



***Programa Women to Watch***

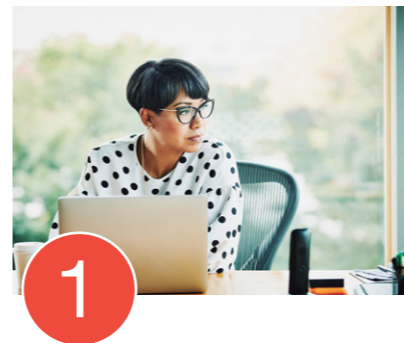
Iniciativa de PwC para apoyar a mujeres directivas que se convertirán en Consejeras

# Talento y diversidad en los Consejos de Administración

Reflexiones y temas tratados en la Edición 2021 del *Programa Women to Watch* de PwC



# Contenidos



1

**Presentación:  
El talento femenino  
se consolida 02**



2

**Diversidad es  
sinónimo de  
talento 04**

- Nuevo perfil del consejero en un nuevo entorno empresarial
- Talento femenino en los Consejos
- El valor de la diversidad en los Consejos



3

***Programa Women  
to Watch: La  
apuesta de PwC  
por el talento  
femenino en los  
Consejos 10***

- Programa integral
- Temas clave en los nuevos Consejos de Administración
- Desarrollo Personal
- Encuentros con líderes empresariales
- La visión del *headhunter*
- Protagonistas del cambio
- *Club Alumnae Women to Watch*
- *Red Women to Watch*





# 1.

## Presentación: El talento femenino se consolida

**La presencia de la mujer en los puestos clave de las empresas es un tema relevante que está en la agenda de directivos, reguladores y sociedad en general. Hace mucho tiempo que se habla de la necesidad de impulsar el talento femenino y no cabe duda de que estamos avanzando. Queda mucho por hacer y es preciso acelerar para llegar a un punto de equilibrio y a un nivel equiparable con los países de nuestro entorno, pero es evidente que el talento femenino se consolida tanto en los Consejos como en las posiciones directivas.**

En este contexto, hay que recordar, de nuevo, que es preciso poner el foco en el talento y la diversidad, dos caras de la misma moneda. En PwC estamos convencidos de la importancia de la presencia de mujeres en los Consejos de Administración. En primer lugar, porque sigue existiendo desproporción entre el número de consejeros y el de Consejeras. En segundo término, porque creemos que la presencia de consejeras en los órganos de gobierno de las empresas tiene un claro efecto multiplicador a la hora de impulsar el talento femenino. Y, en tercer lugar, porque creemos que la diversidad es un elemento positivo para la sostenibilidad de las empresas y, por ende, para el conjunto de la sociedad.

**Por todo ello, desde PwC queremos contribuir a impulsar la diversidad en la empresa española con programas como *Women to Watch*, iniciativa cuyo principal objetivo es apoyar a mujeres directivas altamente preparadas que quieren dar el salto desde el comité ejecutivo a los órganos de gobierno de las compañías como Consejeras independientes.**

Plasmamos en este documento las claves de una iniciativa que se consolida como un verdadero catalizador del cambio. Hemos recogido nuestras reflexiones sobre los temas relevantes que los nuevos consejeros tienen que conocer y que hemos abordado a lo largo de los seis módulos del programa.

Incluimos también un perfil de las participantes de la Edición 2021 y de las que han hecho el programa en años anteriores, verdaderas protagonistas del cambio al que estamos asistiendo.





# 2.

## Diversidad es sinónimo de talento

**El debate sobre la diversidad en los Consejos de Administración es un tema candente en los últimos años. Nunca antes se había hablado tanto sobre la composición del máximo órgano de gobierno de la empresa y, en concreto, sobre el porcentaje de mujeres que ocupan puestos de Consejeras. Las razones son múltiples y responden fundamentalmente a un cambio de mentalidad en todos los órdenes que supone reconocer el talento femenino y, por ende, del valor de la diversidad.**

En los últimos años, los reguladores recomiendan y fomentan que los Consejos de Administración sean diversos con el fin de reforzar la pluralidad, la capacidad para generar debates y la incorporación de nuevos puntos de vista. En este sentido, cobran especial importancia las iniciativas para aumentar el número de Consejeras, algo que poco a poco está cambiando el panorama del gobierno corporativo de las compañías españolas. Normas como la Ley de Sociedades de Capital o las de las instituciones europeas, recomienda aumentar la presencia de la mujer en los máximos órganos de gobierno de las compañías.

En el caso de España, cabe destacar que la última actualización del Código de Buen Gobierno de las Compañías cotizadas de junio de 2020 vuelve a impulsar la presencia de la mujer en los Consejos. Si hasta ahora se recomendaba llegar al 30% antes de este año, el nuevo texto señala que debe haber un 40% del sexo menos representado antes del 2023. Esta recomendación supone un claro impulso del talento femenino y servirá para aumentar la presencia de mujeres preparadas en los órganos de gobierno de las compañías cotizadas.

En línea con los reguladores, los expertos y los directivos de las compañías más

avanzadas, en PwC creemos que la diversidad es un elemento fundamental del buen gobierno que contribuye en gran medida a mejorar la sostenibilidad de las empresas. Al mismo tiempo, estamos convencidos de que impulsar la presencia de la mujer en los puestos directivos y en el Consejo es una herramienta clave para contar con el mejor talento. En los órganos de dirección y supervisión tienen que estar presentes los más válidos, algo que no sucederá si no existe un proceso de selección basado en la meritocracia y capaz de identificar a los mejores con independencia de su género.

En el nuevo escenario, las empresas demandan un nuevo tipo de consejero. Se buscan miembros del Consejo preparados y dispuestos a asumir nuevas responsabilidades. Se necesitan profesionales independientes pero comprometidos con el futuro de la empresa. Se demandan profesionales capaces de cuestionar las propuestas de la dirección y de plantear alternativas; todo ello, teniendo en cuenta el valor de la diversidad y la necesidad de contar con el mejor talento. No cabe duda de que nos encontramos en un momento crucial para la incorporación de la mujer a los Consejos y de que se abren nuevas oportunidades para el gran número de directivas dispuestas a dar el salto.

# Nuevo perfil del consejero en un nuevo entorno empresarial

Los Consejos de Administración de las compañías españolas se encuentran en pleno proceso de transformación, una tendencia que se acelerará en los próximos años y que ya está cambiando notablemente el perfil de los consejeros, especialmente el de los independientes. La normativa, pero también los nuevos enfoques incorporados por las empresas, están impulsando un nuevo modelo de Gobierno Corporativo en donde el consejero cobra protagonismo, tiene que aumentar la dedicación y asume nuevas responsabilidades.

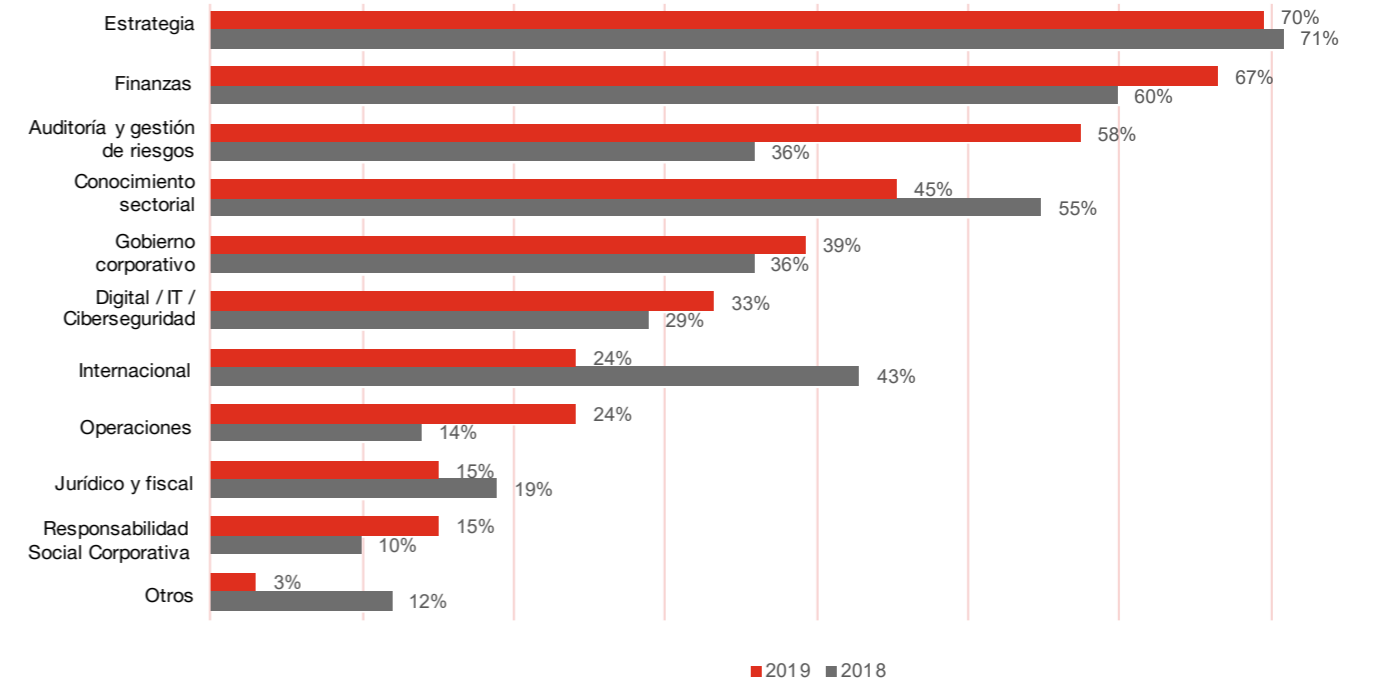
La renovación de los Consejos sigue siendo uno de los asuntos clave en materia de gobierno corporativo. En los últimos años, hemos asistido a la reformulación de numerosos órganos de gobierno, tanto en relación al perfil de sus miembros, incluyendo un aumento de mujeres consejeras, como a su estructura. Las compañías están configurando consejos más diversos con profesionales preparados para abordar un escenario todavía más complejo.

Al nuevo consejero, los *stakeholders* le exigen que se involucre, que ejerza como un verdadero supervisor y que participe en las decisiones relevantes para la compañía.

Los conocimientos relacionados con la estrategia son los más valorados por los consejeros<sup>1</sup> (70%). Una tendencia que se consolida tanto en España como en los países más avanzados en gobierno corporativo. Por segundo año consecutivo, los asuntos estratégicos desplazan a los financieros a la segunda posición que, a pesar de todo, siguen siendo muy relevantes para el Consejo.

Se aprecia, además, un mayor interés por los consejeros con conocimientos de auditoría y gestión de riesgos, que crece más de veinte puntos, hasta el 58%. Un incremento que puede responder a las novedades legislativas tanto en materia de información financiera y a la inestabilidad de los mercados en los últimos tiempos.

Gráfico 1 ¿Qué conocimientos y experiencias son los más valorados por los consejeros?



Fuente: Informe PwC. Consejos de Administración de empresas cotizadas. Décima edición.

<sup>1</sup> Consejos de Administración de empresas cotizadas. Décima edición.

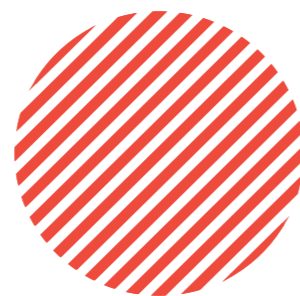


## Talento femenino en los Consejos

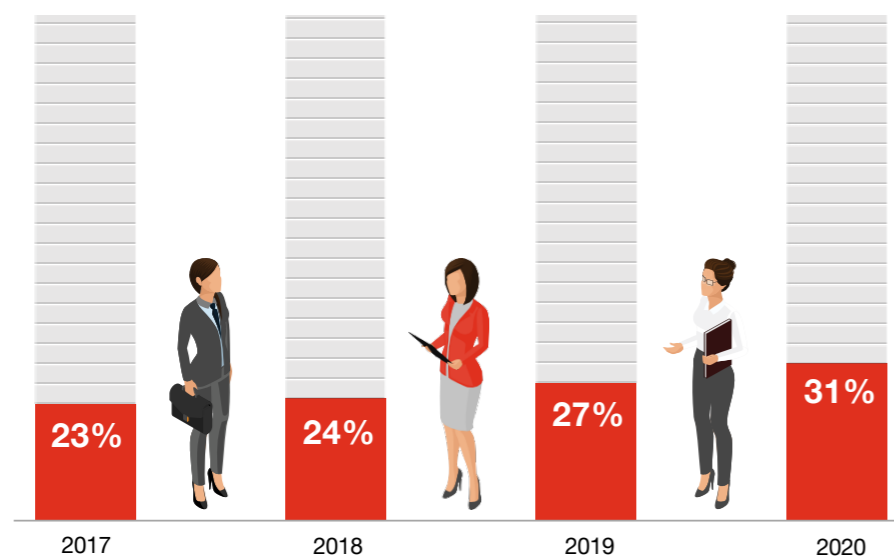
Además de contar con más conocimientos y experiencias sobre los temas clave que afectan al funcionamiento de la empresa, el nuevo consejero debe estar preparado para moverse en un entorno más global y diverso en donde sus compañeros proceden de múltiples ámbitos. La diversidad en la composición del Consejo aumenta y se asume que es preciso contar con diferentes puntos de vista para asegurar que las decisiones se toman a partir de información solvente y debates abiertos.

Los datos revelan que la presencia de la mujer en los Consejos de Administración crece, pero sigue siendo insuficiente. En la actualidad, el número de mujeres en las compañías del IBEX 35 se sitúa en torno al 31%, tras registrar una subida de un 9% en los últimos cuatro años. Este porcentaje cumple con el objetivo fijado por la CNMV en el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, en el que recomendaba que en 2020 el 30% de los miembros de un Consejo fuesen mujeres y que en la actualización de junio de este año aumenta hasta el 40% antes de 2023.

Nos encontramos en pleno proceso de transformación del Gobierno Corporativo en donde las empresas demandan un nuevo tipo de consejero. Los nuevos Consejos son más diversos y sus responsabilidades exigen tiempo y dedicación. Por ello y porque los retos del mercado son cada día más complejos, se puede afirmar que es vital contar con los más preparados. En este contexto cada día más exigente, más plural y en donde se necesita el mejor talento, crece y se consolida la presencia de la mujer en el gobierno de las compañías.



**Gráfico 2** Evolución del % de mujeres en los Consejos del IBEX 35



Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).



## El valor de la diversidad en los Consejos

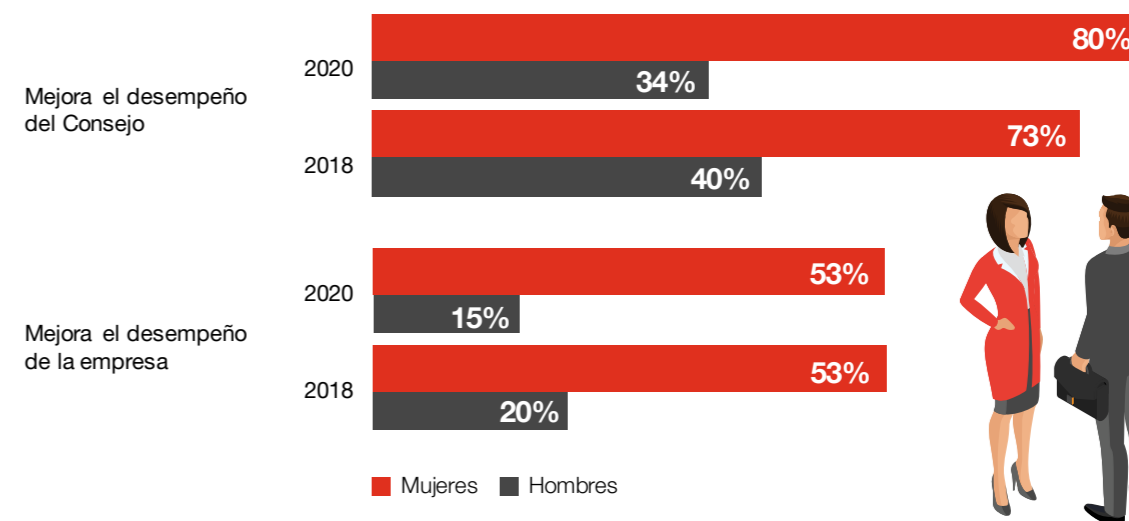
Los accionistas y otros *stakeholders* demandan de manera creciente una mayor diversidad en los Consejos, poniendo de manifiesto la importancia de una verdadera diversidad de experiencias, conocimientos y pensamiento. Consideran que la presencia de voces y opiniones diversas enriquecen el debate y permiten a los Consejos estar mejor equipados para tomar las mejores decisiones y para afrontar los desafíos que se planteen.

Los resultados de nuestra "Encuesta Anual de Consejeros" muestran que los

Consejeros y las Consejeras tienen opiniones muy diferentes sobre ciertos temas. En concreto, su opinión sobre el valor que la diversidad aporta a los Consejos de Administración difiere notablemente.

El 80% de las Consejeras considera que la diversidad mejora el desempeño de los Consejos, frente a solo un 34% de los Consejeros. De igual modo, el porcentaje de Consejeras que defienden el papel de la diversidad en la mejora del desempeño de la empresa triplica el porcentaje de Consejeros que comparte esa opinión.

**Gráfico 3** Opinión sobre el valor que la diversidad aporta a los Consejos



Fuente: PwC's 2020 Annual Corporate Directors Survey.



# 3.

## Programa Women to Watch. La apuesta de PwC por el talento femenino en los Consejos

**Las compañías que quieran competir con éxito en el nuevo entorno tienen que ser capaces de atraer y retener el mejor talento. Por ello, las empresas españolas más avanzadas ya se están sumando al cambio y están demandando talento femenino para incorporar a sus Consejos de Administración. En PwC, convencidos del valor de la diversidad y de la necesidad de impulsar el talento, queremos contribuir a que las compañías españolas encuentren a los mejores profesionales, así como apoyar a directivas de primer nivel con ambición y ganas de crecer a que accedan a un consejo como consejeras independientes.**

La quinta edición de *Women to Watch* de PwC, celebrada entre octubre de 2020 y junio de 2021, supone la consolidación de un proyecto inspirador y con impacto real, cuyo objetivo es apoyar a mujeres directivas para que desarrollen su potencial y se incorporen a Consejos de Administración de compañías de primer orden. Queremos ayudar a profesionales motivadas, capacitadas y dispuestas a liderar el cambio.

*Women to Watch* es un proyecto especial para PwC porque se trata de una iniciativa que profundiza tanto en materia de Gobierno Corporativo como en diversidad de género, dos ámbitos en los que nuestra firma está trabajando a fondo desde hace mucho tiempo. PwC se distingue por su compromiso activo para lograr que las mujeres tengan la presencia que se merecen en los ámbitos de dirección y gobierno de las empresas.

Además, *Women to Watch* es un proyecto relevante porque nos encontramos en un momento crucial para avanzar en el ámbito del Gobierno Corporativo, un campo que puede aportar mucho al conjunto del tejido empresarial español a la hora de impulsar la incorporación del mejor talento a los puestos clave de las compañías.

Por último, impulsamos este proyecto porque las grandes compañías con las que hablamos a diario muestran sistemáticamente su interés por atraer y retener a los mejores profesionales con independencia de su género y creemos que podemos ayudarles a conseguir esta meta. Las empresas ponen de manifiesto que apuestan por la diversidad y por la modernización de sus modelos de

Gobierno Corporativo, algo que no siempre es fácil dadas las dificultades para encontrar o incluso “descubrir” los mejores perfiles especialmente cuando se trata de incorporar a mujeres que, muchas veces, no tienen la visibilidad que se merecen. Por ello, la iniciativa de *Women to Watch* pone el acento en identificar a ejecutivas de alto nivel que tienen una trayectoria de éxito, que cuentan con un potencial excepcional y que merecen estar en los consejos de administración de las compañías españolas.



## Programa integral

*Women to Watch* es un programa vivo y participativo en donde la involucración de las participantes es un elemento determinante. La iniciativa está diseñada para apoyar a 40 mujeres altas ejecutivas de empresas líderes cada año, lo que permite abordar los temas clave, reflexionar sobre tendencias en Gobierno Corporativo con tiempo suficiente y establecer vínculos duraderos. La **Edición 2021** ha tenido una excelente respuesta, lo que confirma la necesidad de seguir trabajando para lograr que el talento femenino sea reconocido como merece.

La iniciativa tiene un enfoque integral que se desarrolla a partir de **cuatro ámbitos de actuación: Formación, Desarrollo Personal, Networking y Mentoring**. Se trata de abordar el salto desde la alta dirección a los Consejos desde una perspectiva completa y equilibrada que tenga en cuenta todos los elementos necesarios para abordar este camino.

La situación provocada por la pandemia de la Covid-19, ha hecho que el programa se desarrolle en formato híbrido, optando las participantes por asistir presencialmente o conectarse virtualmente.



### Formación

Para convertirse en Consejeras es preciso prepararse y contar con conocimientos actualizados sobre tareas y responsabilidades que no siempre son sencillas de incorporar al día a día o de asumir como propias. En un contexto cada día más complejo, es imprescindible entender correctamente los mecanismos y las principales novedades del Gobierno Corporativo, así como manejar herramientas avanzadas.

En PwC entendemos la formación desde una óptica innovadora que aporte a la futura Consejera conocimientos realmente útiles y prácticos para afrontar con éxito su incorporación a un Consejo. Por ello, los contenidos se centran en ámbitos como el estado del arte del Gobierno Corporativo, las novedades legislativas, la estrategia o la gestión de riesgos, entre otros temas clave.

Mediante sesiones a cargo de profesionales de PwC especializados en temas clave para los consejeros, así como con documentos con contenidos actualizados, se aportan las materias imprescindibles para acceder y mantenerse con éxito en un Consejo de Administración del siglo XXI. El objetivo final es contar con conocimientos sólidos pero actualizados y pegados a la realidad empresarial de hoy en día.



### Desarrollo Personal

*Women to Watch* aporta a las mujeres directivas los elementos que necesitan para dar el salto a los Consejos con la seguridad de que han elegido la opción adecuada. Estamos convencidos de que, además de adquirir conocimientos actualizados sobre Gobierno Corporativo y áreas clave de la empresa, es fundamental trabajar aquellas habilidades y aspectos que sirvan para poner de manifiesto todo el potencial de las profesionales.

