Hotels International; presidente del Consejo Profesional de ESADE; miembro del Consejo Asesor Internacional de Everis y del Consejo Asesor de Marsh; *operating partner* de Advent International Corporation; consejero de Deusto Business School y miembro del Comité Ejecutivo de la Fundación SERES y presidente de su Comisión de Gobernanza.

Ha sido consejero delegado y presidente Ejecutivo de Bankinter; consejero de Ferrovial, Laboratorios Almirall, UBS España, Prisa, TPI, Everis, Dinamia, Lucent Technologies, Taglosa y de Páginas amarillas; presidente del Consejo Asesor de Panda, Consulnor; miembro del Patronato de ESADE y del Consejo Asesor de Spencer Stuart; World Advisory Board y profesor de Harvard Business School y en IESE.

“La gobernanza de una organización requiere el ejercicio constante de la comunicación en muchas de sus facetas”

Dada su experiencia en compañías familiares, ¿cómo cree que los aspectos asociados a cultura y valores corporativos han influenciado la toma de decisiones?

Este es un tema relevante puesto que, si siempre influyen en la toma de decisiones, parece evidente que, en circunstancias excepcionales como la generada por la Covid-19, se hace más patente.

Las empresas familiares, que suelen tener una cultura y valores muy específicos, tienen una sensibilidad especial para responder con generosidad en los momentos difíciles.

En una crisis se hace más patente cómo se relacionan las empresas con su plantilla y, específicamente, el liderazgo y el estilo de dirección.

Una de las principales responsabilidades del Consejo es velar por la estrategia a largo plazo de la compañía, ¿cómo se ha gestionado este aspecto en este periodo y cómo se está planificando?

Las compañías están en estos momentos dedicando sus mayores esfuerzos a gestionar la crisis actual y se encuentran mirando de reojo al futuro.

Conforme se vayan despejando las incertidumbres sanitarias y económicas, se irán diseñando con mayor certeza las actuaciones correspondientes en todas las áreas, incluidas las que tienen contenido estratégico.

¿Qué lecciones se han aprendido de esta crisis?

En mi opinión, todavía es pronto para hablar de lecciones, aunque sí que es cierto que algunas ya empiezan a perfilarse.

A la hora de extraer conclusiones, necesitamos algo de reposo para poder reflexionar y extraer lecciones que nos indiquen lo que hay que cambiar.

Con todo ello, en definitiva, se pretende salir fortalecidos y estar mejor preparados para la próxima situación crítica.

¿Qué aspectos se deberían modificar a corto plazo en los Consejos para adaptarse a la nueva normalidad?

Hay que dejar pasar algún tiempo para afrontar los cambios que se van a tener que ir acometiendo de manera progresiva. No obstante, ya aparecen con fuerza factores tan importantes como los avances en el desarrollo de la tecnología, que tendrán un fuerte impacto en los hábitos actuales y los cambiarán en muchos sentidos.



XAVIER ANGRILL

SOCIO RESPONSABLE DEL CENTRO DE EXCELENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE
REALIZA LA ENTREVISTA
xangrill@deloitte.es

Juan Carlos Alfonso Rubio

Secretario del Consejo de Administración y
Secretario General Corporativo de AENA

“El secretario del Consejo debe ser el motor del Gobierno Corporativo de la organización”



Juan Carlos Alfonso Rubio cuenta con una trayectoria dilatada tanto en el ámbito público como en el privado, en los que ha ocupado siempre puestos de responsabilidad. A lo largo de esta entrevista, el directivo repasa el papel del secretario del Consejo como un pilar del Gobierno Corporativo de la organización, el impacto de la Covid-19 en el Buen Gobierno de AENA y los diferentes cambios normativos producidos como consecuencia de la pandemia.

Cuál es el papel del secretario del Consejo en el sistema de Gobierno Corporativo de las sociedades y, en particular, de las cotizadas? ¿Cuál ha sido su evolución?

El Gobierno Corporativo es cada vez más importante. Lo aprecian afortunadamente tanto las empresas como los analistas, los inversores y los accionistas. Esta relevancia ha calado en el propio Consejo de Administración.

En el caso de las sociedades cotizadas, este efecto se multiplica. Ante ello, ¿cuál es la posición del secretario del Consejo? Realmente debe ser el motor del Gobierno Corporativo. En él descansa el deber de procurar la adopción de medidas alineadas con las recomendaciones de la CNMV como supervisor y el seguimiento de las tendencias que surgen a nivel Internacional. También se ocupa de la correcta realización del cumplimiento de las obligaciones de *reporting* y de garantizar que se cumplen los procedimientos y, en general, la normativa sobre Gobierno Corporativo.

Estas iniciativas de control de la información y de comprobación de los requerimientos de Gobierno Corporativo son muy relevantes porque, además de los diferentes canales de difusión del

Gobierno Corporativo de las compañías, es sumamente importante la apuesta en el día a día por mejorar la gobernanza.

Ante las crecientes exigencias y la mayor carga de trabajo derivado de la supervisión y regulación, ¿con qué medios y recursos cuenta la Secretaría del Consejo de Administración de AENA para cumplir estos retos?

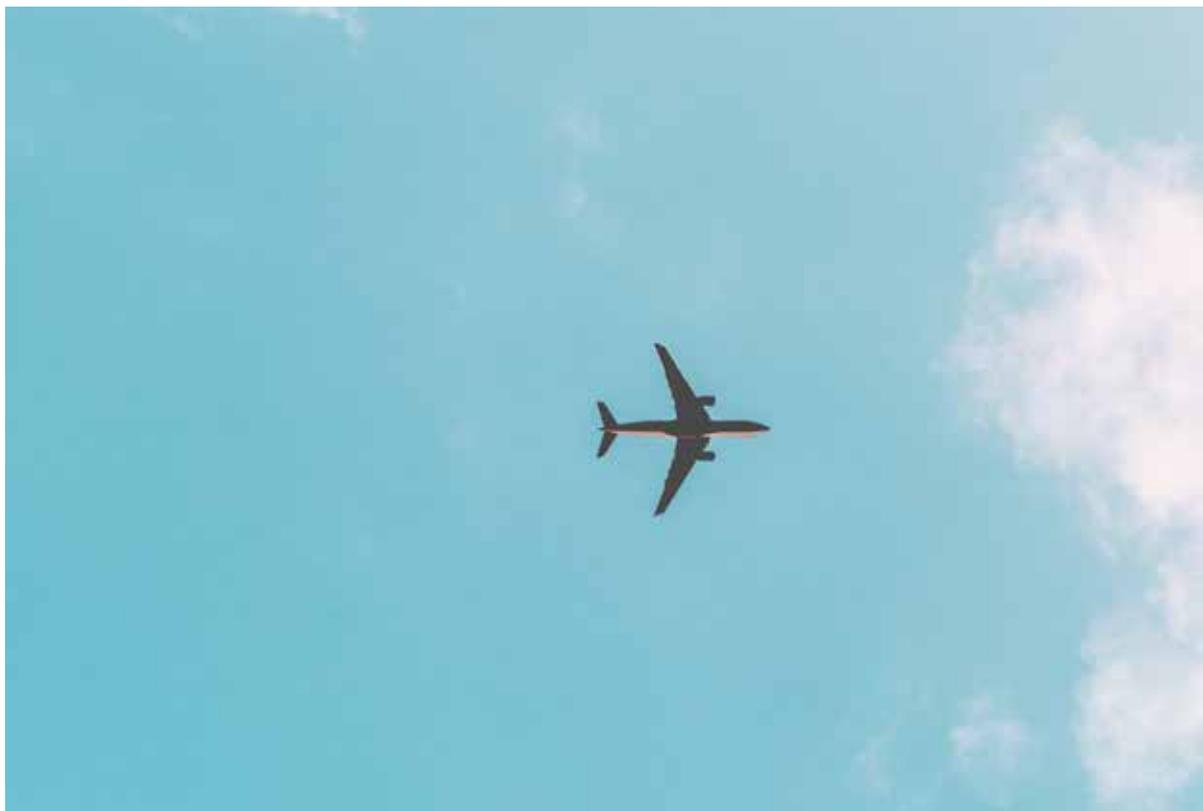
Aunque siempre se puede disponer de más medios, nosotros contamos con un núcleo básico de personas que están muy bien preparadas y que rinden a alto nivel.

Además, recurrimos a la asistencia externa. Toda decisión relevante sobre Gobierno Corporativo o del Consejo se revisa con el asesor de cada materia. También contamos con asesores y análisis externos en ámbitos concretos, para la adecuada toma de decisiones.

¿En qué os ha afectado la pandemia ocasionada por la Covid-19 en el funcionamiento de los órganos de la sociedad?

