



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 2022 del Programa Women to Watch de PwC





Contenidos

02 1. Presentación: El talento femenino se consolida

04 2. Diversidad es sinónimo de talento

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

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

- Programa integral
- Temas clave en los nuevos Consejos de Administración
- Desarrollo Personal
- Encuentros con líderes empresariales
- 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 directivas 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 toma de

decisiones y 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 ejecutivas 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 las coordenadas de las participantes en la Edición 2022 y de las que han hecho el programa en años anteriores, verdaderas protagonistas del cambio al que estamos asistiendo.

Diversidad es sinónimo de talento

El debate sobre la diversidad en los Consejos de Administración es un tema candente. 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 tanto, 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 el Código de Buen Gobierno de la CNMV recomiendan aumentar la presencia de la mujer en los máximos órganos de gobierno de las compañías.

Recientemente, en junio de 2022, los países de la Unión Europea han acordado fijar una representación mínima obligatoria del 40% para el género menos representado en los Consejos de Administración de las compañías cotizadas. A partir del 30 de junio de 2026 los Consejos de Administración de las compañías cotizadas que operan en cualquier país de la UE, tendrán que tener un 40% de consejeras. Este porcentaje se reduce al 33% si el cómputo se hace

incluyendo al Comité Ejecutivo de las compañías. La propuesta de Directiva llega tras la comprobación de que la Directiva de 2012, que preveía porcentajes voluntarios, no ha dado los resultados previstos en la mayoría de los estados miembros. El proyecto de Directiva pretende garantizar que el 40% sean consejeras y para ello propone porcentajes obligatorios. El mérito y la transparencia deben seguir siendo los criterios a tener en cuenta en los procesos de selección.

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 y comprometidos con el futuro de la empresa. Se demandan profesionales capaces de retar y cuestionar las propuestas de la dirección y de plantear alternativas. 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 con preparación, experiencia y talento.

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 profesionales y diversos con personas altamente preparadas 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 de la compañía.



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.

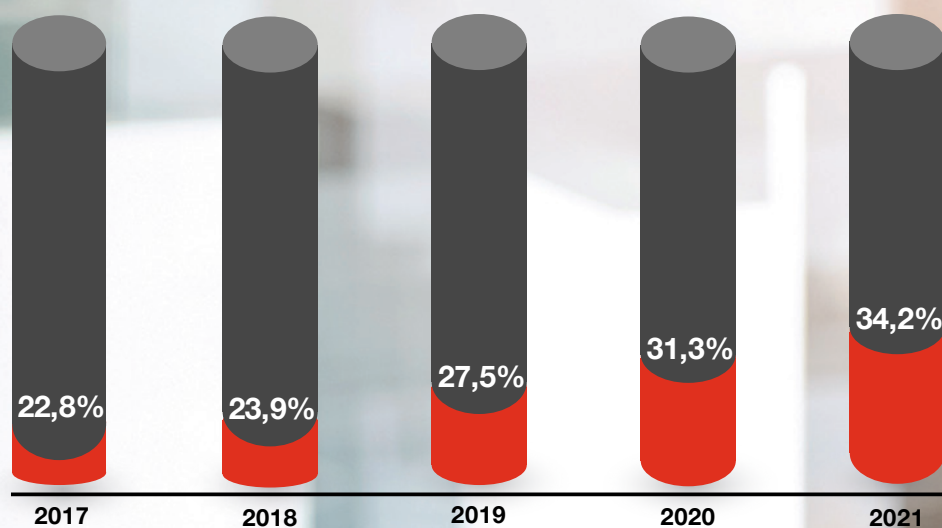
Los datos revelan que la presencia de la mujer en los Consejos de Administración crece, pero a un ritmo demasiado lento, sigue siendo insuficiente. En la actualidad, el número de mujeres en las compañías cotizadas se sitúa en torno al 30%. Se trata de una tendencia ascendente en los últimos años, pero todavía insuficiente para llegar a los porcentajes de otros países europeos en los que la regulación impulsa la presencia femenina en los Consejos incorporando cuotas o mecanismos más eficaces. Las compañías del IBEX 35 con un 34% de mujeres son las que cumplen, como grupo, con el objetivo fijado por la CNMV en el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, en el que se recomendaba que antes de finalizar el 2020 el 30% de los

miembros de un Consejo fuesen mujeres. La CNMV a revisado al alza este porcentaje en su actualización de junio de 2021 aumentando hasta el 40% el porcentaje de consejeras antes de 2023.

El proyecto de Directiva de la UE acordada por los 27 países el 8 de junio de 2022 va en esta línea en cuanto al 40%, que será obligatorio cumplir, fijándose sanciones para las empresas que no lleguen a ese 40% en el plazo fijado.

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 conocimientos, experiencia, 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 1 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

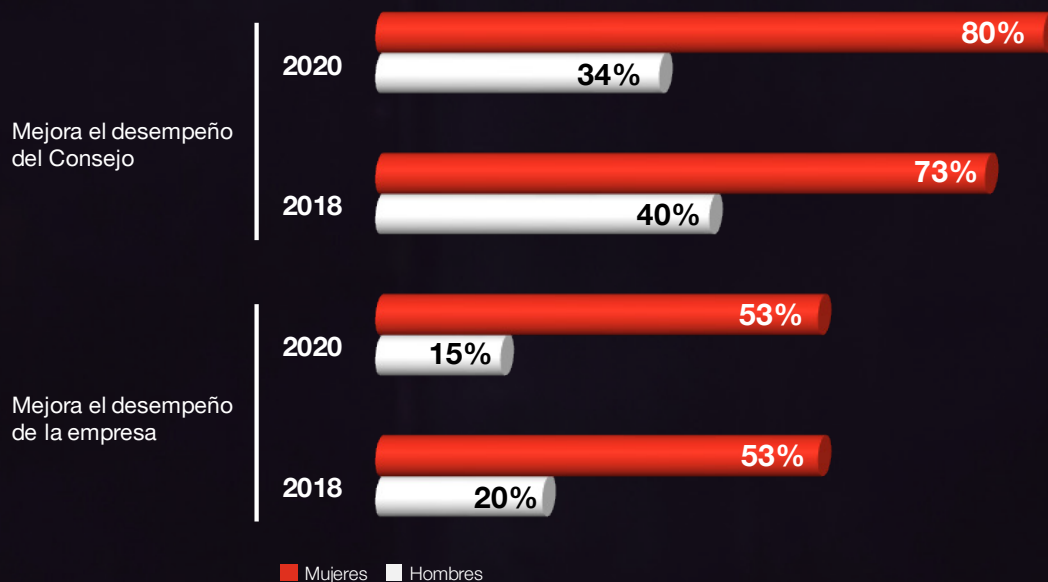
Los accionistas y otros *stakeholders* demandan de manera creciente una mayor diversidad en los Consejos, poniendo de manifiesto la importancia de una verdadera diversidad de experiencias, conocimientos y pensamiento. Consideran que la presencia de voces y opiniones diversas enriquecen el debate y permiten 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 2 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 sexta edición de *Women to Watch* de PwC, celebrada entre octubre de 2021 y junio de 2022, 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 cuenta con su propio *Programa de Consejeros* y se distingue por su compromiso activo para lograr que las

mujeres tengan la presencia que 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 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 2022** 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.



1 **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.

2 **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.

3 **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.

4 **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 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 *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 las participantes las claves de los asuntos que todo consejero debe conocer a fondo.

Las nuevas reglas del juego

Gemma Moral, socia de PwC Tax & Legal.

En los últimos siete años, el Gobierno Corporativo ha cambiado mucho y la velocidad del cambio está cogiendo un gran impulso. Hay un **nuevo contexto normativo, un nuevo contexto económico-social, nuevos**

stakeholders y nuevos perfiles de consejeros.

Nuevo contexto normativo. Aumento de la regulación desde la aprobación a finales de 2014 de la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo de sociedades cotizadas y no cotizadas. Le sigue el nuevo Código de Buen Gobierno (CBG) de las sociedades cotizadas de la CNMV, la reforma del Código Penal y la nueva Ley de Auditoría. Más recientemente en junio 2020 el CBG pone el foco en la sostenibilidad y riesgos no financieros, y, en abril de 2021, se aprobó la ley que regula la implicación a largo plazo de los accionistas, abordando temas clave como los *proxy advisors*.

Nuevo contexto económico-social. Una de las causas indirectas de la crisis financiera del 2008 fue la asunción imprudente de riesgos, el diseño de sistemas de retribución inapropiados y una mala composición de órganos de dirección y gobierno en las empresas. Todo esto ha motivado los citados cambios normativos. A esto se suma la llegada de la covid-19, que ha supuesto una enorme disrupción, dando lugar a un contexto radicalmente distinto.

Nuevos stakeholders. La finalidad del Consejo ya no es exclusivamente el retorno al accionista, sino que hay que tener en cuenta a los nuevos *stakeholders*: los clientes, empleados, proveedores, las comunidades en las que operan y no solo a los accionistas.

Nuevo Gobierno Corporativo. Los tres principios fundamentales sobre los que pivota el nuevo escenario del Gobierno Corporativo son:

- La **sostenibilidad**, entendida como el largo plazo.
- La **transparencia** hacia dentro y hacia fuera. Reforma tras reforma, todas apuntan hacia una mayor transparencia. Se ha avanzado mucho en transparencia relativa a riesgos y a remuneraciones. Sin embargo, persiste cierta opacidad en cuanto a la estrategia, la composición del Consejo y el *performance*.
- La **confianza**, que es clave y debe generarse hacia todos los *stakeholders*.

Hoy existe un adecuado funcionamiento de los órganos de administración y gobierno de las compañías para generar confianza y transparencia para accionistas e inversores, mejorar el control interno y la responsabilidad corporativa y asegurar la adecuada separación de funciones.

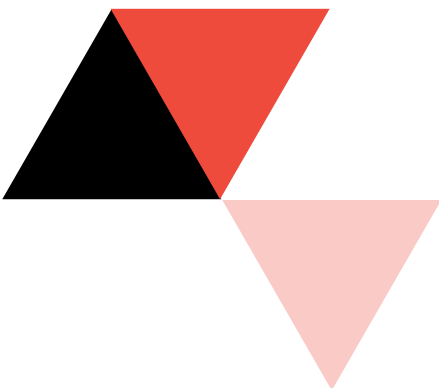
Nuevos consejeros. Otro gran motor del cambio está siendo la figura del **consejero independiente**. Este debe ser independiente no sólo a nivel formal, sino a nivel de criterio, haciendo prueba de un escepticismo que cuestione al ejecutivo y vele por que las decisiones del Consejo respeten el interés social. En los Consejos no solo se habla de resultados, de dividendos, sino de manera creciente de ESG, especialmente de medioambiente y sostenibilidad, que se

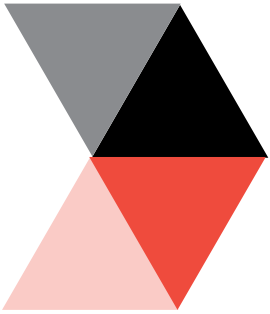
encuentra entre las facultades indelegables del Consejo. Con la llegada del Estado de Información no Financiera (EINF), la política de sostenibilidad de la empresa deberá verse anualmente formulada en un informe que siga una serie de indicadores y plantee un plan de acción.

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 debe aprobar la **estrategia**. Los temas **digitales** también deben estar en el orden del día, y en este terreno aún falta mucho *upskilling* en los Consejos.

Otro elemento clave es la **Comisión de Auditoría**, cuyas funciones son la auditoría interna, la auditoría externa, la supervisión y control de riesgos, no solo financieros y de cumplimiento, sino también reputacionales, operacionales o en ámbitos como el de la ciberseguridad y el reporting de información financiera y no financiera,

Por último, resultan clave los conceptos de **diversidad, evaluación y sucesión**. El propio CGB establece que los procesos de selección de consejero deben velar por la diversidad de género, pero también de conocimiento, experiencia y de edad. En lo que se refiere a la diversidad de género, la CNMV recomendaba en 2020 que hubiera un 30% de mujeres consejeras en el IBEX35. En la última revisión este umbral ha subido hasta el 40% para 2022.





El Consejo es un órgano colegiado con un funcionamiento que pasa un proceso de **evaluación** anual y una revisión por un tercero cada tres años. De esa evaluación sale un plan de acción que tradicionalmente se ha centrado mucho en lo financiero, pero debe ir abriéndose a lo no financiero.

Por otro lado, el papel de los **inversores institucionales** está siendo muy activo en los últimos años. Cada vez exigen más a las compañías en áreas como la matriz de competencias, la política de selección de consejeros o el funcionamiento de la comisión de nombramientos y retribuciones, poniendo 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.

El **inversor activista**, por su parte, es algo distinto. Esta figura, que nació en EEUU hace años y está cada vez más en Europa, adquiere un paquete de acciones suficiente para entrar en el Consejo e intenta conseguir que los demás accionistas le apoyen para influir en el Consejo. El 55% de las “*proxy fights*” que inician terminan con éxito.

Los **proxy advisors**, cuyo papel es cada día más relevante e influyente en los Consejos, asesoran a los inversores institucionales sobre qué votar y qué no votar con un papel hasta ahora bastante opaco. La ley 5/2021 les exige que tengan un código de conducta, que sean transparentes en sus recomendaciones de voto y que hagan públicos sus conflictos de interés.

La intervención terminó haciendo referencia a la carta de **Vanguard** (2017), que define muy bien el Gobierno Corporativo, y la de **Larry Fink** (2020), y a la guía de la CNMV sobre Comisión de Auditoría (CA) de EIP 3/2017 y la guía de la CNMV sobre Comisión de Nombramientos y Retribuciones 1/2019. En estas dos últimas se insiste en los conceptos de independencia y escepticismo, poniendo el foco en el papel del presidente. En palabras de **Danièle Nouy** (expresidenta del BCE), “*los Consejos deben ser independientes e intrusivos, deben ser imparciales y, en ocasiones, molestos, deben preguntar y emitir juicios*”.

Finanzas y Gobierno Corporativo

Virginia Arce, socia de PwC.

Responsabilidades del consejero. El Consejero tiene una responsabilidad indelegable sobre la información financiera periódica y, desde el 2018, también sobre la información no financiera. Asimismo, su competencia incluye la estrategia fiscal, la política de control interno y la gestión de riesgos. El Consejero necesita comprender estos conceptos para poder llevar a término de una manera consciente y responsable su función.

Deberes del consejero. Para desempeñar su responsabilidad con la diligencia debida, el Consejero debe:

- supervisar y controlar el día a día de los asuntos de la compañía, su entorno y su riesgo,
- informarse adecuadamente, 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) para adquirir una visión de amplio espectro, y
- tener la capacidad de retar a la Dirección, de hacer “*challenge*” con criterio y escepticismo.

¿Qué debe entender y preguntar sobre la información financiera?

Como mínimo, el consejero deberá tener claras las áreas de juicio y estimación más significativas, como el reconocimiento de ingresos, 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, entre otros.

Relación del consejero con el Auditor Externo.

El consejero se dirige de manera proactiva al Auditor para consultar su posición sobre temas clave como los riesgos, la estrategia, el management, las hipótesis significativas utilizadas por la dirección en sus estimaciones, irregularidades detectadas en la auditoría o el control interno de la compañía.

El informe de auditoría. Desde hace cuatro años, incluye la sección de cuestiones clave de la auditoría (CCA), que describen las cuestiones clave más significativas identificadas en la auditoría, entre las que destacan el valor recuperable del fondo de comercio y/u 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%). Las CCAs a menudo están relacionadas con áreas en las que la dirección ha ejercido un juicio significativo en el tratamiento contable o la valoración.

Situación económica actual (post Covid). La crisis económica generada por la covid-19 supuso 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, la cadena de suministros o la morosidad

entre otros, asegurando su adecuado registro/impacto en los estados financieros.

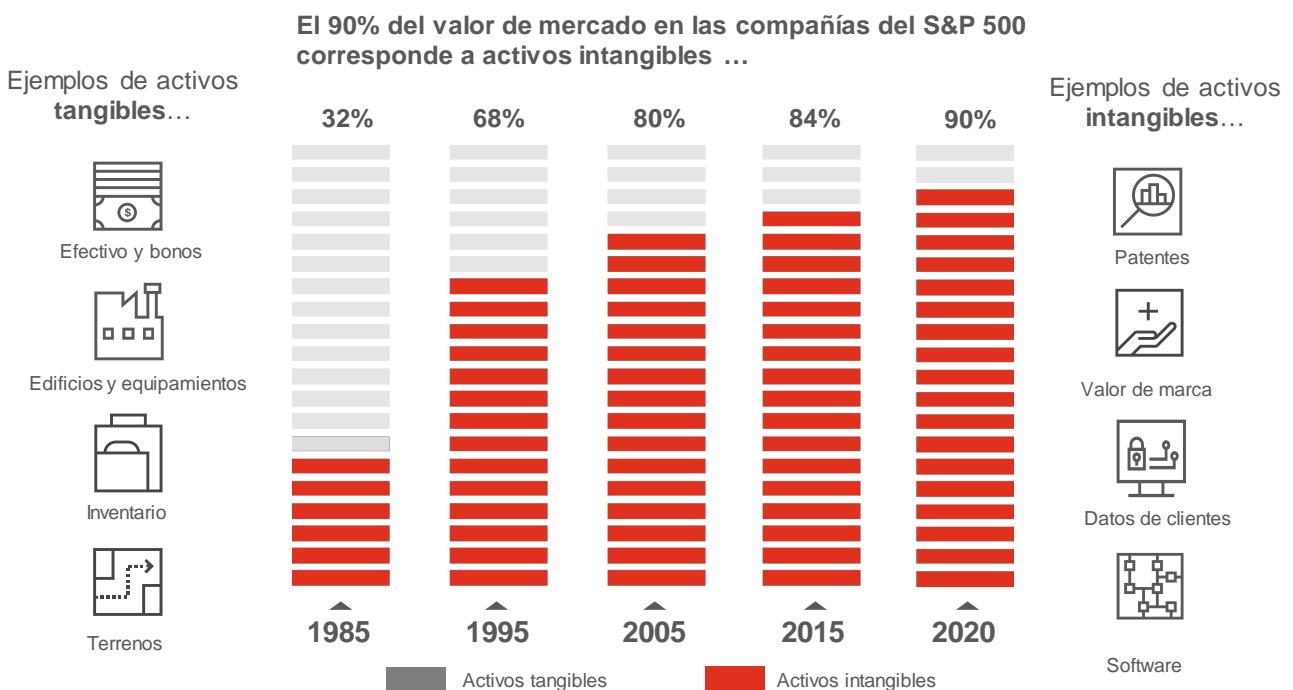
Temas candentes ESG en los Consejos de Administración

Pablo Bascones, socio responsable de Sostenibilidad y Cambio Climático de PwC España.

Carlos Sáez, Country Head Spain de Georgeson.

La gestión de los intangibles por parte de las organizaciones ha ido ganando terreno en últimos años: se estima que, en los años 80, aproximadamente el 32% del valor de mercado de las compañías del S&P 500 dependía de criterios intangibles, y el resto dependía de criterios financieros. En la actualidad, estos valores se han invertido: se estima que solo el 10% de su valor corresponde a criterios financieros, mientras que **el 90% viene determinado por criterios intangibles**, entre los que destaca el ESG.

Gráfico 3 La gestión de los intangibles por parte de las organizaciones cobra especial relevancia



Fuente: Fuente: Ocean Tomo, LLC, 2020.

