

ENCUENTRO EXPANSIÓN - EY E IE

La selección del consejo, clave para mejorar el gobierno corporativo

NORMATIVA/ El nuevo marco regulatorio pone a los miembros del consejo de administración en el punto de mira. La profesionalización, la transparencia y la independencia son las tres grandes tendencias.

Inma Benedito, Madrid

El resultado de una compañía, como el de un partido de fútbol, depende de muchos factores, pero el primero que hay que cuidar es la composición del equipo. Para Giuseppe Tringali, presidente del Global Corporation Center, “un consejo de administración es como un equipo de fútbol. Hay que tener una responsabilidad colegiada frente a los mismos objetivos”.

El marco regulatorio ha cambiado radicalmente a nivel comunitario. Antes, “la foto del gobierno corporativo estaba centrada en lo que hacía el consejo de administración. Con la entrada de la Ley 31/2014 de Sociedades del Capital, las miradas se centran en los miembros del consejo, en la profesionalización, la transparencia, la remuneración y la asunción de riesgos”, explicó Miguel Ferre, consejero asesor de EY y vicepresidente del Global Corporation Center de EY e IE Business School con la colaboración de EXPANSIÓN.

Responsabilidades

“Un buen gobierno corporativo genera valor y da sostenibilidad a las propias entidades. Se trata de una tendencia que no va a tener vuelta atrás y que conlleva responsabilidades penales y patrimoniales”, explicó Ferre. “Existe un consenso internacional en que la asunción indebida de riesgos, la falta de profesionalización y la política inadecuada de retribución del talento han sido una causa indirecta pero importante de la crisis financiera”, añadió. Estos factores, junto a la presión social y los escándalos en algunas compañías “han hecho que hayamos pasado de recomendaciones a una ley que impone responsabilidades”, señaló Tringali, para quien, sin embargo, “debe existir compatibilidad entre una gobernanza de calidad y una gestión competitiva”.

Para Jaime Sol, socio responsable de People Advisory Services de EY, “España se



De izq. a dcha., en la fila de abajo, Pedro Goenaga, socio de Russell Reynolds; Luis Carvajal, socio responsable de Egon Zehnder en España; Alberto Bocchieri, codirector Iberia y Latinoamérica en Pedersen & Partners; e Ignacio Maza, socio de Spencer Stuart. En la fila de arriba, Jaime Sol, socio responsable de People Advisory Services de EY; Giuseppe Tringali, presidente del Global Corporation Center; Miguel Ferre, consejero asesor de EY y vicepresidente del Global Corporation Center, y Norman Kurtis, vicedecano de Comportamiento y Desarrollo Humano de IE Business School.

encuentra en un nivel muy avanzado de aplicación respecto a muchos países de Europa”. No obstante, “queda mucho por avanzar en la cesión real de poder, en la comisión de nombramientos, retribuciones...”, explicó Ignacio Maza, socio de Spencer Stuart. La estructura accionarial en España presenta dife-

rencias respecto a la anglosajona, donde hay más dispersión y, por ende, más asesores de fondos de inversión. “La regulación española en particular tiene que adaptarse al derecho común anglosajón de explicar o cumplir”, señaló Ferre. En ese sentido, las empresas españolas comienzan a tener influencia por la entra-

da de multinacionales, “que suponen un impulso, ya que añaden valor y conciencian al sector”, explicó Luis Carvajal, socio responsable de Egon Zehnder en España.

Para Ferre, “la selección y profesionalización de los consejeros es un pilar del gobierno corporativo y garantía de sostenibilidad a largo plazo”.

Sin embargo, los *headhunters*, que desempeñan esa función, “no están suficientemente aprovechados en compañías cotizadas, con un 80% de consejeros dominicales. Deben tomar conciencia de estos profesionales”, señaló Alberto Bocchieri, codirector de Iberia y Latinoamérica en Pedersen & Partners.

MIGUEL FERRE
Consejero asesor de EY
y vicepresidente del GCC

“La selección de los consejeros es un pilar del gobierno corporativo y garantía de sostenibilidad a largo plazo”

JAIME SOL
Socio responsable
de People Advisory
Services de EY

“España se encuentra en un nivel muy avanzado de aplicación de la ley respecto a muchos países de Europa”

GIUSEPPE TRINGALI
Presidente del Global
Corporation Center

“Por su profesionalidad, el consejero independiente ayuda a no cometer errores, a tener negocio”

LUIS CARVAJAL
Socio responsable
de Egon Zehnder
en España

“La entrada de multinacionales supone un impulso, ya que éstas añaden valor y conciencian al sector”

IGNACIO MAZA
Socio de Spencer
Stuart

“Es un tema cultural. Hay que alinearse con los intereses de la compañía e incentivar la generación de valor”

NORMAN KURTIS
Vicedecano de
Comportamiento y
Desarrollo Humano de IE

“Muchas compañías no son conscientes del perfil que les hace falta; nosotros les ayudamos a definirlo y buscarlo”

PEDRO GOENAGA
Socio de Russell
Reynolds

“Hoy todavía existe cierto temor a los consejeros independientes, por tener un perfil disruptivo”

ALBERTO BOCCHERI
Codirector Iberia y
Latinoamérica de
Pedersen & Partners

“Las empresas con más visión se dan cuenta de que hay que hacer la autoevaluación con firmas con experiencia”

‘HEADHUNTER’

Las firmas de cazatalentos pueden ayudar a definir y acceder a perfiles que mejoren la sostenibilidad de las compañías.

“Muchas compañías no son conscientes del perfil que les hace falta. Nosotros nos encargamos de ayudar a definirlo y de buscarlo”, explicó Norman Kurtis, vicedecano de Comportamiento y Desarrollo Humano de IE Business School. Otra razón por la que las empresas solicitan los servicios de un *headhunter* es la dificultad para acceder a determinados perfiles. Las tendencias son la “capacidad de anticipar diferentes escenarios, la experiencia internacional o la gestión de riesgos”, apuntó Goenaga. La independencia y la objetividad son también factores que aportan estos perfiles.

El problema es que hoy “todavía existe cierto temor a los independientes, por tener un perfil disruptivo”, señaló Goenaga. “Es un problema cultural. El consejero independiente no es un enemigo. Por su profesionalidad, ayuda a no cometer errores, a tener negocio. Hay que tratarlo desde una perspectiva positiva”, explicó Tringali.

Retribución

Un tema candente es el referente a la remuneración, donde hay “un debate inevitable cuando hablamos de la selección, sobre si los riesgos deberían corresponderse con retribuciones”, apuntó Ferre. Para Sol, éstas “tienen que ser acordes al balance de la compañía”, ya que es difícil explicar ciertas retribuciones cuando el balance es negativo. Una posibilidad sería la retribución en acciones. “Hay que alinearse con los intereses de la compañía e incentivar con la generación de valor. Sólo siete compañías en España retribuyen de esta forma, mientras que, en países anglosajones, el 70% del total lo cobran en títulos de la compañía”, apuntó Maza.

En cuanto a la autoevaluación, “las empresas con más visión se dan cuenta de que hay que hacerlo de verdad, con firmas con experiencia”, señaló Bocchieri, con quien coincidió Kurtis, que añadió una nueva tendencia a que “la evaluación sea cada vez más continua y más informal”.