Nos ha afectado en mucho. Primero, porque somos una de las empresas que ya habíamos convocado Junta, por lo que hemos considerado que, de cara a la defensa de nuestros trabajadores

“El Buen Gobierno es cada vez más importante para analistas, inversores y accionistas”



“Hemos vivido un salto muy importante hacia la digitalización en todas las actividades vinculadas con el Gobierno Corporativo”

y proveedores, de los accionistas, de los analistas y de un Buen Gobierno Corporativo, no tenía sentido efectuarla y decidimos suspenderla hasta un momento más adecuado.

El segundo efecto es que en el funcionamiento ordinario, al igual que ha sucedido con muchos otros ámbitos, hemos vivido un notable salto hacia la digitalización. Este es, definitivamente, uno de los efectos

positivos que tiene la Covid-19: el avance en materia de digitalización del Gobierno Corporativo que, hasta ahora, hemos llevado a cabo en relación con el funcionamiento del Consejo de Administración y de sus Comisiones.

Al alargarse esta emergencia sanitaria, iremos adaptando todas las cuestiones a un presente digital.

¿Qué opinas sobre la reforma del Código de Buen Gobierno de la CNMV?

Nosotros íbamos bastante avanzados en materia de Gobierno Corporativo. Creo que seguimos manteniendo una buena posición en el ranking de valor. La mayoría de las novedades que se proponen ya las teníamos adoptadas y no había ninguna sustancial que nos obligara a cambiar a partir de la propuesta de modificación del Código. Por consiguiente, mi valoración es muy positiva.



Resta alguna medida como la del número de consejeras, que pasa ahora del 30 al 40%. Nosotros este año alcanzábamos el 32-34%, y ya habíamos propuesto aumentarlo. Cumplir ahora el 40% será una medida que acogemos positivamente porque para nosotros la igualdad de género, y en general todo avance que se produzca en ese campo, es muy importante en la empresa, tanto en materia de Gobierno Corporativo como en el resto de competencias.

La configuración de AENA como sociedad mercantil estatal conduce a que, junto con las reglas y recomendaciones de *governance* de las cotizadas, se encuentre sujeta a un conjunto de disposiciones dirigidas al sector público empresarial. ¿Qué incidencia tiene esta yuxtaposición de normas en el gobierno de la compañía?

Esa es probablemente uno de los aspectos más complejos. AENA es una sociedad bastante joven: se constituyó

como sociedad de capital hace diez años y empezó a cotizar hace cinco. Este proceso supone mantener determinadas pautas derivadas de la presencia mayoritaria del Estado en el capital social. Ello no impide que, como he comentado, AENA se sujete a los más altos estándares de Gobierno Corporativo.

El compromiso de AENA, en muchos casos, va más allá de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno y de las Guías Técnicas de la CNMV. ¿De qué medidas te sientes más orgulloso?

Somos pioneros en transparencia. Damos gran cantidad de información al Consejo para la toma de decisiones, por lo que en mi opinión sus miembros se sienten cómodos y valoran las facilidades que se establecen para cumplir con su función.

La segunda, en la que yo he contribuido, es la formación. Nos encontramos en un sector muy específico y desconocido, por

lo que invertimos mucho en formación. Tenemos unos consejeros muy buenos y, además, muy bien formados.

Al margen del programa de actualización de conocimientos, hemos diseñado un sistema de formación inicial, de manera que cuando los consejeros acceden por primera vez al Consejo, reciben formación específica en ámbitos tan diversos como la gestión aeroportuaria o la contabilidad analítica.

“Somos pioneros en transparencia. Aportamos gran información al Consejo para la toma de decisiones”

En relación con la tecnología, hablábamos del impulso asociado a la Covid-19 en lo relativo al funcionamiento del Consejo y de las Comisiones. Pero, ¿utilizáis herramientas en la secretaría del Consejo? En ese caso, ¿tenéis en cuenta medios de seguridad, en particular, ante el riesgo cibernético?

Sí, utilizamos una herramienta que, además, cubre temas de seguridad con los equipos. Descartamos absolutamente las herramientas que no controle nuestro departamento de seguridad y estamos muy concienciados de la importancia de estar protegidos.

La seguridad, como siempre, es un campo que se debe ir mejorando

constantemente y que no permite estar satisfecho del todo.

Junto con esta herramienta, al gestionar AENA infraestructuras críticas, hemos añadido dos planes específicos de refuerzo de la seguridad general en el uso de diferentes tipos de información.

Con determinadas informaciones es necesario extremar la vigilancia. Además, es aconsejable tener “discreción y prudencia” en el uso de las herramientas con el fin de eludir riesgos como brechas de seguridad.

Me consta, por razones obvias, que dais importancia a la evaluación del Consejo de Administración, pero ¿qué seguimiento realizáis para valorar el plan de acción o las recomendaciones de mejora que tenéis que implementar cada año? ¿Realmente consideráis que el Gobierno Corporativo es una composición viva que pueda mejorar o consideráis que tiene una limitación evidente y que, una vez llegado a cierto nivel, es suficiente?

Lo primero: preventivamente, nos cubrimos con planes de acción ambiciosos. Eso sí, son ambiciosos y realistas. No admitimos un mínimo incumplimiento del plan de acción que hemos establecido tras la evaluación.

En ocasiones es conveniente cierta flexibilidad.

Los cambios que va a provocar la Covid-19 en la digitalización vienen a modificar el plan de acción, así como a replantear algún tipo de actuación y seguimiento distinto. Yo lo quiero valorar porque había algunos aspectos que

BIO

Juan Carlos Alfonso

Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid, es abogado del Estado y especialista en Derecho Regulatorio. Antes de su incorporación a AENA, ha ocupado diferentes puestos tanto en el ámbito público como en el privado: ha tenido diferentes responsabilidades como abogado del Estado y ha sido, entre otros cargos, director de la Asesoría Jurídica de Sogecable, director de coordinación de la Sociedad Estatal de Loterías y Apuestas del Estado, subdirector general de Regulación del Juego del Ministerio de Economía y Hacienda, secretario general del Consejo de Administración del ICEX España Exportación e Inversión y Secretario General y Vicesecretario del Consejo de Administración de CESCE.

estaban pensados para un supuesto *business as usual* y ahora estamos exactamente en un *business as unusual*, porque difícilmente vamos a encontrar una situación tan extraña como la actual.

A lo anterior hay que añadir las dificultades de tener visibilidad sobre la evolución de los acontecimientos.

En este sentido, debemos tener en cuenta que estamos hablando de un gestor de infraestructuras aeroportuarias. La visión que probablemente puedan tener otras empresas es muy distinta porque, para lo bueno y para lo malo, formamos parte del sector turístico, que es probablemente el más afectado por esta crisis. Sin embargo, previamente el turismo ha mostrado un comportamiento excelente. Actualmente, hay que replantearse muchas cosas.

Creo que todo el mundo va a tener que repensar. En este sentido, no solo se va a reflexionar sobre cuál es la economía de los próximos años, sino toda la estrategia de las empresas.

¿Cómo no va a tener reflejo en el plan de acción y en las actuaciones del Consejo de Administración cuando la estrategia es el punto álgido? La tenemos que repensar todos. Unos más y otros menos, pero todos tenemos que hacerlo.



JOSÉ MARÍA ELÍAS DE TEJADA

SOCIO DE DELOITTE LEGAL Y MIEMBRO DEL CENTRO DE EXCELENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE
REALIZA LA ENTREVISTA
jeliasdetejada@deloitte.es.



Resiliencia y planificación estratégica, **claves para la gestión de crisis**

La crisis originada por la Covid-19 ha puesto a prueba la gestión de numerosas organizaciones, ante una situación sin precedentes. El Consejo desempeña un papel fundamental en las diferentes fases de gestión de una crisis. De él depende vigilar y apoyar a la Dirección ejecutiva para que planifique una respuesta a la crisis que permita la recuperación y vuelta a la normalidad.

“La función del Consejo en la gestión de crisis cobra especial importancia”

Las empresas se encuentran expuestas hoy en día a multitud de riesgos, que pueden desencadenar en crisis y amenazar tanto a la continuidad de negocio como a la propia viabilidad de la compañía.

La función del Consejo en la gestión de crisis cobra especial importancia al asumir directamente la responsabilidad de protección de los intereses de los accionistas.

La acción concreta del Consejo debe presentar cuatro características que son clave en la gestión de las actuales crisis:

- El aumento de la velocidad y la exigencia de respuesta rápida hace que el Consejo deba conocer su función de antemano. No puede improvisar cuando aparecen los primeros impactos de la crisis.
- El aumento de la complejidad hace necesario que el Consejo comprenda por qué, cuándo y cómo avanza su organización para responder a la crisis y se asegure de que la respuesta es eficaz.
- El aumento de la gravedad, consecuencia de la amenaza de multas

por infracciones y la vigilancia a la que están sometidos los directivos, hace que las empresas sean más vulnerables a las crisis y que su gestión sea una cuestión primordial y estratégica para el Consejo de Administración.