El abanico ESG abarca la **integración** de los siguientes pilares en la **estrategia de negocio**:

- **Environment** (temas como el cambio y riesgo climático, el capital natural, biodiversidad, contaminación y residuos, inversión en energías 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 comunidades locales y *stakeholders*...).
- **Gobernanza** (el más maduro y conocido: gobierno corporativo, diversidad del consejo, remuneración de consejeros, propiedad y *accounting*, pero también cultura corporativa, ética comercial, compliance, transparencia fiscal...).

De los temas ESG, el que nos más apremia es el pilar medioambiental que cobra especial relevancia en un entorno

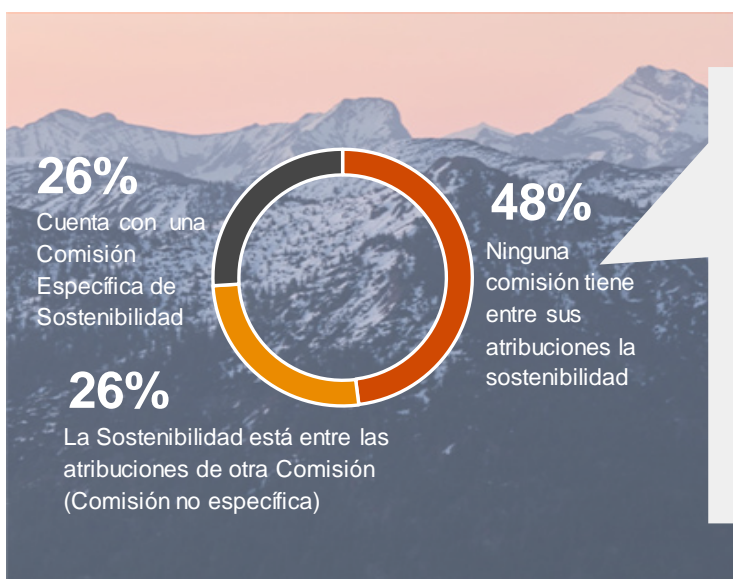
en el que la **presión sobre nuestros ecosistemas** genera **riesgos** que nos afectarán a todos. Resulta clave actuar en esta década en el ámbito de la descarbonización. Para no superar el objetivo de 1,5 grados comprometido en el Acuerdo de París, la tasa de **descarbonización** debería ser del 12,9% anual (en los últimos 20 años ha sido de tan solo un 1,5%). Esto implica riesgos, pero también oportunidades para las empresas que desarrollen nuevas soluciones o reconfiguren las existentes para contribuir a este objetivo.

Esto unido a las desigualdades y la pérdida de confianza, ha llevado a la **comunidad internacional a replantearse el modelo de crecimiento** basado en el capitalismo. En este contexto han surgido distintas iniciativas globales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el citado Acuerdo de París, la Business Roundtable que agrupa a los 180 CEOs de grandes corporaciones de EEUU, o el Manifiesto



Gráfico 4

Porcentaje de compañías con Comisiones Delegadas del Consejo con competencias en sostenibilidad (de un total de 50 grandes empresas)



Diferencia entre Comisiones específicas y no específicas

Presencia de mujeres

	46%	34%
	Específicas	No específicas

Presencia de miembros independientes

	81%	71%
	Específicas	No específicas

Presididas por mujeres

	52%	31%
	Específicas	No específicas

Fuente: Informe “Sostenibilidad en los Consejos y en la Alta Dirección”, realizado por Women Action Sustainability (WAS) y PwC.

de Davos del World Economic Forum, que pretende redefinir las reglas del capitalismo para que el crecimiento no busque solo dar respuesta al accionista, sino a todos los grupos de interés.

Entre los **drivers** que están **impulsando el cambio hacia el ESG**, destacan:

- Se espera un amplio **desarrollo regulatorio** en los próximos años:
 - El *Green Deal* de la UE y los objetivos *Net Zero*.
 - La atribución de fondos *Next Gen* con criterios de sostenibilidad.
- El creciente interés de los **inversores responsables**: en 2025, el 41-57%, de los fondos de inversión en Europa contemplaba cuestiones ESG a la hora de invertir.
- La banca está transformando sus modelos de **financiación** hacia modelos más sostenibles,
- Nos enfrentamos a un nuevo perfil de **consumidor** y de **cliente**, más dispuesto a pagar un importe más elevado por productos sostenibles.
- Aparecen nuevas **soluciones tecnológicas** y las que existen son cada vez más competitivas.

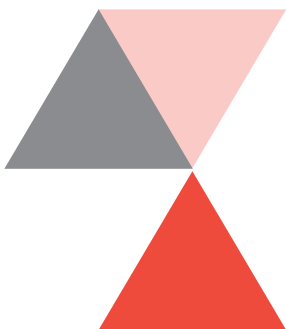
Está demostrado, además, que las empresas que integran estas cuestiones ESG en el largo plazo son **más rentables**.

Es necesario evolucionar del puro compliance a la creación de valor alineada con la estrategia. En este sentido, más del 52% de las principales compañías **tiene elevadas las cuestiones ESG al Consejo de Administración** y cuenta con una Comisión específica (o compartida con otras atribuciones) de Sostenibilidad. El ESG es tendencia, pero no se trata de una moda pasajera: los estudios reflejan que los temas ESG van a situarse entre los **temas prioritarios para los Consejos** en los próximos años, tan solo por detrás de los temas de digitalización y tecnología.

Por otro lado, **la influencia de los inversores** es creciente. Larry Fink, CEO de BlackRock, aboga por la necesidad de que las compañías tengan los mismos estándares de reporting de información no financiera. State Street, por su parte, pone el foco este año en los temas de cambio climático y biodiversidad, creando su propio modelo de *rating* para evaluar a las compañías en más de 150 criterios ESG.

Por otro lado, **la influencia de los inversores** es creciente. Larry Fink, CEO de BlackRock, aboga por la necesidad de que las compañías tengan los mismos estándares de reporting de información no financiera. State Street, por su parte, pone el foco este año en los temas de cambio climático y biodiversidad, creando su propio modelo de *rating* para evaluar a las compañías en más de 150 criterios ESG.





El ESG **no es solo para las compañías cotizadas**: debido al menor riesgo asociado con una alta puntuación ESG, se obtienen mejores condiciones en los préstamos y se accede a nuevas vías de financiación, como la emisión de bonos verdes. La **inversión con criterios ESG**, por otro lado, no para de crecer: según Bloomberg, en el año 2026 casi 60 trillones de dólares se gestionarán con estos criterios. Sin duda, el ESG está **transformando los negocios**: destacan empresas como Repsol, que ha revisado su plan estratégico para invertir en energías renovables, o Cepsa, que aspira a convertirse en el “líder de la transición energética”.

Además, el ESG se usa de forma creciente como **palanca de campañas activistas** por parte de los inversores. Climate Action 100 es una de las organizaciones más activas, que aglutina los intereses de inversores institucionales para influir en el desempeño de las compañías y presionar para una mayor *disclosure* de información en esta materia. Por otro lado, la **covid-19** ha puesto el foco en los **temas sociales**. En el año 2021, tanto ISS como Glass Lewis, los *proxy advisors* de referencia en el mercado español, emitieron sendos *papers* detallando sus expectativas en materias como la retributiva, en donde, en concreto, esperaban una coherencia entre la retribución de los ejecutivos respecto al resto de empleados.

Entre las **principales tendencias ESG** para la proxy season 2022 destacan:

- El **fenómeno Say on Climate**: el fondo TCI llevado a cabo una verdadera cruzada para que las compañías hagan un *disclosure* adecuado de sus emisiones y de su estrategia en esta área.
- El **refuerzo de las competencias ESG del Consejo de Administración** es la gran asignatura pendiente en España y a nivel mundial. Las comisiones de Sostenibilidad están formadas por consejeros sin experiencia profunda en esta materia.
- El protagonismo de las **Comisiones de Sostenibilidad**.
- El uso de **estándares de reporting**. GRI, SASB y TFCO son los preferidos por los inversores.

- El incremento en la exigencia del **nivel de disclosure**.
- El refuerzo de la **diversidad de género** en los Consejos: solo 15 compañías del Ibex 35 han accedido al *Ibex Gender Equality Index*.

Estrategia y Consejos de Administración: Lo que de verdad importa

Silvia Lacarra, socia de Strategy& PwC.

La supervisión estratégica es un reto para los Consejos de Administración en el día a día. La complejidad del proceso, liderado por el equipo de *management* de una empresa, se debe a factores como:

1. La disrupción en la que se encuentran todos los sectores, desde el tecnológico, que ha redefinido trabajos completos, hasta la entrada de nuevos competidores en el sector.
2. La estrategia de una empresa, creada en el medio y largo plazo, puede verse impactada por los riesgos del día a día como la covid-19 y la guerra en Ucrania.
3. El Consejo y el *management* cada vez están más presionados por los accionistas. Estos exigen más retorno a corto plazo y un *performance* que mejore las políticas de compromiso social como es el ESG.
4. La retención de talento es un desafío al que se enfrentan las empresas que se ha acrecentado en los últimos años. Un bajo nivel de retención tiene repercusiones económicas directas, además de afectar la productividad y la imagen corporativa de la empresa, entre otros.

¿Por qué es complejo estipular la estrategia en los Consejos?

En los Consejos, tratar la estrategia puede ser una tarea difícil. Existe mucha confusión sobre cuál es su papel y hasta dónde pueden llegar en la definición y previsión del plan de una empresa. Sin embargo, es el Consejo quien tiene la responsabilidad de aprobar y dar seguimiento a la estrategia que el equipo directivo pondrá en marcha. Cabe recalcar que, para lograrlo de forma exitosa, primero se debe ser capaz de

entenderla, hacer un *challenge* y tener un CEO con capacidad de escucha para comprender bien el margen de maniobra y las necesidades de la entidad. Esto es una disciplina difícil y requiere capacitación, un formato adecuado, tiempo y que haya simetría de información entre el consejero y su Consejo.

Existen aspectos de Buen Gobierno donde se puede avanzar, como que el Consejo tenga conocimiento de la industria y del negocio, de herramientas digitales, de tecnología, de visión empresarial y de gestión de riesgo. Es importante tener en cuenta que la estrategia no es una discusión de una sola vez o que tenga lugar pocos días antes de presentarla. El modelo y frecuencia con la que se trate debe ser la adecuada. Se le tiene que dedicar más tiempo a las reuniones de consejo para trabajar mejor el plan. Esto se trabaja de forma conjunta entre el *management* y el Consejo. A su vez, se debe tratar de eliminar la asimetría de la información ya que el *management* suele tener mucha información analítica sobre la compañía y los competidores; y por su parte, el Consejo consta de poco tiempo y muchísima información que leer. Se ha de lograr un amplio acceso a la información y que esta sea de valor como: *feedback* de

clientes, comportamiento del consumidor, análisis de competidores, opiniones en RRSS y medios, visión de empleados, inversores y activistas.

Como guías para el Consejo, se espera que un consejero haga *challenge*, que encuentre la forma constructiva de retar y lograrlo utilizando el apoyo de expertos si fuera necesario, recabando información externa, revisando todas las opciones y alternativas posibles, asegurándose que la información sea correcta y explorando escenarios de improbables.

¿Cómo abordar el proceso de diseño estratégico?

Para formular la estrategia es vital que la compañía defina cuáles son sus capacidades diferenciales, respondiendo a preguntas como, ¿qué es lo que tenemos que hacer mejor que los demás para nuestra propuesta de valor? ¿qué vamos a vender en este mercado y a quién? Se tangibiliza en un conjunto de productos y/o servicios, en una huella de mercado donde se pretende vender aquello que encaje con el sistema de capacidades diferenciales de la compañía, competir solo donde se puede ganar y tener foco en desarrollar esas aptitudes al máximo.

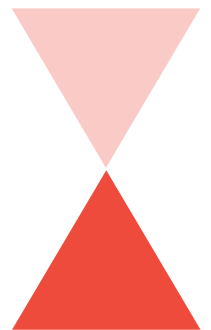
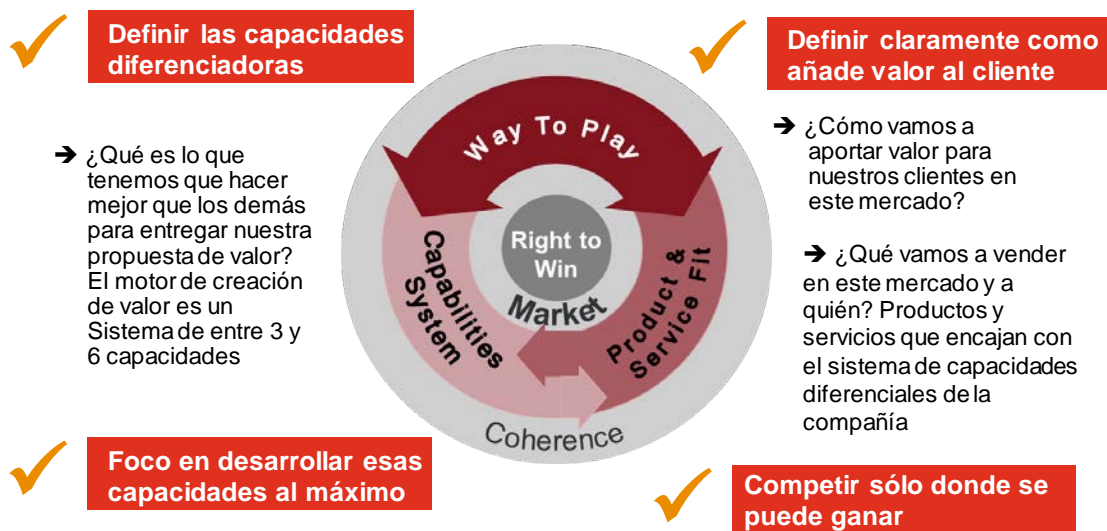


Gráfico 5

¿Cómo abordar el proceso de diseño estratégico?



Fuente: Strategy&.

El consejero deberá valorar, asimismo los riesgos de la estrategia, que deben discutirse conjuntamente y preguntar qué riesgo puede impactarla y pensar en las áreas de dónde pueden provenir, incluso utilizando disrupciones en otros sectores para definir escenarios en el negocio y el ESG como posible transformador de la estrategia de la compañía.

Para equilibrar la estrategia en el corto y largo plazo, se puede hacer un contrapeso al equipo directivo, priorizando el largo plazo. Asegurándose que solo se esté usando información relevante para cada horizonte temporal. Asimismo, se pueden incluir *KPIs* a largo plazo en los cuadros de mando y revisar que la remuneración contempla los objetivos estratégicos en este marco temporal.

Consejos y gestión de riesgos en un mundo complejo

Ramón Abella, socio responsable de Governance, Risk & Compliance de PwC .

La gestión de riesgos es un tema al que se debe dedicar **tiempo de calidad** si eres consejero de una compañía. Tomar conciencia de estos temas es apasionante, divertido e interesante; pero también requiere asumir responsabilidades. En el mapa de riesgos que el World Economic Forum publicó en su informe anual, antes del estallido de la pandemia, señalaba 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. En el de 2022, lo más parecido a **riesgo geopolítico** ocupaba el décimo lugar del *ranking*. En conclusión, es difícil acertar en la detección de los

Gráfico 6 Los riesgos más graves a escala mundial en los próximos 10 años



- En su edición de 2021, el informe del WEF reflejaba que los riesgos relacionados con el **medioambiente / cambio climático** eran los que tenían mayor presencia entre el Top 10.
- En la edición de **2022** publicada recientemente, se mantiene la tendencia con una presencia mayoritaria de los riesgos **medioambientales / cambio climático** entre el Top 10, si bien se incrementa la proporción de **riesgos sociales**.
- Por otro lado, en esta nueva edición, **no** aparece en el **Top 10** riesgos relacionados con crisis **geopolíticas / conflictos armados**, aunque a lo largo del informe se apunta el incremento de las **tensiones geopolíticas** y sus impactos en la esfera socioeconómica.

Fuente: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2021-2022.



riesgos. Hay muchas cuestiones como la inflación o el incremento en el precio de las materias primas, de las que hablamos; pero a las que quizás no les dedicamos el tiempo suficiente en el día a día.

Los “**cisnes negros**”, riesgos difíciles de cuantificar, que aparenten ser remotos, con una probabilidad baja y que no son gestionables por una sola organización, son cada vez más frecuentes. Ahora ya no son coyunturales, son estructurales. Cada vez suceden más: pandemias, cambios climáticos, guerras, etc. Cada vez estamos viendo riesgos más diferentes, que no son los clásicos derivados de la información financiera, por lo que se necesitan modelos distintos de análisis y de técnicas predictivas para saber trabajar sobre ellos.

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.

Tenemos que cuestionarnos muchos temas y cuando estemos en un Consejo, en una comisión de auditoría o en la que trate los temas de gestión de riesgos, debemos ser críticos, hacer *challenge* y que no importe hacer tres preguntas impertinentes seguidas porque merece la pena.

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 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**.

En este contexto, los consejeros y altos directivos ven necesaria una gestión de riesgos que aporte valor práctico, avanzando hacia una gestión integral y estratégica que anticipe y minimice la exposición a riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos y la continuidad de negocio.

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 3 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.

Como consejeros, deberemos también dedicar una parte de nuestro tiempo a los temas de **activismo accionarial**, 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: Nuevos consejos para una nueva era

Emma Fernández, consejera independiente de Axway, Gigas, Metrovacesa y Openbank.

Manuel Martín Espada, socio responsable de Mercados de PwC España.

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 metaverso, 3D, la IA, la realidad aumentada o virtual, el *blockchain*, los drones, el IoT, *robotics*, no son en 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.

Estamos ante un reto de cultura empresarial y de sensibilización. Existe todavía una falta total de adaptación de las plantillas al uso y aprovechamiento de la IA que les permita identificar en qué áreas puede existir una oportunidad para optimizar sus procesos mediante la digitalización y abordar nuevos modelos de negocio. 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. La clave para transformar una empresa digitalmente está en el ADN que tenga esa empresa, en la cultura de cambio y de transformación.

Para lograrlo, el Consejo de Administración tiene tres funciones esenciales: una función de impulso, una de supervisión y la de no equivocarse con el CEO y el equipo directivo. Un Consejo de Administración no es el que tiene que

transformar digitalmente la compañía, sino el que se asegura de que la compañía está haciendo los deberes y tomando las decisiones para mantener la competitividad de la compañía dentro de las necesidades que tiene y de las transformaciones del sector.

El primer elemento es en qué puntos del orden del día tiene que discutir el consejo sobre la transformación digital. Las tres áreas fundamentales son:

1. **La estrategia:** lo relativo a innovación y transformación digital está muy relacionado con la evolución del negocio y con la incorporación de nuevas formas de hacer.
2. **La supervisión o control del *performance*.** Medir con *KPIs* los activos que tiene la compañía.
3. **Los riesgos**, con especial foco en la ciberseguridad.

El Consejo de Administración está dedicando mucho tiempo a estos ámbitos porque los Códigos de Buen Gobierno están muy enfocados en el riesgo, y menos enfocados a la estrategia y la transformación digital. De hecho, 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.

El elemento esencial que tiene que mirar el Consejo de Administración son las personas y la cultura. Nos estamos enfrentando, como sociedad, a un envejecimiento progresivo del mundo occidental, a unas necesidades de alargar el ciclo de vida laboral de todos los profesionales, cuando a la vez, en nuestra sociedad existe un altísimo edadismo que piensa que las personas a partir de una determinada edad no pueden aprender. Deben dar respuesta a cómo introducir el *upskilling* y el *reskilling* en nuestras organizaciones, de si somos incapaces



de atraer a un suficiente número de personas, cómo se gestiona que estas personas se sumen al carro de la transformación y de que todos los conocimientos que tienen de negocio puedan servir para estar en una nueva etapa y ámbito de negocio.

