

# Cómo está cambiando el perfil y la agenda de la empresa



# Índice

---

Cómo el **Covid** está cambiando el perfil y la agenda de los **CEOS**

Pag 3

---

Cómo el **Covid** está cambiando el perfil y la agenda del **Director Corporativo de Personas**

Pag 13

---

Cómo el **Covid** está cambiando el perfil y la agenda del **Consejo**

Pag 23

---

Cómo el **Covid** está obligando a los **CEOS** a cambiar el diseño de la **estructura organizativa**

Pag 31

---

El **Líder** ante las nuevas formas de trabajo

Pag 43

---

Cómo han cambiado los **Comités de Dirección** despues del **covid**

Pag 58

---

Claves de sostenibilidad para la **Alta Dirección**

Pag 64

---

La gran **Renuncia**

Pag 95

---

Lo que no se hace en los **consejos de administración** (y debería)

Pag 118

---

Gestión de la transición de **Directivo a Consejero**

Pag 150

---

Cómo los **Consejos de Administración** abordan la **transformación Digital**

Pag 153

---

Sucesión y **buen gobierno**

Pag 156

---

El **líder** ante la felicidad

Pag 159

---

El valor de la **prudencia**

Pag 162

---

Cómo la **IA** está cambiando el **liderazgo** de la empresa

Pag 164

---

El valor de la **prudencia**, lecciones de **liderazgo** de **Baltasar Gracián**

Pag 167

---

El arte de la **Guerra**

Pag 170

---

Parangon **Partners**

Pag 173

A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades, converging towards the top of the frame against a clear blue sky. The perspective creates a sense of height and scale.

Cómo el

**C O V I D**

está cambiando el perfil y la agenda de los

**C E O S**

> Antonio Núñez & Luis Huete

**C**orrían los primeros días de marzo del 2020. Los vientos de la innovación y la transformación digital agitan las aguas en las que navegan las empresas de nuestro país. La maestría con la que navegan algunos equipos de dirección con esos vientos es innegable. De repente, a mitad de mes, un tsunami de nombre COVID 19 arrolla y desarbola la ya de por sí dificultosa navegación.

Bien se podría decir, parafraseando una frase escrita en una tapia de Quito que hizo famosa Mario Benedetti, “cuando sabíamos las respuestas nos cambiaron las preguntas”.

La tarea de formular nuevas preguntas y respuestas apremia a todos aquellos que creemos que las empresas son la institución más eficiente para crear progreso económico y para fomentar la movilidad social más justa; la que se asienta en la meritocracia y el talento.

Para contribuir a la formulación de las nuevas preguntas y respuestas hemos realizado una sencilla encuesta a más de 1.000 primeros ejecutivos<sup>1</sup>. El cuestionario abordaba cinco temas todos ellos relacionados con el impacto del Covid-19 en la agenda y en las destrezas de nuestros máximos responsables empresariales.

Las preguntas y las respuestas se pueden resumir de la siguiente manera:

<sup>1</sup> La encuesta fue enviada a una muestra de 1020 CEOs que aseguraba la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa. El 83% de las encuestas se hizo online y un 17% por teléfono. La fecha de realización fue del 22 de mayo al 5 de junio de 2020.



## 1. ¿Qué funciones han sido prioritarias durante la crisis?

**Las funciones que han tenido que priorizar** son garantizar la seguridad y la salud de su gente; cuidando de su equipo e interesándose por toda la organización. También el establecimiento de planes de contingencia para los próximos meses adaptados al desarrollo de los acontecimientos. Por último, seguir de cerca la situación financiera, con especial foco en el circulante y en la financiación.

**Las funciones que han recibido menos atención** en cambio son la supervisión de los planes de comunicación, revisar los procesos de toma de decisiones y la coordinación con el Consejo para recabar su ayuda.

## 2. ¿Qué competencias directivas se van a necesitar para gestionar la crisis?

Las contestaciones a la encuesta nos permiten dibujar un retrato de las 10 competencias directivas que serán más importantes para transitar por las aguas turbulentas de los próximos años. El retrato robot de **Cómo es el CEO V.o que necesitarán las empresas en el entorno pos crisis y sus 10 competencias directivas más importantes** quedan recogidas en el Anexo.

**Las competencias que ganan en importancia** son el liderazgo fuerte e integrador con capacidad de motivar, inspirar y unir a las personas; la visión estratégica a medio/largo plazo revisable a corto y por último la flexibilidad y la gestión del cambio.

**Las competencias que en términos relativos perderán importancia** son el desarrollo personal y la integración de la vida profesional con la personal, la creación de redes profesionales y la capacidad de influir.

## 3. ¿Qué funciones ganarán peso en la labor de los CEOs en los próximos 12-18 meses?

**Las funciones que ganarán importancia** son Integrar, involucrar y unir a las personas; también diagnosticar la evolución de la situación y los problemas asociados y por último garantizar la situación financiera de la empresa.

**Las funciones que perderán importancia** relativa son la mejora de la reputación de la empresa, claridad en las comunicaciones y seguimiento del plan de crisis con sus responsables, plazos y decisiones.

## 4. ¿Qué tareas ganarán peso en la agenda durante los próximos meses?

**Las tareas que serán más importantes** serán la sostenibilidad y viabilidad del negocio desde el punto de vista financiero, comercial y operacional, La seguridad de los empleados y clientes, y por último la innovación.

**Las tareas que perderán importancia relativa** en la agenda de los CEOs es el cumplimiento normativo, las políticas de diversidad e inclusión y la regulación y relación con el gobierno.

## 5. ¿Qué enfoque se tiene previsto utilizar para mejorar el talento del equipo directivo?

**Las iniciativas más importantes** que se tienen previstas son la evaluación y plan de mejora, la búsqueda de talento externo, y el coaching.

**Los enfoques que están menos previstos utilizar** son: proporcionar oportunidades internacionales, la formación interna y el mentoring.

Respecto a la **duración de la crisis** los CEOs consultados estiman unos efectos a corto plazo de 12 meses y una duración a medio plazo de 2 años. Si todo sale bien a mitad del año 2022 las aguas se apacentarán.

La encuesta nos ha permitido una primera aproximación al perfil emergente de CEO y a su agenda de funciones y tareas.

Constatamos que **las empresas necesitan directivos** que sean fuertes, pero a la vez cercanos; capaces de crear relaciones colaborativas, de impulsar el trabajo en equipo, de liderar estructuras en red, y también de impulsar la transversalidad y la multifuncionalidad en sus empresas. Las empresas son ágiles en la medida en que cuentan con muchas personas en sus equipos con criterio de negocio y con poder para tomar decisiones.

Nos atrevemos a aventurar que **los Comités de Dirección** serán cada vez más líquidos, con miembros permanentes y no permanentes, con unas normas de funcionamiento muy flexibles. Deberán funcionar con formatos distintos en función del contenido y del tipo de decisiones que tengan que tomar. Los directivos que ganarán peso relativo en los comités de dirección serán los de innovación, digital, finanzas, negocio, ventas y por último personas.

Los equipos para que funcionen bien han de ser distintos pero unidos. Esto se aplica también para los **Consejos de Administración**. La diversidad en habilidades blandas y en experiencia profesional es posible que prime sobre la de género, edad, y nacionalidad. La clave está no tan solo en la calidad de los individuos por separado sino sobre todo en la calidad de sus relaciones.

Un **CEO** con capacidad de integrar a su equipo y de alinear la empresa con su mercado es una joya. La presión de los próximos años hará que surjan muchas empresas con aspecto de diamantes. La belleza de los diamantes proviene de la integración de sus elementos provocada por la presión a la que han sido sometidos. Quizá por ello nos gusta la cita de Churchill “los pesimistas ven dificultades ante cada oportunidad. Los optimistas ven oportunidades ante cada dificultad”. Son tiempos de dificultad y de oportunidades.



# ANEXO

## ¿Cómo es el CEO V.O que necesitarán las empresas en el entorno poscrisis?

Nadie es perfecto ni se puede pedir a un directivo que lo sea. Además, el concepto de perfecto, si existiera, es relativo a un contexto que está sujeto a cambios.

En la encuesta preguntamos sobre cuáles serán las competencias más importantes en un futuro cercano en el nuevo contexto surgido como consecuencia de la pandemia.

Partimos de una noción para nosotros importante. La calidad del liderazgo se mide por la capacidad de alinear e integrar a toda la organización hacia un objetivo compartido. Objetivo compartido que además es producto de un análisis estratégico riguroso y de una conversación frecuente y relevante con el equipo directivo.

Las contestaciones a la encuesta nos permiten dibujar un retrato de las competencias directivas que serán más importantes para transitar por las aguas turbulentas de los próximos años. El retrato robot que sale de las contestaciones es el siguiente:

### 1. Liderazgo fuerte e integrador con capacidad de motivar, inspirar y unir a las personas

Exigencia y cercanía es una combinación que funciona. La complejidad hace cada día más necesario el liderazgo de un equipo diverso, complementario y colaborativo.

### 2. Visión estratégica a medio/largo plazo revisable a corto

Para alinear a una organización se han de definir prioridades de corto y largo plazo y revisarlas con la frecuencia que exija el ritmo de cambio del mercado. En simultáneo hay que alinear estructuras, culturas, sistemas de refuerzo de la conducta y variables similares. La crisis pide más sabiduría práctica en los líderes: esa mezcla de prudencia, equilibrio y sentido práctico a la hora de articular prioridades y de alinear su organización.

### 3. Flexibilidad y gestión del cambio

El mercado es fluido y la continua adaptabilidad a los cambios requiere una organización con más conocimiento compartido y con mayores niveles de delegación. Las estructuras en forma de red pueden convivir con las estructuras en forma de red.

### 4. Valores y ejemplaridad: solidaridad, cercanía, humildad, optimismo, valentía

Los valores son creencias a través de las cuales se interpreta la realidad y se elige el perfil de conductas. Liderar con el ejemplo nunca ha sido más necesario. El ejemplo hace y legitima al líder. Dirigir es enseñar conocimientos, competencias, actitudes y creencias valiosas

### 5. Resiliencia y gestión de la adversidad

La adversidad se vence con foco (en lo que se tiene, no en lo que no se tiene; y en lo que uno puede hacer, no en lo que otros han de hacer), razones de peso por las cuales vale la pena exigirse y con iniciativas que desbrocen una posible solución. La resiliencia se construye con mecanismos de defensa que rebajan el sentimiento de la presión exterior, y a la vez permitan el desarrollo de buenos hábitos cogniti-

vos, emocionales y de conducta.

### 6. Innovar en la era digital

La batalla en los mercados son batallas entre modelos de negocio. El futuro es digital. La innovación digital de los modelos de negocio es una tarea en la que los líderes han de convocar al talento interno y externo.