- El aumento de la incertidumbre exige una planificación de imprevistos con un liderazgo sólido y unos procesos adecuados, más que un enfoque de «manual» con decisiones acordadas previamente.

Por ello, la gestión de crisis debe formar parte de la evaluación habitual del Consejo sobre la viabilidad y la sostenibilidad del negocio:

- Antes de la crisis: el Consejo debe examinar la planificación de la respuesta a la crisis y debe tener sus propios planes en marcha.
- Durante la crisis: el Consejo debe desempeñar un papel interno de apoyo, no de cara al público. Tiene que mantener su independencia, pero también debe prepararse para intervenir, si el equipo directivo se ve comprometido o no está actuando en beneficio de los accionistas.
- Después de la crisis: el Consejo tiene una función especial para ayudar a la organización a volver a la nueva normalidad investigando las causas, buscando y actuando en base a evidencias de problemas culturales más amplios que puedan haber generado la situación e identificando oportunidades de cambio, con el objetivo de ganar ventaja competitiva y mayor resistencia.

Reflexiones sobre la crisis de la Covid-19

La crisis ocasionada por la Covid-19 ha puesto a prueba la gestión de las organizaciones de todo el mundo, al tener que enfrentarse a una situación sin precedentes en la historia reciente. Aunque a lo largo de la historia ha habido numerosos casos de pandemias, con distintos niveles de impacto y afectación, ninguna ha sido tan global ni tan mediática. Los gobiernos, además, se han visto obligados a tomar una serie de medidas con alto impacto en la población y la economía.

Quizás sea ahora, pasados los primeros momentos en que se exigía una respuesta inmediata, cuando se hace oportuno y necesario reflexionar y extraer algunas conclusiones sobre esta crisis y el complejo e incierto contexto que ha traído consigo.

Para ayudarnos a estructurar este análisis partiremos del esquema tradicional de gestión de crisis, que cierra el círculo de dicha gestión en tres fases:

proteger los intereses de sus empleados, inversores, accionistas, clientes o proveedores. Es más, se les exige preparación y capacidad de anticipación al concreto escenario de pandemia.

En este aspecto, la respuesta de las compañías ha sido generalizada. En primer lugar, han puesto como prioridad la salud de sus empleados para, en segundo lugar, pensar en preservar la continuidad de su actividad y negocio.

En esos primeros momentos de crisis, el Comité Ejecutivo de las compañías debe responder con agilidad, contar con capacidad y autonomía para actuar rápidamente e, incluso, anticiparse a los posibles impactos. Es en estos momentos cuando la comunicación fluida, la interlocución con confianza y la transmisión de información con el Consejo de Administración permiten que esa respuesta inmediata adquiera una dimensión estratégica que aportará sostenibilidad en el medio y largo plazo, generando especialmente la confianza de los inversores y accionistas.

“Toda crisis presenta oportunidades que afloran cuando se identifican, se trabajan y se está abierto al cambio”

Fase de respuesta

La crisis de la Covid-19 ha sido clara y unánime al considerar a la totalidad de la población como la víctima indiscutible. Pero recordemos que, incluso en estos supuestos en los que las compañías son víctimas inevitables y no culpables, se espera de ellas que sepan responder con eficacia, que actúen bajo la premisa de

Fase de recuperación

Como se ha comentado en la fase anterior, la mayor parte de las compañías se han mostrado como héroes ante sus diferentes grupos de interés: han puesto la salud de sus trabajadores como la primera de sus prioridades. No solo han respondido con responsabilidad, compromiso y

“La implicación del Consejo de Administración es una palanca fundamental para reforzar la resiliencia futura de las compañías”

conciencia social, incluso reorientando su producción o invirtiendo en ayudas.

Es por ello, que su imagen se ha visto reforzada. Sin embargo, hay que estar atentos porque esta impresión puede mutar en la fase de recuperación, cuando se tengan que adoptar duras decisiones y aparezcan nuevas víctimas por la complicada situación económica y la pérdida de empleo.

Se anticipa una fase de recuperación compleja y difícil de manejar, en la que se pondrá en evidencia el fracaso organizativo de muchas compañías y será fundamental encontrar, por un lado, el equilibrio entre los intereses de las distintas partes y, por otro, apostar por mantener y generar confianza, transmitiendo que las decisiones se toman sobre principios y valores fundamentales.

Como primer paso para ello, deben invertirse los esfuerzos necesarios para que los protocolos de vuelta a la recuperación de la actividad y a los

espacios de trabajo sean escalonados y con total garantía. Debe trasladarse este mensaje con claridad, para gestionar no solo el estado de salud de los empleados, sino también sus miedos e incertidumbres. Paralelamente a esto, se hace necesario gestionar los espacios físicos y adaptarlos a las nuevas exigencias de distancia social.

Fase de vuelta a la normalidad

Toda gran crisis trae consigo un cambio. En este sentido, la fase en la que es posible mejorar no solo llega cuando se han superado las fases de respuesta y recuperación.

Todas las decisiones tomadas en la fase de recuperación, incluidas las de una posible reorganización de la actividad empresarial, deben enmarcarse en estrategias que consideren el medio y largo plazo. Es aquí donde el rol del Consejo de Administración aporta los pilares y garantías para conseguir el doble objetivo de superar los daños sufridos por la crisis y salir fortalecidos.



Quizás después de esta crisis no todo será distinto, como vaticinan algunos, pero sí muchas cosas cambiarán: habrá mayor digitalización, el trabajo será más flexible, habrá una mayor sensibilidad y preparación a los aspectos sanitarios, etc. Es cierto que muchos de estos aspectos ya estaban en fase avanzada en los planes de las compañías antes de la crisis, pero esta ha llegado para impulsarlos y consolidarlos.

La naturaleza específica de esta crisis ha puesto de manifiesto una serie de aspectos, como la necesidad de plantearse nuevos escenarios; prepararse para ellos; elaborar protocolos eficaces; e incluir en los comités ejecutivos y de crisis expertos, según la naturaleza del evento, que aporten su conocimiento específico y que sirva de base a las decisiones y acciones de respuesta. Además, ha marcado las características del nuevo perfil de liderazgo resiliente, un líder que de manera positiva genere confianza y unidad en las compañías,

para que estas puedan adaptarse con solidez a los cambios y nuevas crisis que, sin duda, llegarán.

Sobrevivirán aquellas que sean capaces de adaptarse a los grandes retos y dificultades, las que tengan capacidad de reinventarse y encontrar fortalezas en un entorno incierto y cambiante. En esto, la implicación del Consejo de Administración es una palanca fundamental para reforzar la resiliencia ayudando a las compañías en su regeneración.

Queda mucho camino por recorrer, mucho por aprender, pero esta crisis nos ha enseñado una lección fundamental: contar con una estrategia que guíe el rumbo de las respuestas en los momentos de crisis es fundamental para preservar el futuro de las compañías.



FERNANDO PICATOSTE
SOCIO DE GESTIÓN DE CRISIS DE DELOITTE
fpicatoste@deloitte.es



Ley de Secreto Empresarial

Una poderosa herramienta para la protección de la información de las organizaciones

Con la aprobación de la Ley 1/2019 de Secretos Empresariales, las organizaciones disponen de una herramienta útil para la defensa de toda aquella información sensible que manejan y cuyo uso o divulgación no autorizados supondría un importante perjuicio para su posicionamiento en el mercado. En este artículo, se repasan los principales aspectos de la legislación, en la que se determina, tanto el concepto de secreto empresarial, como los supuestos en los que se considera ilícita su utilización o revelación, y se dan las principales claves para su protección por parte de las organizaciones.

“Es responsabilidad de las empresas aprovechar esta herramienta y adoptar todas las medidas necesarias para evitar la pérdida de información sensible”

En el entorno actual, las empresas, con independencia del sector en el que operen, participan en una carrera sin precedentes por la innovación. En ella, la atención que presten a la protección del secreto empresarial puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

El secreto empresarial es un factor esencial para la competitividad, aunque en numerosas ocasiones las organizaciones no son conscientes ni de la dependencia que tienen hacia este intangible ni de su fragilidad, puesto que se encuentran cada vez más expuestas a prácticas ilícitas que tienen como finalidad la apropiación indebida de esta valiosa información. Esta amenaza puede provenir de fuera de la compañía, pero también de dentro de la misma, de trabajadores que venden información o de directivos que pasan a la competencia y comparten información sensible.

A pesar de la relevancia del secreto empresarial, lo cierto es que no existía una definición ni un régimen de protección uniforme dentro de la UE. En este sentido, la mayoría de los Estados miembro protegían esta figura a través de sus normas de competencia desleal, de propiedad industrial e, incluso, de sus normas penales. Todo ello, configuraba un escenario carente de homogeneidad en los niveles de protección de los diferentes Estados.