El otro aspecto fundamental tiene que ver con la innovación. Es una parte esencial de lo que el Consejo tiene que discutir cuando hablan de transformación digital porque la mayor parte de las empresas en las que estamos son medianas y pequeñas. La necesidad de trabajar en un ecosistema de innovación con aliados a largo plazo es algo que el Consejo tiene que impulsar. Se tienen que preguntar: ¿cómo es nuestro ecosistema de innovación?, ¿quiénes son los *partners*? y ¿cómo vamos a gestionar este futuro?

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. Los Consejos tienen hoy en día un déficit y se quedan muy en la superficie. Es imprescindible que sepan 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 calendarizar los planes de comunicación de la gestión de crisis para evitar una pérdida de confianza por parte de nuestros clientes o empleados.

En el ámbito de la ciberseguridad, el CSO debería estar separado del CIO, para que se establezca un método con alguien externo para hacer ese contraste. Son opciones contrapuestas porque se compite por un presupuesto.

La transformación digital sigue sin estar en la agenda de los Consejos de Administración, que continúa dominada por los asuntos financieros y legales. La manera de incorporar la transformación digital en el consejo depende mucho del grado de madurez de la propia compañía. Entre las diferentes opciones, se están incorporando perfiles digitales. Otras compañías optan por los consejos asesores, en los que participan miembros del consejo de administración y del equipo directivo y hacen la unión entre el Consejo de Administración, que tiene esas obligaciones regulatorias, y el negocio y el equipo directivo. Solo un 5% de las compañías americanas tienen comisiones de estrategia y tecnología. En España, hay muy pocas organizaciones que también las tengan. El principal papel que debe tener el Consejo de Administración es tener perfiles que sean capaces de entender estos retos y dialogar y trasladarlos con el CEO y el CIO. Esta es la mayor dificultad, porque hay muchos CIOs que hablan para audiencias muy técnicas y hay ciertos consejeros que no son capaces de establecer objetivos globales para que el equipo directivo pueda introducir y alinear todo este tipo de temas con el negocio.

El Consejo, en el caso de una brecha de ciberseguridad que afecte a datos de externos y a datos de los clientes, debe

hacer una declaración en un plazo muy estrecho. Esto obliga al Consejo de Administración a estar convencido de que esos protocolos van a funcionar y de tener resuelto el tema y la gestión de crisis. El Consejo de Administración tiene que saber que hay un plan de gestión de crisis y tener claro quiénes serán los portavoces en todas las crisis, pero en esta especialmente. Todos estos ámbitos hay que trabajarlos en el Consejo de Administración con tiempo y no improvisarlos.

El Consejo debe saber qué preguntas hacer, estar seguros de que el equipo directivo tiene los conocimientos suficientes para abordar estos temas y poner en marcha los procedimientos y la supervisión, sin olvidar la estrategia y la innovación. A pesar de que en la agenda de los Consejos la transformación digital sigue estando por debajo de lo que debería estar, hay que seguir presionando para que los Consejos de Administración dediquen más tiempo a asegurar que el equipo directivo, que es el responsable de poner en marcha una estrategia, lo esté haciendo con el mejor criterio posible.







Desarrollo personal

De la estrategia a la acción. Plan para acceder a Consejos de Administración

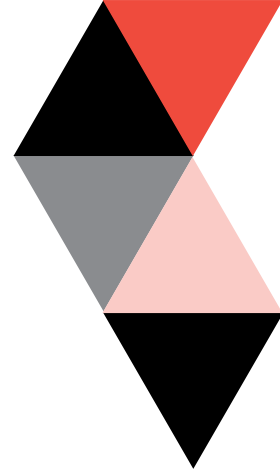
Marta Gil-Casares, career coach con dilatada experiencia impulsando la carrera de numerosos directivos, señala la importancia de ser consciente de que para conseguir dar el salto al Consejo es necesario llevar a cabo un proceso de **reflexión** serio en 2 sentidos: qué he hecho en el pasado y que me falta.

Pasar de directivo a consejero es la **antítesis de improvisar**. La manera de integrar reflexión y preparación requiere un compromiso con el proceso, incluirlo en la agenda de uno y en el día a día. Las personas somos seres emocionales y cuando queremos algo, intuitivamente hacemos 2 cosas: tender a la inacción y a la improvisación. Tener estímulos externos es positivo para sacarnos de nuestro día a día, y en este sentido el programa *Women to Watch* es una gran ayuda.

Llegar a un Consejo exige **formularse preguntas** como: ¿Para qué quiero ser consejera? ¿Qué condicionantes tengo como candidata? ¿Qué esfuerzo adicional estoy dispuesta a hacer? ¿Cómo puedo contribuir a las compañías de hoy en día? ¿Cuánto tiempo debo y quiero dedicar a esto? Resulta clave además tener conversaciones con terceros para ganar en competencias y en exposición **¿Qué mensaje he trasladado, con qué estrategia y a quién?** Es preciso cerciorarse de que mi interlocutor sepa lo que queremos.

A continuación, Gil-Casares comparte una serie de **palancas**:

- **Información:** analizar cómo han afrontado este viaje otras personas en la misma situación, qué errores han cometido y cómo los han solucionado, y en base a ello definir mejor nuestros objetivos y nuestras expectativas.



A la hora de definir lo que podemos aportar a un Consejo, debemos reflexionar sobre nuestras **competencias evidentes** (y demostrables, como la formación, conocimientos, logros con datos, experiencia complementaria al Consejo...), **intangibles** (competencias, aptitudes, prestigio, criterio, asertividad, integridad...) y **pendientes** (fijarnos un objetivo y hacer un *retroplanning* para alcanzarlo). A la hora de plantear nuestra **estrategia**, debemos pensar dónde buscar, en qué sector y tipo de empresa (una reflexión muy basada en la reflexión previa sobre en qué somos diferenciales para aterrizar las ideas en temas concretos).

A continuación, Gil-Casares compartió la viñeta “*The emotional journey of creating anything great*”, de Bill Gross, que refleja muy bien el proceso por el que pasa cualquiera que se enfrenta al reto de acceder a un Consejo. Es normal atravesar distintas etapas y estados de ánimo: lo importante es no rendirse en ninguna de ellas y estar muy preparado. Como decía Winston Churchill, “*voy a preparar la improvisación de mañana*”.

- **Confirmación:** nos ayuda a saber nuestras habilidades y conocimientos para llegar a nuestro objetivo.
- **Red de contactos:** es la que nos lleva a nuestra oportunidad -y no solo nuestra red directa sino también la de segundo y tercer nivel. Pide a todas las *Women to Watch* que como primera medida contacten entre ellas por **LinkedIn**. Fomentar los contactos y el corporativismo es muy valioso. Tenemos que hacer crecer nuestro **círculo de prescriptores**. Para ello, hay que trabajar nuestro **mapa de relaciones** existentes (concebida como un semáforo en función de criterios de confianza) y también ver cómo podemos llegar a aquellas personas que no conozco y que quiero conocer mediante introductores que pueden ayudar a generar exposición y notoriedad.
- Trabajar nuestra **visibilidad offline** en eventos requiere llevar preguntas preparadas para generar notoriedad. En el mundo *online* actual, se ha perdido ese aspecto, aunque se pueden entablar conversaciones igualmente.





Importancia del *mentoring* en el camino hacia un Consejo

Isabel Linares, *Senior Counselor* de PwC, modera un panel cercano, ágil y tremendamente participativo, que aborda dos temáticas distintas.

En primer lugar, las tres participantes **Socorro Fernández Larrea, Rita Estévez y Pilar Zulueta**, ex CEOs y actualmente consejeras independientes, comparten de primera mano su visión sobre la **importancia del *mentoring***, en base a sus propios aprendizajes y experiencias como mentoras en el programa.

Fernández Larrea, tras cinco años como mentora del programa, destaca que el **enriquecimiento es mutuo**, ya que prepararse para ser mentora le permite reforzar sus capacidades, al tiempo que aprende de los perfiles de las *mentees*, que son muy valiosos e interesantes. Resalta, además, lo acertado del proceso de *matching* entre mentoras y *mentees* en *Women to Watch*. 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*.

Zulueta, por su parte, considera que el *mentoring* es una gran oportunidad para entablar relaciones de confianza, ofrecer un espacio a la *mentee* en el que reflexionar y hablar de sí misma en un **contexto de seguridad**. Destaca la importancia de la química y del acompañamiento, que en su caso personal siempre ha terminado derivando en una relación de amistad que se mantiene con el tiempo.

Estévez, participante de *Women to Watch* en la promoción 2018, y que fue *mentee* en su momento y que hoy es mentora, ya ha entrado en varios Consejos como independiente, lo que compagina con su cargo ejecutivo como CEO de Experian.

Destaca la manera en que el programa identifica a la **mentora que mejor puede ayudar** a reforzar las áreas concretas que la *mentee* necesita mejorar. Se trata, para ella, de una oportunidad única, en la que resulta clave ser transparente, generosa y también modesta, para generar el **clima de confianza** necesario para aprovecharlo al máximo.

En cuanto a la **estructura del programa de *mentoring***, Pilar aclara que cada caso difiere: en función del objetivo de la *mentee*, se establece un plan y se acompaña en el proceso, llevando a cabo una **reflexión holística**. 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. Socorro, que se considera “eminente caótica”, agradece que el proceso esté estructurado, aunque siempre se diseña un **proceso a medida** de la situación de cada *mentee*. El proceso obliga también a la mentora a llevar a cabo un proceso de reflexión y aprendizaje sobre su propia carrera profesional. Según Rita, el papel de la mentora consiste en hacer reflexionar a la *mentee*, planteando las **preguntas adecuadas** sobre sus fortalezas, pero también sobre sus carencias, empoderándola para llegar a sus propias conclusiones y tomar por sí misma una decisión.

La segunda temática que aborda el panel tiene que ver con **los pasos que debe seguir una directiva**, como las participantes de *Women to Watch*, **para acceder a un Consejo**. Socorro subraya la importancia de trasladar al entorno y al mercado el mensaje de que se está buscando entrar en un Consejo. Trabajar el **network** y comunicar nuestra disponibilidad e interés es clave. Pilar insiste en la importancia de poner el **foco** y la atención en este objetivo, y dedicarle tiempo. Participar en programas como *Women to Watch* confiere un sello de calidad y resulta clave explotar sus redes, además de herramientas externas como



LinkedIn para ganar **visibilidad en distintos ecosistemas**. Rita añade que la visibilidad debe ser profesional, como directivas, por un lado, y por otro en el ecosistema de Gobierno Corporativo, como en *Women to Watch* o en una escuela de negocios. Otro canal clave para ganar visibilidad es posicionarse como **líder de opinión** en medios de comunicación.

Respecto al **impacto de la covid-19** en el tipo de perfil requerido por los Consejos, Rita considera que estamos en un momento apasionante de transformación, no solo por la pandemia sino por la revolución tecnológica que ya existía y que se ha visto acelerada. Está cambiando el **estilo de líder** que se necesita: el CEO y consejero actual debe

ser capaz de gestionar la incertidumbre, comprender las nuevas tecnologías y su impacto en el negocio. Debe ser también más colaborativo e inclusivo, ya que el foco se pone hoy mucho sobre el impacto social de los negocios. Pilar añade que es muy distinto ser consejero a ser CEO. Además de tener nociones financieras, debe hablar el **lenguaje tecnológico y digital**, y tener foco en las áreas ESG. En esta última línea, Socorro considera que todas las compañías han rehecho sus planes estratégicos a raíz de la covid-19, y que **cada plan estratégico requiere un Consejo diferente** con unas competencias concretas. Comenta el caso concreto de las Comisiones de Sostenibilidad, que, en su opinión, llegarán a tener en el futuro el mismo peso que la Comisión de Auditoría.



Marca Personal y Huella Digital

Según **Pilar Trucios**, cofundadora de *Experience Ahead*, la **marca personal y la huella digital la construimos nosotros mismos** ya que hoy tenemos canales imprescindibles para hacerlo, como LinkedIn. Si no lo hacemos, corremos el **riesgo de que la construyan los demás por nosotros**, ya que cuanto mayor responsabilidad asumimos, mayor es la cantidad de información sobre nosotros que se publica en Internet.

Pero construir una marca personal no es tarea sencilla y requiere tiempo. Por ello, Pilar nos invita a realizar una **labor de investigación previa** en Internet desde un dispositivo que no sea el nuestro (para no condicionar la búsqueda), para saber lo que se dice de nosotros (recomienda, en concreto, consultar la *web* empresa) y tener muy presente que todo lo que colgamos en Internet permanece con el paso del tiempo y los contenidos que publicamos pueden perjudicar nuestra reputación en el futuro. Es interesante, en este sentido, activar en Google buscadores y alertas con nuestro nombre.

Es preciso cuidar nuestra reputación y marca personal **tanto fuera de la red como dentro de ella**. Es especialmente importante invertir tiempo en construir un **buen perfil profesional en LinkedIn**, que suele ser la primera carta de presentación *online*. Debemos preguntarnos **quiénes somos y qué queremos contar de nosotros**, y, solo una vez llevada a cabo esta reflexión, reflejarla en nuestro perfil. Es importante elegir bien la foto (que se vea bien la cara), personalizar la trasera y la URL, trabajar un titular diferencial y la sección *About*, completar el mayor número de campos posibles añadiendo multimedia, incorporar capacidades o *skills* clave validados y tener más de 500 contactos. También importa cómo se escriben los posts: deben tener *hashtags* y etiquetar a gente.

En la **reputación de una compañía**, cada vez pesa más la **reputación individual** de las personas que la

componen. Diseñar bien nuestra marca es situarnos en el *top-of-mind* del mercado asociados a nuestra especialidad. A la hora de analizar quiénes somos, valoraremos nuestros **conocimientos**, nuestra **experiencia**, nuestros **rasgos de personalidad /competencias** y nuestras **prioridades**. Con ello definiremos nuestros **atributos de marca**, que son esas cinco o seis cosas que nos definen y nos diferencian del resto, teniendo presente cómo nos están buscando, y deberemos preparar un *storytelling* para cada uno de ellos, aportando datos concretos.

Una vez trabajado este planteamiento, podremos construir nuestro **elevator pitch**, es decir, el discurso con el que nos presentamos en 30 segundos (o 35 palabras) para despertar el interés de otra persona. Deberá incluir nuestro nombre, quiénes somos y nuestra profesión, nuestro sector y valor diferencial, qué hacemos mejor que los demás, qué refrenda nuestra marca, qué buscamos y a qué aspiramos.

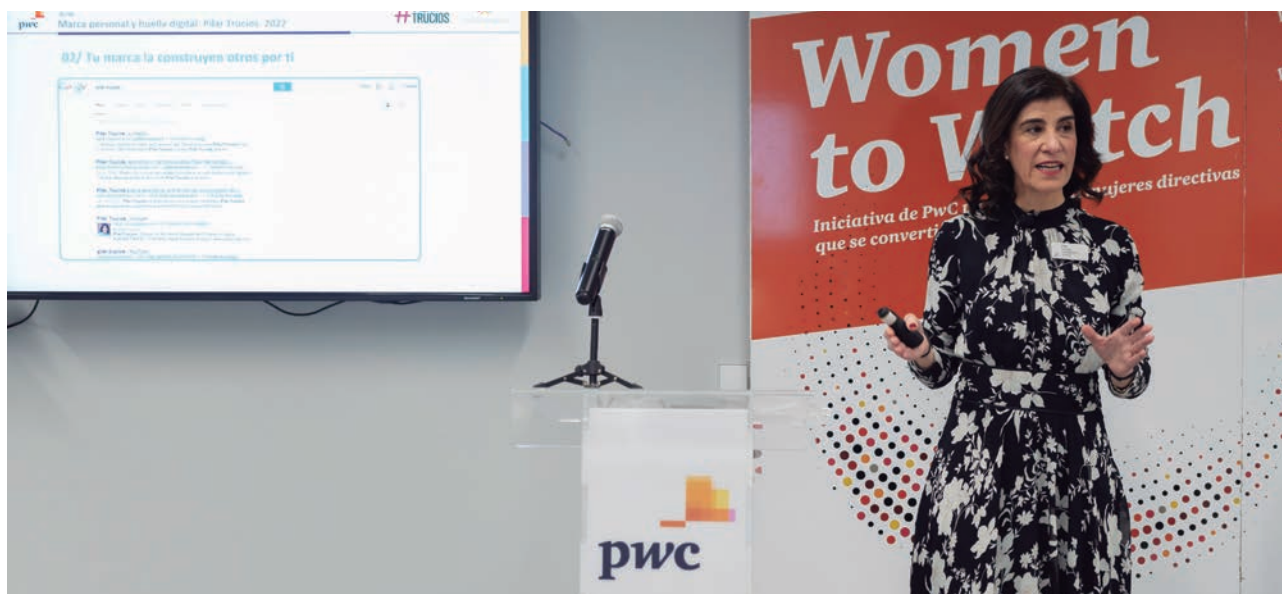
Lo más importante es que nuestra marca personal sea **coherente y auténtica** para ser efectiva. Debemos trabajar con **hechos** concretos y humildad, siendo **constantes** y nosotros mismos, porque lo importante es lo que los demás perciben de nosotros. Se trata de una **carrera de fondo** que va más allá de las redes

sociales, hasta interconectarse con todas las esferas de nuestra **vida real**. Cuanto mejor sea nuestra marca, más contribuiremos a la de nuestra empresa.

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

1. **Producto** – Soy yo: tenemos que aprender a vendernos.
2. **People** – Audiencia: ¿a quién quiero llegar?
3. **Packaging** – Imagen: ¿qué quiero que perciban de mí?
4. **Place** – ¿dónde debo estar y dónde no?
5. **Price** – ¿a qué coste (esfuerzo, tiempo, dinero)?
6. **Promotion** – Plan de acción: no basta con la intención.

Para concluir, Pilar nos cuenta que nuestra marca personal va más allá de nuestra organización, y que, por tanto, debemos ir más allá de ella en nuestros contenidos, asociándonos con una especialidad, no con una empresa. Debemos elegir nuestro nombre y apellidos y usar siempre los mismos, y mostrarnos humanas y que nos perciban como tal. **La inversión merece la pena**: una buena marca personal contribuye a aumentar el networking y las oportunidades, lo cual a su vez contribuye a alimentar nuestra marca personal.





Women to Watch

Inici... apoyar a
mu... se convertirán
en...

Negociar y persuadir eficazmente

“En los negocios, como en la vida, uno no obtiene lo que se merece, sino lo que es capaz de negociar”.

“Negociar y persuadir eficazmente es lograr que la otra parte quede satisfecha y convencida de que se ha salido con la suya”.

Según **Fernando Martín**, consejero independiente, asesor corporativo y profesor de *business skills*, negociar bien crea mucho valor, pero habitualmente es una palanca de generación desatendida e infrutilizada. Vivimos de manera acelerada y descuidamos los afectos personales. 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.”*

Negociamos a diario, en todos nuestros ámbitos, y a menudo lo dejamos en manos de la intuición. Esto hace que cada una tenga un resultado diferente y que no sepamos porque unas han logrado el resultado obtenido y otros no. Hay herramientas y técnicas que aumentan la garantía de éxito. Todas las habilidades, listadas a continuación, se pueden

desarrollar a través de la observación, la práctica y evaluación de impacto. 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 dos tipos: la competitiva y la colaborativa, en la que ambas partes se colocan del mismo lado para encontrar una 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).
- Hablar en primer lugar para establecer el marco de actuación, si creemos que tenemos una mayor preparación en el tema que vamos a negociar. Por el contrario, si estamos en condiciones iguales, 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). No hacerlas nunca en medio, gratuitamente, o no se valorarán.