Por ello, el primer paso es ayudar a las directivas participantes a contar con un plan personalizado que se adapte a sus potencialidades, que les permita hacer un análisis honesto de sus activos y que les ayude a gestionar tanto sus conocimientos como sus redes de contactos.

El salto desde la alta dirección a los Consejos va más allá de los conocimientos técnicos y exige reforzar habilidades de liderazgo. Saber trazar un plan de acción realista, destacar los aspectos en los que realmente se aporta valor o mejorar la marca personal se revelan como elementos clave para alcanzar los objetivos fijados. Para ayudar a mejorar en estos campos, *Women to Watch* incorpora un espacio específico en donde profesionales especializados en estas materias comparten con las participantes las claves para impulsar su carrera.



### Mentoring

Desarrollar el potencial como Consejeras requiere un proceso de aprendizaje estructurado, pero también compartir vivencias y conocimientos con profesionales que aporten su visión, su experiencia y su *know-how*.

Trabajar junto a Consejeras con amplia trayectoria a lo largo de todo el programa, compartir experiencias de manera personalizada y dialogar de manera continua permite a las directivas conocer a fondo tanto sus potencialidades como sus prioridades, así como elaborar un plan de acción propio, realista y alineado con su propia estrategia para acceder a Consejos. Al mismo tiempo, el programa de *mentoring* genera vínculos duraderos entre mentora y *mentee* que ayudarán a ambas a reforzar su desarrollo personal y profesional.

A cada una de las participantes se le asigna una mentora que desarrollará su labor de manera estructurada y siguiendo una metodología testada que permite alcanzar los objetivos fijados en su propio plan de acción personal.



### Networking

El mundo empresarial es complejo y heterogéneo, por lo que es clave establecer espacios de encuentro para que empresas, directivos, consejeros y mujeres pre-Consejeras puedan compartir conocimientos y puntos de vista.

En PwC estamos convencidos de que generar y reforzar redes profesionales permite optar a oportunidades interesantes, conocer de primera mano experiencias sugestivas y, en suma, generar sinergias. Por ello, el programa *Women to Watch* incorpora foros y encuentros que ayudan a reforzar vínculos y a tejer redes profesionales que contribuyan a impulsar la carrera de las participantes.

En este sentido, *Women to Watch* es una iniciativa abierta en la que las participantes comparten experiencias y puntos de vista con los consejeros, expertos, *headhunters* y altos directivos invitados a las sesiones celebradas en la sede de PwC.

La situación de la pandemia, ha reducido las oportunidades de *networking* presencial, y se ha complementado con actividades de *networking* virtual. La continuidad a través del programa *Alumnae*, permitirá ampliar en el futuro esta red de contactos con actividades presenciales.

# Temas clave en los nuevos Consejos de Administración

Para entrar en un Consejo es fundamental acreditar experiencia, conocimientos sólidos y tener *seniority* y *autoritas*. Pero también es clave estar al día y demostrar capacidad para seguir aprendiendo en entornos cada vez más dinámicos. Para supervisar de manera eficaz la actividad de una compañía, los consejeros no tienen que ser especialistas en múltiples materias, pero sí deben tener una visión global de la empresa y de su actividad, así como poner de manifiesto que saben “leer” el entorno correctamente.

Con el fin de abordar los principales temas que se tratan, se discuten y se dilucidan en los Consejos de Administración, *Women to Watch* incorpora en cada uno de sus seis módulos un espacio para la formación técnica. A lo largo de todo el programa, varios expertos de PwC comparten con los participantes las claves de los asuntos que todo consejero debe conocer a fondo.

## Las nuevas reglas del juego

Hoy en día, los accionistas, los inversores y los mercados quieren que las empresas en las que están presentes o con las que interactúan sean responsables y transparentes, lo que ha dado lugar a duras exigencias que afectan a los Consejos en diferentes aspectos. Nos encontramos en plena transformación, tanto de las empresas en general como del Gobierno Corporativo, un ámbito clave

que está impulsando el cambio. Cabe preguntarse, ¿qué ha provocado este cambio de mentalidad en los últimos años y cómo afecta esto a las funciones del Consejo?

Para conocer cuáles son las nuevas reglas del juego que están condicionando el funcionamiento del máximo órgano de gobierno de las empresas es preciso analizar qué ha pasado en el conjunto del contexto económico y por qué los *stakeholders* se han vuelto más exigentes.

## Contexto

En primer lugar, nos encontramos en un contexto normativo que se ha ido endureciendo estos últimos años y que ha obligado a las empresas, dentro y fuera de España, a regular sus prácticas empresariales y a cumplir con la nueva agenda del gobierno corporativo. En España, por un lado, destaca la Ley 31/2014, por la que se reforma la Ley de Sociedades de Capital, cuyo objeto es garantizar la mejora del gobierno corporativo. En segundo lugar, destaca el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, aprobado por la CNMV en 2015.

En el ámbito económico-social, hemos observado que han salido a la luz distintos casos de mal gobierno en las empresas, como los relacionados con la falta de transparencia o los casos de fraude, lo que ha generado una falta de confianza en las compañías por parte de los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuestionando así a su gobierno y, por tanto, a los miembros de los Consejos de Administración.

Todo se resume en tres principios fundamentales sobre los que gira el nuevo escenario del Gobierno Corporativo: por un lado, **la sostenibilidad**, sin la cual el

gobierno corporativo no puede sobrevivir; en segundo lugar, **la transparencia**, tanto hacia dentro como hacia afuera de la empresa; y, por último, pero no por ello menos importante, **la confianza**, que es preciso generar en de cara a todos los *stakeholders*.

## La función del Gobierno Corporativo

En un contexto en el que, por un lado, ya no hay cabida para las compañías cortoplacistas que defienden sus propios intereses y, por otro, se tiene por objetivo alcanzar la sostenibilidad, transparencia y confianza en los Consejos, la función que desempeñan los consejeros adquiere ahora más relevancia que nunca.

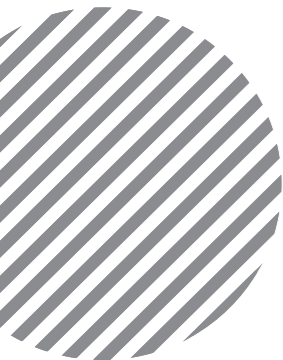
Recordemos que el Gobierno Corporativo es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, la integración y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, cómo se relacionan entre ellos y los procesos por los que el accionista, los administradores y la alta dirección controlan y dirigen la compañía. Estos tres ejes son los que se encarga de gestionar y supervisar el Consejo de la compañía.

## Elementos clave internos

El cambio del modelo de Gobierno Corporativo comienza desde dentro del Consejo. Por ello, creemos que es preciso analizar las palancas internas que ponen de manifiesto la transformación de los Consejos.

En primer lugar, es necesario fijarse en los **deberes del consejero**, que se pueden resumir principalmente en diligencia, dedicación, lealtad y responsabilidad individual. Es fundamental que el consejero cumpla con la obligación de asistir a las reuniones del Consejo; se interese proactivamente por recibir la información adecuada y con la suficiente antelación por parte de la Dirección; sea leal a su empresa y tenga libertad de criterio y, finalmente, tome decisiones con independencia, siempre velando por el interés social.





El siguiente elemento interno a tener en cuenta es la figura del **consejero independiente**; no sólo a nivel formal, sino independiente “de mente”. Asimismo, es clave la figura del Consejero Independiente Coordinador (CIC), cuya función aporta un valor indiscutible al Consejo, pudiendo no sólo presidir las reuniones del Consejo en ausencia del Presidente, sino también hablar con los inversores, recoger las inquietudes de los consejeros independientes y empezar a dinamizar la sucesión del Presidente.

El **foco del Consejo** es otra palanca interna fundamental que está experimentando una notable transformación. Hoy en día no sólo es importante tratar los temas financieros, sino que temas como la estrategia, los riesgos o los aspectos digitales también deben estar en el orden del día. Asimismo, es fundamental retar al Consejo en cualquiera de estos ámbitos y hacer hincapié, por ejemplo, en a qué tipos de riesgos se enfrenta la compañía.

Otro elemento clave en el que es preciso centrarse es la **Comisión de Auditoría**, cuyas funciones van más allá de ser miembro vocal del Consejo. Su deber no sólo reside en proporcionar y mejorar la información financiera y no financiera, sino que actúa como órgano de supervisión y es una figura clave para llevar la relación con los distintos *stakeholders* internos y externos (fundamentalmente auditor externo, reguladores y accionistas).

En otro frente, hemos observado ciertos progresos en el ámbito de la **diversidad** para favorecer la renovación en los consejos. En lo que se refiere a la diversidad de género, actualmente contamos con un 24% de mujeres Consejeras en el IBEX35 por lo que no llegamos al 30% que recomendada la CNMV en 2020. De hecho, en la última

revisión del Código de Buen Gobierno de las compañías cotizadas este umbral ha subido hasta el 40% para 2022.

Asimismo, implícito en la labor de supervisión del Consejo está su responsabilidad en la **evaluación** anual del propio órgano de gobierno, tanto de sus miembros como de su funcionamiento. Posteriormente, y con el fin de ser eficientes, es necesario definir un plan de acción para corregir los errores identificados y tener en cuenta las conclusiones de las evaluaciones.

#### **Elementos clave externos**

La transformación del Gobierno Corporativo también se está produciendo debido a factores externos al Consejo, entre los que podemos destacar los siguientes:

En primer lugar, destaca la **transparencia** que deben transmitir los Consejos de las compañías hacia afuera. Recientemente hemos observado ciertos avances y las empresas son ahora más transparentes en materia de la retribución que reciben los consejeros. No obstante, se sigue observando cierta opacidad en ámbitos como la composición del Consejo, la estrategia de la compañía y las evaluaciones de sus miembros.

En el ámbito de las relaciones entre el Consejo y los *stakeholders* destaca el **diálogo con el accionista**, del que actualmente se encargan el Presidente y el CEO de la compañía, habiendo sido la tendencia en años anteriores contar con la figura del director financiero como responsable de la comunicación con este grupo de interés.

El papel de los **inversores institucionales** y de los **proxy advisors** es cada día más relevante e influyente en los Consejos. Por una parte, numerosos inversores institucionales empiezan a comportarse como activistas y ponen el foco en aspectos como la alineación de las retribuciones de los consejeros, la sucesión del CEO, la evaluación eficiente de la estrategia y la gestión de activos. Por otra parte, tras el endurecimiento de la normativa en el ámbito de los Consejos, los *proxy advisors* están moderando sus

prácticas y están empezando a ser más transparente en relación con sus criterios y recomendaciones de voto en las Juntas Generales de Accionistas. En conjunto, se trata de roles cada día más presentes en el día a día de los consejos.

En definitiva, el buen gobierno corporativo sólo se consigue si la totalidad del Consejo pone de su parte y comparte el mismo fin común. Lo que sí sabemos es que la evolución del modelo de Gobierno Corporativo ya está en marcha y está en manos de las empresas y de sus consejos mantenerse a la altura y adaptarse a los nuevos tiempos.





## Estrategia y Consejos de Administración: Lo que de verdad importa

La estrategia corporativa es un área cada día más relevante tanto para las compañías como para los consejeros. Hasta ahora, los temas donde se ponía el foco en el Consejo solían ser todos los relacionados con las finanzas, pero ahora **los asuntos estratégicos ocupan un lugar destacado**. Es un tema sobre el cual hoy todavía no se habla suficiente en los Consejos pero se está avanzando a buen ritmo.

Lo primero que tiene que plantearse un directivo o un consejero es **qué es la estrategia** y, sobre todo, cuestionarse por qué es importante tener una estrategia. Por obvio que parezca, no todo el mundo se hace estas dos preguntas clave, lo que se traduce en una notable pérdida de oportunidades y de valor. Para conseguir un objetivo es imprescindible saber a dónde queremos llegar y contar con un mapa que nos diga cómo podemos alcanzar la meta. Algo tan sencillo y a la vez tan complejo no siempre es asumido por los miembros de los Consejos de Administración.

En todo caso, es muy importante tener presente que el consejero tiene la obligación de ejercer el gobierno de la compañía, es decir, de **supervisar y tomar decisiones relevantes**, no tanto gestionar u ocupar el papel del directivo.

A partir de aquí, se pueden destacar cinco puntos clave que marcan la diferencia entre los Consejos que funcionan y asumen su rol en materia de estrategia y los que no acaban de interiorizar la importancia de jugar un papel activo en este campo.

- 1. Conectar la composición del Consejo con la estrategia de la compañía.** El máximo órgano de gobierno de la empresa debe contar con los perfiles adecuados, tanto en conocimientos y experiencias como en visión estratégica y capacidad para tomar decisiones relevantes.
- 2. Cuestionar y supervisar de manera proactiva a la Dirección.** Un consejero tiene que ser capaz de desafiar y debatir la información y las decisiones que se ponen encima de la mesa. La función de supervisión pasa por cuestionar en todo momento lo que se debate y no asumir nada de manera automática. Siempre en tono constructivo, es fundamental no dejarse llevar y utilizar controles o contrapesos.
- 3. La estrategia va más allá de las reuniones del Consejo.** La estrategia debe ser algo interiorizado y constante, tanto en los “reuniones regladas” del Consejo como en el día a día del consejero. Se trata de algo vivo y constante, no de un tema puntual que se solventa con una check-list.

- 4. Información suficiente, completa y bien estructurada.** Para ejercer una verdadera supervisión estratégica, es clave asegurarse de que se dispone de toda la información necesaria para tomar decisiones y tener una visión real de lo que se está tratando.
- 5. Lo que no se mide no existe.** Es clave planificar, medir y ser consciente de cómo estamos evolucionando, cómo avanzamos y cómo podemos corregir posibles desviaciones en la estrategia de la compañía.

En definitiva, cuanto más se profundice sobre estos cinco elementos y mejor se entiendan las palancas de valor y los riesgos, más coherente será la estrategia de la compañía y, por ende, más consistente y sostenible será la compañía.

## Finanzas y Gobierno Corporativo

Las **responsabilidades indelegables del Consejero sobre la información financiera** incluyen la aprobación de las cuentas anuales, la estrategia fiscal, la aprobación de inversiones y la política de control y gestión de riesgos, entre otros. El Consejero necesita comprender estos conceptos para poder llevar a término de una manera consciente y responsable su función.

Para desempeñar su responsabilidad con **diligencia**, el Consejero debe, por un lado, **supervisar y controlar** el día a día de los asuntos de la compañía, su entorno y su riesgo, pero también **informarse adecuadamente**<sup>2</sup>, exigiendo la información necesaria para su análisis previo y esforzándose por adquirir una formación individual permanente (mediante el diálogo con ejecutivos y auditores, tanto internos como externos). Solo de esta manera tendrá la capacidad de **retar a la Dirección con criterio y con escepticismo**.

Como mínimo, el **Consejero deberá tener claras las áreas de juicio y estimación más significativas**, como los impactos de los cambios tecnológicos y las vidas útiles, la valoración del Fondo de Comercio, la valoración de activos y pasivos fiscales, los litigios, el perímetro de consolidación y la adecuación de los desgloses de todo ello en las Cuentas Anuales.

**La relación del Consejero con el Auditor Externo** es muy valiosa. En sus reuniones, el Consejero amplía sus preguntas y profundiza en los temas que le interesan o que no le quedan claros. El Consejero se dirige de manera proactiva al Auditor para consultar su posición sobre temas clave como los riesgos y las hipótesis significativas utilizadas por la dirección en sus proyecciones, cómo se están aplicando las normas, así como su opinión sobre posiciones contables significativas u operaciones de alto riesgo<sup>3</sup>.

Los **informes de auditoría** hacen mención a conceptos de estimación y riesgo y otras cuestiones clave de auditoría que debe entender el Consejero, entre las que destacan el valor recuperable del fondo de comercio y/o otros intangibles (presente en el 78% de los informes analizados), el reconocimiento de ingresos (78%), las provisiones y pasivos contingentes (56%) o asuntos fiscales (50%).

La **crisis económica generada por el Covid 19** supone un incremento significativo del entorno de **incertidumbre**, y por tanto de los riesgos existentes, a los que se añaden **riesgos nuevos**. En este contexto, el Consejero debe prestar especial atención a temas como el riesgo de liquidez, el impacto del teletrabajo en la operativa de la compañía, los riesgos relacionados con la ciberseguridad o la cadena de suministros, asegurando su adecuado registro/impacto en los estados financieros.

<sup>2</sup> Guía Técnica de Comisiones de Auditoría de la CNMV ( [https://www.cnmv.es/DocPortal/Legislacion/Guias-Tecnicas/GuiaTecnica\\_2017\\_3.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Legislacion/Guias-Tecnicas/GuiaTecnica_2017_3.pdf)).

<sup>3</sup> Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas ( [http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG\\_2020.pdf](http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf)).

## Consejos de Administración y aspectos ESG

La gestión de los intangibles por parte de las organizaciones ha ido ganando terreno en últimos años: se estima que, en el año 1975, tan solo el 20% del valor del mercado de las compañías correspondía a criterios intangibles. Hoy en día, los **criterios no financieros** (como la marca, su reputación, la satisfacción del cliente, etc.) **determinan el 90% del valor de una compañía.**

El abanico ESG abarca:

- **Environment** (temas como el cambio climático, el capital natural, biodiversidad, contaminación y residuos, inversión en renovables, edificación sostenible...).
- **Social** (gestión del capital humano, diversidad, salud y seguridad, formación y desarrollo, estándares laborales en la cadena de suministro, responsabilidad de producto, gestión de *stakeholders*...).
- **Gobernanza** (el más maduro y conocido: gobierno corporativo, diversidad del consejo, remuneración de consejeros, propiedad y *accounting*, temas de ética, *compliance*, corrupción...).

Las encuestas realizadas a los consejeros demuestran que los asuntos ESG figuran entre los más relevantes que debe tratar el Consejo. Cada año van cobrando más importancia, por lo que el Consejo debe dedicar tiempo y esfuerzo a garantizar que formen parte de la estrategia de la compañía.

Entre los **10 grandes retos ESG para 2021** destacan:

**Reto 1. Redefinición del propósito ante un replanteamiento del modelo de crecimiento.** La sociedad se está replanteando su modelo de crecimiento. La UE está apalancando su reconversión en temas de ESG, de ahí que buena parte de los fondos Next Gen se vayan a atribuir a proyectos alineados con criterios de sostenibilidad.

Estamos ejerciendo una presión excesiva sobre los ecosistemas (consumimos anualmente 1,75 veces los recursos que produce la Tierra) que genera riesgos que nos afectan a todos. La situación es insostenible. En paralelo, se han alzado una serie de voces, como Larry Fink, Warren Buffett o Bill Gates, que han pedido redefinir el propósito de las compañías y reducir las desigualdades; la Business Roundtable, que agrupa a 180 de las principales compañías de EEUU; o el Manifiesto de Davos, que se comprometen a redefinir las reglas del capitalismo para dar respuesta no solo al accionista, sino a todos los grupos de interés. A raíz de la crisis del Covid-19, el escrutinio de la sociedad y los ciudadanos va a ser mayor que nunca y su importancia va a ir en aumento.

**Reto 2. Gestión y supervisión de riesgos no financieros.** El Código unificado de buen gobierno indica en su última versión que las Comisiones de Auditoría deberán supervisar los riesgos de carácter no financiero. El regulador y el supervisor se están moviendo en la misma línea. El proyecto de ley de Cambio Climático en España prevé establecer que las compañías con determinado perfil tendrán que publicar y reportar los riesgos a los que se enfrenta y cuantificar como el cambio climático puede impactar en su modelo de negocio. La UE y la CNMV están poniendo el foco en el cambio climático y los riesgos de carácter no financiero, en una tendencia cada vez más marcada.

**Reto 3. Transformación Net Zero.** En los últimos 20 años la tasa de descarbonización ha sido del 1,5% anual: ha habido un desacoplamiento entre crecimiento eco y emisión de CO2 (aunque la tasa debería ser de 7,7% para alcanzar el objetivo de 2 grados del Acuerdo de París). Cada semana, muchas empresas se comprometen con el objetivo de neutralización de carbono de cara a 2030 o 2050, lo que implica elaborar una estrategia para transformar su cultura y sus procesos en todos los niveles de la cadena de valor.

## Reto 4. Economía circular: mejora de la eficiencia en la cadena de valor.

Necesitamos rediseñar nuestro modelo de negocio hacia un modelo circular que permita reducir pérdida de recursos, y esto en cualquier tipo de organización, industrial, energética pero también de servicios (como AirBnB).

**Reto 5. Desarrollo de productos y servicios sostenibles ante un nuevo perfil de consumidor.** Hace 15 años, el consumidor no estaba dispuesto a pagar un sobreprecio por un producto sostenible. Recientemente, el 55% de los consumidores han declarado estar dispuestos a pagarlo.

**Reto 6. Respuesta ante una regulación creciente derivada del Green Deal.** La UE ha decidido ser carbón neutral en 2050 y para ello va a ir desarrollando mucha regulación que va a impactar en todas las organizaciones, lo cual va a requerir un esfuerzo ingente de puesta al día.

**Reto 7. Enverdecimiento del sistema financiero: nuevos inversores, nuevos mecanismos de financiación y taxonomía.** A finales de 2019, el 15% de los fondos de inversión en Europa contemplaba cuestiones ESG a la hora de invertir. Se estima que, para el año 2025, la cifra alcanzará el 41-57%. La UE ha puesto en marcha un plan de finanzas sostenibles que pretende exigir al sector financiero la incorporación de riesgos ESG a toda su cadena de procesos, de manera que actúe como palanca del resto de sectores.

## Reto 8. Transparencia con los grupos de interés y fortalecimiento del control interno de la información no financiera.

La directiva de información no financiera y su trasposición en España, que a partir del año que viene va a afectar a las compañías de más de 250 empleados, tendrá que convivir con una serie de estándares voluntarios de *reporting* y un creciente número de proveedores de datos y agencias de rating que están ahogando a las organizaciones pidiéndoles información, sin que éstas tengan recursos para responder. Será clave trabajar los conceptos de

materialidad y control interno de la información no financiera para hacer frente a esta situación.