### 7. Toma de decisiones

La mejora del proceso de toma de decisiones es una tarea pendiente. Los directivos están también sujeto a los sesgos y distorsiones cognitivas. Se necesitan datos, no muchos, sino apropiados para la naturaleza de la decisión que se ha de tomar.

### 8. Eficiencia y orientación a resultados

La viabilidad de las empresas se juega en la efectividad y en la eficiencia en el corto y largo plazo. Este líder eficiente debe saber gestionar en primer lugar su recurso más escaso: el tiempo. Y también el de su equipo cercano sabiendo manejar las reuniones y su agenda personal y relacional.

### 9. Colaborador y trabajador en equipo, liderando en red, de forma transversal y multifuncional

La coordinación y la confianza mutua genera colaboración. Las estructuras jerárquicas y de control son insuficientes. Parte del trabajo de los líderes es conectar en forma de red el conocimiento disperso que se encuentra en la organización.

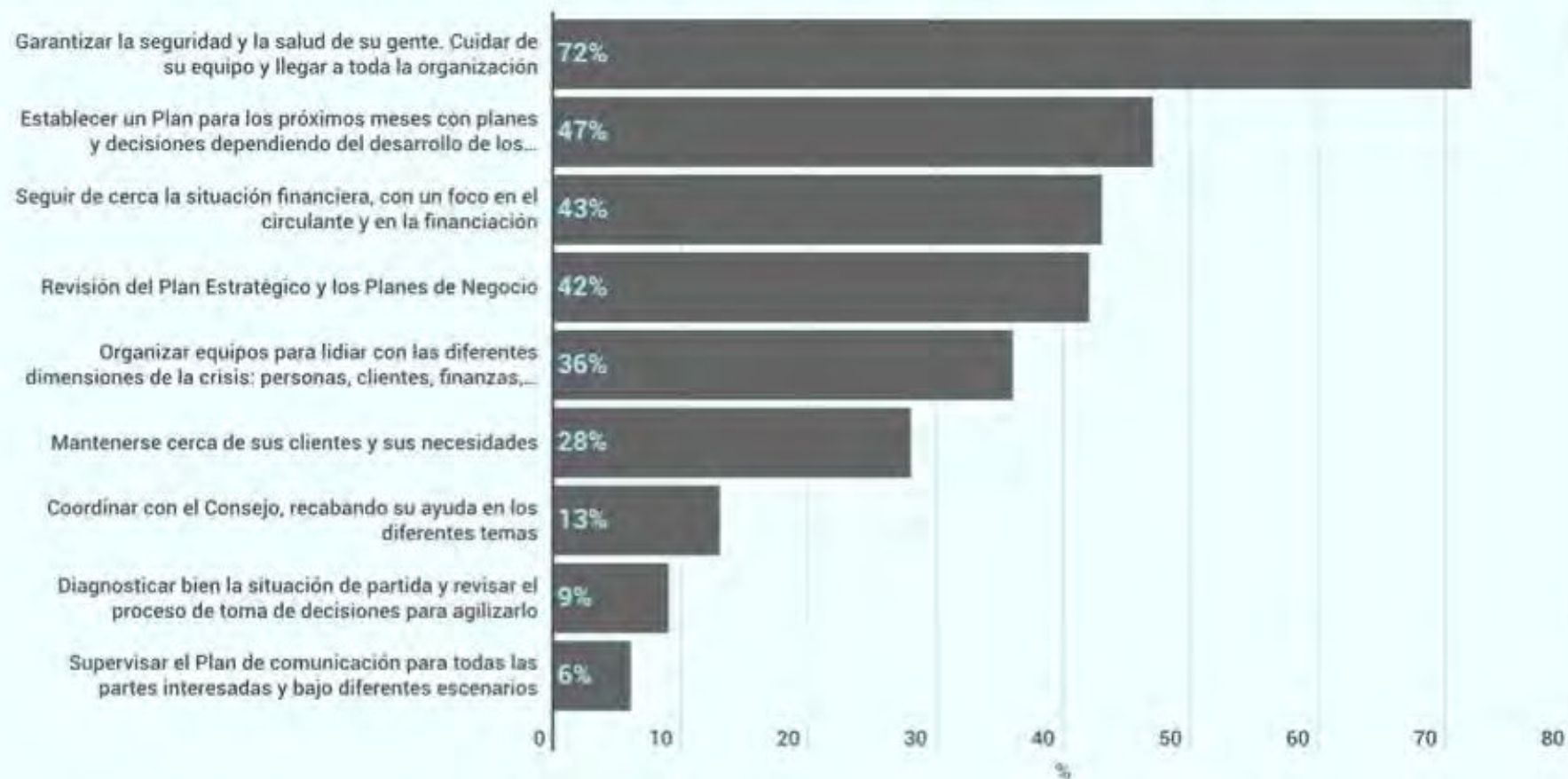
### 10. Comunicación, con capacidad de escucha

La claridad en la visión y la cohesión en el equipo directivo quedarían limitadas si no se añade comunicación y capacidad de escucha. Un líder ha de saber contar relatos creíbles, relevantes, diferenciales y emocionales.

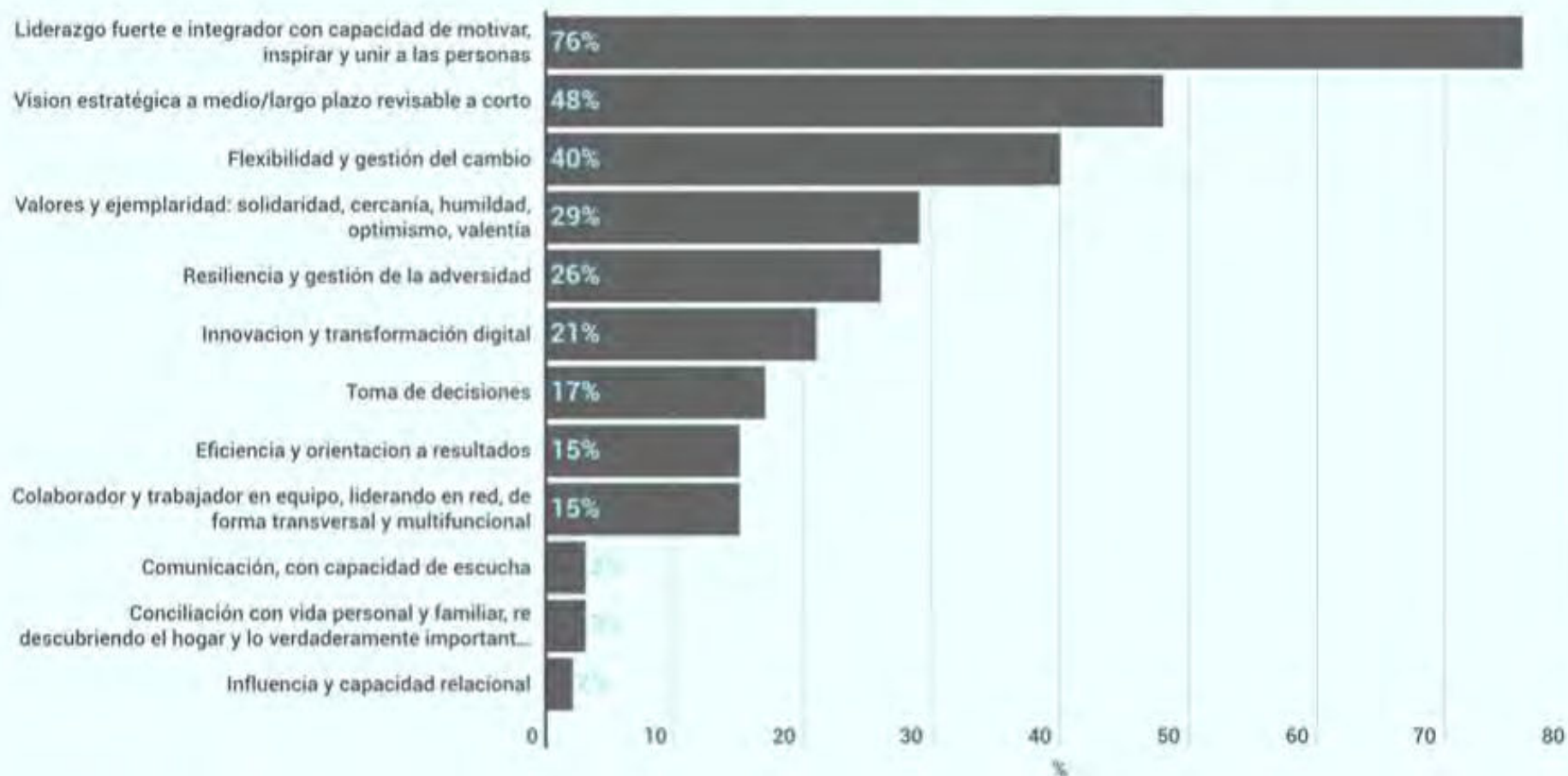
En la encuesta aparecen relegadas como competencias menos importantes las habilidad de influencia, la creación de redes profesionales, el desarrollo personal y la integración de la vida profesional con la personal.

Dimos a los participantes de la encuesta nueve posibilidades y les pedimos que marcaran tan solo tres de las nueve posibilidades. Las respuestas una vez tabuladas permite ordenar de mayor a menor sus prioridades durante los tres primeros meses de la crisis.