- 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 (es responsable de 2/3 del éxito).
- Establecer aspiraciones elevadas pero razonables.
- Dominar cómo 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 limitarnos 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 negociemos con miedo, pero jamás temamos negociar”. (John F. Kennedy)

Claves para mejorar la comunicación: nuevos tiempos y nuevas formas de comunicar

Candela Palazón, consultora de comunicación y formadora, comenzaba preguntando si las mujeres comunicamos diferente de los hombres. Ella definiendo que sí. Los hombres comunican un tercio menos que las mujeres. Lo bueno es que podemos confluir y aprender los unos de los otros. Estamos en un mercado muy competitivo, en el que la manera de comunicar puede ser determinante.

La **inteligencia emocional** es algo de lo que antes no se había ni escuchado. Al tratar de una manera igualitaria a todas las personas de la empresa, de tú a tú, escuchamos lo que dicen, les damos importancia, no nos asustamos de que digan cualquier idea que se les haya ocurrido porque igual de esa idea surge algo maravilloso que no se les había ocurrido.

Todos estamos acostumbrados a los modelos de liderazgo más analíticos. El hombre es competitivo, y la mujer más transversal. Es muy propio de las mujeres admitir un error y pedir perdón, algo no tan frecuente con los hombres. Ya que hemos aprendido la manera de liderar masculina, es hora de que ellos aprendan que hay otra manera diferente de liderar. Somos diferentes en liderazgo y en comunicación.



Alguno de los consejos que Candela comentaba son:

- La naturalidad funciona. Debemos ser la misma persona antes de la presentación que durante. No interpretemos un papel.
- Al hacer una pregunta en un consejo, en público, mirad bien a los ojos. No a todos, si no a quienes más precaución os den, que se sientan importantes. No bajarán la mirada.
- Las neuronas espejo, responsables de que uno se mimetice con el que está delante, lograrán contagiar la sonrisa a los oyentes.
- Cuanto más conozcamos a la otra parte, más fácil resultará interrelacionarnos.

A continuación, un listado de errores de comunicación frecuentes en mujeres percibidos por los demás:

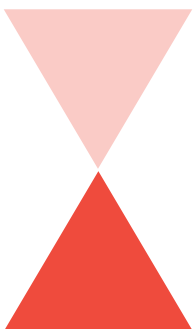
- No solemos “ir al grano”, damos más rodeos.
- Pedimos y queremos más detalle antes de concluir. Ellos son más sintéticos y directos.
- ¿Hablamos más fuerte? Más énfasis y extroversión. Una o dos veces cada idea basta.
- ¿Sabemos cómo ser confidencial? ¿Somos prudentes?
- ¿Damos imagen de equilibrio? ¿Solemos dar imagen de criticar en exceso? ¿Problemática o responsable?
- Comportarse ya como si te hubiesen elegido. No esperar a más tarde.

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 reptil reacciona de manera instantánea. El lenguaje corporal supone el 55% de lo que más recuerdan de nosotros. Para transmitir una **posición de liderazgo y credibilidad**, es importante comenzar despacio y con tranquilidad, exponiendo sin saturar con información excesiva y empezando por los grandes titulares. Nosotras tendemos a dejar lo importante para el final. Hacer una pausa después de cada frase permitirá que interioricen más las ideas transmitidas. Igual de importantes son el **cierre y la despedida**: deben trabajarse para generar *feedback* y que sigan hablando de ello tras la sesión.





El acceso a los Consejos: qué buscan y cómo responder con éxito

Mario Lara, Director de ESADE Madrid y Senior Advisor de PwC, ha moderado un año más de forma muy eficaz un panel de cuatro *headhunters* diversos.

El panel de *headhunters* comparte su visión sobre qué perfiles buscan hoy en día las empresas para sus Consejos y sus recomendaciones a la hora de embarcarse en un proceso de selección.

Según **Loreto González**, de Korn Ferry, hay una serie de **atributos** genéricos a cualquier **consejero** y hay otros más específicos de la empresa, sector, consejo económico en el que vivimos. Entre los primeros, hay dos criterios clave: tener experiencia ejecutiva y tener experiencia que avale la capacidad de supervisión en el Consejo. Los atributos que están más demandados hoy son perfiles que tengan experiencia en transformación digital, innovación o digitales; que conozcan las tecnologías avanzadas y tengan experiencia en crecimiento del negocio tanto en orgánico como en inorgánico. Las compañías están poniendo el foco en la transformación y en el crecimiento.

De los 122 nuevos consejeros de empresas cotizadas en el 2021, Loreto señala que la experiencia previa como consejero es deseable, ya no se exige como antes. Este año, por primera vez, el 56% son mujeres, el 53% directores generales, el 26% consejeros delegados. Los Consejos están incorporando personas que compaginan su trabajo ejecutivo con estar en un consejo como independientes.

En años previos los ratios de ejecutivos eran mucho más bajos, lo que quiere decir que los Consejos buscan gente que tenga experiencia gestionando una compañía y una cuenta de resultados. Ha bajado la edad media de los consejeros, en gran parte al incorporar más mujeres, que ahora se sitúan entre los 45 y los 55 años, en plena cúspide profesional.

Antonio Núñez, de Parangon Partners, hace referencia a un estudio sobre las **competencias del Consejero en el entorno post-Covid**:

1. Cualidades como la fortaleza, valentía o serenidad para ayudar en el ámbito del Consejo y al equipo ejecutivo a acometer decisiones difíciles.
2. Conocimientos sobre el sector, empresa y el entorno.
3. Integridad y la generación de confianza. Siempre han sido importantes, pero en este contexto lo van a ser más.
4. La capacidad de trabajar en equipo y liderazgo colaborativo son fundamentales en un momento de crisis.

Pablo Sagnier, de Egon Zehnder, 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 de la empresa familiar, que tiene ciertas particularidades y sensibilidades, unas dinámicas distintas a las de una empresa en la que los accionistas están dispersos.

Según **Alfonso Jiménez**, de Exec Avenue, los Consejos Asesores son cada día más comunes. Son órganos informales, no regulados, que sirven para dar apoyo al gobierno de la empresa o a la dirección ejecutiva. Existen cuatro tipos de consejo asesor con propósitos muy distintos y con perfiles que hay que matizar:

1. Consultivo: el más similar a un Consejo de Administración
2. Técnico: un grupo de expertos al servicio del Consejo de Administración
3. Reputacional: marcas personales

vinculadas a la marca corporativa, que permiten mejorar la reputación del proyecto empresarial.

4. Facilitadores: buscan un complemento a la acción comercial o una acción de influencia sobre reguladores o distintos *stakeholders*. Se buscan las relaciones, la capacidad de influencia.

Loreto González recomienda a las candidatas que, como primer paso, decidan en qué tipo de empresa y sector quieren estar. Hay tres **aspectos para ser más visibles para las empresas de selección**:

1. tener una trayectoria ejecutiva relevante;
2. participar en plataformas de *networking* profesional y
3. estar en el radar de los *headhunters* antes de ser consejera.

Antonio Núñez comparte tres **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 concreto, en esa empresa concreta, en este momento en concreto, en función de su estrategia y del resto de miembros del Consejo, y qué esperamos a cambio y

3. demostrar ganas e interés.

Una vez superado el proceso y a la hora de tomar la decisión final, **Pablo Sagnier** aconseja conocer la dinámica del Consejo: que sea positiva, constructiva y que la gente pueda dar su opinión. Para responder a la pregunta, Pablo recomienda consultar informes de gobierno corporativo, notas de prensa, informes de la CNMV y hablar con consejeros, directivos, exconsejeros y auditores.

Alfonso Jiménez, finaliza comentando que hay un 15% de personas que prefieren estar en un Consejo Asesor y no en un Consejo de Administración. Las grandes ventajas del consejo asesor son: la responsabilidad y la flexibilidad. Muchas veces se visualiza el Consejo de Administración como la formalización litúrgica de una serie de decisiones que ya están tomadas donde hay poco debate

estratégico y donde lo jurídico manda. Y es menos enriquecedor que aquellos que han estado en una vida ejecutiva que pueden contribuir mucho más a la empresa, a su estrategia, a apoyar a ese equipo de dirección. Muchos encuentran mucha más satisfacción y aprenden más en Consejos de asesores que en un Consejo de Administración. Al ser el riesgo menor, la retribución también es menor.



Encuentros con líderes empresariales

Juan Arena. Consejero independiente

La Gobernanza es “**el conjunto de normas y prácticas que permiten dirigir y controlar una empresa o cualquier otro tipo de organismo**”, que nos permiten gobernar lo que somos como individuos y como colectivos. El primer código de Gobierno Corporativo se publica en el año 1992 por **Andrew Cadbury**, tras una serie de enormes escándalos en el Reino Unido, como un código de conducta para marcar el rumbo de las empresas y recuperar la confianza de los inversores. En 2002 se refuerza con la **Ley Sarbanes-Oxley**, que se pone en marcha como consecuencia de los casos de Enron y Welcom. En paralelo, en distintos países del mundo las comisiones del mercado de valores empezaron a construir Códigos de Conducta similares, más afines a su cultura. Y de este modo nace el Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo tiene un **pilar interno** (Consejo, Secretario General, auditor interno, compliance, gestión de riesgos, comisiones de auditoría, de nombramientos y retribuciones y otras

comisiones, equipo jurídico etc.) y otro **pilar externo** que es muy importante y a menudo se olvida (reguladores, medios de comunicación, analistas financieros, agencias de rating, *proxy advisors*, y en última instancia también los acreedores). En el **plano personal**, las personas también tenemos un gobierno **interno** (nuestro marco ético) y un gobierno **externo** (suele ser nuestra pareja, amigos e hijos). Es imprescindible tener cerca a alguien de confianza que nos aconseje y nos avise si estamos yendo en la dirección incorrecta.

No debe perderse de vista que la arquitectura del Gobierno Corporativo está hecha para **controlar** y minimizar el riesgo de destruir riqueza, no tanto para **dirigir** y crear valor, tarea que se deja a los ejecutivos.

El **Consejo** es el órgano central del Gobierno Corporativo y su **misión** es mantener el rumbo de la empresa en la intersección de 3 planos: **el económico, el regulatorio y el ético**, que confluyen en un espacio muy pequeño. El ético es sin duda el más débil de estos planos. Todos los consejeros sin excepción tienen



dos deberes básicos: el **duty of care** y el **duty of loyalty**, y todos tienen un contrato con los accionistas: el contrato de **agencia** (por el cual el accionista pide al ejecutivo que gestione) y el contrato de **fiducia** (de buena fe, que permite a los Consejos pensar a más largo plazo para hacer lo que consideren que se debe hacer en aras de la creación de valor a largo plazo).

Juan destaca una serie de **elementos** que, en su experiencia, **comprometen la independencia del consejero independiente:**

- Los consejeros dominicales creen que tienen un derecho superior a los otros porque han sido dueños y fundadores de la empresa, suelen preferir la lealtad al talento.
- El consejero ejecutivo, por su parte, también tiene la sensación de que el independiente puede estorbar en su camino.
- La figura del presidente es clave. Por ejemplo, designa al Secretario del Consejo, que es quien redacta las actas, establece los tiempos y convoca las sesiones, define su agenda, y por tanto puede influir mucho en la independencia del Consejo e impedir a los consejeros ejercer su labor. Igualmente, designa al 70% de los consejeros

independientes en España. Por ello es muy importante en nuestro *due diligence* analizar la figura del Presidente.

- El consejero independiente no debe estar callado y dejar que den la cara los otros.
- No atreverse a emitir un juicio en las reuniones del Consejo y hacerlo en privado con el Presidente es terrible porque se vacía la función del Consejo, que debe ser el lugar para el debate.

Construir nuestra **reputación** en un Consejo es algo muy importante y que se hace poco a poco. Debemos cumplir con lo que nosotras creemos, atrevernos a cuestionar, ganarnos el respeto sin someternos a los vaivenes del resto. Los americanos llaman **independencia** a la capacidad de enfrentarse al poder establecido y de poner en riesgo tu puesto. Es algo intangible y no es medible. Si un consejero tiene relación con el Presidente; si tiene negocios vinculados con la compañía o si la remuneración 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.

Por ello es clave analizar bien en qué Consejos entramos antes de hacerlo (una vez dentro de un Consejo es más complicado salir) y velar siempre por nuestra independencia, que es una de las cosas más preciadas que vamos a tener.

Juan Arena cierra su intervención con una reflexión: el mayor problema generalmente reside en la ética personal, y no en la colectiva. **El consejero se forma en la vida**, ese es el camino que hace a un buen consejero. Debemos construir *autoritas* en nuestro caminar, conseguir que se aprecie que cuando hablamos, **decimos algo**, no hablamos por hablar. Para ello es clave saber **escuchar** a los demás y formarnos una opinión medida.





Marcelino Oreja. Consejero delegado de Enagás

Marcelino comparte su experiencia como consejero ejecutivo, fruto de una trayectoria larga y variada que aúna la dimensión política (ha sido eurodiputado), emprendedora (como Agente de la Propiedad Industrial, montó una empresa que vendió a Garrigues) y ejecutiva (ha sido presidente de FEVE, director internacional de Aldeasa, director general de COMSA EMTE, entre otras) hasta su posición.

Como consejero delegado, detalla las **principales funciones** que espera de un consejero independiente. Entre ellas destaca la de **control y supervisión**, una función crítica, pero no la más importante, que requiere conocer y controlar la cuenta de resultados, garantizar el cumplimiento de las normas de buen gobierno de la compañía, aprobar los gastos importantes, las cuentas y presupuestos y preservar el patrimonio. Asimismo, resulta clave su papel en la **definición de la estrategia**, la más compleja de las funciones y en la que más valor puede aportar un Consejo, que es quien tiene que velar por el largo plazo. El consejero también es responsable de la **asignación de equipo y la retribución**, que debe ser justa y servir de incentivo a largo plazo, para lo cual resulta fundamental la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Otro objetivo fundamental del Consejo, que está fuera del día a día del negocio y la búsqueda del beneficio, es velar por **la cultura, la ética y la transparencia** en la compañía. El consejero supervisará también el **mapa de riesgos**, un instrumento fundamental de gestión. Por último, en el área de **Sostenibilidad**, deberá considerar el futuro de la compañía y su contribución al medio ambiente, y para ello deberá presionar a los ejecutivos para ir más allá del cumplimiento de la norma, impulsando acciones concretas.

A continuación, Marcelino comparte su visión sobre **cómo debe funcionar un Consejo**. Considera deseable que haya **Comisiones**, lo que promueve el debate en grupos pequeños. Respecto a la **remuneración** de los consejeros, afirma que se debe compensar el talento y la responsabilidad, para lo cual, idealmente, su retribución debería vincularse a la cotización. Especialmente relevante es la **figura del Secretario del Consejo**, que vela por la responsabilidad, el funcionamiento del Consejo y las prácticas de Buen Gobierno. Respecto a la **duración del rol de consejero**, aunque las prácticas de Buen Gobierno recomiendan no superar los 12 años como consejero independiente, considera que lo ideal son 8 años. Por último, destaca la importancia de la diversidad, y no solo de **la diversidad** de género, sino también en otros aspectos, como la edad o los perfiles, a los que se presta menos atención.

Por último, Marcelino comparte una serie de **recomendaciones**. El consejero debe llevar a cabo una **due diligence** exhaustiva antes de acceder a un Consejo, porque una vez dentro es difícil salir. Entre otros aspectos, deberá valorar si tendrá la necesaria **independencia** una vez nombrado. Deberá tener presente que su función como consejero tiene que ver con el **Gobierno** de la compañía, y no



debe intervenir en su **gestión**. Para **contribuir** y aportar valor en el Consejo, es fundamental la preparación de las sesiones, y en este sentido resulta muy enriquecedora la visión que aporta la **pertenencia a varios Consejos**.

La búsqueda del equilibrio entre **rentabilidad, regulación y reputación** es la tarea más difícil y valiosa de un consejero. Para llevarla a cabo deberá tener una **opinión justa y formada**, y ser capaz de alabar y criticar con dureza al **equipo ejecutivo**, con el que deberá esforzarse por favorecer el encuentro y el intercambio, un aspecto que sin duda se ha visto muy perjudicado por la covid-19. El consejero deberá, además, centrarse en aportar y generar valor en la compañía yendo **más allá del ejercicio de su profesión**.

Marcelino cierra con una reflexión sobre los **tipos de consejero** más habituales que ha conocido a lo largo de su carrera, y recomienda huir del perfil de consejero miedoso (que se preocupa, pero no resuelve el problema), incondicional (que no es capaz de criticar, y por tanto no aporta) y el detallista (que se pierde en los detalles concretos, sin visión estratégica). Un buen consejero debe, ante todo, tener criterio, estudiar los temas y seguir formándose para ampliar su visión del negocio.

Amparo Moraleda. Consejera independiente de Airbus Group SE, CaixaBank, Maersk y Vodafone Plc.

Amparo Moraleda, cuya trayectoria como directiva fue especialmente relevante, se ha convertido en una de las consejeras independientes más sólida del panorama empresarial español. En el año 2013 dejó su puesto en Iberdrola tras **26 años de carrera ejecutiva** principalmente en IBM, con experiencias muy distintas, tanto en España como a nivel europeo y global.

Tras 24 años en IBM, en un salto motivado por razones entre lo profesional y lo personal, se va a Iberdrola a ocupar la dirección de operaciones internacionales. Fue un cambio grande, de un sector muy orientado a las personas y la tecnología, a Iberdrola, una organización más conservadora y centrada en los activos físicos, con una cultura muy diferente.

Amparo nos cuenta como a pesar de haber sido presidenta ejecutiva de IBM España no fue esta experiencia la que la abrió las puertas de los Consejos de Administración. Fue precisamente su experiencia en Iberdrola la que la legitima en los procesos de *headhunting*.

El haber sido presidenta ejecutiva de IBM España no era suficiente por ser una filial de una multinacional y la estrategia viene dada de HQ. En cambio, en Iberdrola, formó parte del Comité ejecutivo, reportando al CEO, formulando y ejecutando la estrategia además de tener responsabilidad sobre la cuenta de resultados, como en IBM.

Amparo se había incorporado al Consejo de Sol Meliá en 2009. En 2013, existía en Francia una presión legislativa y normativa muy fuerte para incorporar mujeres a los Consejos de Administración, lo que le permitió acceder al Consejo de Faurecia. Este **primer Consejo de Administración** de una compañía multinacional supuso una puerta de entrada para darse a conocer y acceder a nuevas oportunidades, como Solvay y Alstom, donde aprendió a ser **consejera, profesión que se aprende en el día a día** del Consejo: estando en contacto con personas de las que puedes aprender, escuchando mucho y fijándote en cómo lo hacen los demás. Por ello, Amparo recomienda, antes de entrar en un Consejo, hacer una **due diligence** adecuada: no solo del proyecto y del líder, sino también, y sobre todo, del resto de miembros del Consejo.



Para Amparo, ser consejero consiste en ser capaz de **transformar tu experiencia en conocimiento útil que otros puedan aprovechar**. Los Consejos de Administración no buscan incorporar una capacidad concreta, sino la experiencia y el conocimiento real que tenemos, y cómo en base a ello podemos asesorar y acompañar al proyecto de la empresa. En este sentido, Amparo recomienda nunca presentarnos contando todo lo que hemos **hecho**, sino todo lo que hemos **aprendido**, y cómo podemos ponerlo al servicio de los demás. Esta reflexión es un ejercicio muy interesante.