## Reto 9. Apalancamiento en digitalización, datos y tecnología.

Avances como la robótica, el *machine learning*, la impresión en 3D, el Internet de las Cosas (IoT) y el *blockchain*, están cambiando los modelos de negocio en los que se basan numerosas industrias, generando riesgos (sociales, éticos, de control, etc.), pero también oportunidades que deberán ser tenidos en cuenta a la hora de repensar los modelos de negocio tradicionales ante estos cambios disruptivos.

## Reto 10. Gobernanza desde el Consejo como elemento clave en el impulso de la sostenibilidad.

El código unificado de buen gobierno ha puesto hincapié en los temas de ESG en los Consejos de Administración. Propone que se supervisen los indicadores y riesgos no financieros en la comisión de auditoría, que se cree una comisión de sostenibilidad (o se integren estos temas en una ya existente) y que se replanteen una serie de cuestiones clave para integrar las cuestiones ESG en la estrategia a largo plazo de la compañía.

En el año 2000, la crisis de Enron puso el foco en los riesgos financieros. En 2008, la quiebra de Lehman Brothers puso el foco en los riesgos de Gobierno Corporativo. La crisis sanitaria de 2020 ha puesto el foco en los temas sociales y medioambientales.



Entre las **principales tendencias ESG** destacan:

- Medioambiental: los inversores no quieren invertir en compañías que no estén en transición hacia una economía sostenible. Cada vez más estándares obligan a las compañías a reportar información de estos temas, y el fenómeno “*Say on Climate*” implica que cada vez más empresas someten su plan de acción climático a la aprobación de su junta de accionistas.
- Social: la seguridad y salud de los empleados, la gestión del talento, relaciones con grupos interés son aspectos críticos.
- *Governance*: destacan los temas de remuneración y de diversidad de género, no solo en los Consejos, sino en la alta dirección.
- Se observa un nuevo activismo en materia ESG, con movimientos como *Climate Action* y *ShareAction* en UK, que aglutinan los intereses de inversores institucionales para cambiar el desempeño de las compañías y presionar para una mayor *disclosure* de información ESG.

De cara a **preparar la temporada de juntas de 2021** es importante:

- Reforzar el *disclosure* de información y las prácticas en materia retributiva.
- Reforzar las **materias ESG en el Consejo de Administración**. Según un estudio de la NYU, solo el 28% de los consejeros del Fortune 100 tenían competencias específicas en materia ESG. Además, se están formando comisiones con consejeros que en algunos casos no vienen de este mundo: debemos trabajar la cantera.

- Ir hacia un **modelo híbrido de Juntas de Accionistas**, lo cual se va a encontrar con oposición por parte de inversores y proxy advisors.
- Prepararse ante la **entrada de fondos especulativos en el accionariado**.
- Tener un **plan de acción específico para mitigar los elevados niveles de disidencia**.

### Consejos y gestión de riesgos en un mundo complejo

El mapa de riesgos que el World Economic Forum publicó en su informe anual, antes del estallido de la pandemia, señalando los mayores riesgos que se esperaban durante el año 2020, atribuía al **riesgo de pandemia** un alto impacto en caso de producirse, pero una baja probabilidad de ocurrencia. Ni este organismo ni la mayoría de las compañías esperaban que el riesgo de pandemia se materializara realmente, ni estaban poniendo el foco ni los recursos necesarios para hacerle frente. Es un claro ejemplo de “**cisne negro**”. Este concepto, acuñado por el filósofo

libanés Nicholas Taleb en 2007 en su libro homónimo, hace referencia a unos riesgos a los que atribuye 3 características: son raros e inusuales, tienen un impacto elevado y, una vez se materializan, son interiorizados y racionalizados por la sociedad. El concepto se ha extendido hasta el punto de arrojar 350 millones de referencias en Google en 2021 y hoy debe tenerse muy presente en cualquier estrategia.

Standard & Poors considera que los riesgos relacionados con la salud pública, con el cambio climático y con la inclusión y diversidad son los riesgos emergentes con más relevancia en los tiempos que corren. El informe “*Roads to ruin*” hace referencia a una serie de **compañías de primer nivel que han tenido problemas en su gestión de riesgos y han sufrido crisis serias** por ello. Todas ellas tenían modelos adecuados de gestión de riesgos y, a pesar de ello, algo falló. Es necesario hacer una reflexión profunda sobre el tema desde los Consejos y saber convertir los riesgos en oportunidad. Nike, por ejemplo, se estrelló en bolsa cuando se supo que usaba mano de obra infantil en el sudeste asiático. En cambio, otras compañías como Inditex han sabido gestionar estos

temas con más habilidad, al identificar como uno de sus potenciales riesgos la gestión de la cadena de suministros y atribuirle recursos y dedicación.

La gestión de riesgos de la compañía debe ser una de las mayores preocupaciones del consejero, entre otras cosas por las implicaciones financieras y patrimoniales que puede suponer para él: compañías de primer nivel han experimentado rescates públicos, multas, despidos del CEO o condenas de prisión para sus ejecutivos. Un **modelo robusto de Gestión de Riesgos** deberá contribuir a:

- Generar confianza y credibilidad ante los distintos grupos de interés.
- Asegurar un mayor control y supervisión de las operaciones corporativas.
- Favorecer el adecuado cumplimiento normativo.
- Proteger a los consejeros.
- Aportar equilibrio entre la supervisión y la gestión.
- Favorecer la atracción de potenciales inversores y proteger el valor de la compañía.

Estamos viviendo una transición de una gestión de riesgos por silos y muy basada en el *compliance* hacia una **visión holística de los riesgos, que no son solo los financieros sino sobre todo los no financieros** (intangibles, reputacionales), que son la parte difícil en la que tenemos todavía mucho que mejorar. Además, es clave tener una **visión integral y homogénea de los riesgos**, por oposición a una visión especializada y parcial. El consejo debe tener la **vocación de decidir cuál es el apetito y la tolerancia al riesgo de la compañía**.



El **Modelo de las Tres Líneas de Defensa** proporciona de una manera simple y efectiva la separación de funciones necesarias para una adecuada gestión del riesgo. Las tres líneas deben reportar al Consejero, que debe ejercer su labor de supervisión. Antes de entrar en un Consejo, es clave hacer la *due diligence* necesaria para saber si este modelo funciona en la compañía.

El **nuevo código unificado de buen gobierno** introduce algunos aspectos que son muy interesantes desde el punto de vista de la supervisión de los riesgos y del rol de los consejeros, como la asignación de competencias adicionales a las Comisiones de Auditoría, una mayor dedicación y demanda en términos de expertise en el área de gestión de riesgos, o el incremento de la responsabilidad asumida por las Comisiones de Auditoría, que podrán apoyarse en otras Comisiones como la de Sostenibilidad.

Como Consejeros, deberemos también dedicar una parte de nuestro tiempo a los temas de **activismo accionario**, cuyas campañas en materia ESG están contribuyendo a mejorar el desempeño social y ambiental de las compañías. Deberemos también incorporar el concepto de transparencia en materia de gestión de riesgos: frente a la limitada profundidad y nivel de **transparencia** en el reporting de riesgos a través, principalmente, de la información financiera y de gobierno corporativo, asistimos en la actualidad a un aumento en las demandas de información y

transparencia en relación con los riesgos financieros y no financieros impulsado por los reguladores y las exigencias de los grupos de interés.

### La transformación digital y el consejero

Los algoritmos de Inteligencia Artificial llevan décadas existiendo. La **verdadera transformación** en los últimos años se ha producido en la **velocidad de proceso y la captación de datos**. Lo que hace veinte años requería una noche entera de procesado, hoy en día se procesa en segundos, en tiempo real y desde cualquier teléfono móvil. Conceptos de moda como el 3D, la IA, la realidad aumentada o virtual, el *blockchain*, los drones, el IoT, *robotics*, no son el fondo más que nuevas formas de capturar datos de forma ordenada e interpretarlos, pero la base es siempre la misma: información que se interpreta a través de la algoritmia para, en muchos casos, mecanizar la respuesta.

Según el informe “Consejos de Administración de las Empresas Cotizadas” de PwC, la visión de los ejecutivos sobre el desempeño de su empresa en términos de digitalización es mucho más optimista que la de los consejeros. La UE, a través de los Fondos NextGen, ha apostado firmemente por impulsar la digitalización y la IA, pero **muchas compañías optan por digitalizar sin tener una estrategia que permita a la empresa dar un verdadero**

**salto cualitativo**. El Consejo debe impulsar esta transformación, en un contexto en el que, a raíz de la pandemia, existe un riesgo enorme de que nuevos modelos de negocio se consoliden en detrimento de otros que no hayan sido agresivos o no hayan tenido en cuenta la oportunidad que se les presentaba. La oportunidad de transformación también es enorme para la Administración Pública. Se estima que, en los próximos años, el 55% del PIB va a depender del buen uso que hagamos de la digitalización y la IA. En paralelo, el cambio en el panorama laboral ha sido muy profundo a raíz de la pandemia. Si no nos adaptamos a las nuevas tecnologías, nos quedaremos en una posición de clara incapacidad de crecimiento.

Estamos ante un **reto de cultura empresarial y de sensibilización**: existe todavía una falta total de adaptación de las plantillas al uso de la IA que les permita identificar en qué áreas puede existir una oportunidad para optimizar sus procesos mediante la digitalización. El reto es conseguir que, dentro de unos años, el 100% de la plantilla sea capaz de usar la IA como hoy se usa el Excel. Una

buena forma de conseguirlo es recurrir a un ecosistema de innovación externo en un modelo mixto gran empresa-*start up*. El **consejero tiene un rol imprescindible** en esta reinvencción de las organizaciones. Faltan muchos consejeros en el área de innovación: hay que transformar su perfil hacia lo que va a ser la empresa en el futuro.

**Emma Fernández**, Consejera independiente de Openbank, Axway, ASTI Mobile Robotics y Metrovacesa, subraya que nunca antes había habido mil millones de habitantes en el planeta con una formación superior. Eso, unido al número ingente de dispositivos conectados, es lo que está cambiando el mundo junto con ese poder de computación. La informática ha servido tradicionalmente para automatizar operaciones y reducir costes. Hoy en día, en cambio, asistimos a una disrupción digital que ha transformado la cadena de valor de todos los sectores. **Ya no hablamos de ahorro, sino de nuevos modelos de ingresos**. Por eso incumbe al Consejo: porque afecta de lleno a la estrategia.





La otra cara de la moneda viene de la mano de la **ciberseguridad y los riesgos**. Los algoritmos de los comienzos de la IA eran muy estáticos. Los actuales, en cambio, son capaces de predecir los comportamientos aunque no haya causalidad, basándose en un tratamiento estadístico de grandes cantidades de datos. Es imprescindible familiarizarnos con este ámbito y tener presente que los datos cada vez tienen más valor, incluidos nuestros datos como compañía y como personas, para quienes quieren vendernos, pero también para la economía clandestina del *Deep Web* y el *Dark Web*.

La crisis del Covid-19 ha supuesto un cambio muy brusco de escenario, acelerando la adopción de la transformación digital con un adelanto de la actividad digital de entre 3 y 4 años en las interacciones con clientes, y de hasta 7 años en la colaboración con empleados.

El impacto ha sido especialmente relevante en las empresas B2B, que han tenido que empezar a vender por un canal digital que no tenían preparado. El modelo híbrido de teletrabajo, el canal comercial digital y otros elementos relevantes de lo vivido este año parecen estar aquí para quedarse.

En este contexto, la **transformación digital sigue sin estar en la agenda de los Consejos de Administración**, que continúa copada por los asuntos financieros y legales, con una función de control que prima sobre la función de impulso. Por un lado, el Código de Buen Gobierno de la OCDE no contempla estos temas de manera expresa. Por otro, muchas veces el Consejo no llega a entender bien la dimensión de la transformación digital en el conjunto de sus operaciones porque suele estar muy distribuida entre las distintas funciones de la organización. El Código de Buen

Gobierno de Sudáfrica es el más completo en este sentido: detalla que el Consejo debe definir una política de transformación digital alineada con la estrategia, definir el valor que le va a proporcionar a la compañía, los recursos necesarios y un mapa de activos detallado.

La SEC lanzó en 2018 una regulación sobre Ciberseguridad y Consejos de Administración que es la más avanzada, y es la institución que más está presionando para que los perfiles digitales estén de manera obligada en los Consejos, para que haya un equipo que comprenda al CIO y pueda plantear retos a un equipo de dirección que deberá tener un conocimiento profundo de la tecnología y de todos los elementos que configuran esta nueva realidad. También en esto los **Consejos tienen hoy en día un déficit** y se quedan muy en la superficie. Es imprescindible que sepa

analizar cuántos recursos con perfil digital tiene la compañía y cuántos va a necesitar de aquí a seis meses, tener clara nuestra política de datos y comprender que antes o después se va a sufrir un ataque: debemos saber cuánto riesgo estamos dispuestos a asumir y cuánto podemos mitigar. Igual de importante es planificar los planes de comunicación de la gestión de crisis para evitar una pérdida de confianza por parte de nuestros clientes o empleados.

El Consejo debe tener en su agenda la estrategia y disponer de datos continuos cada trimestre sobre cómo se están comportando las inversiones en tecnología, el retorno y el valor creado y un control de los riesgos de ciberseguridad, que son una de sus responsabilidades indelegables. **Esta complejidad está afectando de manera muy profunda a la dirección de auditoría**, que actúa como tercera línea de defensa y que va a ser una de las funciones que vamos a ver más rápidamente automatizadas por el impulso de los reguladores. Para ello, Emma recomienda, en primer lugar, tomar conciencia de que la mayor parte de los ataques ocurren por una mala actuación individual. En segundo, tener en las organizaciones alguien que “piense como los malos” y, por último, hacer un *benchmark* permanente de los incidentes del sector.

**El perfil digital está siendo una puerta de entrada de las mujeres en los Consejos**, pero aún preocupa la escasa adopción de carreras STEM por parte de las chicas jóvenes, poniendo en riesgo a medio y largo plazo de manera dramática la posición de la mujer en el mundo ejecutivo y el mundo de los consejos. Para entrar en un Consejo hoy en día debemos entender mejor la tecnología, pero también haber ocupado una posición directiva en la que se haya manejado una visión global de la compañía.



## Desarrollo personal

Entrar en un Consejo no es una tarea fácil. De hecho, no basta con tener un buen currículum que acredite una excelente trayectoria profesional y profundos conocimientos, algo que se le supone a una directiva que se plantea entrar en el máximo órgano de gobierno de una compañía. También es preciso contar con habilidades personales y profesionales que pongan de manifiesto todo el valor que se aporta, que ayuden a moverse con éxito en entornos complejos o que garanticen que se toman las decisiones adecuadas.

En un entorno laboral tan competitivo, donde a menudo el talento femenino no es todo lo visible que merece, es clave demostrar que hay directivas muy preparadas que están llamadas a ocupar puestos relevantes en las empresas. Reforzar

la marca personal, consolidar las habilidades de comunicación, generar redes o planificar correctamente la carrera profesional son elementos clave sobre los que hay que focalizarse. En *Women to Watch* ayudamos a las participantes a analizar sus recursos y reflexionar sobre cómo pueden mejorar para afrontar con éxito el salto a los Consejos.

### De la estrategia a la acción: plan para acceder a Consejos de Administración

**Marta Gil-Casares**, desde su experiencia como career coach impulsando la carrera de numerosos directivos, señala que dar el salto a los consejos no es fácil, pero es posible si se siguen unas pautas básicas que nos ayuden a aumentar las probabilidades de ser elegidos en un

contexto tan competitivo. Pasar de directivo a consejero exige esfuerzo, trabajo y dedicación, algo para lo que es absolutamente imprescindible la planificación. No se puede llegar al punto de destino si no sabemos dónde estamos, adónde queremos llegar o cuál es la mejor ruta.

Teniendo en cuenta que cada individuo tiene una serie de cualidades y características que pueden completar o incluso mejorar un Consejo, cabe preguntarse qué nos hace especiales y qué podemos aportar. Es preciso asumir que se trata de un entorno muy complejo, por lo que planificar el futuro de la carrera profesional, es necesario definir objetivos y pensar desde una **perspectiva estratégica**.

No obstante, no solo hay que reflexionar sobre qué podemos ofrecer al Consejo, sino también qué se nos exige. Para ello, es necesario poner el foco en tres cuestiones fundamentales:

1. La preparación de un **plan de acción** ganador.
2. Invertir **tiempo de calidad y esfuerzo** por adelantado.
3. Tener **curiosidad** por entender cómo otros han abordado el reto de convertirse en consejeros independientes.

La curiosidad es clave: es una característica que aumenta la inteligencia y la eficacia, nos hace ser más creativos y nos ayuda a potenciar las relaciones con las personas. En este sentido, *Women to Watch* se presenta como un ecosistema de aprendizaje que favorece e impulsa la curiosidad. No obstante, para ser curioso, hay que poner foco en las personas que aportan valor. Para ello, es necesario construir un mapa de relaciones actuales y deseadas, así como medir los contactos a los que se puede acudir más de una vez. A partir de ahí, el siguiente paso es

potenciar la **visibilidad**, construyendo una **marca personal** tanto *offline* como *online*. Lo que no se comunica no existe.

En el ámbito *online*, sugiere trabajar en la generación de contenidos y compartir nuestras observaciones y conocimientos públicamente. En el ámbito *offline*, conviene tener en cuenta que aumentar la visibilidad no sólo consiste en ir a los eventos periódicamente, sino en maximizar las oportunidades en los encuentros, ya sea hablando con los ponentes y haciendo preguntas o, en función de la estrategia planteada, siendo el moderador de dicho acto. El fin último de trabajar la visibilidad es crear una reputación que nos posicione y nos diferencie.

En definitiva, estrategia, planificación y tesón para conseguir los objetivos propuestos. Las metas que nos fijemos solo se alcanzarán si se invierte tiempo y esfuerzo de manera ordenada y bien estructurada. Lo contrario nos puede llevar al fracaso o, en el mejor de los casos, a perder un activo tan valioso como es nuestro tiempo.

### Marca Personal y Huella Digital

Según **Pilar Trucios**, Cofundadora Experience Ahead, entre las palancas para construir la marca personal en el nuevo entorno digital destaca, en primer lugar, **la marca personal, que debemos construir nosotros**, ya que si no lo hacemos corremos el riesgo de que la construyan los demás, sobre todo en el contexto de las redes sociales. No obstante, cabe señalar que construir una marca personal no es tarea sencilla y requiere tiempo. Por ello, Pilar invita a realizar una labor de investigación previa en Internet, desde un dispositivo que no sea el nuestro, para conocer lo que se dice de nosotros. De esta manera, podremos conocer la percepción que tienen los demás y comprobar si aquella se corresponde con la nuestra.

El siguiente paso es elaborar un **buen perfil profesional en LinkedIn**, al cual es preciso dedicar tiempo, con el fin de potenciar nuestra visibilidad en la red. Sin embargo, hay que tener muy en cuenta que en el entorno digital hay que tener precaución con los contenidos que publicamos, ya que es información que puede perjudicar nuestra reputación.

En línea con lo anterior, no solo es preciso cuidar nuestra reputación en la red, sino también fuera de ella. En un contexto en el que a los directivos se les observa desde distintos puntos de vista, es importante que la imagen que transmitimos *online* sea coherente con la imagen que proyectamos *offline*.

Para poner en marcha nuestra marca personal dentro y fuera de la red, es preciso reflexionar previamente sobre **quiénes somos**, ya que, hasta ahora, hemos construido nuestras marcas personales en función de lo que tenemos y lo que hacemos, ya que, en ocasiones, pensamos que lo que nos define únicamente es la marca de nuestras empresas. Por lo tanto, para desglosar qué características nos definen, es preciso realizar un análisis inverso estableciendo primero “quién soy”, “qué hago” y finalmente “qué tengo”.

Con estas directrices y tras establecer quiénes somos y qué queremos ser, empezaremos a trabajar nuestra marca y estaremos preparados para **desarrollar un buen elevator pitch**, es decir, aquella presentación que realizamos a una persona para definirnos en 30 segundos, ya sea en el ámbito personal o profesional. Sin embargo, nos tenemos que asegurar que aquello que transmitimos en medio minuto aporta un valor que nos diferencia de los demás. Asimismo, la marca personal se tiene que sostener sobre la credibilidad. Por ello, la autenticidad de nuestra breve tarjeta de presentación y la constancia a la hora de construir la marca personal son dos cosas que se consiguen si realmente

existe una clara voluntad personal, es decir, si nos tomamos en serio que se trata de una labor que exige esfuerzo y a la que hay que dedicarle tiempo de calidad.

Pilar sugiere tener siempre presentes “**seis Ps**” que nos ayudarán a terminar de definir nuestra marca personal.

1. Producto – Soy yo
2. Place - ¿Dónde estar?
3. Price - ¿A qué coste?
4. Promotion – Plan de acción
5. Packaging – Imagen
6. People – Audiencia

A partir de todas estas palancas, se podrá desarrollar una marca personal sólida dentro y fuera del entorno digital. No hay que olvidar que se trata de un proyecto a largo plazo, que requiere dedicación y que hay que revisar constantemente. **La marca personal debe ser aquello que nos identifique y nos haga destacar, pero lo más importante es ser fiel a uno mismo.**

### Mejorar tu comunicación: nuevos tiempos y nuevas formas de comunicar

**Candela Palazón**, consultora de comunicación y formadora, considera que a menudo ocurre que se tiene un perfil muy potente, se está muy preparada, pero a la hora de demostrarlo se pierde mucha eficacia por hábitos incorrectos de comunicación que, con algo de práctica, no son difíciles de mejorar. La crisis actual nos ofrece la oportunidad de buscar la excelencia y desarrollar nuestra marca personal trabajando activamente nuestros puntos fuertes y débiles.

No debemos aburrirnos al hablar, o también se aburrirá quien nos escucha. Debemos disfrutar para contagiar a la audiencia, que se involucre y se active. Entre los errores de comunicación más comunes, tanto en la forma como en el

contenido, destaca no darle la debida importancia a la **comunicación no verbal** (gestos, voz, entonación), que debe ponerse al servicio del mensaje para no eclipsarlo, como a menudo ocurre. La audiencia recuerda la actitud mucho más que el discurso: debe haber armonía entre ellos. En el cociente del éxito, las **capacidades emocionales**, la actitud y la manera de contar las cosas tienen tanto o más peso que las capacidades intelectuales. El éxito se alcanza cuando las expectativas de la audiencia son las mismas que las del comunicador: es imprescindible preguntarse qué se espera de nosotras, en el fondo y en la forma.