## ¿Cuáles están siendo las funciones principales del CEO durante la gestión de crisis?

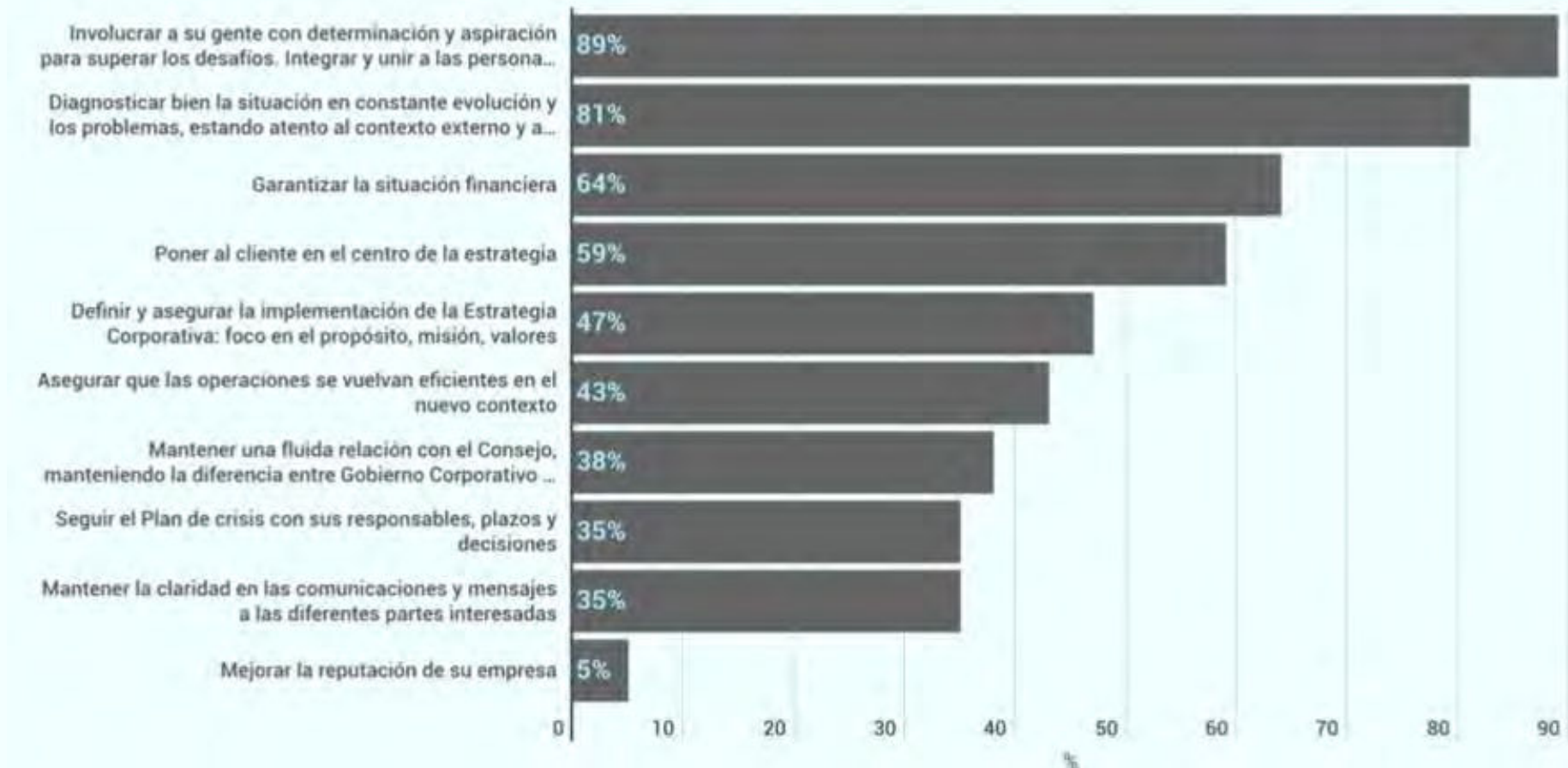


## ¿Cuál será el perfil del CEO y sus competencias directivas en el entorno pos crisis?

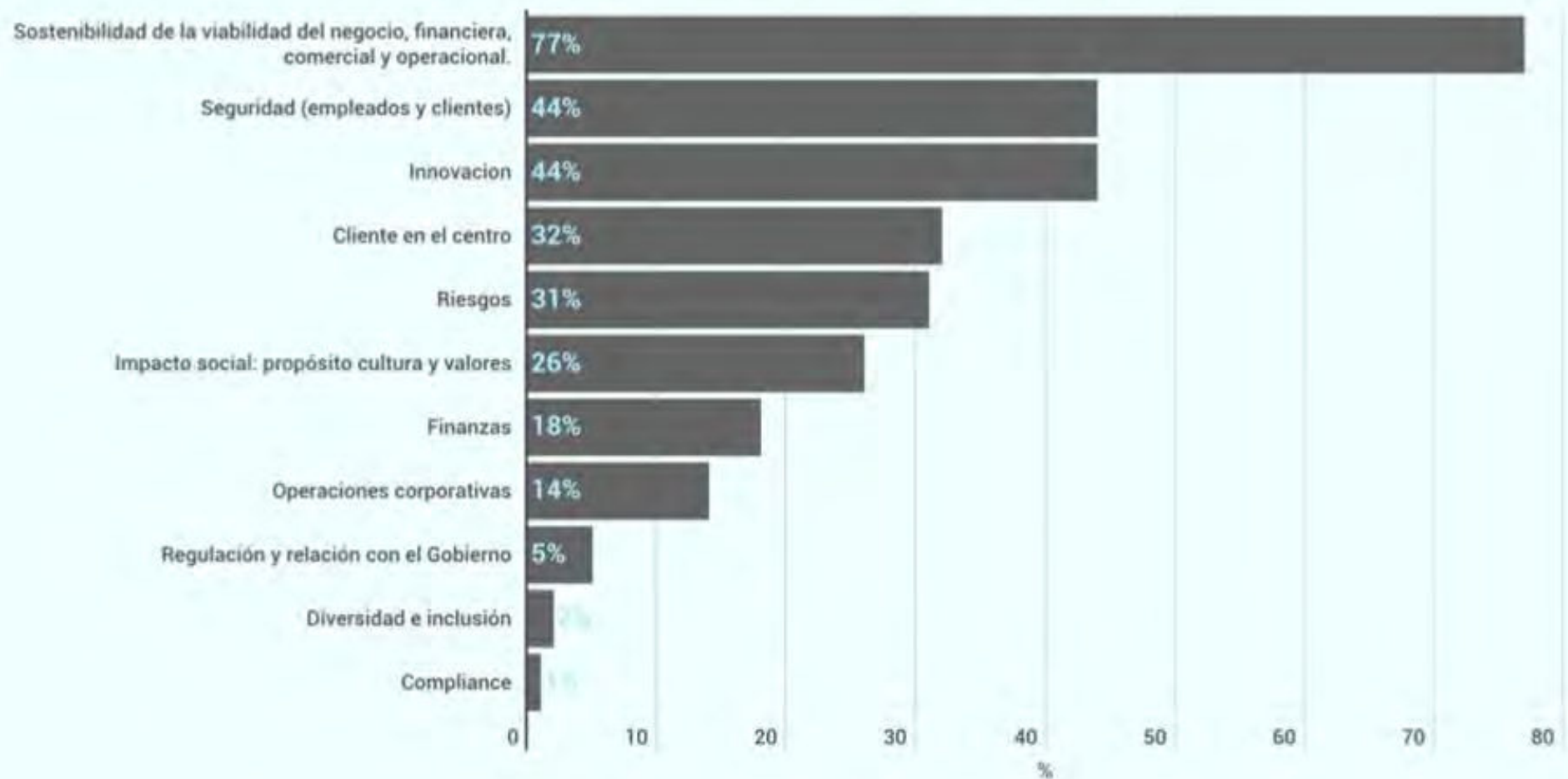


Durante el tiempo que duren las aguas turbulentas las funciones principales y los retos a los que se enfrentará el CEO serán de mayor a menor importancia los siguientes:

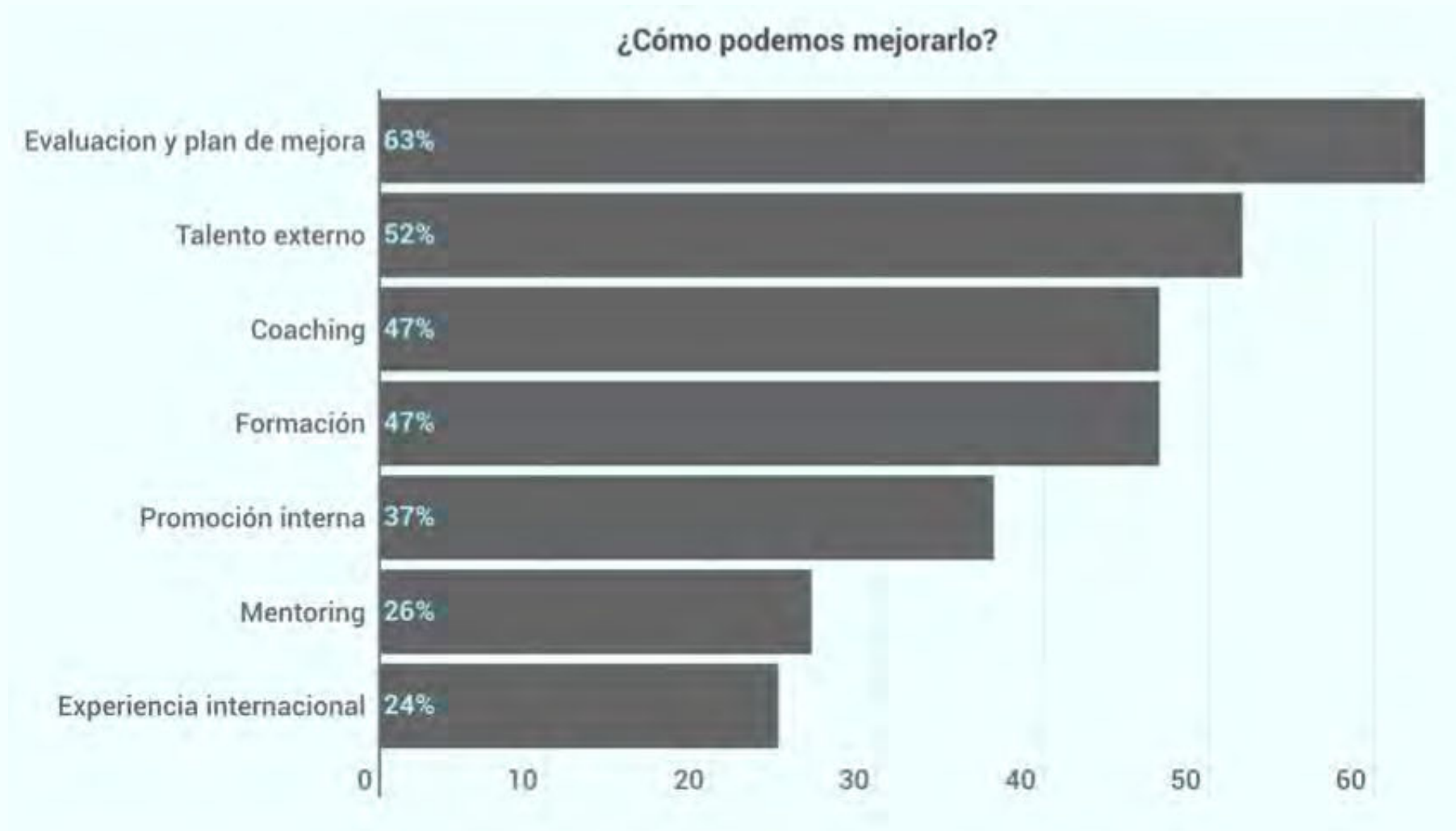
## ¿Cuáles serán las funciones principales del CEO en la pos crisis (12/18 meses)?



## ¿Qué tareas ganarán peso en la agenda del CEO?



Las iniciativas para mejorar al equipo directivo previstas por orden de importancia son las siguientes:



# ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



**Antonio Núñez Martín** es el Senior Partner de Paragon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government y Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos.

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

Contacto: [anunezm@paragonpartners.com](mailto:anunezm@paragonpartners.com)

# LUIS HUETE GÓMEZ



**Luis Huete** es profesor extraordinario de IESE Business School y vicepresidente del Instituto Gobernanza y Sociedad. Su actividad profesional se centra en la docencia, consultoría estratégica, facilitación de comités de dirección y coaching de altos directivos.