En un Consejo de Administración, hacer *challenge* a un Consejero Delegado requiere un nivel adecuado de **credibilidad y de auctoritas**: la legitimación viene de haber llegado alto en una organización y haber vivido problemas similares a los que se plantean. Al mismo tiempo, los Consejos nos obligan a salir de nuestra **zona de confort**, no tienen nada que ver con la vida ejecutiva. Precisamente por ello, suponen una magnífica oportunidad para crecer y desarrollar competencias, tanto técnicas como interpersonales.

Amparo apunta que **uno siempre hace mejor aquello que más le gusta**, y por ello ella ha orientado su carrera a las comisiones de Nombramientos y Retribuciones, de Innovación y Tecnología o de ESG. Al tratarse de temas transversales, le permite hacer sinergias y

aplicarlos en distintos sectores. Un **Consejo es un equipo**. Las matrices de competencia permiten detectar las competencias que se necesitan incorporar para hacer un acompañamiento eficaz y efectivo del negocio de cara a los retos en el medio y largo plazo. Hoy en día, los **perfiles más demandados** son los relacionados con la **transformación digital** (no técnicos sino a nivel de transformación del negocio) y con **temas ambientales** o transformación energética.

Amparo concluye con una reflexión sobre la profesión del Consejero: en ocasiones (crisis graves, búsqueda de perfiles clave), se requiere una **enorme dedicación y esfuerzo**. Los problemas que llegan al Consejo son muy sofisticados: por ello es importante tener un buen equilibrio entre personas que tengan todavía dedicación ejecutiva y personas con capacidad de dedicarle tiempo de calidad al Consejo. Además, los tiempos de los Consejos coinciden: los cierres, la presentación de los resultados trimestrales y anuales, las temporadas de Juntas generales de las compañías suelen coincidir en el tiempo, por lo que participar en distintos Consejos requiere hacer auténticos equilibrios de agenda. Se trata, en definitiva, de una **profesión apasionante, pero de alto riesgo**, en la que uno asume mucha responsabilidad personal.

María Dolores Dancausa. Consejera delegada de Bankinter y consejera independiente de Acciona

María Dolores Dancausa, consejera delegada de Bankinter, es un caso de éxito que pone de manifiesto que es posible llegar a lo más alto de una compañía si se actúa con perseverancia, trabajo, pasión y, sobre todo, buena actitud. No cabe duda de que se trata de una de las líderes más relevantes del panorama empresarial español y que su carrera es un ejemplo a seguir por numerosos directivos de nuestro país.

De manera breve pero interesante, María Dolores Dancausa compartió su trayectoria profesional, desde sus inicios

como abogada a la actualidad, donde lidera el sexto banco del país. A lo largo de su carrera ha ocupado distintos puestos, ha tenido múltiples responsabilidades y ha pasado de posiciones funcionales a la dirección general y a la posición de consejera delegada que desempeña actualmente. En todo momento, la primera ejecutiva de Bankinter ha tenido claro que es necesario trabajar duro, pero, sobre todo, saber aprovechar las oportunidades.

Además de su experiencia, de sus conocimientos y de los resultados tangibles logrados por María Dolores Dancausa, es especialmente interesante su visión sobre la relación entre los Consejos de Administración y la alta dirección. El hecho de haber pasado por la secretaría del consejo y la secretaría general de Línea Directa Aseguradora antes de ser CEO de Línea Directa, primero y después de Bankinter, le ha aportado un enfoque completo y enriquecedor. Dancausa tiene muy claro que Consejo y alta dirección son dos caras de la misma moneda que tienen mucho que aportarse mutuamente y recuerda que cuando accedió a su actual cargo veía a los consejeros con otros ojos. Hoy y tras varios años de estrecha

colaboración, la consejera delegada de Bankinter considera que **su Consejo es de gran ayuda** y que contribuye de manera determinante al éxito de la organización, todo ello sin renunciar a la obligación de supervisar y cuestionar todo lo que venga del *management*.

Al hablar de desarrollo profesional, Dancausa señala que una de las cosas más importante en su carrera ha sido tener muy clara la relevancia del **liderazgo** y contar con una estrategia clara. La preparación es importante, pero ésta debe ir acompañada de mucho trabajo en el día a día, de mucha intensidad en todo lo que se hace en cualquier posición y, sobre todo, de tener **determinación** a la hora de avanzar y tomar decisiones.

Cabe destacar que, para la CEO de Bankinter, la **valentía** es especialmente importante para lograr lo que nos proponemos. De esta manera, la determinación, la capacidad para tomar decisiones difíciles y la responsabilidad para afrontar los problemas con decisión han sido elementos fundamentales para superar las dificultades en su carrera profesional.



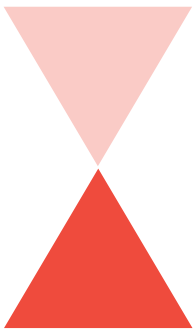
Al mismo tiempo, Dancausa reivindica la humildad y la **capacidad para construir equipos** como un pilar del éxito de cualquier ejecutivo. Saber escuchar a los profesionales de la organización y a los consejeros, así como hacerles partícipes de un proyecto común es, sin duda, la clave que hace posible que una compañía avance con paso firme. Una compañía, en la que no hay un clima de colaboración, no avanzará con éxito ni alcanzará sus objetivos. Por ello, es necesario señalar la importancia de la comunicación interna y de la generación de un buen ambiente de trabajo ya que, de lo contrario, es imposible poner en pie un proyecto realmente sostenible.

Por esta razón y porque **el éxito siempre vendrá de la mano de un grupo bien cohesionado**, señala que se necesitan liderazgos fuertes y decididos y con un modelo de negocio consistente. No para actuar en solitario, sino para movilizar a equipos comprometidos que estén dispuestos a trabajar con pasión y sin miedo al cambio.

En definitiva, Dancausa señala que su carrera profesional se rige por cuatro principios que tiene muy presentes en todo momento: **preparación y autoexigencia; creación de buenos equipos; principios y valores muy claros** y, por último, **humildad** como máxima diaria para no perder el norte y saber reconocer el valor de los demás. Todo ello sin perder de vista que en la vida hay que renunciar a algunas cosas. Algo natural, que no debe llevar a la frustración. Teniendo muy claro siempre que somos unos privilegiados y, sobre todo, que es imprescindible cultivar de manera activa el optimismo.

Helena Herrero, Presidenta de HP y consejera independiente de Naturgy

Química de formación, Helena cuenta como en la vida se te plantean oportunidades y tenemos que saber encontrarlas y aprovecharlas. Entró en la compañía, en un mundo en el que no





había mujeres en puestos directos ni en no directivos. No tener referentes fue complicado. Se puso a pedalear y no se hacía preguntas, se centró en ir adelante. Helena dice que “la fuerza interna mueve montañas. La confianza es muy importante y en ocasiones hay que buscarla, asirla a algún lado”.

Vivimos un momento de grandes oportunidades porque en los consejos se busca **diversidad**. Algo fundamental porque se necesitan las competencias para resolver, para direccionar, para crecer, para comprender el mundo de hoy: complejo y en transformación. Cuando una compañía entiende la diversidad como necesaria para la creatividad, para la innovación, para resolver problemas complejos, entiende la de género mucho mejor que ninguna. Hay que saber entender en sí misma la fortaleza que da.

En un Consejo, es básico preguntarse por el **impacto que tiene la tecnología** en cada una de las distintas áreas. Se tiene la capacidad de cambiar y transformar modelos de negocio. Cualquier comisión de auditoría que se preste necesita tratar temas de ciberseguridad. Lo importante no es que te vaya a afectar, si no **cuándo te va a afectar y cómo de preparado** se está para que no suponga un impacto financiero ni reputacional.

La tercera parte elemental consiste en lo que nos diferencia de la tecnología: el **factor humano**. Una de las grandes preocupaciones de las compañías es el talento. Para responder a la transformación que cualquier compañía esté viviendo, tener las competencias y el **talento** adecuado es vital para los consejos. La mayoría de las compañías no encuentran a las personas adecuadas para el mundo de hoy, por lo que tener las competencias y skills para este mundo complejo, será una de las mayores preocupaciones de las empresas en el futuro. En un entorno complejo, en el que hay más demanda que oferta, la diferenciación que aporta el ser humano es clave.

Estamos en un mundo complejo, el **entorno VUCA**. ¿Cómo podemos trabajar en un mundo vulnerable, incierto, complejo, ambiguo?

Es primordial conocer el contexto de lo que sucede en el sector en el que trabajamos y en otros. Comprender la complejidad de la realidad y de los riesgos geoestratégicos y geopolíticos de otros sectores, aunque no parezcan estar relacionados con el nuestro *a priori*.

Al incorporarse a un consejo, Helena se preguntaba ¿qué puedo hacer? La **sensación de contribución** es esencial al ser humano. **La experiencia, el sentido común, la capacidad de unir ideas y plantear preguntas marcan la diferencia.**

Como directivo o ejecutivo, en ocasiones, uno se obsesiona con ver las cosas a corto plazo. Uno de los aprendizajes más importantes que hay que hacer a la hora de estar en un consejo es **diferenciar entre la visión a corto y el largo plazo**. Cuesta mucho dar un paso atrás y ver la imagen completa. Las compañías y las personas cada una tiene sus motivaciones e intereses, de manera que hay que ver cómo se alinean y se alcanza ese compromiso.

En el mundo de hoy, el **coraje** es muy importante. En tempo de incertidumbre, la gente tiende ir a riesgo cero, a ser

pragmático. Y eso hace que las compañías, los países y las personas, no nos atrevamos, por si acaso. Muchas veces, no tomar decisiones difíciles mata el crecimiento. El coraje puede llevar a tomar decisiones muy estratégicas para las compañías.

La **flexibilidad** es fundamental. Hay que ser consciente de que la especie que más sobrevive no es la más fuerte, si no la que mejor se adapta. Se debe estar preparado para cambiar: cambiar la agenda, cambiar las prioridades. En definitiva, aprender. Estamos en un *reskilling* permanente. Las empresas desde ese punto de vista aprenden, innovan. Nos llevan a la acción.

En conclusión, generar un sistema, un ecosistema, para avanzar y lograr esa sensación de contribución, de mejora, de aprender y de curiosidad es básico para un consejo. Ahí las mujeres tienen una capacidad de aportar a la sociedad, a las empresas y a los consejos, un factor realmente necesario: una **visión 360°**. Esa visión contextual, donde se combina corazón y cabeza y que tan necesaria es hoy. Al final, lo que se gestionan son personas, no máquinas. Hoy por hoy, un consejo está formado por personas y lo más importante que generan es la confianza. Generar ese elemento de confianza, de colaboración, de alineamiento basado en los valores es clave.





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

Isabel Tocino. Vicepresidenta del consejo de Santander España, consejera de numerosas compañías y mentora de W2W

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 como el Acuerdo de París en el 2015, se empieza a hablar de los criterios de la sostenibilidad y en 2019, la Unión Europea decide hacer el *European Green Deal*. La sostenibilidad se convirtió en una nueva forma de vida que planteaba tener mejor calidad de vida para los ciudadanos. 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 las mismas en el futuro.**

Al terminar el confinamiento, ocurrió que teníamos tantas ganas de salir del confinamiento, que nosotros mismos empezamos a consumir y a contribuir a la inflación que ya empieza en el verano del 2021.

Isabel destacó la **importancia de estudiar y prepararse para ser consejera, el gobierno corporativo y las políticas corporativas**, pero que siempre terminan llevándose a la práctica. Isabel recalcó la importancia de repasar continuamente lo estudiado, porque llegará el día en el que sea de utilidad. Tener políticas claras permite, ante una crisis, facilita responder con coherencia y rapidez. La teoría se aplica. Por otro lado, también recalcó lo beneficiosas que son las actas, que describen toda la historia de una compañía. En su opinión, la **profesión de consejero** es un trabajo que hay que valorar como se puede compatibilizar con otras actividades si se quiere desempeñar correctamente.

Isabel titularía su ponencia **narrativa y relato versus realidad**, opina que estamos viendo mucha hipocresía. Conceptualismo, pero vacío de contenido. Los inversores se ponen exquisitos exigiendo. Teniendo estándares homologados, Isabel defiende que puede medir los KPIs medioambientales, pero los sociales o los de gobierno corporativo no son tan sencillos de cuantificar. Los inversores tienen una responsabilidad fiduciaria. Estamos en un momento crítico porque estamos en la narrativa y el relato.

¿Qué tenemos que hacer desde un Consejo en este momento?

1. Estar al día: la **geopolítica**, la geoestrategia, ha entrado de plano. Por mucho que los políticos digan que no nos afecta Rusia, nos afecta. Estamos en un shock energético, de materias primas, de canales de distribución y hasta de agricultura.
2. El concepto que está más de moda es la **seguridad**, la buscamos por la vía de la defensa. No hay gobierno que no esté comprometiendo un 2% de su PIB con la OTAN. El desembolso se hace en el momento en que la economía no tira y en la que las empresas están perdiendo muchísima capitalización bursátil. Es el momento de sacar toda la fortaleza económica y financiera para preguntar y saber cómo está el balance de la compañía, que se puede ir haciendo, cómo estamos en deuda y mucho más.
3. **Resiliencia** para saber analizar las cosas y preguntar lo que no se entiende. La responsabilidad que tenemos como consejeros cada vez es mayor. La resiliencia tiene que llevarte a tener mucha información, a hacer mucho análisis y a tener calma.

El Consejo tiene mucha importancia por dos vías. Hacia dentro porque no estamos en la cuenta de resultados como consejeros independientes, sobrevolamos la cuenta de resultados, aunque nos afecta. Estamos allí para hacer una visión más amplia, más transparente, más geoestratégica y ver dónde parece que no han puesto el foco. Hacia fuera porque el Consejo en lo primero que se van a fijar los inversores. En ese momento, son generadores de confianza para los empleados, directivos, inversores, etc. Es el momento esencial para que los consejos sean más efectivos en este sentido.

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

Isabel concluye retomando la idea de la narrativa al relato y la realidad. Defiende que deberíamos estar en la realidad y que hagamos narrativa y relato cuando toque, pero sabiendo que la consistencia nos la da el rigor profesional, basado en la realidad; no en la narrativa y en el relato.





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 sexta edición han participado un grupo de 40 directivas de primer nivel y con una dilatada trayectoria que ya están preparadas para acceder a un Consejo de Administración como consejeras independientes. 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 **40 historias** de éxito que merece la pena seguir porque serán las verdaderas artífices del cambio.



Mar Alarcón

Emprendedora digital en serie. Fundadora de SocialCar, plataforma tecnológica pionera en España de coche compartido. Actualmente ocupa distintos cargos institucionales, como Vicepresidenta de Foment del Treball y Tech Barcelona. Es miembro del consejo de administración de Fira Barcelona, ADigital y EIT Urban Mobility.

Experta en políticas públicas, socia fundadora de 19N Strategies consultora especializada en economía digital. Inversora en startups cómo socia fundadora de Lanai Partners y Ship2B Ventures. Viviendo en China cofundó Social Energy, ingeniería de energías renovables en España, Italia y Francia. Consultora de impacto social en Grameen Bank (Bangladesh) con Muhamad Yunus (Nobel 2006). Inició su carrera como abogada fiscalista en Cuatrecasas Abogados especializada en M&A.

Licenciada en Derecho por la UAB y PPD de IESE, cuenta con formación internacional en Francia (Université de Montpellier), China (CEIBS/ Peking University), UK (SOAS) y USA (UCLA).



Ana Aranguéz

Ana es Head of Asset Management de Sareb, formando parte del Comité de Dirección. Lidera la definición y la ejecución de la estrategia de una cartera de préstamos dudosos y activos inmobiliarios de 30.000 M€, para su venta, desarrollo y promoción inmobiliaria, unido a una gestión socialmente responsable. Su ámbito de responsabilidad asimismo engloba el Desarrollo corporativo y venta institucional.

Contrastada experiencia a lo largo de su carrera en estrategia, finanzas (M&A), private equity y gestión de activos improductivos (non performing assets), habiendo ocupado diversas posiciones en Boston Consulting Group (BCG), Mercapital, Liberbank (hoy Unicaja) y Aliseda. Ha sido consejera dominical en múltiples sociedades, cotizadas y no cotizadas, como responsable de gestión de participadas en Liberbank (ie. Caser, GAM, J. García Carrión, Room Mate o Incarlopsa, entre otras).

Licenciada en Derecho y Administración de Empresas (ICADE E-3).



Cristina Ávila

Cristina es Vicepresidenta, Socia CoFundadora y CEO de Idalia Capital SGEIC, gestora de capital riesgo que invierte en activos de transición energética avanzada, net zero carbón, en la OCDE, con foco en España.

Cristina cuenta con 20 años de experiencia en el sector energético. Ha sido Consejera Delegada de Redexis, empresa líder en infraestructuras energéticas, patrona de la Fundación Redexis y miembro del Consejo Directivo de Sedigas. Anteriormente fue Directora General de Operaciones en Naturgas y Consejera de Naturgas Murcia. Asimismo, fue miembro de la Junta Directiva del Club Español de Energía y de la Oficina de Cambios de Suministrador. Ha sido Responsable de Estrategia en la Región Pacífico de Endesa Latinoamérica y consejera en Edelnor, distribuidora eléctrica en Perú y consultora estratégica en el sector energía en Arthur D. Little.

Licenciada en Ingeniería Industrial de ICAI, Universidad Pontificia de Comillas y cuenta con un MBA del IESE.



Gracia Burdeos

Gracia es la directora general de The SPB Global Company, compañía líder en Europa en el sector de cuidado del hogar, la ropa y cuidado personal cuya misión es ser el partner de innovación y sostenibilidad preferente de los grandes fabricantes y distribuidores a nivel mundial. Lidera un equipo internacionalizado y multicultural de más de 650 personas.

Antes de esta responsabilidad, estuvo liderando durante casi 15 años la Dirección de Producto de la compañía y, previamente, había trabajado en Francia en empresas multinacionales en departamentos de innovación e investigación.

Licenciada en Farmacia cuenta con una amplia formación con especializaciones en innovación, management y liderazgo. Ha sido elegida entre las Top 100 Mujeres Líderes en España por Mujeres&Cía y es Premio MIA al Profesional del Año que otorga el Club de Marketing del Mediterráneo.



Silvia Caparrós de Olmedo

CEO, desde octubre de 2018, de Scytl Election Technologies, empresa especializada en soluciones tecnológicas electorales; con filiales en US, Canadá, Australia y Francia, perteneciente al Grupo Paragon.

Se incorporó en 2014 como directora jurídica, asumiendo RRHH en 2016. Miembro del Comité Ejecutivo; en 2018 es nombrada directora de Negocio, Legal y RRHH. Lideró la venta de Scytl a Grupo Paragon. Ejerció como abogada especializada en propiedad intelectual, tecnologías de la información, y derecho mercantil; liderando operaciones en compañías tecnológicas, industriales y de energías renovables. Fue profesora de máster en ESADE, UPC, y UB. Ponente y autora de artículos y publicaciones especializadas.

Licenciada en Derecho y postgraduada en economía por la UB, Máster en Comercio Exterior y Derecho Internacional; completando estudios en la Universidad de Berkeley. Ha cursado programas en IESE y en Oxford University. Habla español, catalán, inglés y francés.