Un buen comunicador debe **cuidar al máximo la primera impresión**. El primer minuto de la aparición es clave y determinará si gusta o no a la audiencia, cuyo cerebro instintivo reacciona inmediatamente. Para transmitir una **posición de liderazgo y credibilidad**, es importante comenzar despacio (o hacer una pausa después de cada frase) y tranquila, exponer lo que se va a contar sin saturar con información excesiva, y empezar por los grandes titulares (nosotras tendemos a dejar lo importante para el final). Igual de importantes son el **cierre y la despedida**: deben trabajarse para generar *feedback* y que sigan hablando de ello tras la sesión.

Es útil realizar un **auto examen de comunicación**, analizando 10 puntos concretos como la postura más adecuada para hablar en público, la importancia del dominio del espacio, de tener una imagen y estilismo que no distorsionen el discurso, el papel de la mirada, la sonrisa y los silencios a la hora de **impactar y generar confianza** como profesionales y como comunicadoras.

En el contexto actual de crisis sanitaria, por último, cobra especial importancia cuidar la comunicación durante las **reuniones en remoto y el teletrabajo**.

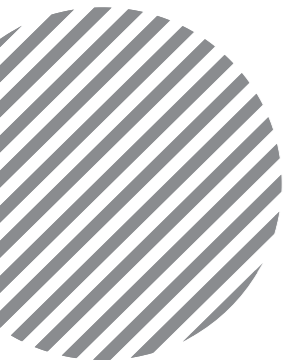
### Negociar y persuadir eficazmente

**Fernando Martín**, consejero independiente, asesor corporativo y profesor de *business skills*, destaca que “en los negocios, como en la vida, uno no obtiene lo que se merece, sino lo que es capaz de negociar”.

Una **negociación eficaz** implica influir para alcanzar mis objetivos en un entorno satisfactorio para ambas partes. Para ello es clave persuadir: “ser capaz de cambiar la opinión de la otra parte a través de las ideas, los argumentos que utilices y las emociones que generes”, según Aristóteles.

Negociamos a diario, en la vida profesional y personal, y a menudo lo dejamos en manos de la intuición, pero esto no es suficiente. Hay **herramientas y técnicas** que aumentan la garantía de éxito y que se pueden trabajar. Entre ellas, es clave:

- Ser consciente de nuestro **estilo** personal y de la contraparte (orientado a resultados o a personas).
- No confundir el **tipo de negociación** e ir correctamente preparado (hay 2 tipos: la competitiva y la colaborativa, en la que ambas partes se colocan del mismo lado para encontrar la solución).
- Colocar la **oferta inicial** entre la opción extrema y la dura. Nunca en la zona moderada (se pierde demasiado) ni en la extrema (genera antagonismo).
- Si creemos que tenemos una mayor preparación en el tema que vamos a negociar, viene bien **hablar en primer lugar** porque establecemos el marco de actuación. Si estamos en iguales condiciones, merece la pena dejar hablar primero porque podemos ganar mucha posición.



- Desarrollar una **estrategia de concesiones** para desbloquear la negociación. Hacer concesiones al comienzo (para establecer el vínculo emocional) o al final (para fomentar el cierre de la negociación), nunca en medio. No hacerlas nunca gratuitamente, o no se valoran.
- Repartir **roles** en las negociaciones en equipo. No todos deben intervenir.
- Buscar satisfacer **necesidades, nunca deseos**. La carga emocional provoca errores y fracasos.
- Conocer nuestro **poder** real y usarlo, sin olvidar el de la otra parte.
- Posicionarnos, y para ello es esencial la **preparación** (responsable de 2/3 del éxito).
- Establecer aspiraciones elevadas pero razonables.
- Saber **administrar la información**: saber qué decir y cuándo decirlo. Muchas veces nos perjudicamos en aras de avanzar más rápido y cerrar temas.
- Gestionar la **relación interpersonal**. No olvidar sonreír, rebajar tensión y mostrar humildad.
- **Escuchar** y entender a la otra parte, más que ir a contar lo nuestro.
- Generar **confianza**: somos las emociones que somos capaces de generar.
- Enfatizar **lo que une** más que lo que separa.
- Negociar con la **persona adecuada** y al nivel adecuado.
- **“Jamás negociar con miedo y jamás temer negociar”**. (John F. Kennedy).

### Importancia del *mentoring* en el camino hacia un Consejo

**Socorro Fernández Larrea**, Consejera independiente de Red Eléctrica de España, Cementos Molins y Banco Caminos, destaca que participar como mentora en *Women to Watch* le ha permitido llevar a cabo un proceso de **reflexión y aprendizaje sobre su propia carrera** profesional. Insiste en que los logros de sus *mentees* los siente como suyos, y que disfruta aprendiendo de sectores distintos, con personas distintas y de la oportunidad de enriquecer su *network*. Agradece que el proceso esté estructurado, para que, dentro de la espontaneidad y frescura de toda relación personal, exista una cierta formalidad que exprese el compromiso. En su opinión, que haya más mujeres en general en la economía es un tema de justicia, pero hay otro argumento muy profundo y es que **la diversidad renta**. Las mujeres aportan inteligencia emocional, capacidad para mirar a largo plazo y trabajar en equipo y generar consenso, y una flexibilidad que permite encontrar aliados y hacer que los asuntos fluyan de forma natural.

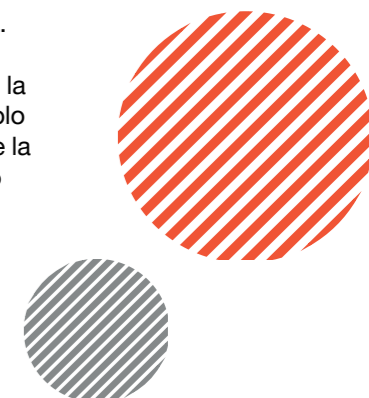
**Pilar Zulueta**, Consejera independiente de Everis, Dorna Sports, y dominical en Tribal Data y Zity Hub, destaca que es un privilegio poder acompañar a sus *mentees* en un entorno de confianza, porque muchas poseen un talento y una creatividad espectaculares en una fase de maduración distinta a la suya. Considera que el carácter voluntario del *mentoring* hace que la predisposición de las que eligen participar en él, sacrificando tiempo para otras cosas, sea distinta. Se sorprende al ver que muchas *mentees* han acabado cambiando de trabajo, a raíz de este **tiempo dedicado a reflexionar sobre sí mismas y lo que quieren** (o no quieren) hacer. Considera que sí la compañía tiene un propósito inclusivo, no puede dejar fuera a la mitad de la población, que además representa el 50%, como poco, de las decisiones de compra de nuestro público objetivo. Estas

consideraciones básicas se ven apoyadas por la actuación del regulador, que recomienda cambiar esta tendencia al poner de manifiesto la **falta de diversidad de muchas compañías supuestamente punteras**.

**M<sup>a</sup> Eugenia Girón**, Consejera independiente de Corporación Financiera Alba y Ecoenera, enfatiza el esfuerzo que hay detrás del *matching* entre mentoras y *mentees*, y el programa Alumnae, que permite crear una comunidad que crece cada año, lo cual es diferencial y muy valioso. Según ella, la mentora tiene un papel como facilitadora en la toma de decisiones, guiando a la mentee en una reflexión sobre por qué es interesante ser Consejera, entender cómo funciona un órgano colegiado y qué valor diferencial puede ella aportar, yendo más allá de la perspectiva de sector. Recuerda su experiencia como Consejera delegada de Carrera y Carrera, donde el papel de ejecutiva se superpuso al de Consejera. Su incorporación, en Oceana, a un

patronato muy diverso e internacional, le permitió aprender a tomar decisiones en conjunto y el **valor de la diversidad cognitiva**. Con una experiencia muy centrada en el sector consumo, descubrió que su valor diferencial venía de haber tratado con negocios familiares y con private equity, y esto fue lo que le abrió las puertas a su primer Consejo de Administración en Corporación Financiera Alba. Destaca que, **más allá del compliance, la diversidad es un elemento de competitividad** que garantiza los mejores resultados. Renunciar a la diversidad es perder una ventaja competitiva en un momento en el que el talento y la innovación son las palancas clave para la transformación.

La recomendación final es unánime: a la hora de entrar en un consejo, no es solo el Consejo el que selecciona, sino que la propia **candidata debe llevar a cabo una due diligence rigurosa**.





## Encuentros con líderes empresariales

Para aportar valor y moverse con éxito en los Consejos es necesario conocer las claves del Gobierno Corporativo, tanto las evidentes como las no escritas. Por ello, resulta especialmente útil conocer de primera mano la visión de líderes empresariales de primer nivel que han abordado proyectos novedosos y operaciones complejas. En los encuentros con CEO y presidentes se ha puesto de manifiesto, una vez más, la importancia de la experiencia y de la capacidad para aportar soluciones innovadoras a la hora de liderar una compañía. Los primeros ejecutivos que nos han acompañado en las sesiones de *Women to Watch* recomiendan dar el salto a los Consejos solo si se tiene claro el objetivo y realmente se está dispuesto a aportar valor y lo mejor de cada uno de nosotros.

Contar con profesionales de reconocido prestigio que tienen una visión completa del mundo de los Consejos permite compartir conocimientos, pero también

vivencias y recomendaciones especialmente valiosas. Cuando se trata de pasar de la teoría a la práctica, es especialmente útil conocer a fondo cuáles han sido los retos, los problemas y las soluciones que algunos de los directivos más relevantes de nuestro panorama empresarial han tenido que afrontar a lo largo de su carrera.

### Amparo Moraleda

Actualmente es Consejera independiente de Airbus Group SE, CaixaBank, Solvay y Vodafone Plc. Su trayectoria como directiva es especialmente relevante y se ha convertido en una de las Consejeras independientes más sólida del panorama empresarial español. Para ella, ser consejero es **una profesión en sí misma** y, por tanto, requiere esfuerzo, dedicación y foco, tal y como sucede en el caso de las posiciones ejecutiva. Por ello, es clave afrontar un puesto en el Consejo con las ideas muy claras, los recursos necesarios y sin perder de vista que se trata de una gran responsabilidad.

A partir de su experiencia en consejos de primer nivel, Amparo Moraleda destaca tres claves para ser un buen consejero:

- **Competencias.** Es necesario acreditar conocimientos y *skills* demostrables y con capacidad para diferenciarnos. Sobre todo, es preciso ser capaces de traducir la experiencia en conocimiento útil para la compañía.
- **Credibilidad.** En la era de la incertidumbre, las empresas no se la juegan y quieren consejeros de los que se puedan fiar. La fiabilidad, la confianza y la lealtad son elementos intangibles y difíciles de concretar, pero con mucho peso a la hora de seleccionar a un miembro del consejo.
- **Transparencia.** La única manera de generar confianza de verdad y de ser un consejero realmente leal es teniendo muy presente el concepto de *accountability* y, por ende, siendo absolutamente transparente.

Estas claves son fundamentales para dar el salto a los consejos, pero, antes de entrar, es fundamental hacer un buen análisis y una *due diligence* exhaustiva

de la organización en la que se pretende entrar. Conviene hacer un examen honesto, sistemático y todo lo profundo que se pueda o, de lo contrario, puede ser una experiencia negativa dado el grado de responsabilidad que asume un consejero.

En cuanto al acceso a los consejos, es muy relevante acertar con el primero, ya que a partir de aquí y si se hace un buen trabajo, es muy probable que surjan nuevas oportunidades. Por ello es especialmente importante poner atención en el resultado de nuestro trabajo y en el valor que realmente se aporta. Todo ello, **desde el primer día** e, incluso, desde la primera vez que se habla en una reunión del consejo.

Para lograr un buen resultado y que el resto de los consejeros o de *stakeholders* aprecien nuestro valor es fundamental **prepararse a fondo**. El buen consejero prepara las reuniones a fondo, lee la documentación que se le proporciona y participa activamente en los debates a partir de intervenciones inteligentes. Todo ello requiere tiempo, esfuerzo y preparación.

Para ser consejero, es especialmente importante tener en cuenta que se trata de un puesto “de gobierno no de gestión”, una diferencia crucial tanto para interpretar la realidad como para relacionarse con los *stakeholders* o tomar las decisiones adecuadas en un escenario tan complejo como el actual. En este sentido, conviene estar al día de cualquier novedad en materia de Gobierno Corporativo, así como del entorno en el que estamos, donde áreas como la tecnología o la gestión de riesgos se revelan como dos drivers de la sostenibilidad de cualquier organización.

En definitiva, para Amparo Moraleda ser consejero es una profesión, una manera de aportar valor a las organizaciones y una forma de participar en el éxito de las compañías desde su gobernanza. La clave para llegar a ser consejero y mantenerse es una combinación de **esfuerzo, dedicación y honestidad**. En todo caso, es fundamental recordar que se trata de una profesión desde la que se puede aportar mucho valor si se actúa con integridad y, desde el primer momento, se traduce nuestra experiencia en conocimiento útil para los *stakeholders*.

## Juan Arena

Es expresidente de Bankinter y consejero independiente. Para él, el Gobierno Corporativo es “**el conjunto de prácticas que permiten dirigir y controlar una empresa**”, nada más y nada menos. Juan Arena parte de una definición aparentemente sencilla pero no exenta de complejidades para dar su visión sobre el gobierno de una compañía. A partir de aquí y una vez que sabemos de qué estamos hablando, Juan Arena, directivo, consejero y profesor con dilatada experiencia tiene claro que para abordar la entrada en un Consejo hay que tener dos ideas muy claras: el mundo de los consejos es complejo y competitivo, pero, precisamente por ello, es fundamental asumir con convicción un compromiso ético y ser capaz de defender sin miedo lo que uno piensa.

Para entender bien de dónde partimos, cabe destacar que el Gobierno Corporativo tiene un **pilar interno** (Consejo, comisiones, auditor interno, etc.) y otro **pilar externo** (reguladores, medios de comunicación, analistas, etc.). Se trata de una dualidad muy clara que conviene tener siempre en mente para

saber en qué terreno de juego se mueve el consejero.

Pero incluso más importante para formar parte de un Consejo es tener claro que las compañías se mueven en un espacio complejo y difuso en el que **se superponen tres planos distintos: la regulación, la rentabilidad y la ética**. No resulta fácil avanzar dentro un área cuyo perímetro no siempre es evidente para distintos *stakeholders* con distintos intereses y con incentivos dispares. Aquí es donde el consejero tiene que ejercer sus responsabilidades desde la integridad, la firmeza a la hora de defender sus posiciones y la habilidad para lidiar con decisiones difíciles.

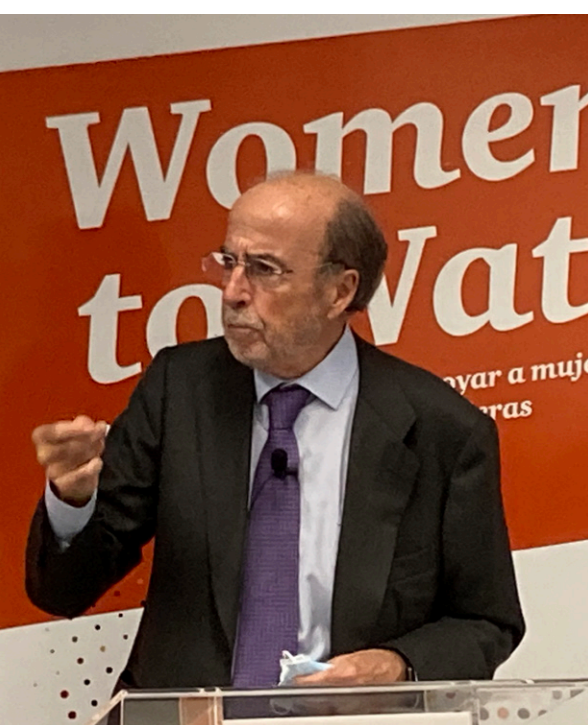
Según Juan Arena, una cuestión clave para asegurar que el consejero ejerce su función con integridad es la **independencia**. ¿Se puede medir en qué medida se es independiente? En realidad, es algo muy difícil de observar y un asunto complejo para acotar bajo instrucciones de leyes, normas o códigos de autorregulación. Si un consejero es seleccionado de manera poco profesional; si tiene relación con el presidente; si tiene negocios vinculados con la compañía o si la remuneración por estar en un consejo supone una parte

sustancial de sus ingresos, es probable que sea poco independiente. Por ello, es preciso ser honestos y abordar estas cuestiones desde la Ley, pero también desde la ética, porque de lo contrario será imposible contar con órganos de gobierno verdaderamente independientes y, por tanto, eficaces para avanzar con una visión de largo plazo.

También en línea con la necesaria independencia de los consejeros, Juan Arena hace hincapié en la **necesidad de participar activamente** en las reuniones, en no tener miedo y en ser capaz de sostener las posiciones a pesar de tener en contra al resto del mundo. El Consejo debe ser un espacio diverso de debate, de discrepancia y de cuestionamiento respetuoso. Lo contrario significa cortoplacismo e incapacidad para aprovechar las oportunidades. Por ello, es vital tener voz propia, saber decir “no” cuando es preciso y, en definitiva, “comportarse como un adulto responsable”, tanto en los Consejos como en el resto de los ámbitos de nuestra vida.

Antes de terminar su intervención, Juan Arena recuerda la importancia de **elegir bien dónde se entra y con quién se trabaja**. Si surge una oportunidad para formar parte de un Consejo, es fundamental un buen análisis previo que nos diga si nos conviene como profesionales y como personas íntegras. Además de la situación de la compañía, es preciso analizar la organización desde la óptica de la ética y preguntarse si es el sitio en donde queremos estar y donde podremos ejercer nuestras responsabilidades con la conciencia tranquila.

En definitiva, un Consejo de Administración puede ser un entorno complejo, incierto y hasta hostil. Pero también puede ser un grupo de profesionales íntegros que se alinean y trabajan juntos por el bien común de la organización. En ambos casos el consejero debe ser **firme, independiente y, sobre todo, debe moverse dentro de un marco ético propio y coherente**.



Por ello, el principal consejo que Juan Arena daría a los que han decidido entrar en el mundo de los Consejos pivota sobre una de las principales claves del liderazgo: **Saber decir “No”**. De hecho, también es importante cómo se dice y cómo nos expresamos en los momentos clave. Ser capaz de cuestionar propuestas de los directivos, mantenerse firme en la defensa de nuestra posición o soportar la presión del grupo es imprescindible para ser un buen consejero, en realidad, también para ser una buena persona. **Todo ello permite vivir con integridad y, sobre todo, conciliar el sueño cada noche con la conciencia tranquila.**

### Helena Herrero

Presidenta de HP para España y Portugal y Consejera independiente de Naturgy, eligió la carrera de Química por el impacto que podía tener en el mundo, una motivación que, explica, ha guiado muchas de sus decisiones vitales y profesionales. En ocasiones, son **factores externos** los que te marcan un cambio de rumbo: solo hay que saber escucharlos y hacer la lectura correcta. Tras más de 35 años en HP, está convencida de que la **cultura de personas** es fundamental en una compañía a la hora de obtener resultados. A lo largo de su carrera ha compaginado su faceta personal y profesional, valorando la cantidad y la calidad de los momentos y admitiendo que las prioridades cambian en los distintos momentos de la vida.

Siempre le ha atraído moverse por **territorios no explorados** para enriquecer su trabajo y hacerlo diferente. Ha vivido fusiones, crisis, separaciones, y defiende la importancia de saber comunicar y estar cerca de la gente en momentos, como el actual, en los que las compañías necesitan reinventarse. **No puedes influir en las circunstancias que te rodean, pero sí puedes definir tu**

**actitud y cómo las afrontas.** Centrarse en la solución y no en el problema marca la diferencia.

Además, es imprescindible tener la **sensación de contribución**, yendo siempre más allá de sus funciones para causar un impacto. En esta línea, aconseja tener una actitud de **lifelong learning**, de curiosidad y aprendizaje continuos.

Vivimos hoy en un **mundo VUCA+V**, esta última de **vulnerable**. La crisis actual ha supuesto un choque de realidad, poniendo de manifiesto la vulnerabilidad de personas, países y compañías. Además, la pandemia ha **acelerado muchas de las tendencias que ya existían**, entre las que destacan:

- **La ciencia y la innovación**, que han adquirido la importancia y el reconocimiento social que merecen.
- **La globalización**, que ha demostrado no ser todo lo igualitaria e inclusiva que tenía que ser.
- **La forma de trabajar**, cuya transformación ha venido para quedarse.
- **La robotización y automatización**, que puede provocar un aumento de la brecha de género.
- **Los nuevos modelos de negocio y consumo**, con un crecimiento exponencial del mundo online y la redefinición de las cadenas de suministro y el ecosistema empresarial.
- **El mundo tecnológico**, el IoT, la impresión 3D, el cloud, la IA: es imprescindible, si se quiere acceder a consejos, entender cómo la tecnología está impactando el negocio en el que se está, visualizar qué va a ocurrir y cómo la tecnología puede ser un aliado.

- **La sostenibilidad y responsabilidad social:** se ha visto una evolución muy acelerada y en la preocupación sobre qué impacto tenemos y sobre cómo convertirnos en agentes del cambio en la sociedad en la que operamos. La mujer tiene mucho que aportar aquí.

Defensora de la **diversidad** como elemento central de la innovación y la creatividad, Helena promueve la **colaboración** para incorporar puntos de vista diferentes y así reflejar la sociedad en la que operamos.

Tener una **cultura fuerte y arraigada en valores** es clave para mantener el compromiso con las compañías. Las capacidades se aprenden, la actitud y las *soft skills* se entrenan, pero la **integridad** es la que te hace tener los pies en la tierra y la brújula en su sitio ante los dilemas éticos que se presentan a una Consejera.