Licenciado en Derecho, MBA por el IESE Business School, y Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Boston. Becario Fulbright obtuvo el premio del Decision Science Institute a la mejor tesis finalizada ese año en Estados Unidos.

Ha publicado una docena de libros entre los que destacan “Construye tu Sueño”, “50 Líderes que hicieron historia”, “Liderar para el bien común” y “Vitaminas y vacunas para la empresa de hoy”.

Además de profesor, es conferenciante y colaborador habitual en Harvard Deusto Business Review. Durante varios años impartió sesiones en programas de la Harvard Business School y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración en España y otros países, Consejos Asesores, Consejos Editoriales y Patronatos de Fundaciones y ONGs.

Contacto: [hueteg@iese.edu](mailto:hueteg@iese.edu)

# A U T O R E S



Cómo el

**C O V I D**

está cambiando el perfil y la agenda del

**DIRECTOR  
CORPORATIVO  
DE PERSONAS**

➤ Antonio Núñez & Javier García-Prieto

Vivimos en un momento único de nuestras vidas. A nuestro alrededor la incertidumbre crece y como escribía el poeta Jorge Enrique Adoum: «Cuando sabíamos las respuestas nos cambiaron las preguntas».

En el mundo empresarial habíamos comenzado una etapa irreversible de profunda transformación digital, cuyas olas estaban impactando en la gran mayoría de los sectores, pero en los últimos meses asistimos a un tsunami sin precedentes. Si en la crisis financiera del 2008 muchas compañías se internacionalizaron, en este momento esta vía no es factible porque la crisis es global y estos nuevos mercados ya están cubiertos.

En este escenario se percibe que habrá un antes y un después en muchas cuestiones clave para la vida de la empresa. El CEO como líder de la organización seguirá siendo el garante de la estrategia, la motivación y la cultura de la empresa, pero no podrá hacerlo solo.

Es aquí donde la figura del Director Corporativo de Personas (DCP) cobra protagonismo convirtiéndose en uno de los **activos estratégicos** más vitales que puede tener la organización, **asociándose estrechamente con el CEO** (Chief Executive Officer) y el CFO (Chief Financial Officer). Este **“triumvirato”** de liderazgo será el responsable de ejecutar la estrategia comercial, con roles distintos pero altamente interdependientes: el CEO define o lidera la visión y la estrategia; el DCP articula e impulsa la agenda de las personas y el CFO administra los recursos financieros y las inversiones.



## ¿Cuál es el papel del DCP en este momento de crisis?

El papel del Director Corporativo de Personas se está volviendo cada vez más complejo y cambia continuamente debido a una amplia gama de factores, algunos de los cuales se han acelerado con la actual pandemia, incluyendo la innovación y la transformación digital fruto en gran parte de la tecnología; la inteligencia artificial, la automatización de muchos procesos, el perfil cambiante de la fuerza laboral, las nuevas formas de trabajo y el nuevo enfoque en el talento.

En estas semanas hemos podido hablar con muchos DCP y realizar una amplia encuesta<sup>1</sup> a más de 700 directivos que nos han aportados datos clave sobre su nuevo rol en la empresa y los nuevos retos a los que se tendrá que enfrentar a causa de la crisis provocada por el COVID.

Tras analizar los resultados hemos descubierto los retos a los que se está enfrentado este ejecutivo. En primer lugar y uno de los desafíos más importantes es **garantizar la salud y la seguridad de los empleados**. En segundo lugar estaría **apoyar al CEO en la revisión del Plan Estratégico** y los Planes de Negocio. También deberá **adaptar a la organización a las nuevas formas de trabajo** (con sus gaps y oportunidades) y al nuevo tamaño de la empresa, si éste fuera necesario cambiarlo. Otro aspecto muy importante en los tiempos de crisis será ayudar en la elaboración de un **Plan de Comunicación Interna** para visibilizar la importancia de la colaboración y generosidad del equipo en esta crisis; y proporcionar a los empleados transparencia y claridad sobre lo que se espera de ellos. Es importante que aprenda a liderar e impulsar los mecanismos internos que refuercen el compromiso y la moral de la organización y sus personas.

También deberá establecer y monitorizar **canales de escucha directos** con las personas de la organización. Así

<sup>1</sup> La encuesta fue enviada a una muestra de 745 Directores Corporativos de Personas que aseguraba la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa. El 78% de las encuestas se hizo online y un 22% por teléfono. La fecha de realización fue del 22 de mayo al 12 de junio de 2020.

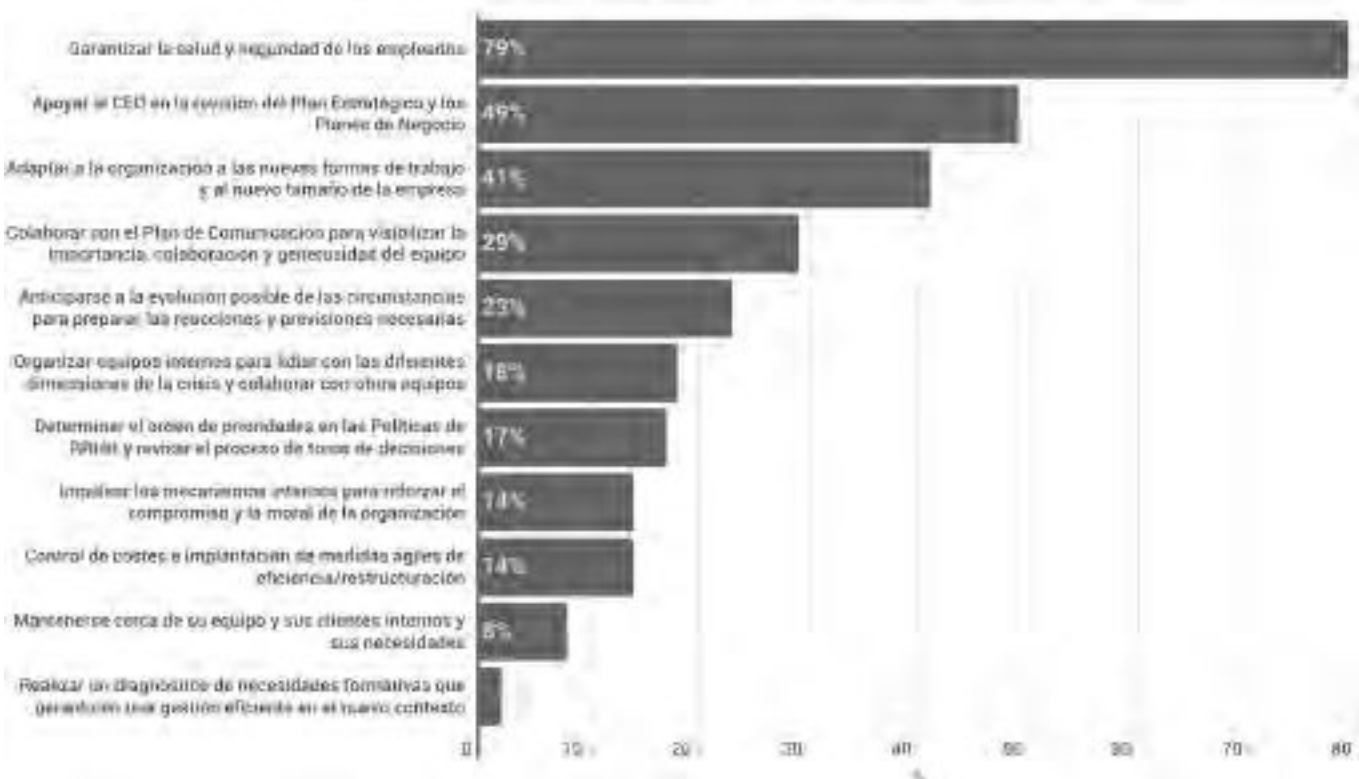
como **organizar equipos internos** para lidiar con las diferentes dimensiones de la crisis y colaborar con los otros equipos de crisis: clientes, finanzas, operaciones, TI, proveedores, etc.

Deberá anticiparse a la evolución de las circunstancias para preparar las reacciones y previsiones necesarias así como determinar de forma clara la situación y el orden de prioridades en las Políticas de RRHH y revisar el proceso de toma de decisiones para agilizarlo (p.ej desde la óptica de las personas, recuperar el compromiso y desde la óptica de la organización: como contribuir al control de costes laborales). Tendrá que tener un mayor control de costes e implantación de medidas ágiles de eficiencia/reestructuración. Y por último y quizá lo más importante deberá mostrar más cercanía que nunca tanto a su equipo como a los clientes y atenderlos en sus necesidades.

En esta línea también surgen otras como realizar un diagnóstico de necesidades formativas que garanticen una gestión eficiente en el nuevo contexto (gestión eficaz de equipos en remoto, identificación de las "soft skills" core que garanticen el éxito del "smart working", dominio de herramientas tecnológicas clave: TEAMS, ZOOM, etc.)