Inmaculada César

Inmaculada, ocupa la Dirección de Innovación y Medios en Pelayo Seguros, siendo sus principales responsabilidades el área del Personas y Cultura, la Tecnología, las Operaciones y la Innovación. Este cargo lo compagina con dos puestos en Consejos de Administración, uno de ellos, en la compañía tecnológica y sectorial TIREA y el segundo como consejera en la filial AgroPelayo.

Ha ocupado diferentes puestos como directiva en IBM, donde lideró el desarrollo de negocio con responsabilidad internacional, Grupo Bankinter como Directora de Desarrollo Corporativo, CIO en Seguros RGA. Lleva más de 12 años en compañías del sector financiero de primer nivel, siendo su principal cometido abordar, desde el comité de dirección, procesos de transformación tecnológica, digital y cultural.

Licenciada en Administración de Empresas y MBA por la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Carlos III. Mantiene una formación constante en las principales escuelas de negocio tales como London Business School, ESADE, MIOTI y MIT Sloan.





Mercè Conesa Pagès

Mercè es la directora general del Instituto Catalán del Suelo y consejera del Instituto Cartográfico de Catalunya.

Presidenta del Puerto de Barcelona de 2018 hasta 2021, impulsó la estrategia "Smart Port" con el objetivo de acelerar la digitalización y la descarbonización. Fue la primera mujer alcaldesa de Sant Cugat del Vallès del 2010 hasta al 2018, y presidenta de la Diputación de Barcelona, des del 2015 hasta el 2018. Fue consejera en el Consejo de Administración de Ferrocarriles de la Generalitat, consejera de la Empresa TABASA Túneles de Vallvidrera y, consejera y presidenta de Promusa.

Abogada especialista en Urbanismo y Ordenación del Territorio. Licenciada en Derecho por la Universidad Autónoma de Barcelona. Máster en Derecho y Gestión Pública por la Universidad Pompeu Fabra.

Cuenta con el programa de Alta Dirección de Empresas de IESE, y otros programas de Liderazgo en IESE y ESADE.



Miren de Larrea

Miren es desde 2005 Presidente Ejecutivo de Tolsa SA (200M de euros de facturación), empresa familiar del sector minero con divisiones de productos de consumo y aditivos industriales. En este periodo han realizado la concentración accionarial, continuado la internacionalización e impulsado los procesos de digitalización, diversidad, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

Inició su carrera profesional en Midland Bank en 1983, trabajando un año en California y en 1986 se incorporó a Tolsa como Directora Financiera (86M de pesetas de facturación). En 1988 montó el departamento de Marketing, hasta entonces inexistente, y en 1994 asumió la dirección de Estrategia y Desarrollo, iniciando la expansión internacional de la empresa mediante diversos procesos de M&A en varios países de 4 continentes.

Licenciada en Derecho y Ciencias Empresariales (Icade E-3) por la U.P. de Comillas y MBA por la Wharton School of Business (primera mujer española) con beca Fulbright.



Sandra Deltell

Socia-Directora responsable de PwC en la Comunidad Valenciana y Región de Murcia. Socia Líder de Inclusión y Diversidad de PwC España. Miembro del Registro Oficial de Auditores de Cuentas (ROAC).

Cuenta con 26 años de experiencia en diferentes sectores, clientes que comprenden desde grandes multinacionales a clientes de la pequeña y mediana empresa.

Actualmente es Tesorera del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de la Comunidad Valenciana, Miembro del Patronato de la Fundación PwC, Miembro del Patronato de EDEM en representación de PwC, Vicepresidenta de la Comisión de Economía y Fiscalidad de la Confederación Empresarial de la Comunidad Valenciana (CEV), así como miembro de la Junta, Miembro de la Comisión de Economía y Fiscalidad de CEOE y Vicepresidenta de la Asociación de Empresarias y Profesionales de la Comunidad Valenciana (EVAP).

Es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Alicante. Master en Auditoría de Cuentas. Programa de Desarrollo de Ejecutivos (Executive Development Program) por ESADE.



Lexuri Elorriaga

Lexuri es CFO de Credit Suisse para España y Portugal, liderando la dirección financiera tanto para el negocio de banca de inversión como de banca privada.

Con más de 25 años de experiencia como CFO, cuenta con un profundo conocimiento tanto funcional como de la industria financiera y una sólida trayectoria en procesos de transformación y desarrollo de nuevos negocios con equipos multiculturales. Es miembro de los Comités Ejecutivos de Credit Suisse en España y ponente habitual en las reuniones del Comité de Auditoría y el Consejo de Administración. Inició su carrera en PwC para incorporarse posteriormente a BBVA y Bankinter, donde ocupó diversas posiciones directivas, entre las que destaca la dirección de planificación, información financiera y gestión de capital.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto, con un Master in Finance en London Business School y un Executive MBA del IE.



Pilar Franca

Pilar es miembro del Comité de Dirección Global de SAICA, del Comité de Compliance y del Consejo Asesor. Actualmente Directora de Desarrollo Sostenible, liderando las funciones de Personas, Comunicación & PRR, RSC, Medioambiente, Calidad, Seguridad y Salud.

Cuenta con 23 años de experiencia directiva en el sector industrial y 10 años en Gran Consumo y Distribución. Experiencia internacional, liderazgo en proyectos transversales de transformación con equipos multidisciplinares en adquisiciones, en reestructuraciones, gestión de crisis, de riesgos, interacción con los distintos grupos de interés, construcción de la marca, organización, planificación, sucesión, selección, valoración, compensación y nombramiento de equipos directivos, y en ESG.

Licenciada en Psicología Industrial. Habla español, inglés y francés. Destaca su visión estratégica, su capacidad de impacto e influencia, su alto nivel de resiliencia en entornos inestables o con incertidumbre, y su alto compromiso e independencia en opinión y criterio.



Esther Garcés

Esther es directiva y consejera en el sector de las Infraestructuras Digitales, especialmente en telecomunicaciones y tecnología. Desde 2016 CEO de Islalink, responsable de la internacionalización, consejera de las filiales en Grecia e Italia. Presidenta del Comité Operativo del Consejo de Inalan en Grecia.

Ha liderado la creación de nuevos modelos de negocio como canales online, plataformas de TV, IoT, FTTH. Empezó su carrera en Telefónica, dirigiendo proyectos en la primera etapa de expansión en Latinoamérica. Después, socia de everis fundando la práctica de estrategia. En Amper fue directora general de EMEA y en Ricoh impulsó la transformación digital de distintos sectores, especialmente el industrial y retail.

Ingeniera de telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid y tiene programa de alta dirección en INSEAD. Miembro de la junta directiva de Digitales. Fundadora de EJE&CON, participa en distintos programas para fomentar el talento femenino en carreras STEM.





Elena García Armada

Elena es desde 2013 cofundadora, consejera delegada y presidenta de Marsi Bionics. Ha liderado la estrategia de transferencia al mercado de dispositivos médicos robotizados y ha posicionado la empresa como referente del emprendimiento tecnológico de impacto social. Es investigadora del CSIC, desde 2007, de prestigio internacional e inventora de 8 familias de patentes.

Tiene profundo conocimiento y experiencia en Tecnología, Robótica e IA, IoT, desde el diseño hasta el mercado. Sólida trayectoria académica y amplia experiencia en gestión de la investigación y la tecnología.

Es Doctora en Robótica. Ha recibido la Nominación al Premio al Inventor Europeo (2022), de la Oficina Europea de Patentes; es Finalista del Premio a la Mujer Innovadora de la UE 2021; Número 5 de las 22 protagonistas de Forbes que cambiarán el año 2022; forma parte de la Guía de Mujeres Referentes del Emprendimiento Innovador en España, 2021; y es una de las 30 mejores mujeres de la robótica según Robohub, US.



Coriseo González-Izquierdo

Coriseo es directora de Planificación y Gestión Corporativa (CFO) de OMIE, compañía que opera el mercado mayorista de electricidad en la Península Ibérica. Es Consejera Independiente de AENA, y forma parte de sus Comisiones de Nombramientos y Retribuciones, y de Sostenibilidad y Acción Climática.

Previamente fue Consejera Delegada de ICEX - España Exportación e Inversiones, y miembro de los Consejos de Administración del Instituto de Crédito Oficial (ICO) y del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI). Ha sido Consejera Jefe en las Oficinas Económicas y Comerciales de las Embajadas de España en Japón, Shanghai, Ghana, Jordania e Irak, y Senior Operations Officer del Banco Mundial. Es Patrona de AMREF Salud Africa y de la Fundación Jaime Garralda.

Licenciada en Derecho y en Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE E-3), es Técnico Comercial y Economista del Estado y Máster en Administración Pública por la Universidad de Harvard.



Ana Guijarro

Ana es Managing Director y Miembro del Consejo Asesor y Comité Ejecutivo de distintos grupos familiares, con actividades en España y el extranjero.

Con amplia experiencia internacional en banca de inversión, durante años trabajó para Goldman Sachs y Morgan Stanley en Londres. Posteriormente, dirigió varios proyectos empresariales desplazada en Oriente Medio. Tras casi 20 años en el extranjero, regresa a España y desde la Dirección Financiera de la Embajada de Estados Unidos, lidera toda su actividad financiera. Recibió varios reconocimientos de la Casa Blanca por su labor y liderazgo en la preparación de la visita oficial del Presidente Barack Obama y la Primera Dama Michelle Obama en 2016.

Licenciada en Derecho y Dirección y Administración de Empresas por ICADE (E-3), posee extensa formación de postgrado, entre otras, Harvard, London Business School, NYU Stern Business School y ESADE. Habla cinco idiomas.



Ana Jaureguizar

Ana es directora general de L'Oréal Lujo España y Portugal. Es una experta en retail, lujo, y transformación organizacional, digital y de sostenibilidad, tiene formación financiera, amplia experiencia internacional y en consultoría estratégica.

Se unió al Grupo L'Oréal en París en 2007 donde asumió varias responsabilidades globales, entre ellas, directora de desarrollo de negocio para travel retail, gestionando negocio en más de 60 países. Inició su carrera en BNP Paribas y trabajó en Monitor Group (actualmente Monitor-Deloitte) en proyectos en París, Londres, Lisboa y Nueva York en farma, media, telecomunicaciones o energía.

Titulada en ADE por CUNEF, MBA de INSEAD. Fue elegida por el "Institute Choiseul" en 2018 como uno de los 100 líderes económicos del futuro en España. Es patrono de la Academia del Perfume y miembro del consejo asesor de CUNEF.



Marta Jorge

Marta es Directora de Proyectos Estratégicos de M&A en Atlantica Sustainable Infrastructure (Nasdaq) desde 2018. Desde la creación de la Compañía (2014) fue Directora de Control Económico-Financiero, Consolidación y Administración. Es miembro del Comité de Dirección de Atlantica, miembro del Comité de Inversiones y consejera dominical en WEG 4 (fondo chileno).

Con 15 años de experiencia internacional en ámbito económico-financiero en energía, renovable y convencional, anteriormente desempeñó diversos roles en Abengoa Solar: Directora de Control de ASE (680MW) y Manager de Control de AS. De 2001 a 2007 se dedicó al mundo académico, participando en congresos y con publicaciones en revistas internacionales de primer nivel, siendo sus líneas de investigación Economía de Energía, Economía Pública y Microeconomía.

Licenciada en Economía por la Universidad de Oviedo y Doctora en Economía, Master de Desarrollo Directivo por ESADE y Diplomada en Finanzas por la London Business School.



Luisa Lachaga

Luisa es Directiva del Grupo Empresarial Albacora, S.A, en el área de inversiones en el Ecuador donde se incorporó en el año 2007. Actualmente desempeña funciones en el área jurídica del Grupo, además de formar parte de los Comités de Dirección y Consejos de distintas empresas del Grupo. También es consejera en MAPFRE GLOBAL RISKS, miembro del Consejo Asesor Regional BBVA NORTE (CAR) y miembro, desde 2020 del Comité Naval del Bureau Veritas. En el año 2022, fue nombrada presidenta del Consejo de Administración de Teize, S.L. y vicepresidenta de Azti Fundazioa.

Antes de incorporarse al grupo, trabajó como abogada en un despacho de prestigio en Bilbao, y en 1996 se incorporó como Legal Consultant a Marketform. Entre al año 2000 y 2004 fue senior Legal Consultant y Directora de dicha agencia y Consejera de Marketform. Desde 2007 hasta junio de 2015, fue Miembro de la Junta Directiva y Tesorera de la Asociación Mujer Siglo XXI de Bilbao, de mujeres profesionales y empresarias.

Licenciada en Derecho y diplomada en Economía por la Universidad Deusto, con un postgrado en derecho marítimo por la Escuela de Administración Marítima del Gobierno Vasco.





Belén López Yeste

Belén es CFO y Responsable de Estrategia en GEFCO para España, Portugal y Marruecos desde 2019, miembro del Comité de Dirección del Cluster regional South-West Europe, y Consejera Dominical en varias empresas de dicha región. GEFCO es una empresa francesa experta en soluciones integrales de logística industrial, líder europea en logística de automoción.

Comenzó su carrera en Auditoría y Consultoría en PwC, y cuenta con 25 años de experiencia en la dirección financiera de multinacionales como Naturgy, DONG, EON, VIESGO o Molgas. Aporta 20 años de experiencia en el sector energético, dónde ha liderado diversas funciones, gestionando proyectos de transformación dentro y fuera del área financiera, adaptando las organizaciones a las nuevas necesidades. Ha participado activamente en varios procesos de M&A y de integración, creando el departamento de Relación con Inversores en VIESGO tras su compra por inversores institucionales.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, especializándose en Auditoría, Belén es Auditora de Cuentas por el ROAC y ha cursado estudios de Maîtrise de Gestion en París IX-Dauphine. Habla español, inglés y francés.



Carmen López-Suevos

Carmen, es experta en transformación de negocio y modelos operativos centrados en el cliente mediante la adopción digital. Tiene una dilatada experiencia internacional en definición e implementación de estrategia, desarrollo de negocio con sólida trayectoria en operaciones de cliente en empresas tecnológicas de servicios.

Ha sido Directora de Experiencia y Transformación de Vodafone liderando el cambio estratégico en el enfoque al cliente. Anteriormente fue Directora de Operaciones Comerciales y Cliente, responsable del turnaround y de apertura de operaciones en LatAm y Head of Global Customer Strategy del Grupo liderando el programa de mejora de ingresos y eficiencia. En R y Yoigo, con roles de responsabilidad en estrategia, marketing y operaciones de clientes. Inició su carrera en AMS como consultora de estrategia y tecnología en varios países.

Licenciada en Ciencias Físicas por la Universidad Complutense de Madrid y MBA por el IE. Programas ejecutivos en el IMD (Lausanne) e IESE. Coach por la ICF. Profesora en el Master: Digital Business & Innovation del IE.



Ruth Martín

Ruth es directora de Ethicon España, división quirúrgica de Johnson & Johnson MedTech, y miembro del Comité de Dirección. Lidera la transformación integral a nivel estratégico y comercial y de equipo, mediante el rediseño del modelo organizativo, digitalización y nuevos modelos comerciales.

Tiene una dilatada experiencia en el sector salud en posiciones directivas nacionales e internacionales, en Farma (MSD, GSK y Lilly), Animal Health (Merck & Co.) y Medical Devices (J&J). Entre otras, de 2019 al 2021, como VP de Merck AH, introdujo a nivel global nuevos modelos comerciales pioneros incorporando al paciente.

Licenciada en Medicina por la Universidad Complutense de Madrid, con un MBA por MBS/University of Houston. Recientemente ha completado en el IESE el Programa de Alta Dirección (PADE 2021), el Programa Consejeros ESADE / PWC (2020-2021) y el DIBEX de ISDI (2019). Ha participado en Programas de Liderazgo Femenino nacionales (W2W, Programas Corporativos de J&J) como internacionales (Simmons University).



Beatriz Martín-Luquero

Beatriz es Directora Ejecutiva de RRHH para América Latina en el Grupo farmacéutico Merck Sharp & Dohme, desde la sede de Kenilworth, EEUU. Previamente ejerció como directora global de RRHH en la división de manufacturing de productos biológicos, contribuyendo a una importante expansión en EEUU y Europa.

Antes de trasladarse a EEUU, fue Directora Ejecutiva de RRHH para España y Portugal, y anteriormente Directora de Talento y Desarrollo para Europa y Canadá y para la División Global de Research. Durante estos años ha acumulado amplia experiencia Internacional en el sector Farma, Research, Manufacturing & Comercial, y en transformación de organizaciones. Comenzó su carrera profesional en el sector seguros, en RRHH y Comercial, como Directora de Formación y Desarrollo del Grupo Winterthur para España y Portugal.

Licenciada en Derecho por la Universidad de Valladolid, cuenta con un Máster en Administración y Asesoría Jurídica de Empresas del Instituto de Empresa.



Carmen Matutes

Carmen actualmente forma parte de la Dirección Ejecutiva del grupo de Palladium Hotel Group (PHG), con experiencia en cargos ejecutivos desde hace 20 años. Perfil innovador y creativo que ha liderado el lanzamiento de nuevos negocios dentro de PHG y ha participado activamente en el lanzamiento y diseño de nuevas marcas dentro de la compañía.

Cuenta con experiencia liderando proyectos de transformación con equipos multidisciplinares y multinacionales, contribuyendo a la consolidación, crecimiento, transformación, diversificación geográfica y de negocio.

Persona socialmente comprometida, es miembro del comité de ESG de PHG, directora de la Comisión Ejecutiva de la Fundación Abel Matutes y representa a PHG en los patronatos de Fundación Abel Matutes, Fundación Impulsa Balears, Fundación Integra y FUNDATUR, cuyo patronato además preside y Fundación Illes Balears.



Teresa Méndez

Teresa es CFO para Sur de Europa en Groupe CAT, y para Two Continent Logistics. Ha gestionado los procesos de adquisición en Groupe CAT unificando la tecnología, procesos y funciones de las empresas adquiridas. Ha acometido la innovación y mejora de procesos operativos, financieros y de control con el foco en la reducción de costes, en la optimización del servicio y en la mejora de la gestión del dato y la información para la Dirección.

En los últimos 25 años ha liderado las funciones de Dirección Financiera, Legal, Recursos Humanos y Sistemas de Información en Thomson Consumer Electronics, Virgin Retail España, Faurecia, Technicolor España.

Es licenciada en Ciencias Económicas en la Universidad Autónoma. Ha cursado MBA por la Universidad de Houston, Programa de Dirección Henley Business School, Promociona ESADE, Programa de Transformación Digital IE. Habla inglés y francés.





Virginia Navarro

Virginia es Directora de Gobierno Corporativo y Legal M&A & Financing en Cellnex Telecom. Lidera el asesoramiento jurídico de las operaciones de M&A y de financiación del Grupo Cellnex. Asimismo, es Vicesecretaria del Consejo de Administración de Cellnex Telecom, S.A. y Secretaria de sus dos Comisiones (Comisión de Auditoría y Gestión de Riesgos y Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Sostenibilidad), siendo la responsable del asesoramiento en Gobierno Corporativo del Grupo. Recientemente ha sido nombrada Secretaria de la Fundación Cellnex.

Virginia ha sido consejera en Hispasat, S.A. y vicesecretaria y consejera de Bip & Drive, E.D.E., S.A.. También ha trabajado en Linklaters, Morgan Stanley y Abertis Infraestructuras, S.A.

Es licenciada en Derecho por la Universidad Pompeu Fabra, cuenta con un Master in International Legal Practice del Instituto de Empresa y ha cursado el Advanced Management Program en el IESE.