Estamos en un **momento de oportunidad para un estilo de liderazgo diferente, más inclusivo y sostenible**, en el que, más que la tecnología, lo que va a marcar la diferencia es el valor de las personas. Las mujeres atesoran las Cs: Comunican, Colaboran, Cooperan de manera extraordinaria, y todo ello con Cabeza y Corazón. Es el momento de retornos porque estamos **definiendo nuestro posicionamiento a nivel empresarial e individual para la próxima década.**

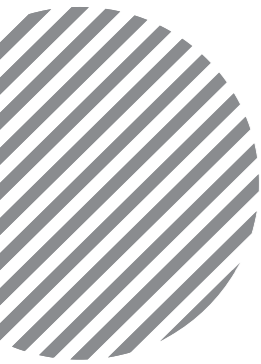
### Isabel Tocino

Vicepresidenta del consejo de Santander España, Consejera de numerosas compañías y mentora de W2W considera que el 2020 cambió el mundo y que ya nada va a ser igual. Por ello, todo el tiempo que dediquemos a la **gestión del cambio** será poco. Los Consejos de Administración serán el alma máter de la estrategia necesaria para superar la crisis de la Covid-19, pero también para prepararnos para las siguientes.

Los **asuntos ESG se han convertido ya en verdaderos riesgos**, y tienen ya tal envergadura que existen por separado: medio ambiente, sostenibilidad/ solidaridad, y gobernanza. La asignatura que tenemos pendiente es ser conscientes de ellos e incorporarlos a los riesgos del día a día y a las políticas de retribuciones de todos los empleados, del primero al último. Pero este **riesgo también plantea una oportunidad:** los criterios ESG se han convertido en la **nueva filosofía** de inversión, una forma de transformar las empresas y de generar valor de otra manera, y esta tendencia ha venido para quedarse e impactar profundamente en la estructura de las compañías. Por ello hace una llamada a la acción: seamos quienes seamos y trabajemos donde trabajemos, este debe ser el *purpose* de nuestro día a día. ¿Dónde estoy hoy y qué puedo hacer? ¿Cómo puedo hacerlo?

Isabel se sabe mujer privilegiada que hoy puede aportar valor desde la visión que le otorga su dilatada experiencia. Sus primeros años de carrera en la Junta de Energía Nuclear, en los años setenta, le permitieron sumergirse en la parte jurídica del control de transporte por mar de sustancias nucleares, e ir **sorteando barreras en una época de ostracismo y cerramiento político y en un sector absolutamente masculino.** A continuación, **inició su etapa política, que le llevó a levantar un Ministerio de Medioambiente de la nada.** La recuerda como una etapa bonita, pero difícil, en la que tuvo que impulsar, promover y legislar en la época del comienzo de la convergencia con Maastricht, cuando España no cumplía ninguno de los criterios de convergencia.

Tras más de 20 años de carrera política, inició su carrera en la esfera privada y en 2006 accedió a su primer Consejo en el Banco Santander. Botín fue un visionario que confió en ella al 100% en una época en la que no se tenían Códigos de Buen Gobierno, pero sí sentido común e independencia de criterio. Ahí constató la



**importancia de estudiar y prepararse para el Consejo**, estudiar las políticas corporativas, para las que no se suele estar preparado pero que siempre terminan llevándose a la práctica (ha vivido dos políticas de sucesión de calado y la absorción de un banco quebrado, con prácticas retributivas y de *compliance* que conllevaron riesgos penales). En su opinión, la **profesión de Consejero es un trabajo full-time** difícil de compatibilizar con otras actividades si se quiere desempeñar correctamente.

**El XXI es el siglo de los tsunamis**, ha sido disruptivo en solo una década (con la caída de las torres gemelas, la crisis de las *subprime*, la primavera árabe y Fukushima). En la segunda década comienzan a observarse tendencias de transición ecológica y transición a una sociedad más medioambiental: en año 2015 tuvo lugar el famoso Acuerdo de París, en 2018-19 llegan las primeras cartas de Larry Fink exigiendo que las compañías tengan un propósito. A partir de ahí, los criterios **ESG llegan a la primera línea en los Consejos de Administración, cambiando por completo los esquemas de inversores, supervisores, reguladores, empresas y consumidores.**

**El comportamiento de los Consejos durante la crisis de 2020** ha sido magistral, con una participación e implicación mucho mayor que en crisis anteriores, manteniendo una interlocución permanente con usuarios y proveedores. Han sabido **aportar confianza y visión** con independencia, pero también con transparencia, información y formación. Su figura ha salido muy fortalecida, marcando un antes y un después: **ni la agenda ni sus prioridades volverán a ser los mismos en el futuro:**

- Deberán prestar atención a las **macrotendencias**, y especialmente a la **geopolítica**, que lo gobierna todo, haciendo *forward-looking* para adelantarse a lo que viene.
- El control de riesgos deberá gestionarse de una forma completamente distinta, incorporando los temas ESG y afrontando unas exigencias que no estaban previstas, marcadas por el

*green recovery*. Será difícil valorar estas **nuevas métricas** tan subjetivas, que han venido para quedarse a los ojos de los inversores, pero también de los reguladores y supervisores.

- Los **Consejeros** deberán ir más allá de cumplir con sus obligaciones y asumir un compromiso real, pasando **del *compliance* al *commitment***. Deberán, además, intentar que sus posturas estén lo más consensuadas y alineadas posibles para articular la estrategia corporativa que las compañías necesitan en cada momento.
- Deberán **focalizarse en las personas y en la cultura de empresa**, sabiendo que es necesaria una estrategia corporativa diferente que permee todos los niveles de la empresa: el negocio no funciona si los empleados no están motivados. El director de Recursos Humanos será una figura clave en el Consejo.
- Deberán **escuchar al cliente**, algo que a menudo se olvida en los Consejos: ¿Cómo nos valora el cliente, qué calidad de atención y de servicio le estamos prestando?

Este **cambio** va a requerir un **liderazgo exclusivo, diverso, mucho más emocional y empático, muy anticipativo y personalizado**. Las mujeres reunimos muchas de las cualidades clave para ejercerlo. Es el momento ideal para pensar dónde estamos, siendo objetivas y realistas, y fijarnos metas claras con resiliencia y responsabilidad.

### John de Zulueta

Presidente de honor del Círculo de Empresarios y consejero independiente de numerosas compañías, recuerda sus primeros consejos hace 40 años. En aquel momento, el Consejero iba a las sesiones del Consejo a escuchar sin participar. Hoy en día, en cambio, ser consejero se ha complicado mucho y se toma mucho más en serio. Su recomendación a todas las futuras Consejeras a la hora de valorar una compañía es:

- Tener siempre presente cómo la compañía está afrontando el **“efecto Amazon”**, un buen símbolo del cambio al mundo tecnológico y digital que estamos viviendo: los negocios que no se adaptan (o que no se adaptan a tiempo) se quedarán por el camino.
  - Tener en cuenta la **calidad de las personas** que forman la institución, en línea con el trabajo de Jordi Canals, que destaca la importancia de añadir a las siglas ESG la “P” de “people”, factor fundamental en las empresas.
- La última carta de Jeff Bezos a los accionistas de Amazon** antes de ceder el control de la compañía, publicada el 15 de abril de 2021, contiene muchas **lecciones sobre cómo valorar una empresa yendo más allá de la contabilidad tradicional:**
- Resalta el valor que ha creado para los accionistas (no será fácil repetir el 1,6 billones españoles de dólares (trillones en EEUU) para los accionistas). Bezos solo tiene 1/8 de

las acciones, muchas otras personas se han enriquecido con su negocio.

- Menciona el valor creado para sus empleados: Amazon empieza en el año 1997 con 158 empleados como pequeño negocio de venta de libros online y ahora mismo tiene 1,3 millones, a los que paga cada año 91 mil millones de dólares, con una subida del salario mínimo que ha impulsado al alza los salarios de las empresas de todas las zonas en las que opera.
- Calcula el ahorro en tiempo de todos los que usamos Amazon: partiendo de Prime, a 10 dólares por hora, el ahorro sería de 126 mil millones americanos de dólares.
- En los servicios en la nube, en los que compete con Google y con Microsoft, estima su valor en 166 mil millones.



Es una interesante manera de valorar la empresa: **el valor de lo que crea la empresa es lo más importante, más allá del beneficio** y de la contabilidad tradicional. ¿Cuánto ganan nuestros clientes, empleados, terceros? Las empresas que crean valor son las que serán duraderas, las que tienen futuro. Las que no están creando valor, aunque sean rentables contablemente hoy, probablemente mañana no van a existir.

Bezos comparte, además, otros **valores de Amazon**:

- La importancia de innovar, pero también de pensar en las **personas**, y de tener a las personas necesarias para innovar. El 82% de los empleados recibe coaching por parte de la empresa y el 94% recomiendan la empresa a terceros.
- La seguridad en el empleo, el *wellness* y la **salud** de los empleados.
- La subida del salario mínimo a 15 dólares, superando al salario mínimo oficial.
- El **Cambio Climático** como desafío clave (toda la energía de sus oficinas y centros logísticos va a ser renovable en 2025, con 62 proyectos solares y eólicos y 125 tejados solares en los centros de Amazon por el mundo y 100 mil furgonetas eléctricas).

Bezos se despide con una serie de consejos más personales: **“sé amable con tus empleados, sé original, y nunca olvides que eres diferente ni busques parecerse a los demás, porque perderás tu fuerza como individuo”**.

El ESG es el presente de los Consejos. Según John, **el futuro vendrá marcado por el Big Data y la IA**, dos áreas que cuentan con muy pocos expertos y que cada día cobran más importancia. El Foro Mundial de Davos predice que se van a crear muchos puestos que ahora no

existen, y que debemos estar preparados para un mundo tecnológico digital en el que habrá un estrato que esté empleado y muchos otros sectores desaparecerán. **Las empresas, de nuevo, tendrán que adaptarse al cambio para sobrevivir.**

### Beatriz Corredor

Es presidenta no ejecutiva y presidenta del Consejo de Administración del Grupo Red Eléctrica, la única compañía del IBEX 35 con 50% de mujeres en el Consejo y una mayor proporción de mujeres en el equipo directivo (32%) que entre los empleados (29%) gracias a una política de promoción con sesgo, tanto en el empleo como en la promoción interna, apoyada por una política de diversidad implantada hace dos décadas.

Licenciada en Derecho con una beca en una universidad pública de Madrid, no dispuso de recursos para cursar un máster ni estudiar idiomas. Tampoco disponía de contactos, por lo que decidió seguir estudiando y preparar unas oposiciones. Con 24 años era Registradora de la Propiedad. La vocación de servicio público la llevó a implicarse en temas colegiales, primero en la universidad y luego en el ámbito de los registradores, y a afiliarse al PSOE, llegando a incorporarse en la candidatura al Ayuntamiento en el área inmobiliaria, compaginándolo con su trabajo en el Registro. Más tarde, al poco de nacer su hija, fue nombrada Ministra de la Vivienda porque tenía la formación adecuada. Cuando el PSOE salió del Gobierno, retomó su labor en el Registro y, por recomendación de varios compañeros, cursó el PADE en el IESE, que le permitió ordenar todo lo aprendido sobre la gestión y la dirección de empresas.

En un momento en el que ser exministro **“restaba reputación, a pesar de que Gobierno es el Consejo de Administración más potente de España y el que más dinero gestiona”**, según Beatriz, dar el

salto a un Consejo parecía complicado. Sin embargo, se produjo un cambio en REE y le propusieron asumir la presidencia del grupo, en un sector, el energético, en el que no tenía experiencia. Pero se trataba de una presidencia institucional, no ejecutiva, y ella sabía **gestionar organizaciones y personas**. Además, como jurista tenía el don de asimilar información sobre regulación y legislación de forma rápida, ir de lo general a lo particular, que es uno de los aspectos que se necesita en un Consejo. Así que aceptó.

Se incorporó a Red Eléctrica en febrero de 2020, justo antes del confinamiento domiciliario, por lo que hasta septiembre solo pudo interactuar con el Consejo en remoto. A día de hoy, todavía no se ha reunido nunca con todos en persona. **Gestionar online un órgano colegiado formado por personas a las que no conocía** fue todo un reto. Ninguna formación te prepara para eso, se aprende sobre la marcha, haciendo uso de **soft skills** como la intuición, la empatía y mucha capacidad de escucha para detectar las áreas de aportación de cada consejero y las corrientes subterráneas de relación entre las personas. Beatriz opina que esta capacidad de escucha es una capacidad bastante femenina, como también lo es la humildad, y el saber pedir ayuda cuando no se comprende un tema técnico. Igual de importante es tener asertividad y carácter cuando tienes las cosas claras.

Hoy en día en los Consejos se habla de Fondos Next Gen y de ESG, de Gobernanza e Información no Financiera transparente, pero se habla menos de la **S: el impacto que tiene una compañía en las comunidades en las que tiene incidencia**. Esto es muy complicado e implica hacer escucha activa e innovación social, no solo tecnológica, para que cuando pasas por un territorio la vida de la comunidad sea mejor que cuando llegaste. Hay mucho camino por recorrer en esta área. También se habla mucho del último gran reto que tiene REE por delante: la

transformación social competitiva, que pasa por encontrar la manera de que nuestro impacto positivo en las comunidades tenga un retorno de rentabilidad para la empresa.

**El ejemplo de Beatriz demuestra que no hay un solo camino para llegar a un Consejo de Administración, sino que cada trayectoria es única.** Resulta clave ser consciente no sólo de las debilidades que una tiene, sino también de las fortalezas, y ser siempre uno mismo, o no se llega a ningún lado. Ella siempre ha huido de su zona de confort, y eso le ha llevado siempre a poder aceptar cosas en las que sabía que podía aportar, teniendo visión estratégica más allá del problema concreto.

Beatriz se despide con una reflexión sobre el sacrificio personal y el desgaste emocional que supone para una mujer llegar a determinadas posiciones políticas o empresariales en cualquier ámbito de responsabilidad y poder. Confía en que llegue una generación de mujeres que no tenga que enfrentarse a la soledad que hoy en día acompaña en muchas ocasiones a las mujeres que ocupan estos puestos, y recuerda que ser Consejera requiere también aprender a dedicarse tiempo y a cuidarse a una misma.



## La visión del *headhunter*. Qué piden las empresas y cómo responder

Los Consejos de Administración de las compañías españolas se encuentran en pleno proceso de transformación y acceder a ellos es un proceso cada día más complejo. Uno de los numerosos agentes que observan de primera mano las transformaciones por las que atraviesa el Gobierno Corporativo es el *headhunter*. Según el Informe de Consejos de Administración de las Empresas Cotizadas de 2020, publicado por PwC, el 85% de los consejeros señalan que, junto con otras vías, sus compañías recurren a las firmas de *headhunting* para reclutar a los nuevos miembros del Consejo, lo que denota la relevancia creciente de este tipo de firmas en las búsquedas y la continua profesionalización de los procesos.

En el marco de **Women to Watch** organizamos un panel de *headhunters* de primer nivel, en el que contamos con la participación de Loreto González, de Korn Ferry; Antonio Núñez, de Paragon Partners; Pablo Sagnier, de Egon Zehnder y Salvador Torres, de Exec Avenue. Todos ellos forman parte de firmas de *headhunting* de reconocido prestigio y su dilatada experiencia en la selección de consejeros nos aportó claves especialmente útiles para las futuras consejeras.

**Loreto González** destaca los **perfiles más demandados** hoy en día; director general ya que en torno al 40% de los nuevos consejeros lo son; en segundo lugar ser CFO de una compañía con dimensión relevante, compleja o internacionalizada; en tercer lugar empresas en entornos regulados, buscan altos funcionarios del estado (no políticos) y, por último, académicos; en mucho menor medida algún perfil legal, de

operaciones o de RRHH. En torno al **50% de los nuevos consejeros son mujeres** de entre 50 y 55 años. Las mujeres están más presentes en los procesos que se canalizan a través de empresas de *headhunters* porque el *pool* de candidatas es menos evidente y visible para las empresas.

El **Covid** ha hecho que los consejos tomen **mayor conciencia** sobre la debilidad de los mecanismos de anticipación y control y la necesidad de fortalecer la gestión de riesgos inesperados y planes de contingencia; la transformación del modelo de negocio y el escrutinio desde el punto de vista de la responsabilidad social y la sostenibilidad del modelo de negocio. Esto se traduce en una mayor demanda de perfiles relacionados con estos temas y de perfiles activos, más cercanos a la evolución del mercado y las tendencias.

**Antonio Núñez** hace referencia a un estudio elaborado en colaboración con el Centro de Gobierno Corporativo de INSEAD sobre las **skills del Consejero en el entorno postCovid**. Las competencias son las de siempre, pero el orden de relevancia ha variado:

1. Tener un criterio informado sobre la empresa y las tendencias del sector.
2. Casi al mismo nivel, una serie de *soft skills*, muy difíciles de identificar en un CV o en una entrevista, y valores como fortaleza, valentía y serenidad para tomar decisiones complejas.
3. Integridad y generación de confianza: cómo generar esa confianza en accionistas, en financiadores, *proxy advisors*, etc.
4. Capacidad de trabajar en equipo, liderazgo colaborativo, ambos fundamental en momentos de crisis.
5. Prudencia, evitando análisis cortoplacistas y sesgados.



6. Capacidad relacional, especialmente con los financiadores y el regulador.
7. Carácter y personalidad, criterio propio y capacidad de defenderlo.
8. Eficiencia y orientación a resultados.
9. Dedicación: se han duplicado reuniones de consejos en último año.

**Pablo Sagnier** destaca las **diferencias entre empresas cotizadas y familiares**. En las cotizadas hay menos variabilidad, hay procesos más estandarizados y códigos, inversores institucionales, proxys, etc. En cambio, en las familiares hay más variabilidad, depende de la generación, de su momento, etc. Las más sofisticadas hacen un esfuerzo por seguir las mejores prácticas de gobierno corporativo a la hora de buscar consejeros y tienen claro lo que necesitan para complementar la experiencia de los consejeros de la empresa. También están impulsando la diversidad en la contratación de nuevos consejeros, convencidos de su valor diferencial. En ese sentido, demandan perfiles con cierta afinidad con el mundo empresa familiar, que tiene ciertas particularidades y sensibilidades, unas dinámicas distintas a las de una empresa en la que los accionistas están dispersos.

Según **Salvador Torres**, estamos regulando en exceso los consejos de administración y a veces por la responsabilidad legal, penal o patrimonial, de los consejeros, una alternativa interesante es participar en un **consejo asesor**, en el que no hay responsabilidad legal y hay más libertad. Se tiene voz pero no voto, asumiendo un menor riesgo en la parte legal. Requiere un conocimiento más específico de determinados temas, pero menor en los ámbitos en los que no somos expertos. Impera el asesoramiento a través del conocimiento. No está remunerado de la misma manera que el Consejo de Administración porque la responsabilidad tiene un coste. A la hora de unirse a un consejo asesor, es importante cambiar la mentalidad de ejecutivo a la de consejero. Los *skills* pueden ser los mismos pero las actitudes y los requerimientos del puesto son muy distintos.

**Loreto González** recomienda a las candidatas trabajar en **tres aspectos para ser más visibles para las empresas de selección:**

1. Activar el *network* profesional.
2. Identificar y acercarse a los *headhunters*.
3. Formarse en temas de gobierno corporativo y los temas que debes conocer como consejero en programas como W2W, que a la vez te permiten extender el *network* profesional.

**Antonio Núñez** comparte **cuatro consejos de cara a la primera reunión con un *headhunter*:**

1. Ser natural, sin aparentar algo para lo que uno no está capacitado.
2. Preparar bien la entrevista a nivel empresarial y reflexionar sobre qué puede uno aportar a ese consejo en concreto, en este momento en concreto, y qué esperamos a cambio.
3. Demostrar ganas e interés.
4. Recordar que nos entrevistan como consejero y no como ejecutivo.

Una vez superado el proceso y a la hora de tomar la decisión final, **Pablo Sagnier** aconseja un *self-assessment* para valorar si es realmente el momento idóneo para entrar en un Consejo, si tenemos el tiempo y la experiencia necesaria para ello o es demasiado pronto. También es importante hacer la *due diligence* de la oportunidad y de la empresa, sobre todo en las menos conocidas (cuál es su estructura de accionistas, qué valores tienen, cuál es la historia del gobierno corporativo...), entender qué tipo de compañía es y hacia dónde va, y actuar en consecuencia de nuestras conclusiones. Y, una vez se accede al Consejo, recordar que esa *due diligence* debe ser permanente.



## Protagonistas del cambio

*Women to Watch* es un proyecto vivo que nace con el objetivo de impulsar la diversidad y la incorporación de talento femenino a los Consejos de Administración. Se trata de una iniciativa activa que, a la luz de los resultados, tiene un gran futuro por delante.

En la quinta edición han participado un grupo de **42 directivas** de primer nivel y con una dilatada trayectoria que ya están dando el salto a Consejos de Administración. Además de la preparación y la experiencia que todas ellas acreditan, no cabe duda que su motivación y la participación activa en todas las actividades programadas han contribuido al éxito de *Women to Watch*.

Presentamos a continuación una breve reseña profesional de cada una de las participantes porque ellas son las protagonistas del programa y las que han hecho posible que *Women to Watch* sea una iniciativa real. Se trata de **42 historias** de éxito que merece la pena seguir porque serán las verdaderas artífices del cambio.



### Eva Abans

Eva es la Corporate CFO del Grupo Mediapro desde 2018, miembro del comité ejecutivo, de dirección y de diversidad. Lidera las áreas de finanzas, administración, controlling, M&A, transformación, recursos humanos, IT y SS. GG. Cuenta con una gran experiencia liderando proyectos de transformación con equipos multidisciplinares y multinacionales. Ha sido Consejera de varias filiales del Grupo.

Previamente desarrolló su carrera en EY, donde llegó a ser socia del equipo de Transactions Advisory Services (TAS) en 2007, responsable del área de TAS en Cataluña desde 2008 y socia responsable de la oficina de EY en Cataluña en 2015. Asesoró a Private Equities, grandes corporaciones y empresas familiares en adquisiciones y ventas en distintos sectores liderando equipos internacionales.

Licenciada en Economía por la Universidad Complutense de Madrid.



### Conchita Álvarez

Conchita es subdirectora general de Banco Sabadell desde 2017. Hasta 2021, fue directora de Recursos Humanos del Grupo, ponente habitual en las Comisiones de Retribuciones y de Nombramientos. Desde mayo de 2021, es directora de Desarrollo de Negocio de Banca Privada. Previamente, ha tenido responsabilidades en Desarrollo Corporativo y Activos Inmobiliarios.

Cuenta con una dilatada experiencia en el sector financiero y consultoría estratégica (B. Sabadell y McKinsey) en el sector financiero, seguros, utilities y consumo. Es responsable de proyectos transversales en distintos países: operaciones corporativas, nuevos negocios, transformación comercial y digital y planes estratégicos.