Estos factores llevaron a la aprobación de la Directiva 2016/943, relativa a la protección de los conocimientos técnicos y la información empresarial no divulgados (secretos comerciales) contra su obtención, utilización y revelación ilícitas, que ha sido transpuesta a nuestro ordenamiento jurídico mediante la Ley 1/2019 de Secretos Empresariales.

Protección y defensa

Con ella, nuestro ordenamiento jurídico nos ofrece una herramienta muy valiosa para proteger el secreto empresarial, que incluso prevé medidas contra los terceros adquirentes de buena fe. Ahora es responsabilidad de las empresas aprovechar esta herramienta y adoptar todas las medidas necesarias para tratar de evitar la pérdida de información sensible y, en su caso, defenderse frente a cualquier vulneración.

La norma define el secreto empresarial como cualquier información o conocimiento que cumpla los tres siguientes requisitos:

- a) Ser secreto en el sentido de no ser, en su conjunto o en la configuración y reunión precisas de sus componentes, generalmente conocido para las personas pertenecientes a los círculos en

que normalmente se utilice el tipo de información o conocimiento en cuestión, ni fácilmente accesible para estas.

- b) Tener un valor empresarial, real o potencial, por su carácter secreto.
- c) Haber sido objeto de medidas razonables por parte de su titular para mantenerlo en secreto.

Es importante destacar que un secreto empresarial puede consistir en información de cualquier tipo –la necesaria para la fabricación o comercialización de un producto, para la prestación de un servicio o para la organización de un negocio– siempre que sea información confidencial que, además, brinde a su titular una ventaja sobre sus competidores. En este sentido, los secretos empresariales pueden incluir información técnica –como prototipos, invenciones o métodos de fabricación– pero también pueden consistir en información comercial, estratégica o información financiera.

De entre los requisitos enumerados, merece especial atención el que se refiere a la necesidad de adoptar medidas razonables para mantener la confidencialidad de la

información. Nuestra jurisprudencia está llena de ejemplos de sentencias que han desestimado la existencia de una vulneración del secreto como consecuencia de que su titular no había adoptado las medidas necesarias para mantener el secreto de la información.

En este sentido, es necesario adoptar medidas legales, técnicas y organizativas para preservar la confidencialidad, tomando en consideración el estado de la técnica y la criticidad de la información de que se trate.

Para ello, parece evidente que lo primero que hay que acometer es una tarea de identificación y clasificación de aquella información que maneja la compañía en sus distintas áreas, que tiene un valor real o potencial y que, por consiguiente, debe protegerse frente a una revelación o divulgación fraudulenta. Es importante conocer en este momento el *ciclo de vida de la información secreta*, de manera que la organización sea capaz de identificar posibles puntos de fuga en la cadena. Para ello, algunas de las preguntas que debemos hacernos serán: cuál es el origen del secreto; dónde se almacena; qué personas acceden a esta información; o si es compartida por terceros.

“Un secreto empresarial es una información, con independencia de su naturaleza, que es confidencial y que, además, brinda a su titular una ventaja sobre sus competidores”



Además, se deben adoptar las correspondientes medidas legales, que deben ser “razonables”: cláusulas de confidencialidad en los contratos con empleados; políticas y procedimientos internos de formación y concienciación; o procedimientos de salida de empleados y directivos que recojan las medidas adecuadas para evitar las fugas de información, entre otros.

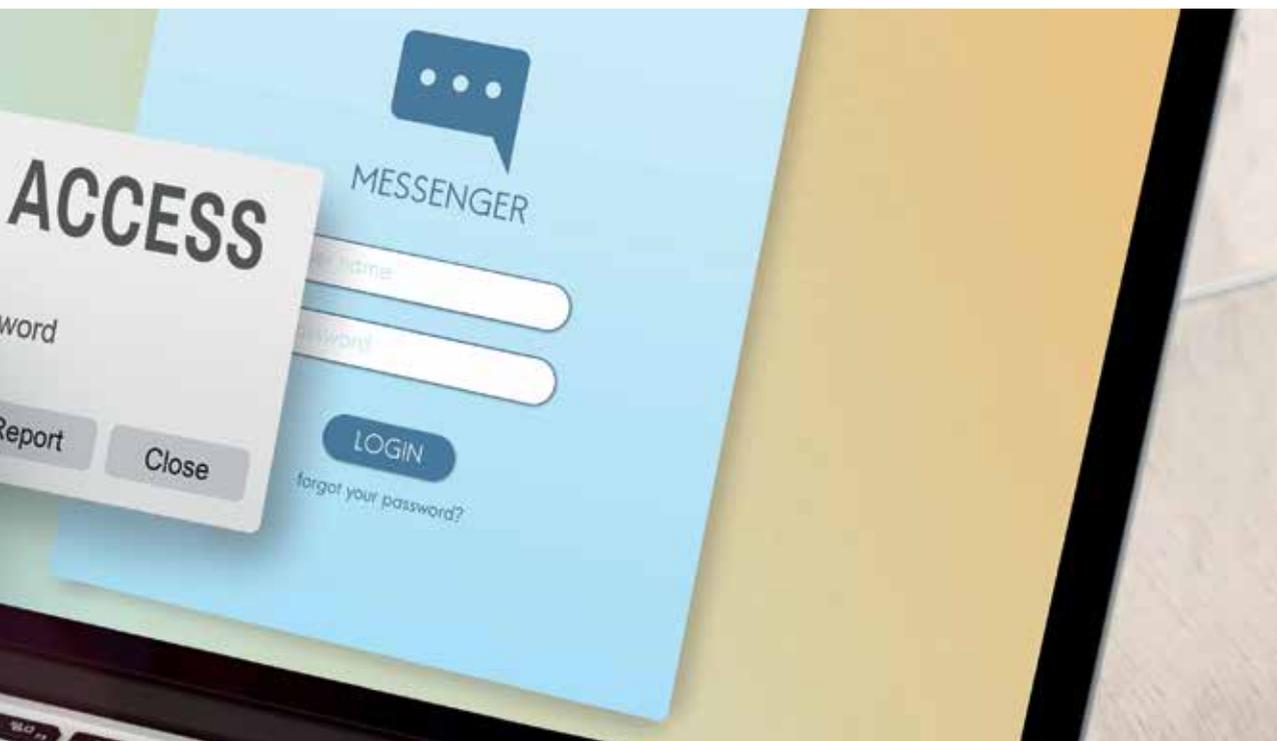
De igual forma, deben existir políticas y procedimientos que establezcan pautas sobre quién debe acceder a esta información, en qué condiciones y para qué uso, de manera que se acote

el riesgo de pérdida de información o secreto a proteger. Las organizaciones con mayor nivel de madurez, en lo que a clasificación y protección de la información se refiere, pueden verificar los cuerpos normativos ya existentes en la materia y actualizarlos en línea con los intereses de la organización y la protección ofrecida por la ley.

También los acuerdos con terceros deben prever las correspondientes medidas para proteger la confidencialidad de la información sensible que se revele, regulando los usos permitidos, personas que pueden tener acceso a la información, plazo de vigencia de la obligación de confidencialidad, obligaciones post contractuales o cláusulas penales para los supuestos de vulneración.

Otro de los pilares, que afecta tanto a empleados como a terceros, para demostrar debida diligencia en la protección del secreto, es la aplicación de medidas tecnológicas de seguridad pautadas por estas normativas internas. Evidentemente, los ámbitos de

“La cultura del secreto y su protección requieren de la puesta en marcha de acciones de concienciación y formación”



protección pueden ser diversos, pero cabe destacar el acceso lógico a los sistemas de información como punta del iceberg en cuanto a protección se refiere. Por ello, la segregación de funciones de usuarios, la robustez de las contraseñas o las políticas de acceso a los sistemas son ejemplos de temas a revisar y fortalecer para asegurarnos una mayor protección frente a divulgaciones o acciones fraudulentas. En este sentido, se debe pensar también en algunas técnicas más novedosas como la biometría o las claves de acceso único (*"One time password"* u OTP, por sus siglas en inglés) para una mayor seguridad.

Asimismo, cobra relevancia la capacidad de proteger el intangible mediante la aplicación de medidas de ciberseguridad relacionadas con la protección de red, la infraestructura, las plataformas y, en especial, el cifrado de datos.

Sin embargo, volviendo al inicio de este artículo, la carrera por la innovación presenta una fuerte exposición gracias a Internet, por lo que surgen nuevas

amenazas a tener en cuenta, muchas veces ajenas a la propia organización. Los activos, que antes estaban físicamente protegidos, ahora están disponibles en la red; los canales son vulnerables a interrupciones de funcionamiento y los delincuentes tienen nuevas oportunidades para robar y cometer fraude. Las barreras que protegen de los delitos informáticos son débiles, los métodos de los atacantes son cada vez más sofisticados y los riesgos de ser detectados o capturados se consideran mínimos. En este sentido, la cultura del secreto y la protección del intangible, a través de acciones concienciación y formación, cobran fuerte relevancia.



