



## Alberto Terol

### Los grandes retos de los Consejos y el Gobierno Corporativo

16 de febrero del 2021

**indra**

#### PUNTOS CLAVE TRATADOS

- › ¿Cambio de paradigma en los Consejos de Administración? Muchos stakeholders están empezando a pedir al Consejo, y a mi juicio de manera peligrosa, que actúen casi como Comités de Dirección. Un **Consejo de Administración no es un Comité de Dirección**. Hay una confusión enorme, muchas veces con influencias exteriores al Consejo.
- › No critico abiertamente la cuestión de los proxy pero tienen movimientos a veces un tanto arbitrarios; están influyendo de una manera significativa el funcionamiento de los Consejos.
- › Hay un **cansancio generalizado de los equipos directivos**, que además de no poder “rozarse” con el resto de la organización y de tener un apoyo del Consejo distante, se encuentran con que los sistemas de compensación (en cotizadas) están en entre dicho, que los planes a medio plazo cuando se cierran son pésimos, etc.
- › Los inversores instituciones y los proxy están mirando mucho la norma y no se están fijando en la retención y **captación del talento**. Lo que diferencia a una empresa A y B es el talento, es el equipo directivo. A día de hoy, sometidos por la COVID a una presión enorme (situaciones complejíssimas de corto plazo que no dependían directamente de ellos).
- › Ese **ejercicio de responsabilidad** como Consejo y consejero es clave. Estamos para esto, para tomar decisiones en momentos complejos; en momentos donde la norma no sirve y hay que utilizar el juicio.
- › El **private equity está cambiando las maneras de compensar alineando los intereses de los directivos con la creación de valor para la compañía**. Es un tema difícil, pero si el Consejo se pone purista (escucha a todo el mundo), no te mueves. El Consejo tiene que tomar decisiones de esa naturaleza, a veces impopulares. Y esto puede que nos lleve a veces a un cortoplacismo.
- › El Consejo está no para celebrar el éxito y para el día a día, sino para tiempos complicados. Ahí es dónde radica la importancia de un perfil generalista curtido en muchas batallas.

- › La sociedad hoy demanda de las empresas no solo la retribución al accionista sino la **atención a los ESG**. La sociedad las demanda y castigará a las compañías que no lo hagan. Por lo tanto, hay que hacer un estudio muy profundo para ver cual es el foco. Porque la riqueza se puede repartir y la pobreza no.
- › **La COVID no ha hecho sino acelerar cambios que ya estaban en marcha**. Nos ha hecho centrarnos en el corto plazo (“luces cortas”) para sobrevivir. El foco de urgencia en personas es fundamental. Y tiene que ver mucho con la manera de trabajar. Se necesita presencia porque la gente aprende por osmosis, con contacto y sintiendo el calor del equipo. La importancia de los equipos unidos es clave para abordar estas crisis. Las compañías que tenía esta cultura de grupo, de cooperación, de transparencia entre el comité de dirección, etc. han resistido mucho mejor a esta crisis.
- › Todos los procesos de digitalización, desintermediación, todos los cambios tecnológicos, los datos, el acercamiento al cliente y la ciberseguridad han sido acelerados por la COVID.
- › Todo lo que se ha hecho desde el lado regulatorio para impulsar la **presencia femenina** en los Consejos de Administración ha sido esencial. Ha acelerado algo que hubiera costado más. En el mundo al que vamos, los valores femeninos (no me refiero al sexo entre hombre o mujer sino a valores (como el consenso, la mirada más amplia, el grupo) es clave. Los esquemas tradicionales jerarquizados, poco dialogantes son modelos que no tienen mucho recorrido.
- › En España nos falta **abrazar el concepto de diversidad de manera más amplia**. La presencia de consejeros en España no es muy amplia, la presencia de latinos es muy baja. La diversidad es más difícil de manejar, la uniformidad es más fácil. Pero en la diversidad encuentras más riqueza en la toma de decisiones. Pero en términos generales la presencia femenina a ampliado los debates y los han enriquecido.
- › **La mediana empresa española o crece o muere**. La pequeña empresa debe tener una ambición de crecimiento sino los grandes te acaban comiendo en cualquier sector que te muevas. Esto exige una profesionalización muy elevada de la PYME. Los Consejos de compañías medias también tienen que sofisticarse.
- › Como definimos al consejero independiente es clave. **Una persona debería acceder si no le importaría dejar el Consejo en cualquier momento y, para ello, la remuneración debe ser baja o muy baja**. Debe hacerlo con el fin de devolver a la sociedad como un favor de lo que le ha dado. Como una responsabilidad frente a los demás. Esto hace que los verdaderos consejeros sean independientes. El Consejo está para apoyar a los ejecutivos, para hacer un challenge, pero para darles soporte. Pero si el Consejo hace un constante challenge, esto no funciona. Ese contacto tiene que ser permanente, diario.

De ahí que los perfiles diversos sean importantes.

- › Lo importante no es si te relacionas mucho o poco desde el Consejo con los ejecutivos, sino si se hace con independencia.
- › Las PYME lo están pasando muy mal. Hay una función de la gente más senior que es clave, que es de ayudar a algunas PYMES (en esa función de contribuir a la sociedad). Pero la pequeña o mediana empresa o piensa fuera de la caja y se reinventa o acabará desapareciendo. Ahora se habla de digitalización de las PYMES, pero ¿y cómo les guiamos para hacerlo?
- › **Nuestra sociedad tiene un complejo de búsqueda de responsabilidades y de la seguridad que me preocupa.** Si hacemos caso de lo que dicen los proxy y lo que dice todo el mundo, a lo mejor me cargo la compañía pero en la junta general me vota un 90% (la famosa aplicación del business judgement rule).
- › La dedicación de un Consejo de una compañía grande se ha multiplicado muchísimo en los últimos años. Es clave una dedicación acorde con la responsabilidad que tienes con la empresa y la sociedad.



**Escanea el siguiente código QR para  
acceder al video de la sesión**