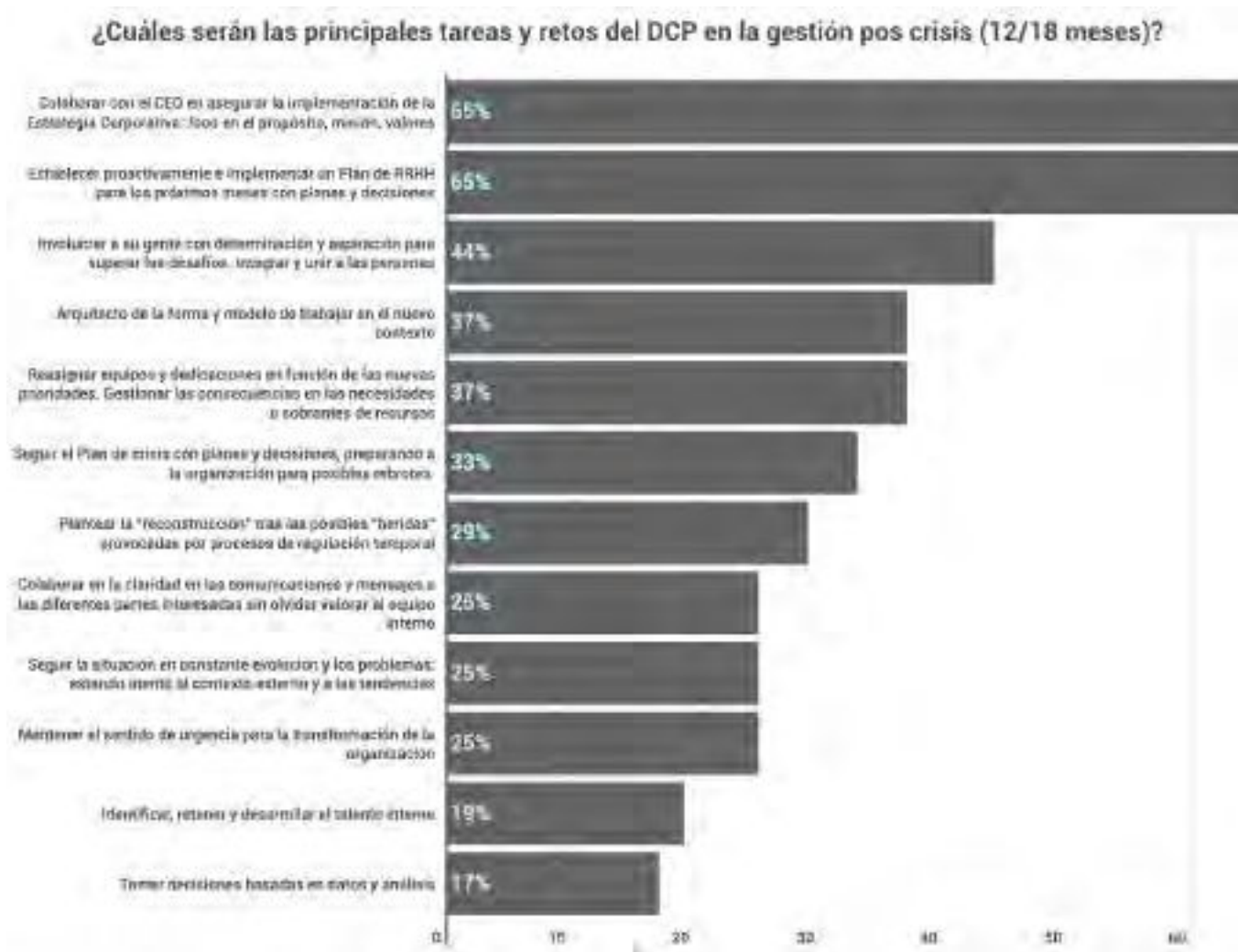
### ¿Cuáles están siendo las funciones principales del DCP durante la gestión de crisis?



# LOS RETOS A MEDIO Y LARGO PLAZO

Respecto a la duración de la crisis, las teorías se multiplican, y los directivos consultados estiman unos efectos a corto plazo de 12 meses y una duración a medio plazo de 2 años. En este entorno de gestión de las consecuencias de la crisis, nos encontramos con una serie de **retos a los que se enfrentará el DCP a medio y largo plazo**. Entre todos los retos nos gustaría destacar:

- **Colaborar con el CEO** en asegurar la implementación de la **Estrategia Corporativa**, estableciendo el foco en el propósito, la misión y los valores.
- Establecer proactivamente e Implementar un **Plan de RRHH** para los próximos meses con objetivos y decisiones dependiendo del desarrollo de los acontecimientos, incluyendo Relaciones Laborales que ayude a la organización a adaptar sus recursos.
- **Involucrar a su gente** con determinación y aspiración para superar los desafíos, así como integrar y unir a las personas, siendo una referencia positiva en un momento de incertidumbre y ansiedad.
- Arquitecto de la **forma y modelo de trabajar** en el nuevo contexto
- **Reasignar equipos y dedicaciones** en función de las nuevas prioridades
- Seguir el **Plan de crisis** con objetivos y decisiones; preparando a la organización para posibles rebrotes.
- Plantear la “**reconstrucción**” tras las posibles “heridas” provocadas por procesos de regulación temporal: valorar si se ha perdido el compromiso, qué acciones poner en marcha y desde qué planos.



# LOS RETOS A MEDIO Y LARGO PLAZO

- Colaborar en la claridad de la **comunicación** y mensajes dirigidos a las diferentes partes interesadas.
- **Seguir la situación**, en constante evolución y los problemas que vayan surgiendo; estando atento al contexto externo y a las tendencias.
- Mantener el **sentido de urgencia para la transformación** de la organización
- **Identificar, retener y desarrollar el talento** interno e identificar y atraer el mejor talento externo.

Existen algunas **funciones que siempre han estado presentes** en las agendas de los DCP y que en un futuro deberán seguir manteniendo. Algunas de las más destacadas serían: tomar decisiones basadas en datos y análisis así como asesorar sobre los cambios en la cultura corporativa. Deberá liderar la formación y la habilidad de aprender en un entorno y con unas herramientas nuevas. Comprender el impacto de la tecnología en el negocio y en su propia función. Tendrá que trabajar el desarrollo de las competencias en materia de Relaciones Laborales requeridas por las posibles reestructuraciones. Retar, haciendo preguntas específicas a la organización en lugar de “seguir a la manada”. Ejercitar su capacidad de organización con una habilidad para hacer un mapeo proactivo e identificar el mejor talento y por último mejorar la reputación y la marca como empleador de la empresa.

En definitiva, para tener éxito en el escenario post COVID, este directivo **debe dominar cinco habilidades clave** que apenas estaban en su radar hace media década: habilidades de transformación, aceptar la disrupción, practicar la agilidad, resolver la estructura organizativa, emplear análisis de datos y facilitar nuevos entornos de trabajo.

El DCP es un agente de cultura y cambio que debe estar muy orientado al negocio, debe ser analítico y tecnológicamente preparado, decir la verdad al “poder” retando constructivamente e influir sutilmente pero con firmeza. No debería ser sorprendente encontrar un DCP con una combinación de experiencia funcional de Recursos Humanos y una visión de negocio.

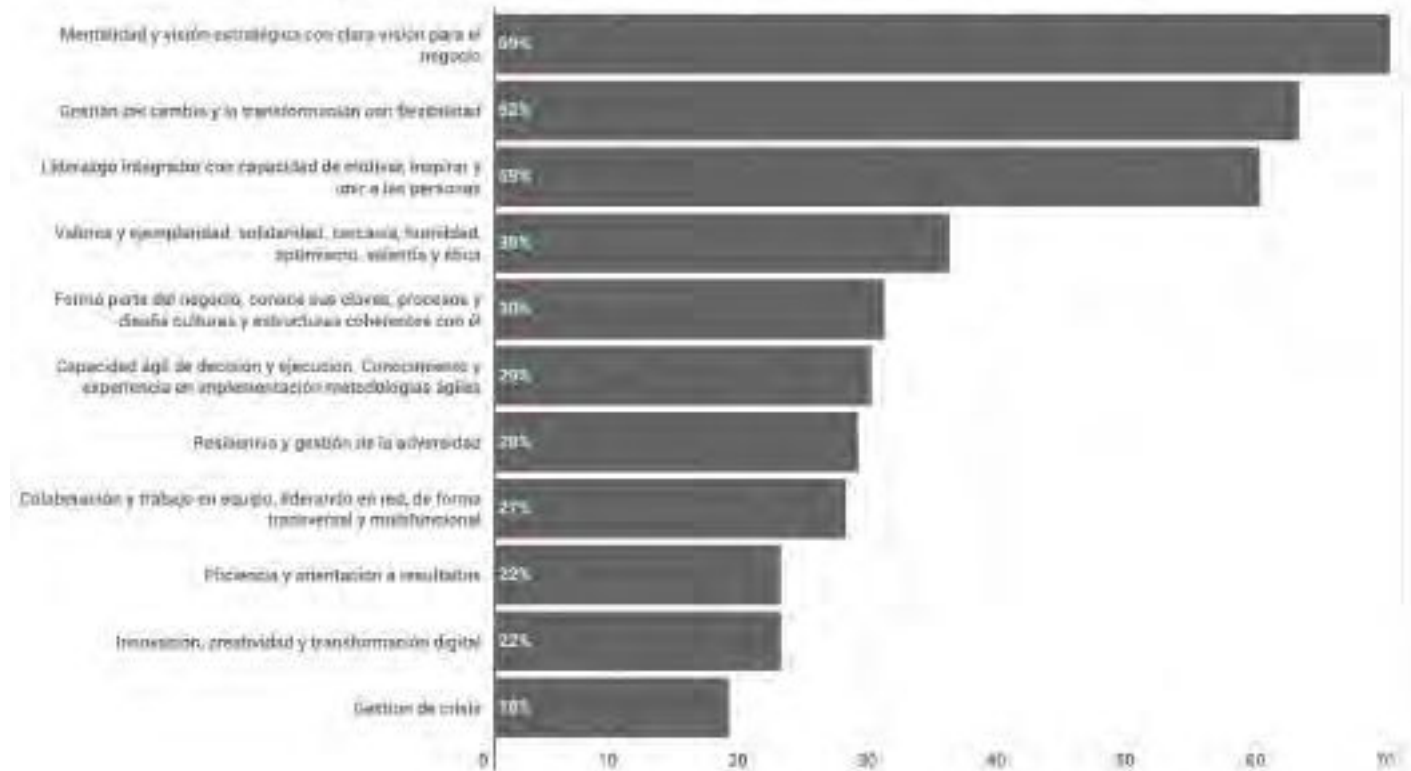


# EL PERFIL IDEAL DE UN DIRECTOR CORPORATIVO DE PERSONAS

En un mercado cada vez más incierto, hay una pregunta que todo CEO se hace en estos momentos de alta incertidumbre: ¿existe el directivo de personas perfecto para afrontar las consecuencias de la crisis? Absolutamente no. Pero sí que nos podemos aproximar al perfil que las principales empresas necesitarán en el nuevo contexto surgido como consecuencia de la pandemia que estamos viviendo. En estas reflexiones, trataremos sobre el “retrato robot” de este líder 10. Y partiremos de una de las mejores definiciones de liderazgo que implica a aquella persona capaz de alinear a toda la organización hacia un objetivo compartido. Este **nuevo DCP que necesitan las compañías deberá conjugar un mix de diferentes capacidades y competencias directivas**. A continuación las detallamos en un decálogo.

1. Mentalidad y **visión estratégica** con una clara visión para el negocio
2. **Gestión del cambio** con flexibilidad
3. **Liderazgo integrador** con capacidad de motivar, inspirar y unir a las personas
4. **Valores y ejemplaridad**: solidaridad, cercanía, humildad, optimismo, valentía y ética
5. Formar parte del **negocio**, conocer sus claves, procesos y diseñar culturas y estructuras coherentes con él
6. Capacidad ágil de **decisión y ejecución**. Conocimiento y experiencia en implementación de metodologías ágiles
7. **Resiliencia** y gestión de la adversidad
8. Colaboración y **trabajo en equipo**, liderando en red, de forma transversal y multifuncional

## ¿Cuál es el perfil y las competencias directivas más importantes para el DCP pos crisis?



# EL PERFIL IDEAL DE UN DCP

9. Eficiencia y **orientación a resultados**

10. **Innovación**, creatividad y **transformación digital**

Complementando este decálogo podríamos destacar otras habilidades y competencias directivas como: la gestión de crisis, la influencia y la capacidad relacional así como la comprensión de la gobernanza de la empresa (relación con la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo) para colaborar en el equilibrio de las agendas de los stakeholders: el CEO, el Consejo (accionistas) y los empleados.