DULCE MIRANDA
SOCIA DE DELOITTE LEGAL
dmiranda@deloitte.es



NURIA ACINAS
MANAGER DE RISK ADVISORY DE DELOITTE
nacinas@deloitte.es



Diversidad

una necesidad
prioritaria en
los Consejos de
Administración



El actual momento de transformación digital que viven las organizaciones, el desarrollo de su capacidad de resiliencia y la necesidad de anticiparse y estar actualizado constantemente configuran un Consejo de Administración que debe ser lo más diverso y preparado posible en todos los aspectos. La falta de talento femenino en estos órganos conlleva una pérdida de valor relevante que lastra la pluralidad de experiencias y perjudica la riqueza en la toma de decisiones.

“La falta de mujeres y, por tanto, de diversidad en los Consejos de Administración implica una pérdida de talento, experiencia y valor importante para estos órganos”

La composición de los Consejos de Administración se encuentra en un momento de evolución muy necesario para gestionar la complejidad de los retos y dificultades actuales. La aceleración del proceso de transformación digital en el que están inmersas las empresas; la creciente importancia de la sostenibilidad en el seno de las organizaciones; la comprensión del entorno –públicos de interés, ámbitos y situaciones sociales– en el que se interrelacionan las empresas para la toma de decisiones; el conocimiento regulatorio, legal o especializado de cada sector; así como la velocidad de los cambios y la necesidad de adaptación a los mismos, o simplemente situaciones disruptivas como la actual derivada del estado de alarma por la Covid-19, exige que los Consejos de Administración estén conformados por un equipo multidisciplinar en todos los sentidos.

Ya no es suficiente con contar con expertos de distintas áreas de conocimiento, sino que hacen falta personas con experiencias muy diversas, así como formas de pensamiento y reflexión diferentes. La variedad en el origen, formación, cultura, trayectoria profesional y experiencia de cada integrante del Consejo de Administración dota a este órgano de un valor añadido, lo que favorece la toma

de decisiones desde un punto de vista más amplio y fundamentado.

En esta evolución, existe un aspecto que destaca negativamente por no haber avanzado todavía al ritmo que debiera haberlo hecho. Me refiero a la incorporación de mujeres a los Consejos de Administración. A pesar de que poco a poco se está dando un aumento en la paridad en los puestos directivos a nivel global, según se pone de manifiesto en la sexta edición del informe de Deloitte ‘Women in the Boardroom’, la falta de diversidad de género en los Consejos de Administración es el último elemento de pluralidad que queda por incorporar a los mismos.

Situación de nuestro país

En España, desde el año 2014, las mujeres han ocupado un porcentaje máximo del 6,5% de los puestos de presidencia del Consejo de Administración. Esta pobre representación es una carencia que se repite a nivel global. En Europa, las mujeres han ocupado un 6,9% de los puestos en los Consejos de Administración durante el año 2018; y en el panorama internacional, un 5,3%. En ambos casos, se ha producido una leve tendencia ascendente desde el año 2016, incrementando la presencia de mujeres en los Consejos de Administración en un 2,5%.

Respecto a las mujeres que han formado parte de Consejos de Administración, en 2018 ascendió a 19,2%, porcentaje que ha ido creciendo hasta alcanzar el 23,7% en 2019, según datos de la CNMV.

En 2018, el 28,4% de los puestos presidenciales en Comités de Auditoría los ocuparon mujeres, cuando en 2014 lo hacían solo en un 10,6%; en lo que se refiere a los comités de Riesgos, las mujeres ocuparon un 26,8% de sus puestos presidenciales en 2018, cuando en 2016 lo hacían solo en un 16,2%; y en lo que respecta a los comités de Gobierno Corporativo, las mujeres los presidieron en un 25% en 2018.

Incrementar el número de mujeres en la alta dirección, de manera que adquieran la preparación adecuada para acceder a los Consejos de Administración de las empresas, es un reto que debería ser prioritario en las agendas de los Consejos. Esto no debería implicar buscar un número concreto de mujeres para la composición del cuerpo directivo, sino promover la formación de mujeres con el fin de que adquieran las habilidades y capacidades propias de los cargos más altos, a través de la delegación progresiva de funciones de mayor responsabilidad y del acompañamiento en este proceso, como se prepara a cualquier profesional.

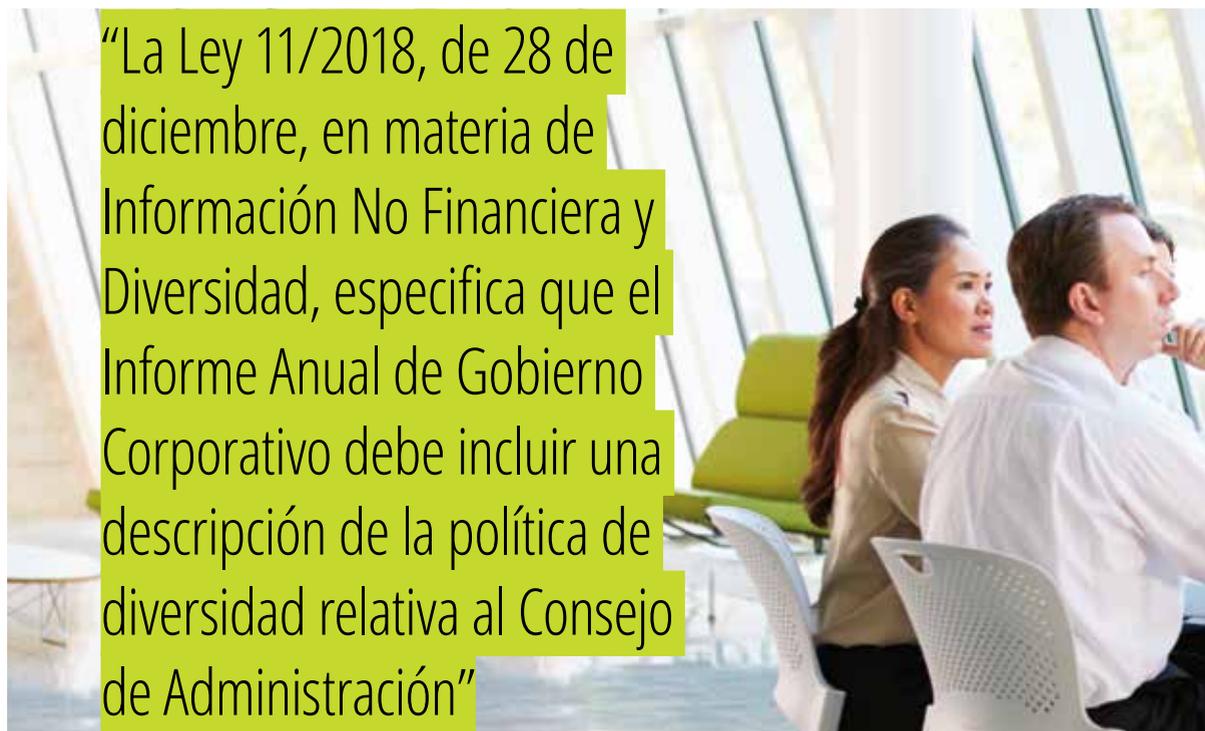
A este respecto, en una reciente conversación con Amparo Moraleda, actual consejera de Airbus, Vodafone, Solvay y CaixaBank (ver Cuestión de Confianza nº10 y el propio informe Women in the Boardroom, ambos en www.gobiernocorporativo.es), explicaba, a modo de ejemplo, cómo el hecho de participar en un comité de dirección, en muchas ocasiones, permite la exposición

al Consejo de Administración, ya que ambos órganos tienen relación. Por esta razón, animaba a involucrar a mujeres en estos comités directivos.

Conocer el testimonio de mujeres que han llegado tan alto y tan lejos, como es el propio caso de Amparo Moraleda, situada entre el top 10 de directores ejecutivos (CEOs) mejor valorados de España, y descubrir de qué manera han logrado adquirir la experiencia que se requiere para formar parte de un Consejo de Administración es clave para entender cómo puede abrirse este camino a otras mujeres. Al mismo tiempo, testimonios de este calibre sirven de inspiración para otras profesionales, de forma que la aceleración de su incorporación a los Consejos de Administración queda claramente ligada a la escucha, valoración, visibilidad y aumento progresivo de su presencia en puestos directivos.

“El porcentaje de mujeres en Consejos de Administración ha alcanzado el 23,7% en 2019”

Esta ocupación de cargos de dirección por parte de mujeres se está produciendo en cada sector, aunque no con igual celeridad. Las empresas del IBEX 35, transcurrido 2019, contaban con un 15,7% de altas directivas. En las empresas de más de 500 millones de capitalización la cifra fue del 17,7%, y el 13,4% en las de menos de 500 millones. Es precisamente el sector financiero el



“La Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de Información No Financiera y Diversidad, especifica que el Informe Anual de Gobierno Corporativo debe incluir una descripción de la política de diversidad relativa al Consejo de Administración”

que mayor presencia femenina tiene en sus puestos de dirección, superando en 2018 los 10,6 puntos porcentuales en relación a dos años antes. Le sigue el sector de la Tecnología, Medios y Telecomunicaciones, con un 20,2% de mujeres en sus puestos directivos; y el sector industrial, con un 19,8% de mujeres en puestos de dirección.