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas en ICADE (E-4), con doble titulación por la Northeastern University (Boston) y tiene un MBA por la Universidad de Columbia (Nueva York), donde fue London European Scholar. Fue nombrada Remarkable Women Program de McKinsey y miembro del Consejo Asesor de DCH.



### Ana Argelich

Ana es la presidenta y directora general de MSD en España. Cuenta con una dilatada trayectoria profesional de más de 13 años en posiciones directivas, donde ha trabajado en el campo de la consultoría estratégica como directora desarrollando proyectos contribuyendo a la consolidación, crecimiento, transformación, diversificación geográfica y del negocio.

Es miembro del Consejo de Gobierno y Junta Directiva de Farmaindustria, y de la Junta Directiva de LAWG. Adicionalmente, representa a MSD en varias entidades e instituciones: miembro de la Junta Directiva Amcham presidiendo el Comité People, Talent & Corporate Culture, vicepresidenta de la Junta Directiva del Círculo de Empresarios, vocal de CEOE, vocal pleno de la Cámara de Madrid, socio del American Business Council y miembro del Consejo Asesor de Multinacionales por Marca España, miembro patrono del IESE.

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Ramón Llull de Barcelona. Habla español, catalán, inglés y alemán.



### Beatriz Astigarraga

Beatriz es presidenta no ejecutiva del Consejo de Administración de Grupo IMQ y presidenta del Consejo de Administración del Iguatorio Médico Quirúrgico Sociedad Anónima de Seguros y Reaseguros (participada en un 45% por SegurCaixa Adeslas). También es miembro de la comisión ejecutiva y de estrategia.

Previamente fue Consejera de Grupo IMQ y de IMQ Seguros. También fue presidenta del Consejo Directivo de la Asociación de Médicos del IMQ y miembro de la Junta Directiva de la Academia de Ciencias Médicas de Bilbao.

Licenciada y doctora en Medicina por la Universidad del País Vasco y especialista en Endocrinología y Nutrición por el Hospital Puerta de Hierro de Madrid. Continúa desarrollando su actividad profesional como especialista en Endocrinología y Nutrición.



### Gema Aznar

Gema lleva la dirección general de Mary Kay España desde hace 16 años, desarrollando sus responsabilidades no solo en la gestión y estrategia de la compañía sino también en el liderazgo de la fuerza de ventas. Es Consejera independiente de Renta4 en la que preside la CNR. Además, fue nombrada presidenta de la Asociación de Venta Directa.

Parte de su desarrollo profesional tuvo lugar tanto en Madrid como en Londres, trabajando en Banca Corporativa en el Banco Santander, abarcando sectores tan diversos como Farmacia, Consumo o Medios de Comunicación. Ha tenido el honor de ser reconocida durante 4 años consecutivos como una de las 500 mujeres más influyentes de España por la revista Yo Dona.

Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad CEU San Pablo, con un AMP de ESADE y PADDB de The Valley.



### Paloma Baena

Paloma dirige la Unidad Next Generation EU de LLYC, donde se incorporó desde el consejo asesor. Ha sido ejecutiva en la OECD, Banco Mundial y Banco Interamericano durante más de una década, ha trabajado con gobiernos y empresas de más de 15 países.

Ha sido VP en Clarity AI, FinTech especializada en datos ESG y directora global de Save the Children, donde lideró la transformación de su gobierno corporativo. Miembro del Consejo Asesor de ADEVINTA, patrona de la Fundación Robert F. Kennedy y VP de Harvard Kennedy School alumni. Experta en sostenibilidad, Paloma fundó y co-lidera el Foro de Sostenibilidad de EJE&CON (80+ profesionales) y es profesora del IE.

Licenciada en Derecho Internacional (Aix-Marseille, Complutense) y graduada de Wharton, ESADE e ISDI y con un máster por la Universidad de Harvard.



### Cristina Blanco

Cristina es la CFO de Grupo Antolin desde 2016 y miembro de los Comités Ejecutivo y de Dirección de Grupo Antolin, una multinacional familiar, fabricante de componentes y soluciones tecnológicas para el interior del vehículo, con 150 fábricas en 26 países. Previo a eso, fue directora de Planificación Financiera y Tesorería.

Cuenta con 20 años de experiencia en sindicados, emisión de bonos, financiación de circulante e implementación de CashPool internacional y colaboradora con M&A en la adquisición de multinacionales.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la UNED y Business Administration por las Universidades de Dundee (Escocia) y Burgos. Participó en ESADE-Promociona, es miembro del Club CFO de Deloitte y es ponente en el MBA de la Universidad de Valladolid y del IE Business School.



### Eva Cárdenas

Eva ha desarrollado su trayectoria profesional en los sectores de retail, lujo y gran consumo. Ha desempeñado sus funciones en multinacionales como Mars, Diageo, L'Oreal Paris y Kraft, donde ocupó puestos de responsabilidad creciente. En 1999, se incorporó al Grupo Inditex, donde fue miembro del Comité de Dirección desde 2003 hasta 2018. Aquí fundó el proyecto Zara Home, del que fue CEO durante 16 años. Actualmente, es empresaria y CEO del proyecto inmobiliario Niebla Azul y asesora externa de la marca de Porcelana Sargadelos.

Es licenciada en Derecho y cuenta con un MBA por el IE de Madrid. Ha participado en el programa para consejeros de ESADE.



### Marta Centeno

Marta es subdirectora general en Bankinter y miembro del Comité de Dirección.

Inició su trayectoria profesional en 1995, habiendo desempeñado puestos de máxima responsabilidad en Riesgos, directora territorial y Banca Privada. En 2021, fue nombrada directora de Banca Digital, cargo que engloba tecnología, datos, operaciones, innovación y transformación digital.

Licenciada en Empresariales por la Universidad de Valladolid, ha desarrollado el Programa de Desarrollo Directivo del IESE Business School.



### Charo Cepero

Charo ha desarrollado su carrera profesional en el sector de la energía bajo el prisma de la sostenibilidad y la transición energética en entornos internacionales en Europa, Oriente Medio, África y América.

Desde el 2000, ocupa posiciones como CFO y COO en distintas compañías dentro del Grupo Cepsa. En 2017 se incorporó a Total Gas como CEO para lanzar la comercialización de gas y electricidad en España para empresas. También, desde 2007 es Consejera dominical de diferentes compañías en España y en el extranjero y es miembro de diferentes asociaciones de energía y de diversidad.

Licenciada en derecho con un MBA y un Máster en Dirección Financiera. Habla inglés y francés y es ponente en seminarios y conferencias en temas relacionados a la energía y sostenibilidad.



### Ainara de Elejoste

Ainara es vicesecretaria del Consejo de Administración de Iberdrola y responsable del área de documentación social y asuntos societarios.

Ha desarrollado toda su carrera profesional en la Secretaría del Consejo de esta compañía cotizada, por lo que acumula una experiencia de más de 15 años en la materia. Con amplios conocimientos en gobierno corporativo, ha contribuido y participado activamente en el sistema de gobernanza y sostenibilidad, la evaluación de los órganos sociales, la organización de las juntas generales de accionistas y la digitalización de la Secretaría del Consejo.

Licenciada en Derecho, con especialidad económica, por la Universidad de Deusto con un Máster en Gestión de Empresas (MBA Executive) por la UPV/EHU Universidad del País Vasco.



### Carmen de Pablo

Carmen es directora financiera (CFO) y miembro del Comité de Dirección de Gestamp, así como miembro independiente del consejo de administración de Viscofan.

Cuenta con una amplia trayectoria profesional en finanzas corporativas, M&A, mercado de capitales y desarrollo corporativo. Destaca su experiencia y conocimiento del sector industrial de automoción, así como la energía y renovables. Comenzó su carrera profesional en auditoría en EY y fue asociada en McKinsey. Previo a Gestamp, trabajó durante más de 15 años en banca de inversión, en Londres y Madrid, en JP Morgan, Lehman Brothers y Morgan Stanley, donde fue directora ejecutiva de Banca de Inversión.

Licenciada por CUNEF y con un MBA por Tuck Business School Dartmouth, y formación ejecutiva por UCLA y ESADE.



### Adriana Domínguez

Adriana es presidenta ejecutiva del Grupo Adolfo Domínguez desde mayo de 2020, dos años después de haber sido nombrada Consejera delegada y tres después de ser designada directora general de la compañía con la que lleva vinculada profesionalmente veinte años.

Licenciada en Ciencias Empresariales Internacionales por ICADE y CESEM (Francia) y por el The Lee Strasberg Theatre Institute de Nueva York. Tiene el máster de Pensamiento de la Escuela Contemporánea de Humanidades de Madrid.



### María Durá

María ejerce la función de directora jurídica del Grupo Montalt. A su vez, está preparando la sucesión familiar del presidente de la empresa, gerenciando junto con él la empresa que está en plena expansión.

Con anterioridad, María, ejerció como Abogado del Estado durante 22 años en Tarragona, Barcelona y Valencia, esta última como Abogado del Estado-Jefe en la Comunidad Valenciana, destacando la condición de vocal en el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Valencia y en la Comisión de Videovigilancia.

Licenciada en Derecho por el CEU San Pablo y por la Universidad Pública de Valencia, ha realizado el Máster de Alta Dirección 15x15 de EDEM.



### Cristina Fabre

Como Directora de Auditoría Interna, Compliance y Riesgos de CEPSA, Cristina lidera la estrategia de aseguramiento, gestiona los principales programas de cumplimiento e identifica los riesgos para impulsar la consecución de los objetivos estratégicos y tácticos de la empresa. Previamente, ocupó diversas posiciones en la corporación y en los negocios entre las que destaca la de responsable financiera. En una etapa anterior, fue auditora financiera en Deloitte, desarrollando así su carrera en la industria energética.

Es presidenta del Comité de Cumplimiento y Ética, miembro del SteerCo de ESG, profesora de programas de postgrado de Compliance en la Universidad de Loyola y la UCM.

Licenciada en Derecho y Administración de Empresas por la UC3M. Ha cursado un Máster de Contabilidad por la UAM y el Programa de desarrollo de directivos. Cuenta con certificados como: ROAC, COSO control interno, riesgos y compliance internacional.



### Cristina Feliú

Cristina es Global Head de Comunicación, Marca y Asuntos Públicos en Ferroglobe (Nasdaq), líder mundial productor de silicio y ferroaleaciones. Reporta al CEO y cuenta con extensa experiencia en reestructuraciones, rebrandings y gestión de crisis.

Anteriormente, fue Global Director de Comunicación y Marca en MAXAM, líder industrial en el sector químico, ocupó varios puestos de Comunicación en sector financiero y tecnológico; en Mastercard lideró el equipo de Western Europe; Banco Inversis y Deutsche Bank, trabajó en el Museo del Prado y es socia de DIRCOM.

Diplomada en RRPP(CESF) y BBA (EMI/Ramón Llull), con un MBA interuniversitario (Univ. Barcelona). Ha cursado el programa The Global CCO (ESADE), programa de Marketing (EADA) y Mujeres en Consejos de Administración (IESE).



### Eva Fernández

Eva es Consejera ejecutiva e independiente y vocal de las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones y Auditoría y Riesgos. Actualmente en Banco Inversis. Como asesora externa del fondo de inversión Apollo, lideró diferentes proyectos internacionales de reestructuración y fusiones y adquisiciones en el área de crédito al consumo. Recientemente nombrada (junio 2021) consejera independiente en OMEL (Operador del Mercado Eléctrico).

Cuenta con más de 25 años de experiencia en posiciones ejecutivas en las áreas de Finanzas, Riesgos y Compliance de compañías multinacionales como American Express y Ford Motor Company. Esto le ha dado un profundo conocimiento del sector financiero, automoción y viajes de empresa y una extensa experiencia internacional, habiendo trabajado más de 10 años en las oficinas centrales de Amex y Ford en Estados Unidos y Reino Unido así como en Italia.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid.

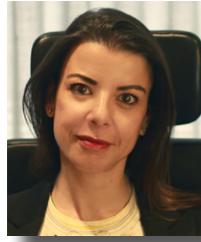


### Ana Fernández

Ana es la directora global de Regulación y Control Interno en BBVA y miembro del equipo de dirección del Grupo. Bajo su responsabilidad se encuentra la Gestión de Riesgos No Financieros y Cumplimiento y la relación con reguladores y supervisores.

Comenzó su carrera profesional en Arthur Andersen y trabajó en la CNMV. Desde su incorporación a BBVA, ha ocupado puestos de responsabilidad en finanzas, estrategia y riesgos no financieros, como directora de Gestión de Capital y Financiación Mayorista, Managing Director de M&A, directora de Estrategia y Finanzas de Banca Retail Global y de Real Estate y Directora de Riesgos No Financieros. Asimismo, ha sido Consejera de BBVA Suiza, Europea de Titulización y sociedades del grupo inmobiliario.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF.



### Ana García

Ana García es directora de la asesoría jurídica del Grupo Kutxabank y secretaria general de los órganos de gobierno del Grupo. Es *strategic advisor* en numerosas start-ups destacando: Card-Dynamics, GEODB y ThetechValley.

Inició su carrera en Uría Menéndez y se incorporó como socia en 2015 a Baker & McKenzie. Además de ser nombrada la socia más joven, fue elegida miembro del Steering Committee Global de Fintech y Financial Services Regulation. Ha sido secretaria del Consejo de Administración de Goldman Sachs, SGIC, Altura Markets y AF Steel Case.

Licenciada en Derecho y Dirección y Administración de Empresas, E-3 por ICADE y Máster en Ciencias Jurídicas, beca Fundación Rafael del Pino, Mujeres y Liderazgo y beca CFA Institute for Leading Women.



### Marta Labata

Marta es directora general de Barcelona de Serveis Municipals (BSM) desde 2017 y Consejera dominical en representación de BSM en Cementiris de Barcelona, Parc d'Atraccions Tibidabo, BAMSÀ (SABA Group), CCIB GL Events y de Ecoenergías (Grupo VEOLIA).

Anteriormente, ocupó diversas posiciones directivas en el sector sanitario y de transporte público, destacando la Dirección General de Bus en TMB. Ha liderado proyectos de transformación de gran impacto social en Barcelona, como la Nueva Red de Autobuses, el Bicing, la Xarxa Endolla de electromovilidad, la transformación del Port Olímpic, la creación de la plataforma SMOU o el nuevo modelo de gestión del Parc Güell de Gaudí.

Licenciada en Derecho, con formación de distintos programas de desarrollo directivo en ESADE, EADA y el IESE.



### Irene Lanzaco

Irene es directora general del gabinete de presidencia del Grupo Prensa Ibérica, empresa familiar que edita la mayor red de medios de información en España. Dirige las relaciones institucionales, comunicación y asesoría jurídica. Experta en M&A, reestructuraciones, integración, gobierno corporativo, public affairs, comunicación y transformación digital.

Licenciada en Derecho con sobresaliente, E-1 por ICADE, letrado asesor de empresas. PDG por el IESE.



### Iratxe Las Hayas

Iratxe es la directora general de Precision Casting Bilbao (Grupo aeronáutico ITP Aero).

Con más de 15 años en dirección general de compañías multinacionales, ha desarrollado 20 años de su carrera profesional en el sector eléctrico (Grupo Artech y ZIV-Alfanar). Posee una dilatada experiencia en definición e implementación estratégica, en desarrollo de negocio a nivel internacional y en gestión industrial en España y en el extranjero, habiendo liderado proyectos de transformación Lean y digitalización. Está comprometida con el desarrollo y emprendimiento femenino y la innovación tecnológica por lo que es mentora de start-ups en BEAZ y Business Angel en WA4S.

Licenciada en Ingeniera Industrial con un MBA y Máster en Gestión de Plantas Industriales. Está certificada en Buen Gobierno, Diplomacia Corporativa y como coach.



### Natalia Latorre

Natalia es presidenta de Shell España y miembro del Consejo Consultivo de Hidrocarburos de la CNMC, de la Comisión Permanente de la Asociación Española de Gas y del Consejo Directivo del Club Español de la Energía.

También, forma parte del Comité Estratégico del programa Mujer e Ingeniería de la Real Academia de Ingeniería, presidido por la Reina Doña Letizia y del Consejo Asesor de Marsi Bionics. Tiene más de 20 años de experiencia en el sector energético y ha sido directora regional Europea de Operaciones de Gas y Electricidad.

Licenciada en Ingeniera Industrial Superior por la Universidad Politécnica de Madrid, primera de su promoción en la especialidad de Técnicas Energéticas. Cuenta con un Máster en Finanzas de la Energía y ha sido considerada en 2019 y 2020, una de las 500 españolas más influyentes según la revista YoDona.



### María José Leal

María José es CFO de Aedas Homes y miembro del consejo de administración de las sociedades filiales y participadas del Grupo.

Su papel ha sido fundamental en la relación con el Consejo, los inversores y el regulador desde la salida a Bolsa de la compañía.

Se ha desarrollado como responsable del área financiera de entidades multinacionales cotizadas como Aena, Prosegur y Allied Domecq. Posee una destacada experiencia en mercado de capitales y diversas estructuras de financiación, incluyendo "financiación verde", así como en el diseño y seguimiento de planes estratégicos. Es miembro del comité de ESG, responsable del seguimiento y reporting de los indicadores seleccionados en el plan de sostenibilidad de Aedas Homes.

Licenciada en Administración de Empresas por CUNEF, posee una formación continuada en programas de Dirección y Consejos de Administración en el IESE y ESADE.



### Lourdes López

Lourdes es directora general de Becton Dickinson y líder europea de Inclusión y Diversidad. Se incorporó a BD hace 25 años, ocupando diferentes posiciones como directora de negocio nacional y regional (Latinoamérica), directora general de países andinos y de España y Portugal.

En esta última función fue responsable de diseñar e implementar una nueva estrategia de compañía, con la adquisición de empresas, transformando la organización y los modelos de negocio. Ha liderado la transformación digital y la estrategia de RSC. Previamente trabajó en Abbott y MSD en posiciones de ventas y marketing.

Pertenece a la junta directiva de Fenin, al Círculo de Empresarios y participa activamente en varias asociaciones de directivos y CEOs. Es licenciada en Veterinaria y Administración de Empresas por el IE.



### Teresa Madariaga

Teresa es presidenta del Grupo Ingeteam, una multinacional familiar especializada en la conversión de energía eléctrica. También, es co-fundadora y directora actuarial de INARI, una plataforma de blockchain que digitaliza y agiliza las operaciones de seguros y está revolucionando la suscripción y gestión de las operaciones aseguradoras.

Cuenta con 20 años de experiencia en el sector seguros, habiendo sido directora actuarial de HCC-Tokyo Marine para London Market y Europa y consultora actuarial en E&Y en Nueva York.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales y Ciencias Actuariales y Financieras en la UPV. Posee un Máster de Ciencias en Economía Aplicada por la KU Leuven. Es colegiada del Casualty Actuarial Society estadounidense y del Colegio de Actuarios Español.



### Adela Martín

Adela es executive vice-president y miembro del Comité de Dirección de Santander España. Su responsabilidad actual es directora de Banca Privada y Gestión de Activos para Bancos Santander en España desde hace 6 años. En la actualidad, es presidenta del Consejo de Santander Private Banking Gestión.

Desarrolló su carrera profesional en Bankinter durante más de 15 años, siendo desde 2009 la responsable de Banca Privada de dicha entidad y fue miembro de varios Consejos en España y Luxemburgo.

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, MBA por el IE Business School, Programa de Desarrollo Directivo por el IESE Business School, PDA en transformación digital por The Valley y Programa Ejecutivo de Consejeros por ESADE.



### Beatriz Martínez-Falero

Beatriz es directora de Asesoría Jurídica y secretaria del Consejo de Mahou. También, es Consejera en sociedades filiales en España y Estados Unidos y patrona de la Fundación Mahou San Miguel y secretaria del Patronato desde 2008.

Ejerció como Asesora jurídica y vicesecretaria del Consejo de Administración de Enagas de 2001 a 2008 y como gerente del departamento Fiscal de 1988 a 2001.

Licenciada en Derecho con un Máster en Derecho Tributario CETE y Derecho Energético.



### Blanca Montero

Blanca ha sido directora de Negocio Institucional de Banco Sabadell (2018-2021), desarrollando el negocio con las instituciones públicas y privadas. También, ha sido responsable del diseño e implantación de la estrategia respecto a los fondos Next Generation, subdirectora general desde 2008 y directora territorial durante 10 años y patrono de la Fundación Banco Sabadell.

Tiene 34 años de experiencia en banca, ocupando funciones con responsabilidad sobre cuenta de resultados, balance, riesgos, personas y clientes. Ha elaborado e implantado planes de negocio, modelos comerciales, estructuras organizativas, y diseñado soluciones para particulares, empresas e instituciones. Ha desarrollado sólidas relaciones con agentes económicos y sociales.

Licenciada en Ciencias empresariales por CUNEF y el Programa de Alta Dirección de Empresas IESE.

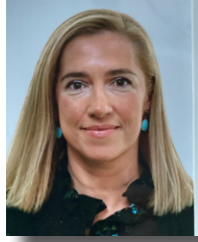


### Malena Pato-Castel

Malena es Consejera independiente en Restaurant Brands, empresa cotizada en Nueva Zelanda y Australia, y con intereses en USA. Participa en consejos asesores en compañías españolas y formó parte del Comité Ejecutivo de AmRest, presidenta para WE y COO de Marcas Propias.

Cuenta con más de 33 años de experiencia en el sector de Gran Consumo y Horeca en multinacionales europeas y americanas. Es cofundadora y CEO de su propia empresa (La Tagliatella & KFC) y de empresas franquiciadas y franquiciadoras de probado éxito. Responsable de China, Portugal, Francia y Alemania. Desempeñó el cargo de VP Marketing SE en Yum!, liderando desde Israel y Turquía hasta Portugal. Inició su carrera en Unilever donde fue miembro del Board de Lever España.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas ICADE.



### Ana Isabel Peláez

Ana es socia responsable de Mercados en Auditoría en PwC, que compagina con el liderazgo del negocio de Assurance en Seguros. Es miembro del comité de Dirección en España y de la ejecutiva de Auditoría.