Es importante la colaboración en la definición y co-creación de la cultura corporativa. Comunicar con empatía y capacidad de escucha. Deberá conocer el entorno externo con una visión del panorama competitivo y las tendencias de la industria. Tendrá que aplicar su conocimiento en los nuevos procesos y desarrollos (nuevas formas de trabajar basadas en un verdadero trabajo colaborativo). Aplicar el pensamiento crítico, poner de manifiesto las competencias relacionadas con las Relaciones Laborales y por último mostrar compromiso con la diversidad y la inclusión.

En definitiva debe ser valiente, intelectualmente curioso y tener ganas de aprender, en un entorno de educación virtual y formatos híbridos. Deberá poseer o adquirir una experiencia comercial así como desarrollar una red sólida de contactos, seguir creciendo, tener un buen mentor y aprovechar las oportunidades para participar en una amplia gama de proyectos transversales.



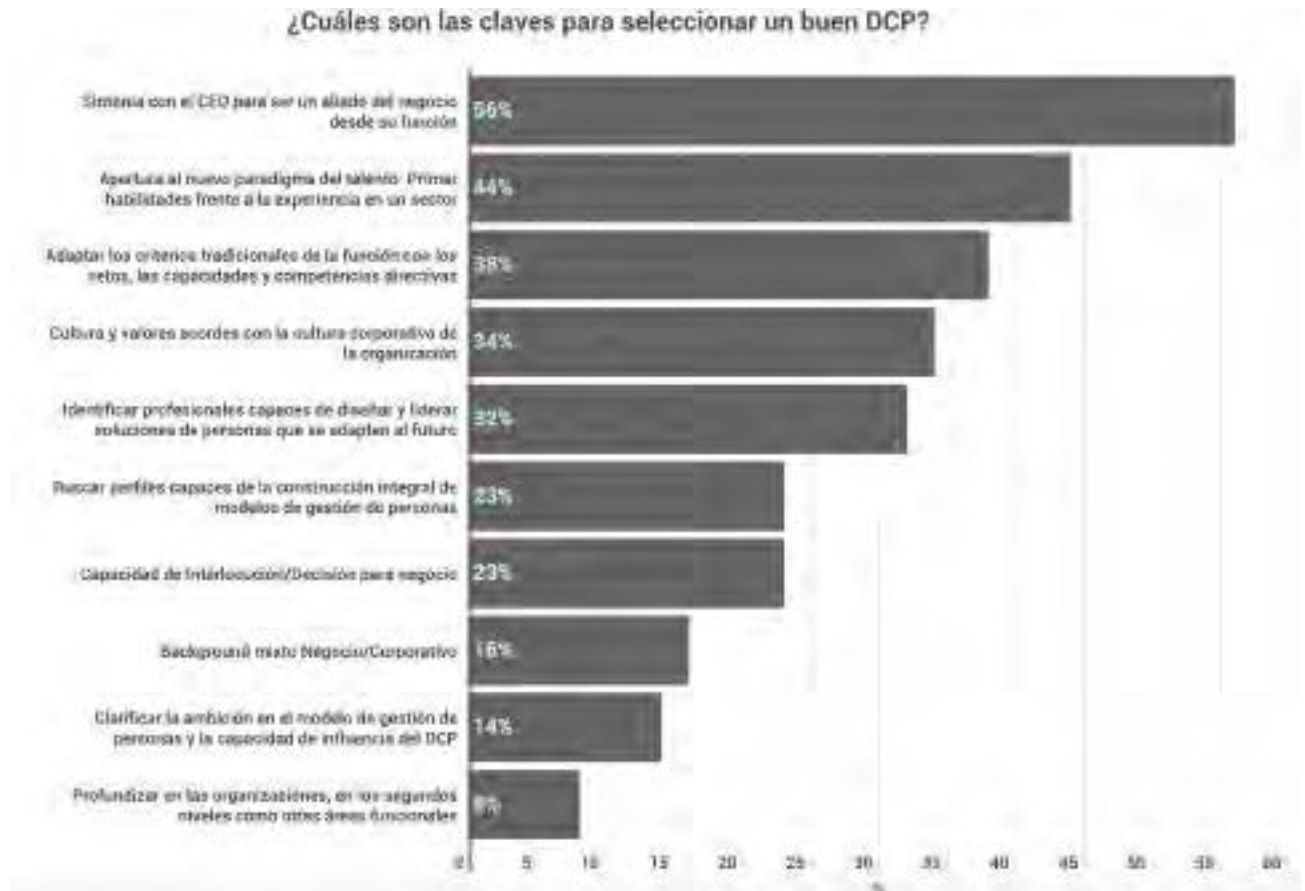
# CÓMO BUSCAR AL MEJOR DCP

En los próximos meses asistiremos a una auténtica batalla por el bien más preciado del mercado: el talento. Desde mi perspectiva de Asesor de Alta Dirección y Headhunter, y con la experiencia de haber ayudado en muchas búsquedas en este campo, creo que hay varios **elementos clave para reclutar un excelente DCP**:

1. **Sintonía con el CEO** para ser un aliado del negocio
2. Apertura al **nuevo paradigma del talento** en el que priman habilidades como: la visión, la agilidad, la curiosidad y el pensamiento crítico, frente a la experiencia en un sector determinado
3. Adaptar los criterios **tradicionales** de la función con los **retos, las capacidades y competencias directivas que se van a requerir en el futuro** próximo.
4. **Valores** acordes con la **cultura corporativa** de la organización
5. Identificar profesionales capaces de diseñar y liderar soluciones de personas que se adapten a las **nuevas tendencias globales** como la robótica, la inteligencia artificial, el aprendizaje continuo, los cambios demográficos o la movilidad internacional
6. Buscar perfiles capaces de la **construcción integral de estrategias de gestión de personas**
7. Capacidad de interlocución y decisión para **negocio**
8. **Background mixto** entre negocio y función corporativa
9. **Clarificar la ambición** en el modelo de gestión de personas y la capacidad de influencia del DCP

10. **Profundizar en la propia organización**, tanto en los segundos niveles como en otras áreas

En paralelo, debemos preparar a la organización para aceptar la diversidad, dar mucha visibilidad a la posición y vender la oportunidad.



# OTRAS REFLEXIONES FINALES:

## EL ROL DEL DCP EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y EN EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

Otro campo importante donde un buen Director Corporativo de Personas puede aportar es en el **Consejo de Administración**. Según una investigación reciente, solo 28 DCPs activos están actualmente en los Consejos de las compañías del Fortune 1000. La necesidad de su figura en este ámbito a menudo tiene que competir con las habilidades de otros perfiles, como el conocimiento de la industria o la perspectiva financiera. Muchos miembros del Consejo carecen de experiencia en sucesión y desarrollo ejecutivo y confían en las habilidades de un director con el conocimiento de un DCP para aportar su experiencia al proceso de sucesión del CEO. Ahí es donde el DCP puede agregar un gran valor.

El 74% de los directivos encuestados piensa que el Director Corporativo de Personas ganará peso en el **Comité de Dirección** después de la crisis, y que otros perfiles como el Director Financiero y el Director de Innovación/Digital tendrán más importancia en este órgano de gobierno.

Nos atrevemos a aventurar que los **Comités de Dirección** serán cada vez más líquidos, con miembros permanentes y no permanentes y con unas normas de funcionamiento muy flexibles. Tendrán formatos distintos en función del contenido y del tipo de decisiones que tomen.

Ante un escenario muy competitivo y complejo, la pregunta que muchos CEOs se han hecho en estos meses de obligado confinamiento es si tenemos el equipo directivo idóneo para acometer la crisis. La respuesta mayoritaria es sí, pero con algunos cambios y mejoras.

Destacan tres campos donde los directivos consultados ponen su foco para mejorarlo. En el momento actual, con profundos cambios y nuevas estrategias de crecimiento, muchos primeros ejecutivos abordarán la **Evaluación y Plan de Mejora** de sus equipos (un 29% no lo había realizado en los últimos años). Otros destacan la importancia de **buscar**

**talento externo**, el coaching, preparar con tiempo un Plan de Sucesión (en la actualidad uno de cada tres CEOs no sabe quien le sucederá) e invertir en la **formación** de su equipo cercano (un 25% de las empresas consultadas no tienen en la actualidad un Plan de Formación directiva)

Una de las cuestiones más relevantes en el mundo del management es **cómo ganar en diversidad** en el equipo directivo. Entre las medidas más efectivas destacan las de propiciar algunas soft skills “core” en el nuevo contexto, un background diferente, el género, unas capacidades diferentes, la nacionalidad y la experiencia internacional.

Por último nos gustaría destacar una reflexión sobre la **evo-**

**lución de los equipos de Personas** hacia equipos “agile” que trabajan de forma flexible siendo asignados a proyectos. Con la introducción de herramientas digitales, tomará más peso el autoservicio del empleado y el Manager, por lo que la función de personas se centrará menos en la operativa y más en la estrategia.

Christophe Guilluy, geógrafo francés, escribía hace poco “que el mañana será de la gente corriente”. El reto al que nos enfrentamos es mayúsculo, y de aquí la importancia de tener el mejor equipo. Y en este equipo el responsable de liderar las personas es un aliado clave del CEO para lograr el éxito, como nos regalaba Napoleón: “un líder es un negociador de esperanzas”.

¿Cómo podemos mejorar el equipo directivo?



# ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



**Antonio Núñez Martín** es el Senior Partner de Parangon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y miembro del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA).

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

Contacto: [anunezm@parangonpartners.com](mailto:anunezm@parangonpartners.com)

## AUTOR

# JAVIER GARCÍA- PRIETO



**Javier García-Prieto**, es Socio de Parangon Partners, se dedica fundamentalmente al Asesoramiento a la Alta Dirección y Consejos de Administración, desarrollando soluciones de alto rendimiento, en planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, búsqueda de altos directivos y evaluación y desarrollo de estructuras directivas, así como en proyectos de consultoría de RRHH y gestión del cambio, para todo tipo de organizaciones tanto a nivel nacional como internacional.

Con anterioridad, ha sido Socio-Director de Activa Advice, organización perteneciente al Grupo Parangon Partners. Siendo responsable de la gestión integral de la organización y de los acuerdos de desarrollo y de originación con empresas pertenecientes a diferentes sectores de la economía, así como la coordinación y gestión de grandes proyectos de contratación y consultoría, tanto a nivel nacional como internacional, de directivos y mandos intermedios.

Es licenciado en Administración de Empresas por CUNEF, Universidad Complutense de Madrid y Executive MBA por el Instituto de Empresa Business School.