Cuanto mayor sea la presencia femenina en estos puestos, menos necesaria será la regulación para incorporar mujeres a los Consejos de Administración, un factor que ha sido relevante en nuestro país. En este sentido, la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en materia de Información No Financiera y Diversidad, especifica que el Informe Anual de

Gobierno Corporativo debe incluir una descripción de la política de diversidad relativa al Consejo de Administración, al órgano de dirección y a sus comisiones especializadas, relativa a cuestiones como la edad, el género, la discapacidad o la formación y experiencia profesional de sus miembros, así como los procedimientos adoptados para asegurar una presencia equilibrada de hombres y mujeres en el Consejo de Administración.

Adicionalmente, esta legislación indica la obligación de informar si se ha facilitado a los accionistas información relativa a los criterios y objetivos de diversidad con ocasión de la elección o renovación de los miembros del



Consejo de Administración, del órgano de dirección o de sus comisiones especializadas.

En definitiva, todo ello pone de manifiesto el avance que se está produciendo por incorporar la diversidad a los Consejos de Administración, al ser un factor que aporta valor. Este progreso, que ha sido fomentado en nuestro país desde el ámbito normativo, está siendo lento. Para su aceleración, las organizaciones deben poner el foco en la preparación del mejor talento directivo, con independencia del género, lo que favorecerá el fortalecimiento de la empresa y su diferenciación. Este es el camino de evolución a seguir por parte

de los Consejos de Administración, que no deberían tardar en incorporar a sus agendas en este inicio de nueva década, sobre todo con el nuevo objetivo de la CNMV de presencia del 40% de mujeres para el año 2022 en entidades cotizadas.



XAVIER ANGRILL

SOCIO RESPONSABLE DEL CENTRO DE EXCELENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE
xangrill@deloitte.es



Juntas Generales de Accionistas durante el estado de alarma

Un ejemplo de adaptación

El virus Covid-19 y la publicación del Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declaraba el estado de alarma, han puesto a prueba la capacidad de adaptación de las Juntas Generales de Accionistas. Ante esta situación, las compañías del IBEX 35 han tenido que adoptar un conjunto de medidas encaminadas al cumplimiento de este régimen excepcional y a la protección de los accionistas y empleados de las sociedades, lo que ha supuesto una profunda modificación de los protocolos de actuación, poniéndose de manifiesto su flexibilidad y capacidad de adaptación.

La semana del 9 de marzo de 2020, tras la situación planteada por el avance del virus Covid-19 en algunas zonas de España, se hicieron necesarias diversas decisiones que acabaron con la aprobación del Real Decreto 463/2020, del 14 de marzo, por el que se declaraba el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por dicho virus.

Esa misma semana comenzaba la temporada de las Juntas Generales de Accionistas de las empresas del IBEX 35 que, en situaciones normales, suele prolongarse hasta el mes de junio, para cumplir con la legislación española que establece que este tipo de asambleas deben realizarse dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio.

La Junta General de Accionistas es el evento corporativo más relevante del año para las compañías cotizadas, no solo por los aspectos relevantes que se someten a votación, sino también por el contacto que supone con sus accionistas. Este contacto, tradicionalmente, ha implicado la reunión presencial de cientos o, incluso, miles de personas, lo que supuso una gran inquietud para las compañías,

que querían celebrar las Juntas de forma segura ante la situación sanitaria del país.

Este fue uno de los motivos por los que también durante esa semana y, precisamente, adelantándose a las primeras celebraciones, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) anunciara el martes 10 de marzo que consideraba “muy razonable en las actuales circunstancias, y acorde con las normas de derecho societario, estimular cuanto sea posible la asistencia de los accionistas a la Junta General de Accionistas por representación en lugar de presencialmente”, ante las dudas jurídicas que se planteaban.

El Real Decreto 463/2020 terminó de clarificar algunas dudas. Se contemplaba la ampliación del plazo de 6 a 10 meses para la celebración de las Juntas Generales ordinarias de accionistas y también indicaba que la celebración de la junta podría ser en cualquier lugar del territorio nacional, aunque no estuviese previsto en los estatutos.

Desde esa semana y hasta la fecha, las compañías cotizadas han ido adoptando una serie de medidas orientadas a evitar la difusión del virus y a proteger a sus empleados, accionistas y al resto de sus *stakeholders*, siempre cumpliendo con los requisitos legales.

En este contexto, desde Deloitte hemos elaborado un estudio acerca de las estrategias adoptadas por las sociedades del IBEX35 como respuesta a esta situación de excepcionalidad.

A continuación, se repasan algunos de los datos recogidos en dicho estudio, actualizados a fecha 16 de junio de 2020.

“Se ha puesto de manifiesto la flexibilidad y capacidad de adaptación de las sociedades para adaptar sus Juntas en tiempo récord”

“La publicación de las consideraciones de la CNMV fue determinante para posibilitar la flexibilización de los protocolos y la adopción de medidas extraordinarias”

Algunos datos del estudio

Tras la publicación del estado de alarma, lo primero que sucedió fue un cambio significativo en el lugar de celebración: el 70% de las sociedades del IBEX 35 decidió trasladar su Junta General de Accionistas, cambiando los grandes salones de actos por lugares más sencillos. De hecho, en el 58% de los casos optaron por trasladar la Junta al domicilio social.

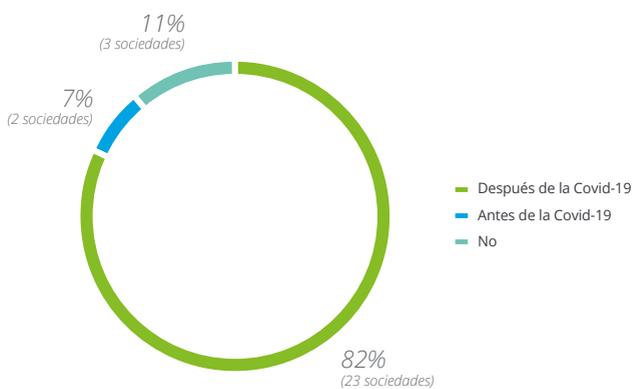
En lo que respecta a la fecha de celebración de la Junta General de Accionistas, tras la declaración del estado de alarma, el 28% de las sociedades del IBEX 35 decidió cambiarla: el 14% la pospuso –emitiendo una nueva segunda fecha– y el 14% la retrasó respecto de la fecha celebrada el año anterior.

Una vez ajustada la fecha y el lugar de celebración, se procedió a trabajar en garantizar los derechos de los accionistas en todos los ámbitos, tanto para el derecho de información

como para el ejercicio del derecho de asistencia y voto en la Junta General.

En los siguientes gráficos se puede apreciar que, si bien se ha producido un ligero aumento en el número de compañías que cuentan con canales digitales para facilitar el voto y la delegación a distancia, lo realmente significativo es el aumento del número de compañías que han puesto a disposición de los accionistas la asistencia telemática.

IMPLANTACIÓN ASISTENCIA TELEMÁTICA



CANALES DIGITALES

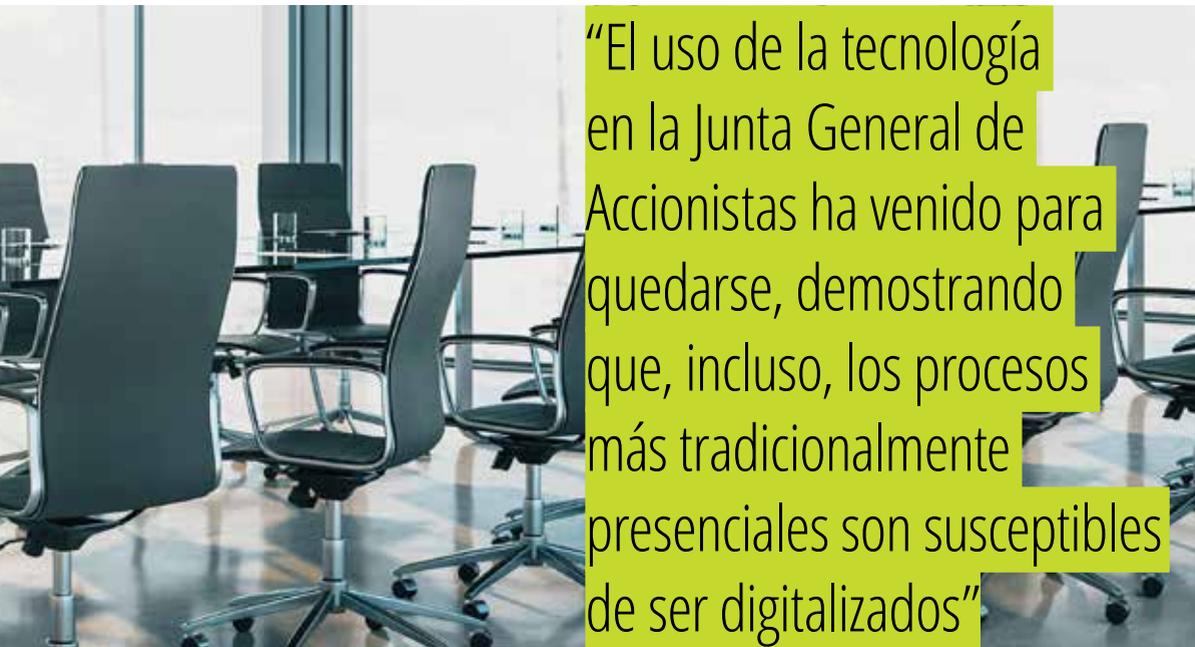




“Las circunstancias excepcionales de este año han conllevado una gran evolución en el uso de los canales digitales, especialmente la asistencia telemática a la Junta”