Cristina Nestares

Cristina es CEO de la aseguradora británica Admiral, parte del FTSE 100. Bajo su dirección ha contribuido a su éxito duplicando beneficios y obteniendo el premio de mejor empresa para trabajar. Es Vicepresidenta de la Asociación de aseguradores británicos, consejera en City of London Sociodiversity Taskforce y en la ONG Wallich y socia de Acumen, fondo de inversión social.

Inició su carrera como consultora en Monitor Deloitte; periodista en Ruanda, Libia y Ecuador; analista en Naciones Unidas y Oxfam. Desde hace 15 años trabaja para Admiral empezando en España donde lanzó Qualitas Auto y Rastreator.com, asumiendo después la dirección internacional.

Licenciada en Derecho y Empresariales (E-3) en ICADE, tiene un MBA de INSEAD y un AMP de Harvard Business School. Formó parte del programa de liderazgo W50 en UCLA. Habla inglés y alemán.



Silvia Parés

Silvia es socia de PwC responsable de la división Tax & Legal Services en la oficina de Barcelona y responsable de la práctica jurídico-fiscal de PwC en España del sector Distribución y Consumo.

Asesora fiscal de empresas nacionales y grupos multinacionales en sus operaciones recurrentes, en transacciones complejas, asesorando en todas las fases de la transacción y en reestructuraciones societarias.

Actualmente asesora a diferentes empresas, liderando y coordinando el asesoramiento a dichas empresas, ofreciendo una visión global.



Alexandra Polacci

Alexandra es CEO de DomuService, empresa familiar dedicada a la construcción, rehabilitación de inmuebles e interiorismo. Con más de 20 años de experiencia en dirección estratégica, desarrollo y expansión internacional, en sector privado y público, es experta en creación de marca e implementación de ESG. Miembro del Consejo Asesor Cremades Calvo-Sotelo, de FWF y del Foro empresarial APRI.

Durante 12 años ha sido Directora General de Madrid Excelente, fundadora de Asociación Nacional CEX, para promover la excelencia en gestión, creadora del modelo de certificación Madrid Excelente, impulsando la implementación ESG. Ha sido Directora Corporativa de Expansión en APD y, con anterioridad, dentro del Grupo Telefónica: Directora de Desarrollo Negocio en Telefónica Servicios Audiovisuales TSA (España-Latam) y Directora de Relaciones Corporativas en Telefónica B2B (USA-Latam).

Doctora en Economía de la Empresa, Licenciada en Derecho y ADE por ICADE (E-3), GSMP (IE & University of Chicago), Research Symposia IAP (Harvard). Habla cuatro idiomas y ha sido galardonada con diversos reconocimientos y premios.



Genoveva Ramón-Borja

Genoveva es Managing director en MUFG (Mitsubishi UFJ Financial Group). Es Responsable de Banca Corporativa e Inversión para el Sur de Europa. Forma parte del Comité Ejecutivo de Global Corporate & Investment Banking para EMEA. Lidera un equipo de banqueros basados en Madrid, Milán y Lisboa. Asesora y ofrece a las principales compañías de cada país todo tipo de financiaciones estructuradas, acceso a mercados de capitales de deuda, así como banca transaccional y gestión de riesgos financieros.

Con más de 25 años de experiencia en banca de inversión, se incorporó a MUFG en 2018, tras más de 20 años en BNP PARIBAS, donde empezó como analista de crédito y evolucionó hasta Managing Director y Senior Banker responsable de la relación con las principales empresas Españolas.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE / E-2. Programas de Dirección en Stanford y ESADE. Habla inglés y francés.



Inmaculada Rodríguez

Directora general y consejera de Unirisco, tiene más de 25 años de experiencia en estrategia de negocio en los sectores industrial, farmacéutico, financiero, servicios, tecnológico y público.

Ha sido CEO en MRF Solutions, RSC Galicia y Emociación. Anteriormente trabajó en Bayer y Sanofi y fue vicepresidenta primera en el Parlamento de Galicia. Tiene una amplia experiencia internacional. En MRF Solutions exportó el 70% de la producción a más de 60 países, creando filiales en Brasil, Portugal, China y Hong Kong. En los últimos 10 años ha estado ligada a proyectos de innovación y tecnología, invirtiendo en startups y siendo mentora en varios negocios.

Bióloga y erasmus en Ecología marina, Inmaculada es auditoría de cumplimiento ético, social y sostenibilidad (APSCA) y posee Certificado en Buen Gobierno de las sociedades por IC-A. Tiene formación en Alta Dirección, RSC e Innovación Social, Internacionalización y Gestión comercial y marketing.





Silvia Roldan

Silvia es consejera delegada de Metro de Madrid desde octubre de 2019. Posteriormente desde junio de 2020, ostenta la Vicepresidencia del Comité de Metros de la UITP y desde diciembre de 2021 la Presidencia de Alamys.

Durante más de 20 años ha desarrollado su carrera profesional en el sector ferroviario, ocupando puestos de alta responsabilidad. Tras su paso por ADIF, fue nombrada Directora Gerente del Consorcio Regional de Transportes

En 2020, recibió la Mención Honorífica al Ingeniero Industrial del Año, que otorga el Colegio y la Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid. En Noviembre de 2021, recibió el premio al Ingeniero Industrial del Año a nivel Nacional otorgado por el CGCOII.



Gema Sacristán

Gema es la Directora General de Negocio y miembro del Comité de Dirección de BID Invest. Es responsable de la estrategia comercial y de inversión y de brindar soluciones financieras y de asesoría a clientes en el sector financiero, corporativo y de infraestructura & energía.

Anteriormente fue la responsable de la División de Mercados Financieros del BID y formó parte del equipo que creó BID Invest. Antes de unirse al Grupo BID, trabajó en banca comercial y de inversión en Londres, Madrid y Nueva York.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid y cuenta con Masters en Sostenibilidad y Negocios Internacionales por la Universidad de Cambridge y la Universidad Complutense de Madrid respectivamente. Gema ha sido reconocida como una de las cincuenta ejecutivas más destacadas de América Latina por la revista Latin Trade, es miembro del Young President's Organization (YPO) y ha sido nombrada First Mover Fellow por el Instituto Aspen.



Ana Sainz

Ana es directora general de Fundación SERES, organización que pone en marcha desde cero, hace 13 años buscando impulsar la integración de los criterios ESG en la estrategia empresarial. Ahora en SERES participan 150 empresas representando el 35% del PIB y 70% del IBEX 35. Además, es patrono de Fundación Bequal; vocal del CERSE; miembro Consejo Asesor del SDG-F del PNUD; de la Comisión de RSC de ICC y del grupo de trabajo de ESG del Círculo de Empresarios, entre otros.

Anteriormente desarrolló su carrera profesional en Bankinter, trabajó en Banca de Empresas, fue responsable de la Oficina de Gestión en el Área de Tecnología y directora del Gabinete de Presidencia.

Licenciada en Ciencias Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid; Programa de Valor Compartido en HBS; PDD en IESE, Programa para consejeros de ESADE y Programa Sustainable Finance de University of Cambridge.



Susana Sánchez

Susana es la Directora General de PARFOIS y miembro del Consejo (empresa líder en el sector de complementos de moda con más de mil puntos de venta en 70 países).

Ejecutiva con más de 20 años de experiencia en puestos de alta dirección. Ha liderado equipos multidisciplinares tanto en la parte de negocio como en la parte corporativa. Anteriormente fue Directora General Corporativa del Grupo Profand (primer interproveedor de pescado de Mercadona), Directora Comercial y de Negocio de Bimba y Lola, entre otros cargos. Cuenta con experiencia internacional en diversos sectores: retail, moda, alimentación, telecomunicaciones e industrial. Posee expertise en estrategia, negocio internacional, transformación digital, sostenibilidad y gestión corporativa.

Con titulación Superior en Ingeniería de Telecomunicaciones por la Universidad de Vigo ha sido matrícula de honor en proyecto de fin de carrera. Es Executive MBA por IESIDE Business School y la Universidad de Georgetown.



Debora Santamaría

Debora es CFO y Consejera Ejecutiva en Castellana Propeties Socimi, compañía cotizada, líder en inversión en centros y parques comerciales.

Con más de 20 años de experiencia profesional, inició su carrera en el ámbito de la auditoría y consultoría primero en KPMG, desde el 2002 hasta el 2008 y, posteriormente en PwC hasta el año 2014, fecha en la que se incorporó a Axiare Patrimonio Socimi, como Directora Financiera hasta el 2018. Cuenta con una amplia experiencia en auditoría de grandes grupos cotizados, en operaciones corporativas, salidas a bolsa, ampliaciones de capital, operaciones de financiación, ratings crediticios, M&A y ESG.

Licenciada en Administración y Dirección de empresas por la Universidad de Alicante con la especialidad de Dirección Financiera. Es Auditor Censor Jurado de Cuentas (ROAC) y miembro del Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS). Asimismo, ha cursado diferentes programas ejecutivos y de formación de consejeros en ESADE.



Concha Serrano

Directora de Acceso al mercado y Asuntos Corporativos en Pfizer. Miembro del Consejo de Administración y del Comité de Dirección. Lidera las áreas de precio, evaluación económica, contratación pública (340 millones€), acceso al mercado, asuntos gubernamentales (gobiernos central y autonómicos) y agenda pública.

Experiencia de 40 años en el sector farmacéutico y biotecnológico en puestos estratégicos y directivos en España como Europa. Vicepresidenta de Blossim, Patronal de Biosimilares y miembro del Comité estratégico de Farmaindustria, patronal de medicamentos. Miembro de los patronatos de la Fundación Pfizer, Fundación SEDISA, Fundación FIDE y GENYO.

Colabora con Inspiring girls, Junior Achievements, miembro del Comité de diversidad de la American Chamber of Commerce y del Comité Directivo de Mujeres en Pharma.

Profesora de master en universidades públicas y escuelas de negocio. Premio Rafael Folch de licenciatura en Farmacia medalla de la Universidad de Alcalá de Henares.





Elisa Tarazona

CEO del Grupo Ribera desde octubre 2020. Durante este periodo tan duro de la Pandemia hemos afrontado nuestra responsabilidad sanitaria y hemos cumplido los objetivos definidos en nuestro Plan estratégico.

Desde 2008 en el Grupo Ribera, como COO y de Integración de Negocios, teniendo bajo mi responsabilidad la D. Asistencial, la D. de Personas y la D. de Sistemas e Innovación. He integrado distintos proyectos internacionales (Eslovaquia, Rep. Checa, UK, Arabia Saudi....) y proyectos nacionales. Liderando la integración de equipos y profesionales con distintas culturas organizativas, estandarizando los procesos y alineando los objetivos con los de la empresa y los de los gobiernos.

Médico especialista en M Familiar y Comunitaria. Tesis doctoral en Hospitalización a Domicilio. Fui la responsable de desarrollar el Modelo de Integración entre Atención Primaria y especializada del proyecto de colaboración Público-Privada conocido como el modelo Alzira.



Yolanda Tomás

Yolanda ha desarrollado su trayectoria profesional en Grupo Istobal, multinacional líder en automatización de lavado de vehículos, ocupando posiciones de dirección en áreas comerciales, marketing y producto, hasta ser nombrada Consejera Delegada en 2009.

Ha sido CEO y Presidenta ejecutiva, con 20 años de experiencia en el Consejo de Administración. Posee una dilatada experiencia en definición e implementación estratégica, expansión y transformación del modelo de negocio. Es vocal del Consejo Consultivo Territorial Este de Banco Sabadell y ha sido miembro de la comisión de la Fundación Cre100do, Consejera de APD Levante y Vicepresidenta de la Fundación LAB Mediterráneo.

Licenciada en Económicas por la Universidad de Valencia y Bristol con un Master de Ciencias en Economía en University College London. Habla inglés, alemán y francés.



Helene Valenzuela

Helene es Directora General de OUIGO desde 2019, el nuevo operador de trenes de alta velocidad que pone al alcance de todos, una alta velocidad sencilla y responsable.

Tiene 27 años de experiencia en el sector ferroviario europeo. Fue Directora General de la Cooperación Renfe-SNCF entre 2004 y 2012, y COO de Thalys entre 2021 y 2013. Llegó a formar parte del Comité Ejecutivo de SNCF Réseau en 2018. Ha estado siempre muy involucrada, en la transformación, la eficiencia y la digitalización y el impacto ESG del ferrocarril. Por otro lado, Helene ha sido consejera dominical (Línea Figueras-Perpignan) y en la actualidad es consejera independiente de Ecole Centrale Lyon y de la Cámara Franco-Española. Es consejera del Comercio Exterior Francés (CCEF) y miembro del Advisory Board de EUROPORTS Med.

Master en gestión financiera en ESCP Europe.



Celia Villalobos

Directora de Agencias y Relaciones Estratégicas de Google España con responsabilidad en todas las líneas de negocio de Google para Agencias de Publicidad, Medios de Comunicación, Consultoras y Empresas de Tecnología. Experiencia internacional en Google habiendo trabajado también en la sede de Londres como Responsable de Acuerdos Estratégicos con otras empresas tecnológicas.

Cuenta con más de 20 años de experiencia profesional en áreas vinculadas al digital y tecnología como base para el desarrollo de nuevas vías de negocio. Previamente ha desarrollado su actividad profesional liderando las áreas de estrategia y desarrollo de negocio en Prisa y Telefónica dónde su foco principal residía en la apertura de nuevas vías de negocio siempre con un componente digital y tecnológico.

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por CUNEF y Executive MBA por IESE. Desarrollo además actividades de asesoramiento a diversas empresas, siendo ahora mismo Advisor en la Consultora Alqua.



Participantes en la edición 2022

Experiencia funcional			
Participantes	Presidenta, CEO, Country head, DG con resp. sobre todas áreas funciones	Negocio, comercial y ventas	Financiero , Contabilidad y Riesgos
Mar Alarcón	●		
Ana Aranguéz		●	●
Cristina Ávila	●		
Gracia Burdeos	●	●	
Silvia Caparrós de Olmedo	●		
Inmaculada César	●		
Mercé Conesa i Pagès	●		
Miren de Larrea	●		●
Sandra Deltell		●	●
Lexuri Elorriaga			●
Pilar Franca			
Esther Garcés	●		
Elena García Armada	●		
Coriseo Gonzalez-Izquierdo	●		●
Ana Guijarro		●	●
Ana Jaureguizar	●		
Marta Jorge		●	●
Luisa Lachaga	●		
Belén López Yeste			●
Carmen López-Suevos			
Ruth Martín		●	
Beatriz Martín-Luquero			
Carmen Matutes	●		
Teresa Méndez			●
Virginia Navarro			
Cristina Nestares	●		
Silvia Parés		●	
Alexandra Polacci			
Genoveva Ramón-Borja		●	●
Inmaculada Rodríguez Cuervo	●		
Silvia Roldán	●		
Gema Sacristán		●	
Ana Sainz	●	●	
Susana Sánchez	●	●	
Debora Santamaría			●
Concha Serrano		●	
Elisa Tarazona	●		
Yolanda Tomas	●		
Helena Valenzuela	●		
Celia Villalobos		●	

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

Jurídico, Compliance, Regulatorio	RRHH y Talento	Digital/ Tecnología	RSC/ Intangible, Sostenibilidad, Fundación	Marketing y Comunicación
		•		
•				
		•		
	•		•	
		•		
		•		
		•		
•				
		•		
				•
	•			•
			•	
	•			
•				
			•	
			•	
			•	
	•			
				•
		•		

Participantes en la edición 2022

Experiencia sectorial					
Participantes	Financiero	Retail y Consumo	Industrial / Auto	Tecnología	Servicios
Mar Alarcón				•	•
Ana Aranguéz	•				
Cristina Ávila				•	
Gracia Burdeos		•			
Silvia Caparrós de Olmedo				•	
Inmaculada César	•			•	
Mercé Conesa i Pagès					•
Miren de Larrea		•	•		
Sandra Deltell					
Lexuri Elorriaga	•				
Pilar Franca		•	•		
Esther Garcés				•	
Elena García Armada				•	
Coriseo Gonzalez-Izquierdo					
Ana Guijarro	•				
Ana Jaureguizar		•			
Marta Jorge					
Luisa Lachaga		•			
Belén López Yeste					•
Carmen López-Suevos				•	
Ruth Martín					
Beatriz Martín-Luquero	•				
Carmen Matutes		•			•
Teresa Méndez			•		•
Virginia Navarro				•	
Cristina Nestares	•				
Silvia Parés		•			
Alexandra Polacci					•
Genoveva Ramón-Borja	•				
Inmaculada Rodríguez Cuervo			•		
Silvia Roldán					•
Gema Sacristán	•				
Ana Sainz	•				
Susana Sánchez		•	•		
Debora Santamaría		•			
Concha Serrano					
Elisa Tarazona					
Yolanda Tomas			•		
Helena Valenzuela					•
Celia Villalobos				•	

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

Sanidad y Farma	Servicio Público/Universidad/ Investigación	Real Estate	Energía/ Utilities	Servicios Profesionales
		•		
			•	
				•
		•		
				•
	•			
			•	
	•		•	
			•	
				•
•				
•				
				•
			•	
	•			
				•
•		•		•
•				
	•			

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.

Durante la edición 2022 del Programa *Women to Watch*, las miembros del Club *Alumnae* han participado en varios eventos:

- **Cena Navidad Club Alumnae.** En diciembre se realizó la cena de Navidad organizada en Madrid y Barcelona con el Club *Alumnae Women to Watch*.
- **Encuentro Club Alumnae Women to Watch con Fuencisla Clemares.** Fuencisla, directora general de Google España y Portugal habló durante la sesión sobre la importancia de la tecnología y la digitalización en las empresas y los Consejos de Administración.
- **Encuentro Club Alumnae Women to Watch con Jordi Sevilla.** Jordi, ex presidente de Red Eléctrica de España y consejero independiente en Duro Felguera donde preside la Comisión de Sostenibilidad, participó en un evento sobre la importancia de todo lo relacionado con ESG en la compañías y los retos para los Consejos de Administración.





Club Alumnae Women to Watch



Eva Abans
Directora general corporativa de Grupo Mediapro.



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



Cristina Aldámiz-Echeverría
Directora de Finanzas y Desarrollo Corporativo de ACS. Consejera independiente en Meliá Hotels International.



Susana Alejandro
Directora de Estrategia de Saica y consejera dominical del Grupo Saica.



Conchita Álvarez
Directora de área de Ahorro Inversión de Banco Sabadell. Consejera independiente en Adea Information Intelligence.



Emma Antolín
Directora de Sostenibilidad de Grupo Antolín, presidenta INJAT y consejera dominical del Grupo Antolín.



Ana Argelich
Presidenta de MSD.



Eva Argilés
General counsel de Applus Services.



Elena Arizón
Secretaría general corporativa de CESCE.



Beatriz Astirraga
Presidenta no ejecutiva de Grupo IMQ.



Yolanda Ausin
Directora general de ARI, Asociación de Revistas y consejera y Vicepresidenta del Consejo de Introl S.A.



Sofía Azcona
Directora general de Fundación Cofares.



Gema Aznar
Directora general de Mary Kay. Consejera independiente en Renta 4.



Paloma Baena
Directora de European Affairs en LLYC.



Eva Balleste
Asesora del Gabinete de la Secretaría de Estado de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana. Consejera dominical en Adif y AENA.



Berta Barrero
Directora general de Indra (Mobility). Vicepresidenta industria UITP y consejera independiente en Bancofar.



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 de Ipsen.



Carmen Bieger
Ex directora general de la Fundación Atresmedia.