Ha sido responsable de las iniciativas estratégicas, de Capital Humano y del Programa de Consejeros en Auditoría. Cuenta con 27 años de experiencia en auditorías internacionales y de cotizadas. Ha participado en procesos de salida a bolsa, en consultoría y en transacciones. Destacan sus competencias en gestión de riesgos y gobierno corporativo, especialmente en banca y seguros. Entre sus clientes están: Bankinter, Grupo Catalana Occidente, Mutua Madrileña y Línea Directa. También, es miembro del Patronato de Fundación Lealtad, ha sido miembro de la Ejecutiva del Centro de Gobierno Corporativo del IE y Censor Jurado de Cuentas de España.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la UAM y PDD por ESADE.



### Encarna Piñero

Encarna Piñero es CEO de Grupo Piñero, compañía española líder en el sector turístico con 3 áreas de negocio: Living Resorts que aúna 27 hoteles, residencial y campos de golf, Travel con Soltour Travel Partners en el segmento mayorista, Coming2 como receptivo y Services, que ofrece servicios en destino, recibe 9 millones de clientes al año y cuenta con 15.000 empleados.

Asumió el puesto de CEO en 2017, tras 24 años de trayectoria profesional en la empresa evolucionando en diversos puestos y buscando un impacto positivo de la actividad de grupo.

Es presidenta de Inverotel, asociación de inversores hoteleros españoles en Caribe, Consejera de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) de Baleares, Miembro del Consejo Asesor del BBVA y del Consejo Asesor de CaixaBank en las Islas Baleares.



### Victoria Plantalamor

Victoria es CEO y vicepresidente ejecutivo de Grupo Industrial Crimidesa, empresa familiar de extracción y tratamiento de minerales industriales, con plantas en España y Marruecos. Es miembro del Consejo de Administración y presidenta de Adefam, Asociación Empresa Familiar de Madrid.

Ha ocupado varias posiciones con responsabilidades técnicas y directivas en la empresa que dirige. A su vez, ha liderado planes estratégicos de expansión internacional, proyectos de cambio y gestionado equipos internacionales. Posee experiencia en logística para la exportación y en la gestión de recursos energéticos. Durante 4 años, fue Consejera de Enercrisa con producción de energía térmica y eléctrica.

Licenciada como Ingeniero de Minas por la Universidad Politécnica de Madrid, cuenta con un International MBA de Thunderbird University of Arizona y PADE del IESE.



### Myriam Portillo

Miryam es directora comercial y de marketing en Saica Natur, donde ha liderado un cambio estratégico, traducido en una transformación en el enfoque al cliente para avanzar a una economía circular.

Cuenta con una experiencia de más de 25 años. Inició su carrera profesional en Philips C. Electronics y durante los últimos 20 años se ha desarrollado en la industria del papel –Grupo Saica-. Aquí, comenzó en el área financiera, llegando a ser CFO regional y liderando la integración de adquisición en el área internacional. Giró su carrera profesional hacia el área de Gestión Comercial y Management, como directora de Grandes Cuentas y después como directora regional con responsabilidad sobre la cuenta de resultados. Socia de WAS y convencida de elevar la sostenibilidad al primer nivel de las compañías.

Licenciada en ADE por la U. Complutense y MBA en el IE.



### Isabel Riaño

Isabel es la directora adjunta del Gabinete de la Vicepresidenta Segunda del Gobierno de España desde junio de 2018 y es responsable de la estrategia y coordinación de los asuntos europeos e internacionales y del Plan de Recuperación.

Desde 2008, desarrolla su actividad en Bruselas, como Consejera de Economía durante la crisis financiera, y posteriormente como consultora empresarial. Previamente fue directora general de Financiación Internacional en el Ministerio de Economía, ocupándose de la relación con Instituciones Internacionales y de la gestión de la deuda. Fue Consejera económica en Toronto (1994-2004) y miembro del Consejo de Correos, CDTI, BEI y CESCE.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE E-2) y, en 1991, ingresó en el Cuerpo de Técnicos Comerciales y Economistas del Estado.



### Ana Rodríguez Cantarero

Ana dirige la práctica de Fiscalidad Corporativa como socia en PwC Tax & Legal, siendo responsable de la prestación de servicios fiscales y legales a entidades del sector de Energía. Ha desarrollado su carrera tanto desde la perspectiva de cliente, como desde la óptica de la dirección y gestión de equipos y generación de negocio dentro de la firma.

Ejerce la representación de la firma en la asociación sectorial DigitalES y forma parte del Consejo Académico del Máster de Derecho de la UE en la Universidad Carlos III. Cuenta con diversos reconocimientos a lo largo de su trayectoria profesional: Ranking de Best Lawyer - Tax Law (2014-2021), Legal 500 - Práctica de Energía (2019), Iberian Lawyer - Inspira Law- Iberian Top 60 Women Lawyer (2020).

Licenciada en Derecho y diplomada en Derecho Tributario por la Universidad Complutense de Madrid. Cursó diferentes programas de desarrollo de directivos y liderazgo empresarial en IESE, ESADE y ESIC.



### Sofía Rodríguez-Sahagún

Sofía es Head Global de Marketing, Ventas Digitales, Diseño y Economía Conductual en BBVA. Se incorporó al Banco en España en 2015 al frente de Marketing y Ventas Digitales. En 2018 asumió la dirección de la Factoría de Transformación Digital y ahora lidera un equipo 100% Agile. Está muy involucrada en la transformación del Banco, el negocio digital, el crecimiento de clientes, y la consolidación de la app de BBVA como la mejor app mundial de Banca.

Vinculada a proyectos de creación y transformación en Banca, Telco y Retail. Trabajó en Mckinsey y ha formado parte de los equipos de lanzamiento de Open Bank y de dirección de ING Direct, IKEA y Vodafone. También ha sido Consejera independiente Renta 4 Banco (2007/15).

Licenciada en Derecho y Administración de Empresas (ICADE) con un fellowship en IWF y cuenta con numerosos premios de marketing.



### Leticia Rodríguez Vadillo

Leticia lidera el cluster de Salud, Retail y Consumo como socia de PwC España, donde se incorporó en el año 2005. Lidera la estrategia y equipos comerciales de todas las divisiones de la firma en estos sectores y es responsable de la coordinación con la red internacional de PwC.

Tiene más de 20 años de experiencia en el ámbito de la consultoría de estrategia y operaciones en el sector sanitario y farmacéutico, asesorando a las principales empresas e instituciones del sector tanto públicas como privadas.

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Comercial de Deusto, con un Máster de Alta Dirección en Arthur Andersen.



### Remedios Ruiz

Remedios es miembro del Consejo de Santander Portugal desde 2015, de UCI desde 2017 y de Tresmares Capital desde 2020. Ejerce una doble función como líder regional de Riesgos de Norteamérica, con responsabilidades en garantizar una supervisión de riesgos efectiva de la región impulsando la eficiencia, mientras mantiene el papel de jefa global de EWRM desde 2015.

Involucrada en la gestión de riesgos durante los últimos 25 años, ha ocupado otros puestos ejecutivos en el Banco de Santander, entre los que se incluyen directora global de Control de Riesgo de Crédito y directora global de Mercado y Control de Riesgo Estructural.

Tiene un MsC en Ingeniería Electrónica (ICAI), International MBA (Deusto) y diferentes formaciones ejecutivas especializadas en IE, IESE, Harvard y Stanford. Participa habitualmente en diferentes foros internacionales como ponente especialista en riesgos.



### Carmen Sampol

Carmen es vocal de la Cámara de Comercio de España y recientemente ha sido elegida como Top 100 Mujeres Líderes de España en la categoría de Empresaria en su 9ª edición. Hace más de 26 años inició su trayectoria profesional como responsable de expansión internacional del Grupo SAMPOL en el Caribe y desde el año 2000 lideró como CEO dicho grupo multinacional de capital español.

Ha estado involucrada en varios Consejos Asesores de importantes empresas a nivel nacional, como de CaixaBank y Mapfre, además de haber formado parte de la Junta Directiva de la ABEF. Está constantemente formándose en seminarios de especialización.

Licenciada en Administración de Empresas por la Schiller International University de Londres, con un ICT en Dirección General de Empresas por ESADE.



### Gracia Sánchez-Vizcaino

Gracia es CIO de Securitas Iberoamérica desde 2020, donde asumió el objetivo de impulsar la transformación digital del negocio en la región.

Con 25 años de experiencia en el sector tecnológico, ha coordinado proyectos de digitalización pioneros en distintos entornos y países. Ha sido CIO global de Indra, donde ideó y desarrolló el plan de Transformación Digital interno de la compañía. También, en Indra, fue la directora global de Gobierno Electrónico, directora de Centros de Competencia Digital México y co-líder del proyecto de creación de Minsait. En su primera etapa profesional se especializó en Data Business Analytics y consultoría de economía digital.

Licenciada en Ingeniería Superior en Informática, con formación ejecutiva en ESADE, Wharton Business School, Instituto de Empresa e ICADE.



### Paloma Sevilla

Paloma es directora general de AELEC, patronal del sector eléctrico, donde ha liderado su transformación a una asociación preparada para los nuevos retos del sector. Esto supuso su reestructuración, un nuevo posicionamiento estratégico y el cambio de marca. Además, se encarga de la interlocución a alto nivel con reguladores (Ministerios y CNMC) y otras AAPP.

Ocupó puestos directivos y ejecutivos en Siemens, Alstom y GE, entre ellos directora comercial de Transporte Ferroviario y directora comercial y de marketing de Energía, ambos con responsabilidad nacional y ejecutiva de cuentas con responsabilidad internacional. Ha sido Consejera de filiales nacionales y liderado Iberia Women Network de GE.

Licenciada en Ingeniería Industrial de ICAI, Suficiencia Investigadora (UPM), Programa de Desarrollo de Directivos (IESE y GE University) y Promociona (ESADE).



**María Vila**

María es presidenta de Medtronic en España y Portugal. Es miembro del Consejo Asesor de Marsi Bionics, del Comité Ejecutivo de la Federación Española de Empresas de Tecnología Sanitaria (FENIN) y de la Junta Directiva del Círculo de Empresarios.

Anteriormente, desempeñó diferentes posiciones en Medtronic como CFO en distintos países y lideró para Medtronic Europa la mayor integración de empresas en el sector de Tecnología Médica. Previamente trabajó en PwC Corporate Finance y en KPMG Auditoría.

Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid, miembro del Registro Oficial de Auditores de Cuentas de España y PADE por IESE. Ha recibido diversos reconocimientos internacionales en su carrera, como el "Medtronic Global Inclusion, Diversity and Equity Award".



## Participantes en la edición 2021

Experiencia funcional										
Participantes	Dirección General / CEO	Comercial y Ventas	Financiero y Contabilidad	Riesgos	Jurídico y Compliance	RRHH y Talento	Digital / Tecnología	RSC / Intangibles, Sostenibilidad y Fundación	Marketing y Comunicación	Otros
Eva Abans			•							
Conchita Álvarez		•				•				
Ana Argelich	•						•			
Beatriz Astigarraga	•									
Gema Aznar	•		•							
Paloma Baena								•		
Cristina Blanco			•							
Eva Cárdenas	•						•			
Marta Centeno		•					•			
Charo Cepero	•									
Ainara de Elejoste					•					
Carmen de Pablo			•							•
Adriana Domínguez	•								•	
María Durá					•					
Cristina Fabre				•	•					
Cristina Feliu									•	
Eva Fernández			•	•						
Ana Fernández Manrique			•	•						
Ana García					•			•		
Marta Labata	•					•				
Irene Lanzaco					•				•	
Iratxe Las Hayas	•	•								
Natalia Latorre	•	•								
María José Leal			•							
Lourdes López	•	•								
Teresa Madariaga	•									
Adela Martín		•								
Beatriz Martínez-Falero					•					•
Blanca Montero		•		•						
M <sup>a</sup> Elena Pato-Castel	•	•								
Ana Isabel Peláez		•	•							
Encarna Piñero	•									
Victoria Plantalamor	•									
Miryam Portillo		•	•							
Isabel Riaño			•		•					
Ana Rodríguez Cantarero				•	•					
Leticia Rodríguez Vadillo		•								
Sofía Rodríguez-Sahagún							•		•	
Remedios Ruiz				•						
Carmen Sampol	•	•								
Gracia Sánchez-Vizcaíno		•					•			
Paloma Sevilla	•	•								
María Vila	•		•							

Información aportada por las participantes. Se han señalado aquellas dos áreas más significativas de expertise sectorial.

## Participantes en la edición 2021

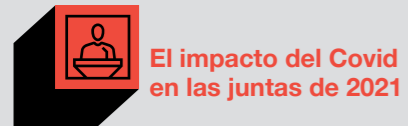
Experiencia sectorial													
Participantes	Financiero / Seguros	Retail y Consumo	Industrial / Auto	Tecnología/ Media	Servicios	Sanidad y Farma	Servicio Público, Educación, investigación y Tercer Sector	Estrategia	Regulación/ relación con Reguladores	Real Estate	Energía/ Utilities	Servicios Profesionales	Otros
Eva Abans				•								•	
Conchita Álvarez	•							•					
Ana Argelich				•		•							
Beatriz Astigarraga						•							
Gema Aznar	•	•											
Paloma Baena	•							•					
Cristina Blanco			•										
Eva Cárdenas		•								•			
Marta Centeno	•												
Charo Cepero											•		
Ainara de Elejoste											•		
Carmen de Pablo	•		•										
Adriana Domínguez		•						•					
María Durá		•					•						
Cristina Fabre											•	•	
Cristina Feliu			•	•									
Eva Fernández	•		•										
Ana Fernández Manrique	•												
Ana García	•								•				
Marta Labata					•		•						
Irene Lanzaco				•					•				
Iratxe Las Hayas			•								•		
Natalia Latorre			•								•		
María José Leal					•					•			
Lourdes López			•			•							
Teresa Madariaga	•		•										
Adela Martín	•												
Beatriz Martínez-Falero		•									•		
Blanca Montero	•							•					
M <sup>a</sup> Elena Pato-Castel		•											
Ana Isabel Peláez	•								•				
Encarna Piñero					•					•			
Victoria Plantalamor			•								•		
Miryam Portillo		•	•										
Isabel Riaño							•		•				
Ana Rodríguez Cantarero				•								•	
Leticia Rodríguez Vadillo		•				•							
Sofía Rodríguez-Sahagún	•	•											
Remedios Ruiz	•								•				
Carmen Sampol				•							•		
Gracia Sánchez-Vizcaíno				•								•	
Paloma Sevilla			•								•		
María Vila				•		•							

Información aportada por las participantes. Se han señalado aquellas dos áreas más significativas de expertise sectorial.

## Club Alumnae Women to Watch Una palanca para multiplicar el talento y las oportunidades

*Women to Watch es una iniciativa viva que crece cada día gracias a la participación y el entusiasmo de un grupo de altas directivas que quieren liderar el cambio. Creemos que es importante generar un vínculo entre todas las participantes, así como con todos los profesionales y expertos que colaboran con PwC en este proyecto.*

Queremos seguir avanzando juntos por la senda de la diversidad y el talento en los Consejos de Administración. Para lograrlo, hemos puesto en marcha el *Club Alumnae Women to Watch*, una palanca para multiplicar el talento y las oportunidades, que nos permitirá actualizar contenidos, compartir experiencias y generar nuevas redes profesionales.



### El impacto del Covid en las juntas de 2021

Encuentro digital del 2021 con la participación de Mario Lara, of counsel de PwC y Director Esade Madrid & Esade Center for Corporate Governance y Susana Guerrero, directora jurídica y vicesecretaria del Consejo de Lar España.



### Sesiones Networking Club Alumnae

Durante esta edición se han realizado cuatro sesiones de *networking* virtual, donde a través de la distribución en salas, las participantes han tenido la oportunidad de conocerse mejor y estrechar sus relaciones.



### Networking Club Alumnae Women to Watch

Sesión presencial en la que contamos con la participación de tres Alumnae W2W que nos contarán su experiencia en el proceso de acceso a un Consejo: Blanca Gómez (W2W 2017), Consejera independiente de LUCTA y patrona de Fundación Exit; Rosa Sanz (W2W 2018), ex COO EMEA Infraestructuras de Naturgy y Consejera independiente de Iberpapel, Capital Energy y Suma Capital; y M<sup>a</sup> José Talavera (W2W 2019), directora general de VMware Iberia y Consejera independiente de OMIE y Mibgas.



### Viaje a Valencia

Organizado por la Alumnae Hortensia Roig, un grupo de participantes de las diferentes ediciones se trasladó a Valencia a conocer el proyecto "Marina de Empresas, EDEM Escuela de Empresarios" y la restauración de la iglesia de San Nicolás efectuada por la Fundación Hortensia Herrero. Una oportunidad también de ampliar el *networking* y estrechar relaciones.

## Club Alumnae Women to Watch



**Angeles Alarcó**  
Ex presidenta CEO de Paradores (2012-2018). Consultora Nextgen Turismo.



**Cristina Aldámiz-Echeverría**  
Directora de Finanzas y Desarrollo Corporativo de ACS y ex Consejera independiente de MásMóvil.



**Laura Bravo**  
Secretaria del Consejo de Administración y responsable de RSC de Técnicas Reunidas.



**Cristina Burzako**  
CEO de Movistar+ y Consejera de Telefónica Audiovisual.



**Susana Alejandro**  
Directora de Estrategia de SAICA y Consejera dominical del Grupo Saica.



**Emma Antolín**  
Presidenta INJAT y Consejera dominical del Grupo Antolín.



**Mosiri Cabezas**  
Digital, Innovation, Data and Human Transformation de AstraZeneca y consejera independiente de Yanbal.



**Gloria Calvo**  
Directora financiera en Grupo Lantero.



**Eva Argilés**  
General Counsel de Applus Services.



**Elena Arizón**  
Secretaria general corporativa de CESCE.



**Irene Cano**  
Country Manager Iberia en Facebook y consejera independiente en AENA.



**Concha Canoyra**  
Consejera de Hologram SL y Consejera asesora de Inesdi-Incipy.



**Yolanda Ausin**  
Directora general de ARI, Asociación de Revistas.



**Sofía Azcona**  
Directora de Marketing Corporativo y Relaciones Institucionales de Cofares.



**Natividad Capella**  
Directora ejecutiva de riesgos de Caixabank y Consejera de VidaCaixa y Banco BPI.



**Fernanda Cardama**  
Directora de organización y recursos humanos de Antolín.



**Eva Balleste**  
Responsable unidad de negocio, ex-directora de desarrollo de negocio y concesiones en Alstom Transporte.



**Berta Barrero**  
Directora General Mercado Transportes en Indra. Vicepresidenta del sector Industria en el Consejo de la UITP (Unión Internacional para el Transporte Público) y Consejera independiente en Banco Caminos.



**Adelaida Careaga**  
Ex Directora general de Tecnología e Innovación en ADIF.



**Marta Casas**  
Ex-Directora asesoría corporativa y vicesecretaria general en Abertis Infraestructuras.



**Patricia Benito**  
Directora general de Openbank, Head of Retail de Santander Consumer Finance y consejera de Santander Consumer Bank AG.



**Aurora Berra**  
Consejera Delegada. Directora General Spain & Portugal en Ipsen.



**María Casero**  
People, Communications & Asset Management Director en Ferrovial Aeropuertos y Consejera del aeropuerto de Heathrow.



**Koro Castellano**  
Country manager para Amazon Prime Video en España.



**Carmen Bieger**  
Ex directora general de la Fundación Atresmedia.



**Eugenia Bieto**  
Profesora del Departamento de Estrategia y Dirección General en ESADE Business & Law School y Consejera independiente en Endesa.



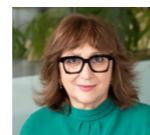
**Clara Cerdán**  
General Counsel Ferrogobe Europe, Africa, South America y China.



**Pilar Condal**  
Consejera delegada y vicepresidenta ejecutiva en Condis y Consejera independiente en FIATC seguros.



**Amalia Blanco**  
Presidenta de A Contracorriente Films. Ex Directora General Adjunta de Comunicación y Relaciones Externas de Bankia.



**Pilar Blasco**  
CEO en Banijay Iberia.



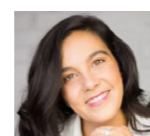
**Alicia Coronil**  
Economista jefe en Singular Bank y Consejera en Singular Asset Management.



**Benedetta Cossarini**  
Directora general de AIG en España y Portugal.



**Marta Blázquez**  
Vicepresidenta ejecutiva de Faconauto y Consejera delegada de NIW.es.



**Carolina Bollo**  
Directora de Marketing Business, España y Portugal en Google.



**María Luisa de Contes**  
Ex-Secretaria general y Consejera del grupo Renault, directora RSC y de la Fundación Renault.



**Susana de Medrano**  
Directora de banca institucional en Banco Santander.



**Cristina de Parias**  
Consejera de BBVA México y Consejera independiente de Sanitas Seguros.



**Carmen del Pozo**  
Directora de Control de Gestión de Negocios en Banco Santander.



**Marga Gabarró**  
CFO y COO del Grupo Zurich en España y Consejera de Deutsche Zurich Pensiones y Zurich Life Assurance.



**Cristina García**  
Directora de Orange Seguros.



**Marieta del Rivero**  
Presidenta de Onivia, Consejera independiente de Cellnex y Gestamp.



**María Ángeles Delgado**  
Presidenta de Fujitsu y Consejera independiente de Pelayo.



**Marisa García Camarero**  
Secretaría general de SAREB.



**Matilde García Duarte**  
Coordinadora General de Alcaldía en Ayuntamiento de Madrid. Ex consejera en Iberpapel y Aena Internacional y London Luton Airport Operations Limited.



**Gema Díaz Real**  
Consejera independiente de MNEMO y ex presidenta de SNIACE.



**María Diomis**  
Sénior HR Advisor en MD.



**Julia García Navarro**  
Secretaría del Consejo de Administración y responsable de Legal & Assurance de Transfesa Logistics /Grupo Deutsche Bank.



**María García Nielsen**  
Presidenta Ellevate Network y Consejera independiente de Grupo Lontana, Grupo Sanz y Fegemu.



**Pilar Dols**  
Chief Financial Officer de Meliá Hotels International.



**Yolanda Erburu**  
Chief Sustainability & Corporate Affairs Officer y directora general de la Fundación Sanitas.



**Cristina García-Peri**  
Socia senior del Grupo Azora y Consejera independiente de Bankinter y EVO Banco.



**Begoña García-Rozado**  
Directora global de fiscalidad de Iberdrola.



**Berta Escudero**  
Managing Director Retail Europe en Gordon Brothers.



**Rita Estévez**  
CEO y presidenta de Experian en España & Portugal y consejera independiente de Línea Directa Aseguradora.