Es necesario concretar que cuando hablamos de asistencia telemática o teleasistencia no estamos hablando de la retransmisión en *streaming* de la celebración de la Junta, nos referimos a plataformas tecnológicas que permiten a los accionistas interactuar con la sociedad como si estuviesen presentes en salón de celebración de la Junta, es decir, ejercitar su derecho de delegación o voto durante la Junta e, incluso, plantear preguntas o intervenciones.

Es, por ello, mucho más relevante el esfuerzo que las entidades han realizado para la implantación de dichas tecnologías en los breves plazos de los que han dispuesto, especialmente teniendo en cuenta la robustez necesaria para procesos con el elevado componente legal, como es la celebración de una Junta General de Accionistas.



“El uso de la tecnología en la Junta General de Accionistas ha venido para quedarse, demostrando que, incluso, los procesos más tradicionalmente presenciales son susceptibles de ser digitalizados”

Cabe destacar que el 100% de las sociedades que han celebrado o convocado su Junta General de Accionistas, tras la publicación del estado de alarma, ha realizado algún tipo de comunicación al respecto para trasladar las novedades y transmitir esa confianza. En este sentido cabe destacar que el 54% ha comunicado expresamente la imposibilidad de la asistencia presencial a la Junta, salvo excepciones relacionadas con miembros del Consejo, presidente o personal relacionado con la organización de la Junta.



MARTA GARCÍA REY
SOCIA DE RISK ADVISORY
martgarcia@deloitte.es



ÓSCAR MARTÍN MORALEDA
SOCIO DE RISK ADVISORY
omartinmoraleda@deloitte.es

CONCLUSIONES

La respuesta de las sociedades del IBEX35 a esta situación excepcional ha puesto de manifiesto la agilidad y flexibilidad con la que se han adaptado para celebrar las Juntas Generales de Accionistas durante el estado de alarma. Para ello, han flexibilizado los plazos, aumentado las posibilidades para el ejercicio de derecho de asistencia a distancia e, incluso, optimizado la gestión para minimizar el personal involucrado en la celebración.

Nos quedamos con diversas lecciones aprendidas de esta crisis, pero nos gustaría destacar que el uso de la tecnología en la Junta General de Accionistas ha venido para quedarse, conviviendo con los mecanismos tradicionales; y que cualquier tipo de proceso, incluso los que parecen más presenciales, son susceptibles de ser digitalizados.

Reforma del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas



Tras casi cinco años de vigencia del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, la CMNV lo ha modificado. La reforma afecta a todas las entidades obligadas a publicar el informe anual de Gobierno Corporativo. En el presente artículo se abordan las principales novedades que trae el nuevo texto.



“La modificación del Código es relevante para todas las entidades sometidas a la supervisión de la CNMV”

El Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV (en adelante, “el Código”) es la principal referencia en Gobierno Corporativo para los emisores españoles, al margen de las disposiciones de la Ley de Sociedades de Capital (en lo sucesivo, “la LSC”) y de normas sectoriales aplicables a algunas áreas de actividad, como la financiera.

A diferencia de las normas jurídicas, de obligado cumplimiento, el Código incorpora recomendaciones, de cuya observancia determinadas entidades dan cuenta al supervisor y al mercado de acuerdo con el principio “cumplir o explicar”.

Por esta razón, la modificación del Código es especialmente sensible para todas las entidades obligadas a aprobar y publicar el informe anual de Gobierno Corporativo (desde ahora, “IAGC”).

Tras más de cinco años de vigencia del Código, la CNMV ha aprobado una reforma que descansa sobre cuatro pilares, a saber: (i) elevar a 31 de diciembre de 2022 el objetivo de representación de las mujeres en los Consejos de Administración al 40% y, de manera inmediata, la presencia de altas directivas; (ii) la información no financiera y la sostenibilidad; (iii) los

riesgos reputacionales y no financieros en general; y, (iv) la remuneración de los consejeros.

En materia de diversidad de género, hay que subrayar, junto con el incremento en diez puntos del objetivo de presencia del sexo menos representado en un plazo de dos años, la contratación de altas directivas con el propósito de convertirlas en consejeras ejecutivas en su compañía o, como ya viene sucediendo, en consejeras dominicales y en independientes de otras cotizadas (recomendaciones 14 y 15).

El interés por los riesgos y la información no financiera se centra en las siguientes medidas (recomendaciones 39, 41, 42 y 45):

- a) Extender a los miembros de la comisión de auditoría conocimientos y experiencia en contabilidad, auditoría y gestión de riesgos financieros y no financieros.
- b) Atribuir a la comisión de auditoría la supervisión y evaluación del proceso de elaboración y la integridad de la información financiera y no financiera, los sistemas de gestión y control de los riesgos financieros y no financieros de la sociedad y, en su caso, del grupo, y establecer y supervisar un canal de

comunicación de irregularidades de diversa índole sobre la empresa o su grupo.

explicando de manera suficiente las razones de su dimisión o su opinión sobre su cese.

c) Ampliar la política de control y gestión de riesgos, identificando los relacionados con la corrupción, implementando un modelo control basado en diferentes niveles de riesgo y fijando el que corresponda a la sociedad.

Además de la constancia en el IAGC, en la medida en que sea relevante para los inversores, la sociedad ha de publicar a la mayor brevedad posible el cese, incluyendo referencia suficiente a los motivos o circunstancias aportados por el consejero.

d) Reforzar las funciones del responsable de la unidad de auditoría interna asociadas con el plan anual de auditoría interna.

En relación con estas propuestas, no resulta tan evidente qué debe entenderse por situaciones que afecten a los consejeros, ni tampoco la conexión entre los hechos y la sociedad, ni si cabe hacer un juicio de relevancia sobre las circunstancias concurrentes. En todo caso, el papel de la Comisión de Nombramientos está llamado a ser decisivo en la gestión de estas situaciones, especialmente cuando no exista una causa penal y, en particular, cuando se trate de comportamientos poco éticos que no merezcan reproche jurídico.

Las recomendaciones 22 y 24 sugieren que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, a dimitir cuando se den situaciones que les afecten, relacionadas o no con su actuación en la propia sociedad, que puedan perjudicar al crédito y reputación de esta.

El Consejo ha de examinar el caso tan pronto como sea posible y decidir, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, si adopta o no alguna medida, como abrir una investigación interna, solicitar la dimisión del consejero o proponer su cese.

En aras de la transparencia de la sociedad para con el mercado, la repetida situación debe referirse en el IAGC y comunicarse entre la información que la sociedad haya de difundir.

El consejero que haya dimitido o haya sido cesado por la Junta General debe remitir una carta a todos los miembros del Consejo de Administración,

“Uno de los ejes de la reforma responde a la preocupación por los riesgos no financieros y, especialmente, por los que puedan afectar a la reputación”



“Otros temas que también se abordan son, entre otros, la diversidad de género, la sostenibilidad, la protección de los accionistas minoritarios y la remuneración de los consejeros”

En otro orden de cosas, el Código trata igualmente sobre la protección de los accionistas minoritarios ante operaciones vinculadas. La recomendación 2 aboga porque, cuando la sociedad cotizada se encuentre bajo el control de otra entidad que tenga relaciones de negocio con ella o que desarrolle actividades que guarden relación con las suyas, se informe de ello y de las medidas previstas para resolver eventuales conflictos de intereses. La recomendación ajusta su redacción y se extiende a los casos en que la entidad de control no es cotizada. Otra nota relevante es que este régimen va a complementar el que traerá la transposición de la Directiva de fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas de la sociedad cotizada, que somete determinadas transacciones significativas entre partes vinculadas a los principios de justicia, razonabilidad y publicidad.



