Todo lo que nadie cuenta sobre los consejeros independientes

expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2023/06/02/6479cb1d468aebdd548b45b6.html

2 de junio de 2023

Desarrollo de Carrera

- Los consejeros independientes que buscan los cazatalentos
- Así son las consejeras que fichan las empresas españolas

Más allá del baile de consejeros en empresas y de cazatalentos, estar en un consejo requiere independencia y criterio empresarial que justifique el sueldo.

Hace unos días el Grupo Catalana Occidente anunció el nombramiento de Raquel Cortizo como consejera independiente. Sustituía a Juan Ignacio Guerrero, que dimitía tras más de una década en el cargo, y que no hacía más que anticiparse a algo de obligado cumplimiento: la Ley de Sociedades de Capital (LSC) establece que **los consejeros independientes que hayan continuado en el cargo por más de 12 años pierden su condición de consejeros independientes** y pasan a tener la consideración de consejeros dominicales -representa los intereses de un grupo accionarial- o de "otros externos". Esta es sólo una de las condiciones que deben cumplir estos ejecutivos, a los que les supone una dilatada experiencia, formación y criterio empresarial previo y

necesario para sentarse en un consejo de administración, el principal órgano de gobierno de una empresa cuyos integrantes deben ser nombrados o ratificados por la junta general de accionistas.

El consejero perfecto

El prestigio y una reputación intachable a nivel ético son otros de los atributos que destaca Maite Aranzabal. Consejera de Credicorp, Banco de Crédito del Perú y Corporación Hijos de Rivera, explica que en el caso de los independientes han de tener independencia de criterio de los grupos de interés mayoritarios: "Es la característica principal y aunque parezca obvia, resulta que no es tan fácil asumir ese rol y cumplir con la independencia que se debe".

Añade que, además, "**deben tener gran sentido de la responsabilidad y vocación de servir.** Representan a los grupos de interés no representados en el consejo (como por ejemplo los inversores minoritarios) pero, sobre todo, deben velar por que se tomen las mejores decisiones que aseguren la sostenibilidad de la empresa en el tiempo".

Los cazatalentos -pueden intermediar en la búsqueda de los consejeros independientes y en algunos casos también verifican la calidad de los aspirantes a ese puesto- valoran la capacidad de los candidatos para analizar en profundidad la situación con información limitada sabiendo que su función no es ejecutiva. Andrés Fontenla, socio director de Recarte &Fontenla executive search, señala que para el profesional que quiera convertirse en consejero independiente "también **es crucial combinar un enfoque estratégico que permita aportar en los grandes temas con visión para el medio y largo plazo, junto con el pragmatismo que requiere la toma de decisiones** que pueden influir en el día a día de la empresa". Este headhunter insiste en que "los consejeros independientes habitualmente son el vehículo para garantizar la diversidad, entendida en sentido amplio".

Un rol sin fisuras

Además de cumplir con la definición de independencia que recoge la LSC, Krista Walochik, socia fundadora de Talengo, dice que el directivo que aspire a consejero independiente debe conocer cuál es su rol como consejero y, sobre todo, a quiénes apoyan: **"Los independientes defienden a todos los grupos de interés de la sociedad y tienen un rol especial defendiendo a quienes tienen minoría en el capital"**. Walochik ha publicado recientemente *Cómo ser un consejero de éxito* (Ed. Almuzara), un libro el que recoge las claves para acceder, ejercer y consolidarse en un consejo de administración, y en el que también sostiene que la función de un consejero es una actividad profesional que hay que construir a base de una sucesión de experiencias en el gobierno corporativo. Recoge en esta obra la respuesta de una consejera muy consolidada en España sobre su función: "Hay mucho mito en torno a esto de ser miembro de un consejo de administración. Mucha tontería que no conviene a nadie. Ser miembro de un consejo de administración es un cargo profesional, es sólo un trabajo más".

Un trabajo más... pero sólo apto para algunos. Fontenla reitera que el perfil habitual de un consejero "es el de un ejecutivo que ha alcanzado un alto nivel de madurez profesional y *seniority* en el ámbito directivo que le permite aplicarla a otras empresas". Walochik asegura que los consejeros son cada vez más conscientes de su rol y de lo importante que es mantener su reputación y el éxito del proyecto empresarial al que se enfrentan. Como consultor a cargo de la búsqueda de consejeros subraya, entre otros requisitos, que es fundamental confirmar que "el candidato o candidata entiende bien cuál es el rol del consejero y que se haya preparado para ello".

Los déficits

La independencia, su razón de ser, también es el talón de Aquilés de estos consejeros. Walochik señala que uno de los déficits para el buen gobierno corporativo es que "no hagan su rol de defensa de todos los grupos de interés, alineándose con algún facción accionarial". Y Aranzabal reconoce que muchos no ejercitan la independencia: "Hay quien cree que se debe a quienes lo entrevistaron y contrataron. Asimismo, **hay quien depende demasiado de la remuneración de ese consejo y pierde independencia**". Aclara que por esa razón, "hay que huir de los conflictos de interés, de las operaciones vinculadas, de dejarse llevar por la opinión de la mayoría, sobre todo cuando no piensas igual y crees que ello puede ir en contra de los interesas de la compañía". Aranzabal confiesa que "no es nada fácil ejercer la independencia y además no siempre se entiende. En ocasiones hay consejeros que se sienten atacados, cuando no se trata de un ataque sino de explicar de la mejor manera posible por qué hay otro punto de vista u oír que hay que hacer las cosas de forma diferente".