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



Amalia Blanco
Presidenta de A Contracorriente Films. Ex directora general adjunta de comunicación y relaciones externas de Bankia.



Cristina Blanco
CFO de Grupo Antolín.



Pilar Blasco
CEO en Banijay Iberia.



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



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



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



Cristina Burzako
CEO Movistar+ y Consejera de Telefónica Audiovisual Digital y de Buendía Estudios.



Mosiri Cabezas
Digital, Innovation, Data and Human Transformation de AstraZeneca.



Gloria Calvo
Directora financiera en Grupo Lantero.



Irene Cano
Country manager Iberia en Facebook. Consejera independiente en AENA.



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



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



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



Eva Cárdenas
CEO de Niebla Azul.



Adelaida Careaga
Ex directora general de Tecnología e Innovación en ADIF.



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

**María Casero**

Directora internacional de gestión de Activos, Personas y Comunicación de Ferrovial aeropuertos y consejera de los aeropuertos de Heathrow, Glasgow, Aberdeen y Southampton.

**Koro Castellano**

Country manager para Amazon Prime Video en España.

**Marta Centeno**

Subdirectora general y miembro de Comité de Dirección de Bankinter.

**Charo Cepero**

CEO de Total Energies Electricidad y Gas España.

**Clara Cerdán**

General Counsel Ferrogobe Europe, Africa, South America y China.

**Pilar Condal**

Ex consejera delegada, vicepresidenta ejecutiva en Condís. Consejera independiente en FIATC seguros.

**Alicia Coronil**

Economista jefe en Singular Bank y consejera en Singular Asset Management.

**Benedetta Cossarini**

Directora general de AIG en España y Portugal.

**María Luisa de Contes**

Ex secretaria general y consejera del grupo Renault, directora RSC y de la Fundación Renault.

**Ainara de Elejoste**

Vicesecretaria segunda del Consejo de Administración de Iberdrola.

**Susana de Medrano**

Ex-directora de banca institucional en Banco Santander.

**Carmen de Pablo**

Directora de Servicios Financieros, Económicos y Generales (Chief Financial Officer) de Cepsa. Consejera independiente de Viscofan.

**Cristina de Parias**

Consejera de BBVA México. Consejera independiente de Sanitas Seguros y Endesa.

**Carmen del Pozo**

Directora de Control de Gestión Negocios en Banco Santander. Consejera independiente en Fomento de Centros de Enseñanza y consejera dominical en LandCo, Deva Capital, Santander Global Cards & Digital Solution y Santander Investment S.A.

**Marieta del Rivero**

Presidenta de Onivia. Consejera independiente de Cellnex y Gestamp.

**María Ángeles Delgado**

Presidenta de Fujitsu. Consejera independiente de Pelayo Mutua de Seguros.

**Gema Díaz Real**

Consejera independiente de MNEMO y ex presidenta de SNIACE.

**María Dionis**

Sénior HR Advisor en MD Consulting.



Pilar Dols
Chief Financial Officer de Meliá Hotels International.



Adriana Domínguez
Presidenta ejecutiva de Grupo Adolfo Domínguez.



María Durá
Directora jurídica de Grupo Montalt.



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



Berta Escudero
Managing Director Retail Europe de Gordon Brothers.



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



Cristina Fabre
Directora de Auditoría Interna, Compliance y Riesgos de Cepsa.



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



Cristina Feliu
Global Head de Comunicación, Marca y Asuntos Públicos de Ferroglobe.



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



Sagrario Fernández
General counsel en Dia Group.



Eva Fernández Góngora
Consejera independiente en Banca March y Omel. Asesora externa de Apollo global management y consejera en Inversis.



Ana Fernández
Directora global de Regulación y Control Interno y miembro del equipo de dirección de BBVA.



Eva Fernández
Directora global de comunicación de Telefónica.



Carmen Fernández de Alarcón
CEO de Havas Spain. Consejera del Grupo Prisa y de Agile Content.



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



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



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



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



Ana García
General Counsel y secretaria del Consejo de Administración de Kutxabank. Consejera dominical de Fineco.



Cristina García
Directora de Orange Seguros.



Begoña García-Rozado
Directora global de fiscalidad de Iberdrola.



Marisa García Camarero
Secretaría general de SAREB.



Matilde García Duarte
Coordinadora general de Alcaldía en Ayuntamiento de Madrid. Ex consejera en Iberpapel.



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



María García Nielsen
Consejera Independiente en Mibanco de Credicorp (NYSE:BAP), Lontana Group y Base Protection Group.



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



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



Ana Gil
CEO de EDF.



Blanca Gómez González
Directora Relaciones con Organizaciones y Empleabilidad de Advantere School of Management. Consejera Independiente en LUCTA.



Luisa Gómez
Global head of Corporate & Investment Banking de BBVA.



Concepción Gómez de Liaño
Chief Operating Officer Wealth Management for Spain en Credit Suisse.



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



Macarena Gutiérrez
Directora General de Atlantic Copper.



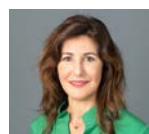
Sarah Harmon
Consejera independiente en Caixa Payments & Consumer Bank y Sngular.



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 Alain Afflelou España.
Consejera en CCI France-International.
Presidenta del Observatorio Tecnológico
del Retail (AER).



Charo Izquierdo
Consejera editorial de Grazia y
vicepresidenta de la fundación Robert
F.Kennedy Human Rights.



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



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



Marta Labata
Directora general de Barcelona de Serveis
Municipals .



Raquel Lacarra
Directora de transformación y desarrollo
de negocio en Fineco.



Irene Lanzaco
Directora general de la Asociación de
Medios de Información y consejera en
Comess Group.



Iratxe Las Hayas
Managing Partner de Smart Jidoka.



Natalia Latorre
Directora general de transición energética
de Enagás y consejera independiente de
Befesa.



María José Leal
CFO de AEDAS Homes.



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



Lourdes López
Directora general y líder europea de
Inclusión y Diversidad de Becton Dickinson.



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).



Gracia López Granados
Senior advisor en STJ Advisors.
Consejera independiente en Aval Madrid.



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.



Ana Isabel López-Casero
Tesorera del Consejo General de Colegios
Oficiales de Farmacéuticos de España.
Patrona de la Fundación Mutualidad de la
Abogacía y ex consejera de Caja Rural de
Ciudad Real.



Blanca Losada
Presidenta de Fortia.



Teresa Madariaga
Presidenta de Ingeteam.



Marta Margarit
Co fundadora de Smobhub.



María Marín
Finance director Spain and Portugal en Gate Gourmet Spain y consejera en Servair.



Belén Marrón
Business Partner en Athenea HC Group. Patrona de la Fundación PortAventura y consejera del Ministerio de Sanidad y el Grupo Marrón.



Adela Martín
Executive vice president, directora de Banco Santander Banca Privada y gestión de activos para España. Consejera independiente en Les Roches Education.



Cristina Martín Conejero
CEO de Hearst España.



Chony Martín V-Mazariegos
CFO y consejera ejecutiva de Árima Real Estate.



Marta Martínez Queimadelo
CEO de Cero Generation y consejera independiente en Velto Renewables e Isquared en España.



Carolina Martínez Caro
Ex Country Manager de Julius Baer Europe Agencia de Valores. Consejera de Unicaja Banco.



Beatriz Martínez-Falero
Directora de Asesoría Jurídica de Mahou.



Rocío Martínez-Sampere
Directora de la Fundación Felipe González. Consejera independiente en Fiatc.



María Mata
Directora general corporativa del Grupo Sociedad Azucarera Larios.



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



María Luz Medrano
Ex vicesecretaria general y del Consejo de Administración de Telefónica, S.A.



Blanca Montero
Vocal Independiente Consejo del ICO, Patrono Fundación B. Sabadell, Presidenta Comité Auditoría y Supervisión Agrupación Future: Fast Forward.



Coro Morales
Ex directora de Jurídico y Compliance y vicesecretaria del Consejo en Aedas Home.



Beatriz Morilla
CEO en Empieza por Educar.



Marta Muñiz
CEO de Schiller International University.



María Muñoz Viejo
Responsable de asuntos fiscales en Endesa.



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



Estefanía Narrillos
Enlarged Europe Chief Accounting Officer en Stellantis.



Loreto Ordóñez
CEO de ENGIE España y consejera independiente de GESTAMP.



Gloria Ortiz
Directora general de Banca Comercial de Bankinter.



Blanca Osborne
Consejera dominical del Grupo Osborne y directora Fundación Hospital San Salvador.



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. Consejera en Cunef.



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



Isabel Pardo de Vera
Secretaría de Estado de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana.



Cristina Pascual
CFO IBE de Schindler.



Nítida Pastor
Directora Europa Estrategia Médica en Reckitt Benckiser.



Malena Pato-Castel
Consejera independiente de Restaurant Brands New Zealand Limited.



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



Ana Isabel Peláez
Socia responsable de mercados de Assurance y responsable de Auditoría del Sector Seguros de PwC España.



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 Holaluz.



Patricia Pérez
Directora general corporativa del Grupo Atresmedia.



Cristina Pérez Liz
Directora general de Kennedy Wilson en España.



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



Encarna Piñero
CEO de Grupo Piñero.



Eulalia Planes
CEO de Dispur.



Victoria Pantalamor
CEO y vicepresidenta ejecutiva de Grupo Industrial Crimidesa.



Pilar Platero
Consejera independiente en Logista Holdings y Amper.



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



Ana Polanco
Head of Operations Europe de Merck y presidenta de la Asociación Española de Bioempresas (AseBio).



Myriam Portillo
Directora comercial y de marketing de Saica Natur.



Vanessa Prats
Vicepresidenta y directora general de Procter & Gamble.



Antonella Pucarelli
Commercial manager de IKEA USA.



Beatriz Puente
CFO Siemens Gamesa. Consejera independiente de Metrovacesa.



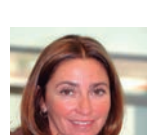
Teresa Quirós
Consejera independiente de Grenergy, Sngular, Tubos Reunidos y Prisa.



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



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



Carmen Recio
Vicepresidenta de la AECC. Consejera independiente en Quabit Inmobiliaria.



Gema Reig
Directora de Transformación y Desarrollo de Negocio para España y Portugal en Abanca Seguros. Consejera dominical en Abanca Mediación OBSV.



Rosario Rey
Managing partner en CMS y ex presidenta de Aval Madrid.



Isabel Riaño
Directora general de Competitividad y Comercio del Consejo de la Unión Europea.



Alicia Richart
Directora General de Affiniti para Iberia y Latam.



María Río
Vice president and general manager de Gilead Sciences España.



Sofía Rodríguez-Sahagún
Global CMO - Digital Sales & Marketing, Design, Behavioural Economics de BBVA.



Ana Rodríguez Cantarero
Socia líder del Sector Energía y Responsable de Fiscalidad Corporativa en PwC España.



Leticia Rodríguez-Vadillo
Socia responsable del sector Retail & Consumo - Sanidad & Pharma de PwC España.



Hortensia Roig
Presidenta de EDEM, Escuela de Empresarios. Consejera de Mercadona.



Almudena Román
Directora general de Banca de Particulares de ING España.



Rosa Ronda
Directora de desarrollo de Avatel.



Laura Ros
Directora general de Volkswagen España.



Cristina Ruiz
Ex CEO Indra. Consejera independiente en Santander España.



Remedios Ruiz
Executive VP Riesgos, Global Head EWRM de Banco Santander.



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



Carmen Sampol
CEO de Sampol Ingeniería y Obras.



Elena Sánchez
Consejera de TdA.



Gracia Sánchez-Vizcaíno
CIO de Securitas Iberoamérica.



Ana Sangrós
Directora de Control (CRO) y subdirectora general de Ibercaja Banco.



Ángela Santianes
Presidenta de Dupont Iberia.



Rosa María Sanz
Consejera independiente en Iberpapel, EDP redes, Suma Capital, ZeroWaste y EirGrid Group



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



Paloma Sevilla
Directora general de Aeléc.



Laurie Shepard
Directora Eficiencia & Transformación Bankiner. Consejera de Avantcard DAC Ireland.



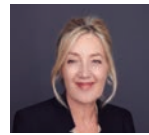
María Sicilia
Directora de estrategia de Enagás y consejera independiente en Tubos Reunidos y Soltec.



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
Director of Health, Safety and Emergencies (HSE) para las compañías de Volkswagen Group in Spain. Vicepresidenta de la Junta Directiva de UMIVALE Activa.



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





Nerea Torres
Country manager y CEO de Siemens PPAL.
Consejera independiente de Singular y
presidenta de EJECON .



Alba Tous
Presidenta de TOUS.



Mar Turrado
Socia y consejera delegada de Findango
Finance.



Laura Urquiza
Presidenta y CEO de Red Points.



Rocío Valenzuela
Deputy general manager Western Europe
en L'Oreal.



María Valenzuela
General manager Movistar Plus+
Internacional.



Isabel Valdecabres
Directora de la Fábrica Nacional de Moneda
y Timbre.



María Vila
Directora general Iberia de Medtronic
Ibérica.



Azucena Viñuela
Directora de Auditoría Interna del Grupo
EDP. Consejera independiente y Presidenta
de la Comisión de Auditoría de Metrovacesa.



Red Women to Watch

Women to Watch ha sido posible gracias a las 240 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 profesional¹.

Desarrollo Personal

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

Headhunters

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

Altos directivos

- **Juan Arena**, expresidente de Bankinter y consejero independiente.
- **María Dolores Dancausa**, consejera delegada de Bankinter.
- **Emma Fernández**, consejera independiente de Axway, Gigas, Metrovacesa y Openbank.
- **Helena Herrero**, presidenta de HP para España, Portugal, Francia e Italia y consejera independiente de Naturgy y Mutua Madrileña.
- **Amparo Moraleda**, consejera independiente de Airbus Group SE, CaixaBank, Solvay y Vodafone Plc.
- **Marcelino Oreja**, consejero delegado de Enagás.
- **Carlos Sáez**, Country Head Spain de Georganon.
- **Isabel Tocino**, vicepresidenta del Consejo de Santander España y consejera de numerosas compañías.

Expertos de PwC

- **Ramón Abella**, socio responsable de Governance, Risk & Compliance de PwC.
- **Virginia Arce**, socia de PwC.
- **Pablo Bascones**, socio responsable de Sostenibilidad y Cambio Climático de PwC España.
- **Manuel Martín Espada**, socio responsable de Mercados de PwC España.
- **Gemma Moral**, socia de PwC Tax & Legal.
- **Silvia Lacarra**, socia de Strategy & PwC.

¹ Por orden de intervención a lo largo de la edición 2022.

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 en Grupo Andbank y ENCE.
- **Maite Aranzabal.** Consejera independiente en Credicorp y Banco de Crédito del Perú. Miembro del Consejo Asesor de Corporación Hijos de Rivera
- **Sara Bieger.** Consejera independiente en AXA y Grupo Igualatorio.
- **Ana Bolado.** Consejera independiente en Colonial y Caceis. Consejera dominical en Metrovacesa.
- **Aurora Catá.** Consejera independiente en Repsol, Banco Sabadell y Atrys Health.
- **Mónica Deza.** Consejera independiente en AXA, Twentyfour-Seven y Grupo Igualatorio.
- **Mónica Espinosa.** Consejera independiente en Amper y miembro Consejo Asesor de Caser.
- **Patricia Estany.** Consejera independiente en Atresmedia.
- **Rita Estévez.** Consejera independiente en Línea Directa Aseguradora.
- **Emma Fernández.** Consejera independiente en Axway, Gigas, Openbank y Metrovacesa.
- **Socorro Fernández Larrea.** Consejera independiente en Redeia, Cementos Molins y Banco Caminos.
- **Mar Gallardo.** Consejera independiente en Nationale-Nederlanden y Prim.
- **Pilar García Ceballos.** Consejera independiente en Amadeus IT Group y Renta 4.
- **Ana García Fau.** Consejera independiente en Merlin Properties, EutelSat, Globalvia, DLA Piper y Gestamp.
- **María García Nielsen.** Consejera independiente en Mibanco de Credicorp, Lontana Group y Base Protection.
- **Rosa García Piñeiro.** Consejera independiente Acerinox y Ence.
- **María Eugenia Girón.** Consejera independiente Corporación Financiera Alba, Ecoener y CIE Automotive.
- **Sarah Harmon.** Consejera independiente en Caixa Payments & Consumer Bank y Sngular.
- **Paloma Jiménez Baena.** Consejera independiente VidaCaixa y Grupo Ezentis.
- **Regina Llopis.** Consejera independiente en Cosmeceuticals Concept, General Drones, EICC Europe Indian Chamber of Commerce y Physics Development Board. Miembro de numerosos consejos asesores.
- **Gracia López Granados.** Consejera en Avalmadrid.
- **María Pla.** Consejera independiente en Iberdrola Energía Internacional.
- **Ana Plaza.** Consejera independiente en Corporación Financiera Alba y Línea Directa Aseguradora.
- **Rosalía Portela.** Consejera independiente en Grupo Mémora.
- **Teresa Quirós.** Consejera independiente en Grenergy, Sngular, Tubos Reunidos y Prisa.
- **Amparo Ribera.** Consejera independiente en Santander Seguros.
- **Belén Romana.** Consejera independiente en Banco Santander, SIX y BME.
- **Rosa María Sanz.** Consejera independiente en Iberpapel, EDP redes, Suma Capital, ZeroWaste y EirGrid Group.
- **María Segimón.** Consejera dominical en Moove Cars y Greenward Partners.
- **María José Talavera.** Consejera independiente en OMEL (Operador de Mercado Eléctrico).
- **Isabel Tocino.** Consejera independiente en Santander España.
- **Ana José Varela.** Consejera independiente Torus Software Solutions y Nasasbiotech.
- **Pilar Zulueta.** Consejera independiente en NTT Data, Dorna Sports y Corporación Hijos de Rivera.





Equipo de trabajo de

Women to Watch



Manuel Martín Espada
Socio responsable de Mercados
de PwC



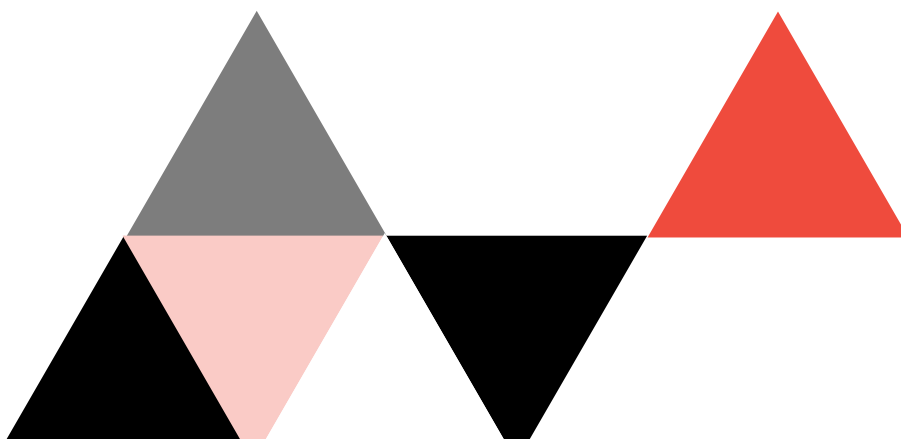
Isabel Linares
Senior Counselor de PwC



Marta Colomina
Managing Director Marketing,
RSC y Fundación PwC



Ramón Abella
Socio responsable de
Governance, Risk & Compliance
de PwC







El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 156 países con más de 295.000 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

© 2022 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.