**Mar Garre**  
Directora de personas, comunicación y sostenibilidad en Línea Directa. Directora general de la fundación Línea Directa.



**Ana Gil**  
CEO de EDF.



**Beatriz Faro**  
Presidenta regional para Norteamérica de Inflamación & Inmunología en Pfizer, NY.



**Eva Fernández**  
Directora global de comunicación en Telefónica.



**Luisa Gómez**  
Global Head of Corporate & Investment Banking de BBVA.



**Concepción Gómez de Liaño**  
Chief Operating Officer for Iberia in International Wealth Management en Credit Suisse.



**Noelia Fernández**  
Director Large Customer Sales for Northern Europe de Google.



**Sagrario Fernández**  
General counsel en Dia Group.



**Blanca Gómez González**  
Consejera independiente de LUCTA y patrona de la Fundación Exit.



**Stefanie Granado**  
Directora de la Unidad de Negocio de Oncología de Takeda en Europa y Canadá.



**Carmen Fernández de Alarcón**  
CEO de Havas Spain y Consejera del Grupo Prisa, Fashionalia y Exponentiat.



**Lourdes Fernández de la Riva**  
Directora de organización y desarrollo directivo en Prisa.



**Macarena Gutiérrez**  
Directora General Económica Financiera en Atlantic Cooper.



**Sarah Harmon**  
Consejera independiente en Caixa Payments & Consumer Bank. Ex CEO de LinkedIn y Ex consejera de Renta 4.



**Carmen Fernández Rozado**  
CEO en Pensacola Capital y Consejera independiente en EDP y ACS.



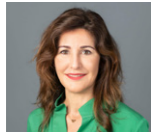
**Lourdes Fraguas**  
Directora del área del sector farmacéutico de Herbert Smith Freehills España y Consejera independiente en Oesia.



**Inmaculada Iglesias**  
Directora del área de Transformación en AstraZeneca Farmacéutica Spain.



**Rocío Ingelmo**  
Directora de Asuntos Corporativos, Legales y Comunicación de Altadis y Consejera de Cetarsa.



**Eva Ivars**  
Consejera delegada de Alain Afflelou España.



**Charo Izquierdo**  
CEO de Tornado Acciones de Comunicación.



**Marta Martínez Queimadelo**  
Ex CEO y co-fundadora de TSolar, Consejera independiente en Velto Renewables e Isquared en España.



**Rocío Martínez-Sempere**  
Directora de la Fundación Felipe González y consejera independiente en Fiatc.



**Marieta Jiménez**  
Regional Vice President para Europa de Biopharma Merck y Consejera independiente en Mapfre Asistencia.



**Inés Juste**  
Presidenta de Grupo Juste, vicepresidenta de CEOE y Consejera independiente de Renta 4 y de Ecoener.



**María Mata**  
Directora general corporativa del Grupo Sociedad Azucarera Larios.



**Ana Matarranz**  
Directora general, Human Capital&Benefits en Howden Iberia.



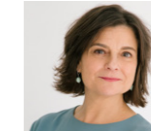
**Raquel Lacarra**  
Directora de Transformación y Desarrollo de Negocio en Fineco.



**Ana Lledó**  
Directora de negocio y relaciones institucionales en Banco Inversis.



**María Luz Medrano**  
Ex Vicesecretaria General y del Consejo de Administración de Telefónica, S.A.



**Coro Morales**  
Directora de Jurídico y Compliance y vicesecretaria del Consejo en Aedas Home.



**Concha López García**  
CEO de Fundación Plan International en España.



**Beatriz López Gil**  
Directora de desarrollo de negocio de Unilabs y vicepresidenta primera de la Asociación Española para la Calidad (AEC).



**Beatriz Morilla**  
CEO en Empieza por Educar.



**Marta Muñiz**  
CEO de Schiller International University.



**Gracia López Granados**  
Senior advisor en STJ Advisors y consejera en Aval Madrid. Ex consejera en Hijos de J. Barreras.



**Ana Isabel López-Casero**  
Tesorera del Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos de España.



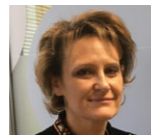
**María Muñoz Viejo**  
Responsable de asuntos fiscales en Endesa.



**Elena Nabal**  
Subdirectora general y directora de Inversiones de Grupo Catalana Occidente.



**Mónica López-Monís**  
Responsable global de relaciones con reguladores y supervisores, resolución y gestión de crisis en Banco Santander y ex consejera independiente en Abertis.



**Blanca Losada**  
Presidenta de Fortia.



**Estefanía Narrillos**  
Enlarged Europe Chief Accounting Officer en STELLANTIS.



**Loreto Ordóñez**  
CEO de ENGIE España, Consejera independiente de GESTAMP y Consejera de CLH / EXOLUM.



**Marta Margarit**  
Secretaria general de Sedigas.



**María Marín**  
Finance Director Spain and Portugal en Gate Gourmet Spain. Consejera en Servair.



**Gloria Ortiz**  
Directora de Banca digital, Tecnología e Innovaciones de Bankinter y Patrono de la Fundación Bankinter.



**Blanca Osborne**  
Consejera dominical del Grupo Osborne. Directora Fundación Hospital San Salvador.



**Belén Marrón**  
Business Partner en Athenea HC Group.



**Cristina Martín Conejero**  
CEO de Hearst España.



**Elena Otero-Novas**  
Directora de Legal, Regulatorio, Seguridad Corporativa y Secretaria del Consejo de Vodafone España. Consejera independiente de Línea Directa Aseguradora.



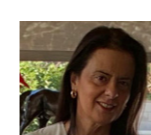
**María Paramés**  
Directora de Personas y Comunicación en Bankinter.



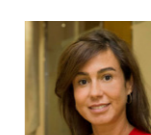
**Chony Martín V-Mazariegos**  
CFO y Consejera ejecutiva de Anima Real Estate.



**Carolina Martínez Caro**  
Ex Country Manager de Julius Baer Europe Agencia de Valores.



**Mónica Paramés**  
Europe & Latam (Bupa Group) Chief Governance, Risk & Compliance Officer, secretaria general de Sanitas.



**Isabel Pardo de Vera**  
Presidenta de ADIF.



**Cristina Pascual**  
CFO IBE de Schindler.



**Nítida Pastor**  
Directora Europa Estrategia Médica en Reckitt Benckiser.



**Gema Reig**  
Directora de Transformación y Desarrollo de Negocio para España y Portugal en Abanca Seguros. Miembro del Patronato de Save the Children.



**Rosario Rey**  
Ex-Directora general de Economía, Estadística y Competitividad de la Comunidad de Madrid y Presidenta de Avalmadrid.



**María Ángeles Peláez**  
Global Head of Accounting & Regulatory Reporting de BBVA.



**Isabela Pérez**  
Vicepresidenta legal de la unidad de estrategia comercial y funciones corporativas de Coca Cola European Partners Iberia. Consejera independiente en Andbank Wealth Management y Holaruz.



**Alicia Richart**  
Country General Manager de Afiniti.



**María Río**  
Vice President and General Manager de Gilead Sciences España.



**Patricia Pérez**  
Directora general corporativa del Grupo Atresmedia.



**Cristina Pérez Liz**  
Directora general de Kennedy Wilson en España.



**Hortensia Roig**  
Presidenta de EDEM, Escuela de Empresarios.



**Almudena Román**  
Directora General de Banca de Particulares de ING España.



**Nathalie Picquot**  
Head of Marketing, Brand Experience and Digital Engagement en Banco Santander y Consejera independiente en Sanitas de Seguros.



**Eulalia Planes**  
CEO de Dispur.



**Rosa Ronda**  
Country managing director en BT Iberia.



**Laura Ros**  
Directora general de Volkswagen España.



**Pilar Platero**  
Consejera independiente y miembro de la Comisión de Auditoría y Control en Logista Holdings y Amper.



**Ana Plaza**  
Consejera independiente en Renault, Corporación Financiera Alba y Línea Directa Aseguradora. Vicepresidenta de la AECC.



**Cristina Ruiz**  
CEO Indra y Consejera independiente en Santander España.



**Mónica Sala**  
Directora General de Red y Coordinación Tecnológica de Orange España y Consejera independiente de Mutua de Propietarios.



**Ana Polanco**  
Head Operations Europe en Merck y presidenta de AseBio.



**Vanessa Prats**  
Vicepresidenta y directora general de Procter & Gamble.



**Elena Sánchez**  
Consejera de TdA.



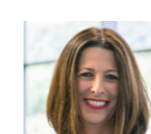
**Ana Sangrós**  
Directora del Área de Personas de Ibercaja Banco.



**Antonella Pucarelli**  
Commercial manager de IKEA USA.



**Beatriz Puente**  
CFO Siemens Gamesa y Consejera independiente de Metrovacesa.



**Ángela Santianes**  
Presidenta de Dupont Iberia.



**Rosa María Sanz**  
Consejera independiente de Suma Capital, Capital Energy e Iberpapel. Ex COO Naturgy.



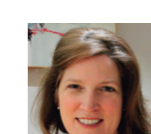
**Teresa Quirós**  
CFO de Red Eléctrica de España, Consejera independiente de Grenergy y Consejera de Hispasat.



**Isla Ramos**  
Miembro del Consejo Asesor de Andorra Telecom y Net4Things y Deputy CEO de Save the Children.



**María Serrano**  
Global Marketing Manager for Industrial Automation Segments de Schneider Electric.



**Laurie Shepard**  
Directora Eficiencia y Transformación de Bankinter. Ex consejera EVO Bank.



**Mercedes Real**  
Directora de Participadas de Energía en SEPI. Consejera dominical en Red Eléctrica Corporación y en ENRESA.



**Carmen Recio**  
Associate Founder en Ekever Inversiones, Ekever Enjoy y Ekever Restauracion y Ocio. Vicepresidenta de la AECC y Consejera independiente en Quabit Inmobiliaria.



**María Sicilia**  
Consejera independiente de Soltec Power Holding, presidenta de la Comisión de Nombramiento y Retribuciones de su Consejo de Administración y Directora de estrategia de Enagás.



**Belén Sopesén**  
Global Head Virology & Inflammation Bussines del Grupo PharmaMar.



**Silvia Sorribas**  
COO & General Counsel de Telam Global Partners.



**Marina Specht**  
CEO de McCann Worldgroup España.



**Elisabeth Stampa**  
CEO de Medichem.



**Charo Suárez**  
Directora de finanzas y sistemas de información en Corporación Alimentaria Peñasanta.



**Patricia Such**  
Directora del área de Health, Safety and Emergencias de SEAT.



**María José Talavera**  
Directora General Iberia en VMWARE IBERIA y Consejera independiente en OMEL (Operador de Mercado Eléctrico) y Mibgas.



**Nerea Torres**  
Country Manager y CEO de Siemens PPAL y Consejera independiente en EFQM.



**Alba Tous**  
Presidenta de TOUS.



**Mar Turrado**  
Socia y Consejera delegada de Fidango.



**Laura Urquiza**  
Presidenta y CEO de Red Points.



**Rocío Valenzuela**  
Deputy General Manager Western Europe en L'Oreal.



**María Valenzuela**  
Vicepresidenta de estrategia internacional y desarrollo de negocio de Buendía Estudios.



**Isabel Valdecabres**  
Directora de Gabinete de la Vicepresidenta Primera del Gobierno de España. Consejera de SEPI y EFE.



**Azucena Viñuela**  
Directora de Auditoría Interna y Compliance del Grupo EDP y Ex consejera independiente de Testa Residencial.



# Red Women to Watch

*Women to Watch* ha sido posible gracias a las 200 participantes, directivas altamente motivadas, así como al apoyo de un grupo de profesionales de diferentes ámbitos que comparten con PwC la necesidad de impulsar la diversidad en los Consejos de Administración.

Desde PwC queremos dar las gracias a todos aquellos que colaboran con nosotros en una iniciativa que servirá para mejorar los Consejos y, por ende, las compañías españolas. En todas las ediciones hemos contado con un grupo de primer nivel de consejeros, altos directivos, *headhunters*, expertos en *coaching* y profesionales relacionados con el Gobierno Corporativo.

Con todos ellos estamos tejiendo una red que, sin duda, será un gran impulso para las directivas que decidan dar el salto a los Consejos e impulsar su carrera profesional. A todos ellos queremos agradecer su interés, su tiempo y su apoyo a lo largo de estos años y esperamos seguir trabajando juntos en el futuro.

## Ponentes

Los ponentes de las sesiones, tanto en el ámbito de Formación como el de Desarrollo Personal o en los encuentros con altos directivos, han aportado conocimientos actualizados y de primer nivel imprescindibles para estar al día en materia de Gobierno Corporativo, así como para impulsar con éxito la carrera profesional<sup>5</sup>.

### Desarrollo Personal

- **Marta Gil-Casares**, career coach.
- **Pilar Trucios**, cofundadora Experience Ahead.
- **Candela Palazón**, consultora de comunicación y formadora.
- **Fernando Martín**, consejero independiente, asesor corporativo y profesor de business skills.

### Headhunters

- **Antonio Núñez**, senior partner de Paragon Partners.
- **Pablo Sagnier**, socio de Egon Zehnder.
- **Loreto González**, socia de Korn Ferry.
- **Salvador Torres**, socio de Exec Avenue.

### Altos directivos

- **Amparo Moraleda**, Consejera independiente de Airbus Group SE, CaixaBank, Solvay y Vodafone Plc.
- **Juan Arena**, expresidente de Bankinter y consejero independiente.
- **Helena Herrero**, presidenta de HP para España, Portugal, Francia e Italia y Consejera independiente de Naturgy.
- **Carlos Sáez**, Country Head Spain de Georgeson.
- **Isabel Tocino**, vicepresidenta del consejo de Santander España, Consejera de numerosas compañías.
- **John de Zulueta**, Presidente de Honor del Círculo de Empresarios y consejero independiente.
- **Emma Fernández**, Consejera independiente de Axway, ASTI Mobile Robotics, Metrovacesa y Openbank.
- **Beatriz Corredor**, presidenta no ejecutiva y presidenta del Consejo de Administración del Grupo Red Eléctrica.

### Expertos de PwC

- **Gemma Moral**, socia de PwC Tax & Legal.
- **Bernat Figueras**, socio de Strategy& PwC.
- **Virginia Arce**, socia de PwC.
- **Pablo Bascones**, socio de PwC.
- **Ramón Abella**, socio de PwC.
- **Manuel Martín Espada**, socio de PwC.

## Mentoras

Las mentoras son una pieza clave del programa *Women to Watch* dada su capacidad para compartir conocimientos y experiencias, así como por la motivación que transmiten a las participantes. En la segunda edición hemos contado con la colaboración de un grupo de **Consejeras de alto nivel** que han trabajado de manera activa y desinteresada para apoyar a las participantes.

- **Carmen Aquerreta**. Consejera independiente Indra y Grupo Andbank.
- **Maite Aranzabal**. Consejera independiente Adolfo Domínguez.
- **Sara Bieger**. Consejera independiente AXA.
- **Ana Bolado**. Consejera dominical Metrovacesa, consejera independiente Unicaja, Colonial y Caceis.
- **Aurora Catá**. Consejera independiente Repsol, Banco Sabadell y Atresmedia.
- **Mónica Deza**. Consejera independiente AXA e IPSOFT.
- **Patricia Estany**. Consejera independiente Atresmedia.
- **Rita Estévez**. Consejera independiente de Línea Directa Aseguradora.
- **Emma Fernández**. Consejera independiente Openbank, Axway, ASTI Mobile Robotics y Metrovacesa.
- **Socorro Fernández Larrea**. Consejera independiente Red Eléctrica de España, Cementos Molins y Banco Caminos.
- **Carmen Fernández Rozado**. Consejera independiente EDP y ACS.
- **Mar Gallardo**. Consejera independiente Nationale-Nederlanden y Laminar Pharma.
- **Rosa María García**. Consejera independiente Mapfre, Sener, Tubacex y EDP Renovables.
- **Pilar García Ceballos**. Consejera independiente Amadeus IT Group.
- **Carmen García de Andrés**. Consejera independiente Telefónica.
- **Ana García Fau**. Consejera independiente Merlin Properties, EutelSat, Globalvia, Technicolor, Renovalia y Gestamp.
- **María García Nielsen**. Consejera independiente de Grupo Lontana, Grupo Sanz y Fegemu.
- **Cristina García-Peri**. Consejera independiente de Bankinter y EVO Banco.
- **Rosa García Piñeiro**. Consejera independiente Acerinox y Ence.

- **Elena Gil**. Ex consejera independiente Jazztel (2009-2014)
- **María Eugenia Girón**. Consejera independiente Corporación Financiera Alba y Ecoener.
- **Sarah Harmon**. Consejera independiente en Caixa Payments & Consumer Bank y ex consejera de Renta 4
- **Paloma Jiménez Baena**. Consejera independiente VidaCaixa y Grupo Ezentis.
- **Inés Juste**. Consejera independiente Renta4 y Ecoener.
- **Regina Llopis**. Consejera independiente Barcelona Institute for Entrepreneurship, UBEICC (Europe India C Commerce).
- **Gracia López Granados**. Consejera en Avalmadrid y ex Consejera en Hijos de J. Barreras.
- **Carmen Motellón**. Consejera independiente Sareb y Cecabank.
- **María Antonia Otero**. Consejera independiente Banca March, Canal Isabel II y VozTelecom. Consejera dominical Inversis.
- **María Pla**. Consejera independiente Iberdrola Energía Internacional.
- **Ana Plaza**. Consejera independiente en Renault, Corporación Financiera Alba y Línea Directa Aseguradora.
- **Rosalía Portela**. Consejera independiente Grupo Mémora.
- **Beatriz Puente**. Consejera independiente Metrovacesa.
- **Teresa Quirós**. Consejera independiente de Grenergy y Consejera de Hispasat.
- **Isla Ramos**. Ex consejera independiente Ezentis (2014-2016) y Lenovo (hasta 2016).
- **Amparo Ribera**. Consejera independiente en CNP, Banco Crédito Cooperativo y Allianz Popular Vida, Compañía de Seguros y Reaseguros.
- **Rosa M<sup>a</sup> Sanz**. Consejera independiente Iberpapel.
- **María Segimón**. Consejera dominical Moove Cars, Greenward Partners, Ex consejera independiente Hispania y CBRE.
- **María José Talavera**. Consejera independiente en OMEL (Operador de Mercado Eléctrico) y Mibgas.
- **Isabel Tocino**. Consejera independiente Enagas, Santander España y Ence.
- **Ana José Varela**. Consejera independiente Torus Software Solutions y Nasasbiotech, Ex consejera dominical Banco Popular (2012-2016).
- **Pilar Zulueta**. Consejera independiente Everis, Dorna Sports, Tribal Data y Zity Hub.

<sup>5</sup> Por orden de intervención a lo largo de la edición 2021.

## Equipo de trabajo de Women to Watch



**Manuel Martín Espada**  
Socio responsable de Mercados  
de PwC



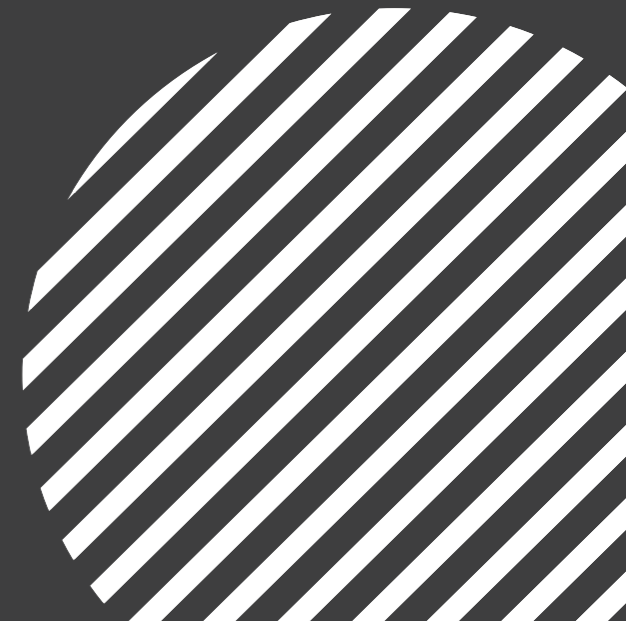
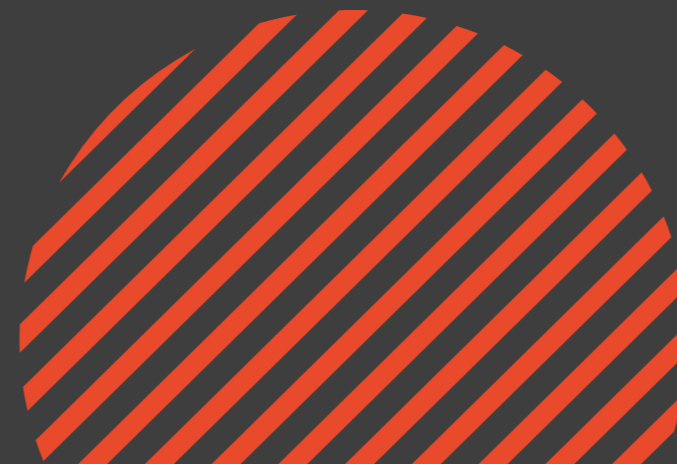
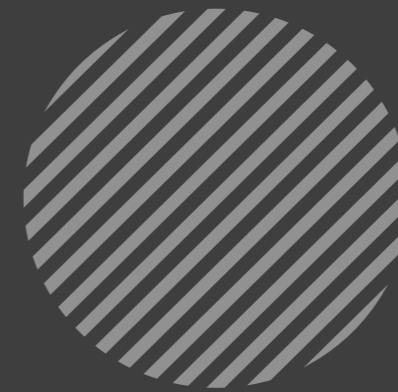
**Isabel Linares**  
*Senior Counselor* de PwC



**Marta Colomina**  
*Managing Director* Marketing,  
RSC y Fundación PwC



**Ramón Abella**  
Socio de PwC





El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 155 países con más de 284.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2021 PricewaterhouseCoopers, S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers, S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.