Fontenla coincide en que el principal déficit es conseguir la verdadera independencia "entendida en lo que se refiere a su relación con el capital de manera que pueda representar también los intereses de los minoritarios. Es decir, incluso si se cumplen los requisitos objetivos recomendados sobre su ámbito personal, patrimonial o económico, el hecho de que su nombramiento esté sobre todo liderado por consejeros ejecutivos o consejeros vinculados a los grupos de capital más representados podría condicionar su independencia".

Ejemplos de consejeros independientes que ejercen su rol hay muchos, pero no siempre salen bien parados. Walochik habla de Indra, "donde no se llegó a una solución consensuada y cesaron a los independientes". También recuerda el caso de NH, "en el que los independientes dimiten por desacuerdo con la conducta del mayoritario"; y el de Cellnex, cuando "la mayoría fuerza la salida de los independientes descordantes -incluye presidencia- ante el cambio de CEO". Y concluye con Merlin: "Un caso de éxito por la solución elaborada por los independientes ante el intento de sustitución del CEO por parte de un grupo accionarial".

El ego

Alcanzar el equilibrio entre el ego y la humildad es otro de los desafíos de los consejeros independientes en un momento en que los movimientos son la 'comidilla' de más de un evento de networking, tanto o más que la firma de cazatalentos que interviene en la búsqueda. Aranzabal cree que para ser un buen consejero independiente no es bueno tener ego: "Es bueno tener criterio y convicciones firmes, soportar y argumentar tu punto de vista y ser ético y trabajador". Recuerda que "los consejos de administración son órganos colegiados, por lo que los consejeros con grandes egos no funcionan bien. Debería de ser un trabajo en equipo en el que se tienda a tomar decisiones por consenso e idealmente por unanimidad". Fontenla opina que **"hay que evitar el pensamiento único favoreciendo el intercambio de opiniones y el debate, sin embargo, un consejero desalineado en la parte personal puede ser un impedimento para el buen rendimiento del consejo".**

La humildad y el ego son necesarios aunque, como dice Walochik, pueda parecer contradictorio. Por una parte humildad "para buscar y escuchar opiniones de otros, y para entender que uno forma parte de un grupo colegiado donde impera la decisión colectiva"; y ego "para poder para formular una opinión y sustentarla, tener independencia de pensamiento y criterio, para tener impacto e influencia en la marcha del consejo y ante los grupos de interés, para poder retar constructivamente al máximo ejecutivo, para saber cuándo hay que marcharse".

La letra pequeña de un oficio de 'riesgo'... ¿bien remunerado?

Más allá de la tormenta mediática de las idas y venidas de los consejeros independientes, la letra pequeña de este 'oficio' está repleta de responsabilidades, agenda, riesgos y unos sueldos que muchos consideran desorbitados y que para otros se ajustan a la calidad e impacto del ejercicio de la independencia imprescindible en muchos consejos.

El consejo de administración está integrado por: consejeros internos, relacionados con la dirección poseen funciones ejecutivas; y consejeros externos, que analizan desde fuera la actividad del resto. En este último grupo se sitúan los dominicales -son titulares de acciones o representan a un grupo de accionistas- y los independientes -no tienen vinculación con el equipo de gestión ni con los accionistas-.

Maite Aranzabal es consejera independiente de varias empresas y apunta que antes de aspirar y aceptar un puesto de este tipo es importante conocer, la responsabilidades y obligaciones que comporta el puesto. Aconseja hacer una buena 'due dilligence' -estudio- de la compañía y su cultura: "Dado que puedes llegar a tener hasta responsabilidades penales, es importante conocer cómo se gestiona la empresa y con qué tipo de códigos éticos y valores. Por otro lado, hay culturas que son más afines a uno que otras".

Según la Ley de Sociedades de Capital 'no' son consejeros independientes:

- Quienes hayan sido empleados de la compañía o el grupo durante los tres últimos años.

- Los que han desempeñado el cargo de consejeros ejecutivos durante los últimos cinco años respecto a la fecha en la que va a tener lugar su nombramiento.
- Quienes perciban de la sociedad o de su grupo una remuneración diferente a las propias de su cargo de consejero, salvo que la misma no se relevante.
- Los que hayan sido responsables de la emisión del informe de auditoría durante los últimos tres años o bien socio del auditor de la sociedad.
- Los que mantuvieron una relación de negocios significativa con la sociedad o su grupo durante el último año, directamente o a través de otra sociedad en la que titule un cargo de alta dirección, o bien fuere accionista de referencia.
- Aquellos que fueren consejeros ejecutivos o altos directivos de otra mercantil, en las que no obstante algún consejero ejecutivo o alto directivo tuviera la consideración de consejero externo de la sociedad para cuyo nombramiento se pretende.
- Los que fueren cónyuges o pareja de hecho o familiares de hasta el segundo grado de un consejero ejecutivo o alto directivo de la sociedad.

"Uno no llega a ser consejero porque quiere serlo, sino porque la Junta de Accionistas le nombra. Es un proceso de selección normalmente entre un colectivo pequeño", afirma Krista Walochik, socia fundadora de Talengo.

Walochik recoge en *Cómo ser un consejero de éxito*, que el sueldo medio anual de un consejero independiente es de 139.000 euros; 202.000 euros en Ibex 35, y 88.000 euros en firmas 'no' Ibex.

¿Dejaría su puesto de trabajo sólo por un buen sueldo?
Cómo afrontar la rigidez de un control excesivo
Conviértase en entrenador de inteligencia artificial, la nueva profesión más sexy

ÚLTIMA HORA

CaixaBank

Comentarios

Esta noticia aún no tiene comentarios

Sea el primero en dar su opinión

Volver a la noticia Todo lo que nadie cuenta sobre los consejeros independientes

© 2023 Unidad Editorial Información Económica S.L.

Cargando siguiente contenido