Contacto: [jgarciaprieto@parangonpartners.com](mailto:jgarciaprieto@parangonpartners.com)

## COLABORADOR

Cómo el

**C O V I D**

está cambiando el perfil y la agenda del

**C O N S E J O D E  
A D M I N I S T R A C I Ó N**

> Antonio Núñez & José Luis Álvarez

La crisis del COVID-19 está convirtiendo la calidad del gobierno corporativo en una cuestión todavía más fundamental para los grandes agentes del ecosistema empresarial. Accionistas, inversores y reguladores tienen marcada esta cuestión como absolutamente prioritaria en sus agendas, poniendo especial atención al papel del Consejo de Administración como órgano encargado de administrarla. La **calidad del gobierno corporativo** tiene una influencia decisiva en aspectos como la generación de un ambiente de confianza, la sostenibilidad y la estabilidad tanto financiera como social en las organizaciones.

Tras los escándalos de la crisis financiera, la comunidad empresarial ha extremado sus exigencias de información. Figuras como los proxy advisors ganan peso como asesores que aconsejan a los accionistas sobre el sentido de su voto. Para ello observan con lupa las actuaciones del Consejo en base a una serie de parámetros e indicadores que no se apoyan únicamente en la rentabilidad, sino que amplían el concepto de cumplimiento de las responsabilidades corporativas.

Mientras no hay grandes cambios en la estructura de los Consejos, sí que la crisis provocada por el COVID, que va a durar un par de años en el mejor de los casos, hace del **largo plazo**, es decir, de la **estrategia**, la función más relevante de los Consejos, incluso más de lo que ya es. En general, la actuación del Consejo ha de poner el foco en todos aquellos asuntos estratégicos con incidencia en la viabilidad, reputación o sostenibilidad futura de la empresa. Así, se entiende que un órgano de gobierno corporativo que se conduzca por la senda de la excelencia ha de implicarse y aplicarse a fondo en cuestiones como el liderazgo y el talento; la definición y supervisión de la estrategia corporativa -incluyendo la definición de visión, misión y valores de la compañía-; la rendición de cuentas ante todos los accionistas y resto de stakeholders; el control de la gestión en asuntos capitales como los riesgos y, finalmente, la vigilancia de las actuaciones del CEO y el equipo directivo.

En este Estudio hemos querido analizar algunos de los temas más candentes relacionados con el gobierno corporativo actual y venidero. Nos referiremos a los retos y



desafíos a los que se enfrenta el Consejo, los cambios de modelo organizativo y revisión de funciones y responsabilidades de sus miembros o las nuevas variables que han entrado de lleno en la agenda de los consejeros. A través de asuntos como la sostenibilidad, el impacto de la revolución tecnológica y la innovación, la composición, diversidad y funcionamiento interno del Consejo, su profesionalización y formación, los mecanismos de renovación y nuevos perfiles de los consejeros, los sistemas de retribución y evaluación, la gestión de riesgos y compliance o las relaciones con los distintos stakeholders de la sociedad o responsabilidades del Consejo en la definición y supervisión de la estrategia, nos aproximaremos al universo del nuevo gobierno corporativo en esta era globalizada e hiperconectada.

La agenda de los Consejos, ya muy afectada por la **regulación**, se encontraba en un proceso de adaptación a las consecuencias de la **transformación digital** en los modelos de negocio de la mayoría de los sectores. Y en este contexto ha surgido la crisis originada por el COVID. En nuestro trabajo diario con consejeros y primeros ejecutivos constatamos la complejidad creciente de la labor del consejero. En este sentido cobra actualidad el anuncio que el explorador polar británico Ernest Shackleton publicó en The Times a comienzos de 1900: "Se buscan hombres para viaje arriesgado, salarios bajos, frío intenso, largos meses de completa oscuridad, peligro constante, dudoso retorno a salvo, honor y reconocimiento en caso de éxito".

Para contribuir a la formulación de los nuevos retos y respuestas a los mismos hemos realizado una **encuesta a más de 1.100 Consejeros y primeros ejecutivos**<sup>1</sup>. El cuestionario abordaba varios temas, todos ellos relacionados con el impacto del Covid-19 en la agenda y en las competencias de este órgano de gobierno, así como en la competencia y el perfil de sus miembros.

<sup>1</sup> La encuesta fue enviada a una muestra de 1130 Consejeros que aseguraba la representación equitativa de los principales Consejeros (Independientes, Dominicales y Ejecutivos), sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startup) y tamaños de empresa. El 87% de las encuestas se hizo online y un 13% por teléfono. La fecha de realización fue del 22 de mayo al 5 de junio de 2020.

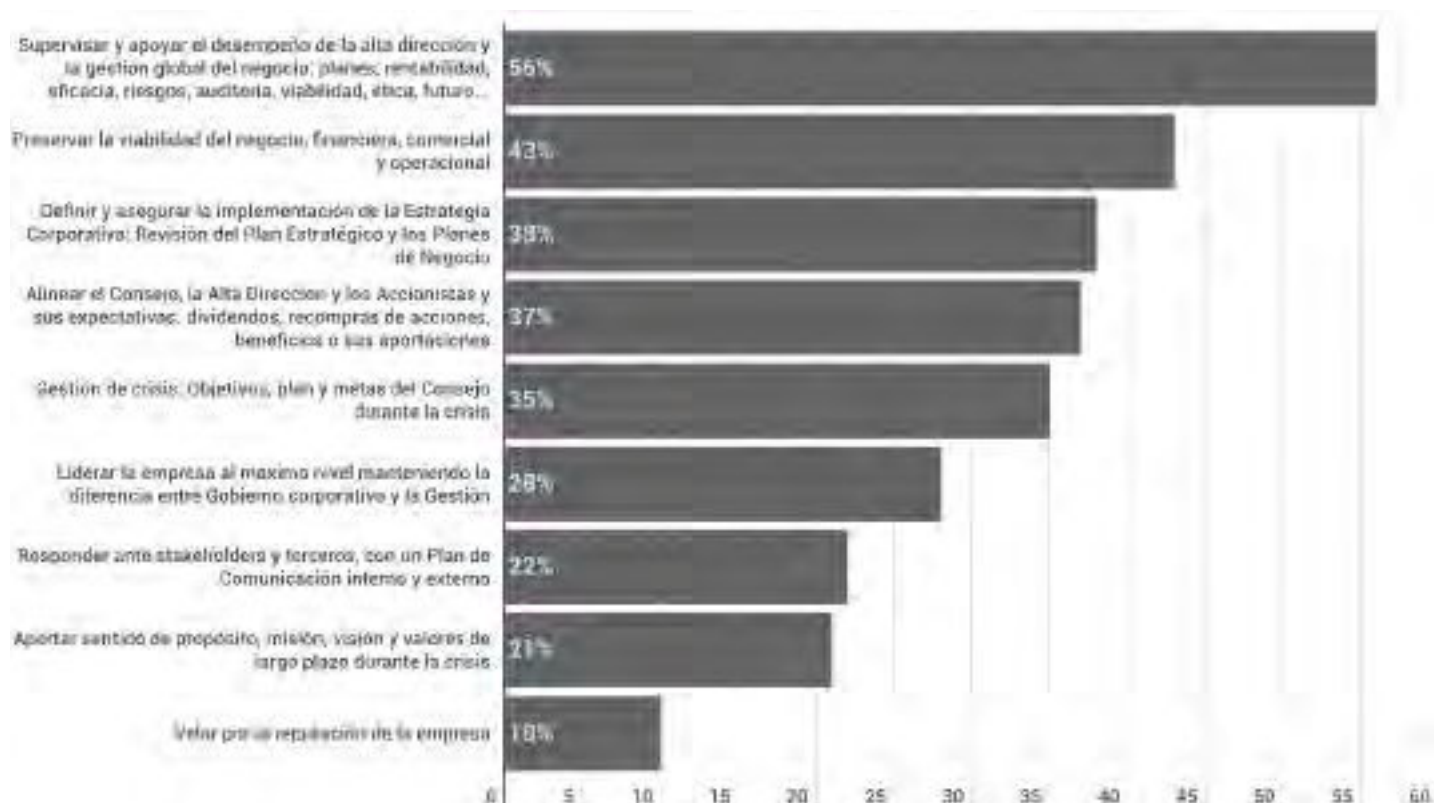
En primer lugar nos encontramos con que en el 84% de los **planes de contingencia** del Consejo no se consideraba una crisis con las consecuencias de la actual. En cambio, el 35% de los consejeros encuestados evalúa la reacción del Consejo ante la crisis (agilidad, intercambio de información, dedicación, etc) como Muy buena y un 48% como Buena.

El **objetivo principal del Consejo en estos meses** es ayudar a la compañía a sobrevivir durante esta crisis y ayudar a desarrollarla a largo plazo, un trabajo eminentemente estratégico. Se confirma así la tendencia ya existente de que los Consejos sean los actores estratégicos principales de las empresas. Dentro de los **retos a los que se está enfrentando el Consejo** en la crisis nos gustaría destacar:

- Supervisar y apoyar el desempeño de la alta dirección y la gestión global del negocio: planes, rentabilidad, eficacia, riesgos, auditoría, viabilidad, ética, futuro...
- Preservar la viabilidad del negocio, financiera, comercial y operacional
- Definir y asegurar la implementación de la Estrategia Corporativa: Revisión del Plan Estratégico y los Planes de Negocio
- Alinear el Consejo, la Alta Dirección y los Accionistas y sus expectativas: dividendos, recompras de acciones, beneficios o sus aportaciones
- Gestionar la crisis: objetivos, plan y metas del Consejo durante la crisis
- Liderar la empresa al máximo nivel manteniendo la diferencia entre Gobierno corporativo y la Gestión
- Responder ante stakeholders y terceros, con un Plan de Comunicación interno y externo
- Aportar sentido de propósito, misión, visión y valores de largo plazo durante la crisis
- Velar por la reputación de la empresa