El Código recomienda la aprobación de una política general de comunicación (2), la explicación del criterio de la comisión de auditoría sobre las salvedades del auditor (8), la presencia en la comisión ejecutiva de, al menos, dos consejeros no ejecutivos, uno de ellos independiente (37), la actualización de las referencias a la responsabilidad social corporativa, que se sustituyen por el de sostenibilidad, que se asocia a aspectos sociales, medioambientales y de Gobierno Corporativo (53, 54 y 55); y, en cuanto a la remuneración de los consejeros ejecutivos, establecer *malus*, un período de retención de tres años de las acciones, opciones e instrumentos financieros y limitación de los efectos económicos derivados de la extinción contractual a dos anualidades de retribución total (59, 62 y 64).

No puede dejar de aludirse a la recomendación 7, que ahonda en la pandemia ocasionada por la Covid-19.

En efecto, las restricciones a la movilidad y a la concentración de personas en un lugar concreto por la crisis sanitaria condujeron a regular mediante el artículo 41 del Real Decreto-ley 8/2011, de 17 de marzo, la celebración de Juntas Generales de las sociedades cotizadas por medios exclusivamente telemáticos. Por ello, el Código llama a los emisores a regular las juntas, haciendo posible el voto y/o la delegación, la asistencia y la participación activa en la junta por vías telemáticas.

En conclusión, el hecho de que el Código incorpore todas estas recomendaciones implica un conjunto de modificaciones relevantes que conduzcan a las empresas a adaptar y evolucionar sus sistemas de Gobierno Corporativo.



JOSÉ MARÍA ELÍAS DE TEJADA
 SOCIO DE DELOITTE LEGAL Y MIEMBRO DEL CENTRO DE
 EXCELENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE
jeliasdetejada@deloitte.es

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 experimentado un fuerte crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional, configurándose el Buen Gobierno como una pieza clave del funcionamiento de cualquier organización y la implantación de las mejores prácticas como una palanca de creación de valor para los accionistas.

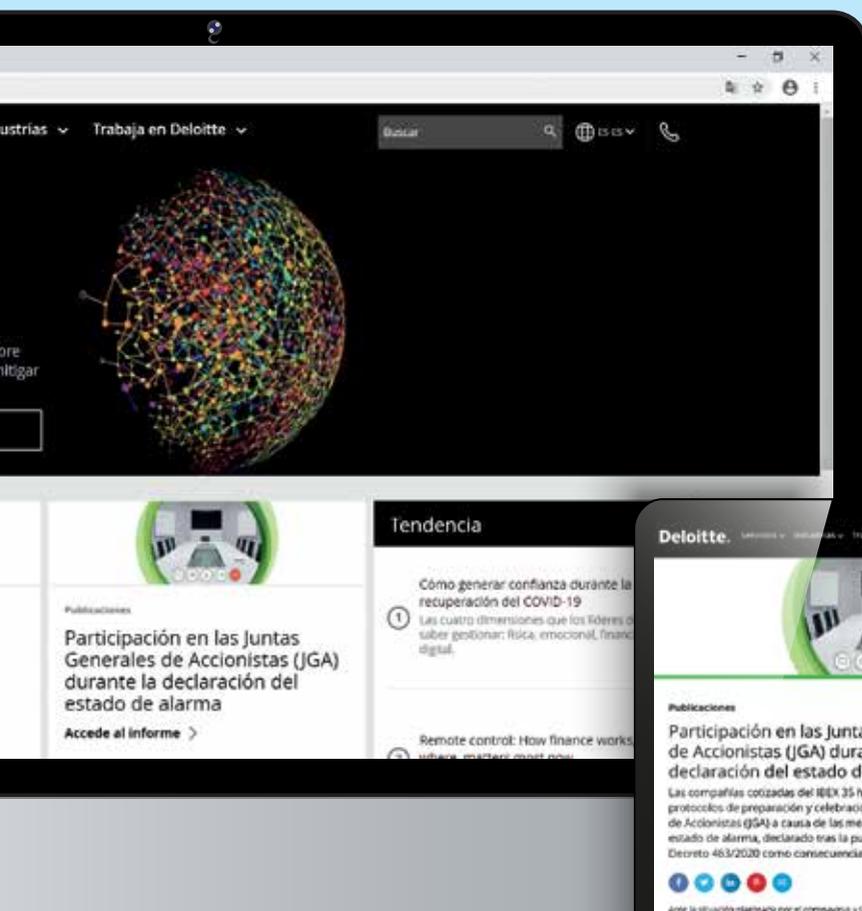
Conscientes de esta importancia, interés y preocupación del mundo empresarial por todo lo relacionado con el Buen Gobierno Corporativo, Deloitte ha creado el Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo (C.E.G.C.), liderado por un equipo de profesionales expertos en distintas disciplinas, que ofrecen soluciones a las empresas con servicios especializados en promover la práctica efectiva y segura del Gobierno Corporativo.

Página web del Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo

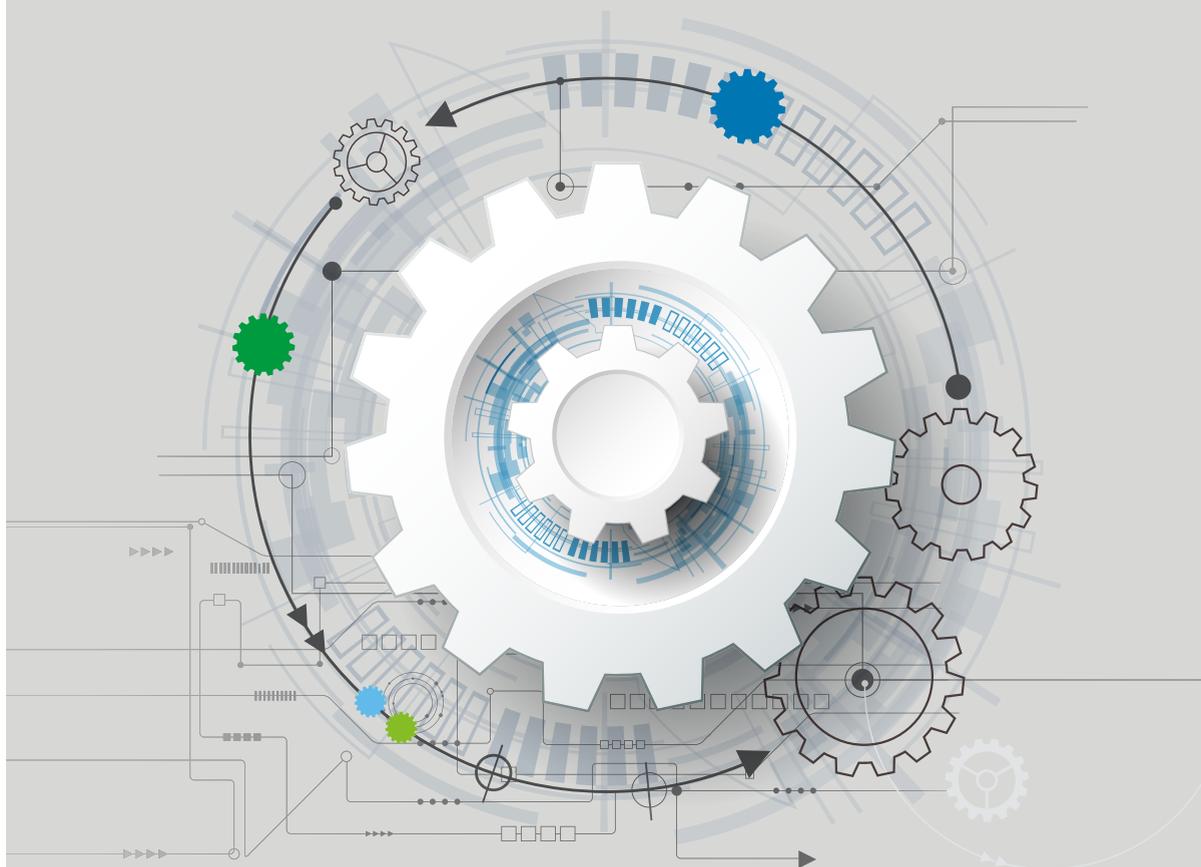
Conscientes de que la información es un activo estratégico para los Consejos de Administración, el C.E.G.C ha efectuado una apuesta de valor a través de su página web. En ella, se encuentra un compendio de información de utilidad para el consejero: informes, actualidad normativa, nuevos nombramientos y un gran número de contenidos relevantes en el ámbito del Buen Gobierno.



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



PROGRAMA DE CONSEJEROS



Deloitte organiza la **vigésimo octava edición** del Programa de Consejeros, que se celebrará en noviembre en el Parador Nacional de La Granja de San Ildefonso (Segovia).

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 de *role-playing*, en la que los asistentes serán miembros del Consejo de Administración de una empresa ficticia, 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.

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), 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 <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 312.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

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. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.