## LAS FUNCIONES PRIORITARIAS DEL CONSEJO



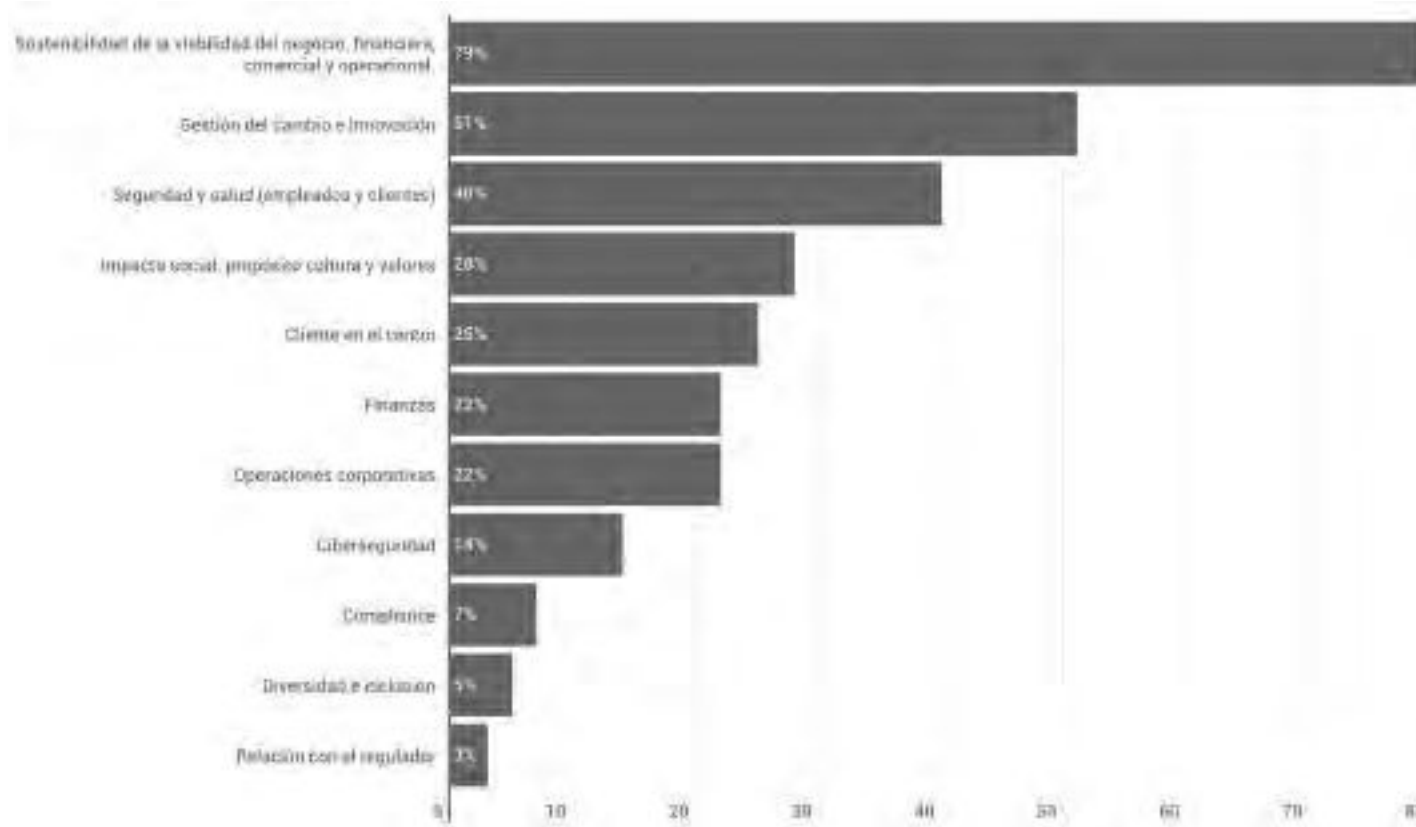
# RETOS A MEDIO Y LARGO PLAZO

Apoyo a la alta dirección para reaccionar a la crisis y trabajo estratégico son las dos grandes líneas de actuación prioritaria para los Consejos.

Esta crisis está cambiando escenarios, paradigmas y previsiones. El Presidente, con la ayuda de los miembros del Consejo debe adaptar la agenda, las prioridades y las decisiones a esta nueva realidad. Respecto a la **duración de la crisis**, las teorías se multiplican, y los consejeros consultados estiman unos efectos a corto plazo de 12 meses y una duración a medio plazo de 2 años para el 49% de los consejeros (un 27% opina que será de 3 años). En este entorno de gestión de las consecuencias de la crisis, nos encontramos una serie de **retos** a los que se enfrentará la agenda del Consejo a **medio y largo plazo**, entre los que nos gustaría destacar:

- Sostenibilidad de la viabilidad del negocio, financiera, comercial y operacional.
- Gestión del cambio e Innovación
- Seguridad y salud (empleados y clientes)
- Impacto social: propósito cultura y valores
- Cliente en el centro
- Finanzas
- Operaciones corporativas
- Ciberseguridad
- Compliance
- Diversidad e inclusión
- Relación con el regulador

## ¿QUÉ TEMAS GANARÁN PESO EN LA AGENDA DEL CONSEJO DESPUÉS DE LA CRISIS?



# EL PERFIL IDEAL DEL CONSEJERO

El Consejo debe apoyar al CEO y al equipo de alta dirección y ayudarlos a asegurarse de que los objetivos de sostenibilidad y desarrollo a largo plazo sean factibles. Ante un escenario muy competitivo y complejo, la pregunta que muchos Consejeros se han hecho en estos meses de obligado confinamiento es si las empresas cuentan con el **equipo directivo idóneo** para acometer la crisis. La respuesta mayoritaria es sí, pero con algunos cambios y mejoras.

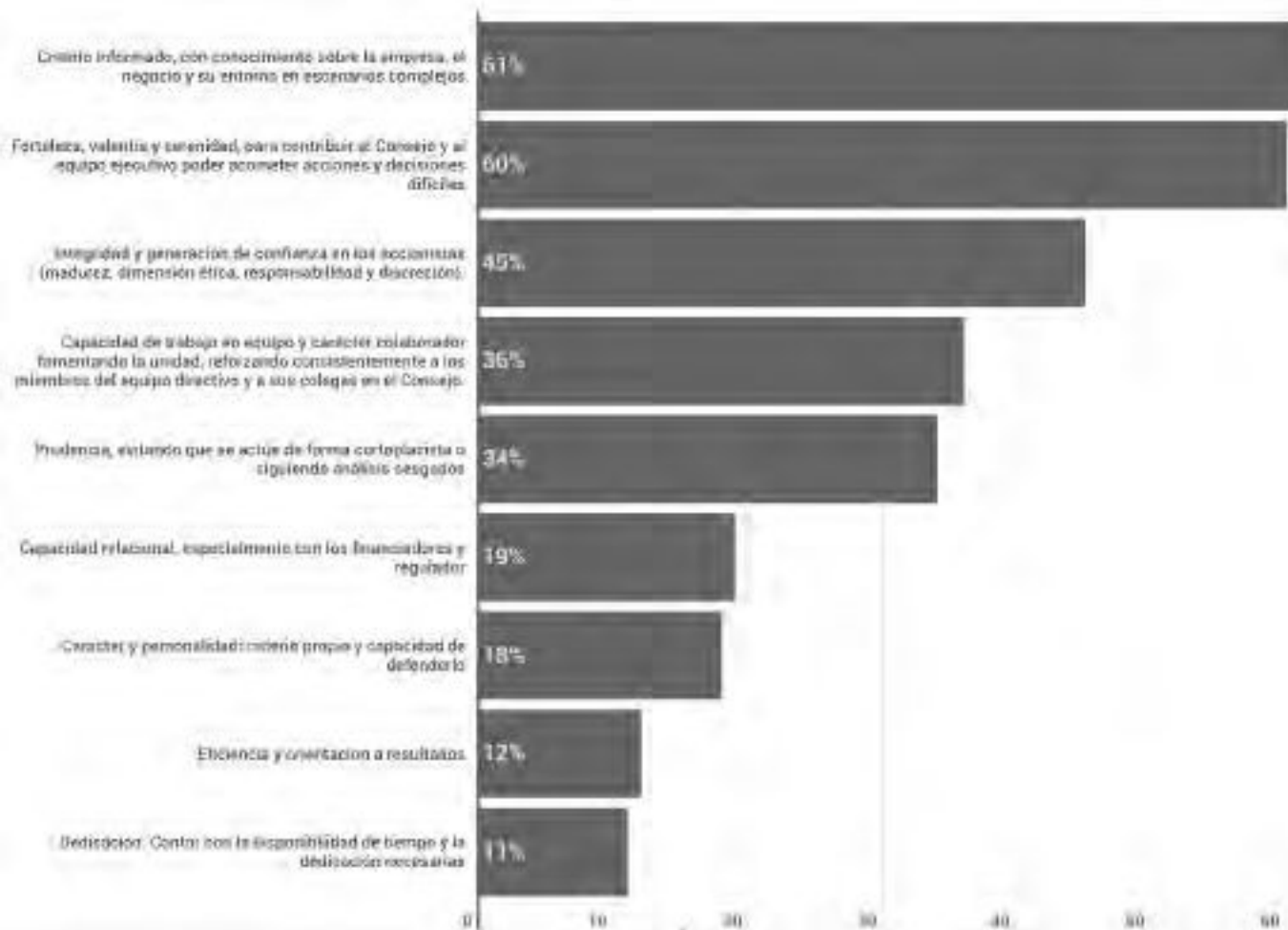
Destacan tres campos donde los consultados ponen su foco para **mejorarlo**. En el momento actual, con profundos cambios y nuevas estrategias de crecimiento, muchos Consejos a través de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones abordaran la **Evaluación y Plan de Mejora de sus equipos directivos** (un tercio no lo había realizado en los últimos años). Otros destacan la importancia de la **búsqueda de talento externo**, el apoyo del **coaching**, preparar con tiempo un **Plan de Sucesión** (en la actualidad uno de cada tres CEOs no sabe quien le sucederá) e invertir en la formación de su equipo directivo (un 25% de las empresas consultadas no tienen en la actualidad un Plan de Formación directiva).

En la encuesta preguntamos sobre cuáles serán las **competencias más importantes para el Consejero** en un futuro cercano en el nuevo contexto surgido como consecuencia de la pandemia.

Partimos de una noción importante. La calidad del liderazgo se mide por la capacidad de alinear e integrar a toda la organización (en este caso al Consejo) hacia un objetivo compartido. Objetivo compartido que además es producto de un análisis estratégico riguroso y de una conversación frecuente y relevante con el equipo directivo.

Las contestaciones a la encuesta nos permiten dibujar un retrato de las competencias directivas que serán más importantes para transitar por los desafíos sin precedentes

## ¿CUÁL ES EL PERFIL DEL CONSEJERO QUE NECESITAN LOS CONSEJOS DESPUÉS DE LA CRISIS?



# EL PERFIL IDEAL DEL CONSEJERO

de los próximos años. De manera coherente con las respuestas anteriores son competencias precisas del Consejero para el desempeño estratégico de los Consejos:

- Criterio informado, con conocimiento sobre la empresa, el negocio y su entorno en escenarios complejos
- Fortaleza, valentía y serenidad, para contribuir al Consejo y al equipo ejecutivo poder acometer acciones y decisiones difíciles
- Integridad y generación de confianza en los accionistas (madurez, dimensión ética, responsabilidad y discreción).
- Capacidad de trabajo en equipo y carácter colaborador fomentando la unidad, reforzando consistentemente a los miembros del equipo directivo y a sus colegas en el Consejo.
- Prudencia, evitando que se actúe de forma cortoplacista o siguiendo análisis sesgados
- Capacidad relacional, especialmente con los financiadores y regulador
- Carácter y personalidad: criterio propio y capacidad de defenderlo
- Eficiencia y orientación a resultados
- Dedicación. Contar con la disponibilidad de tiempo y la dedicación necesarias



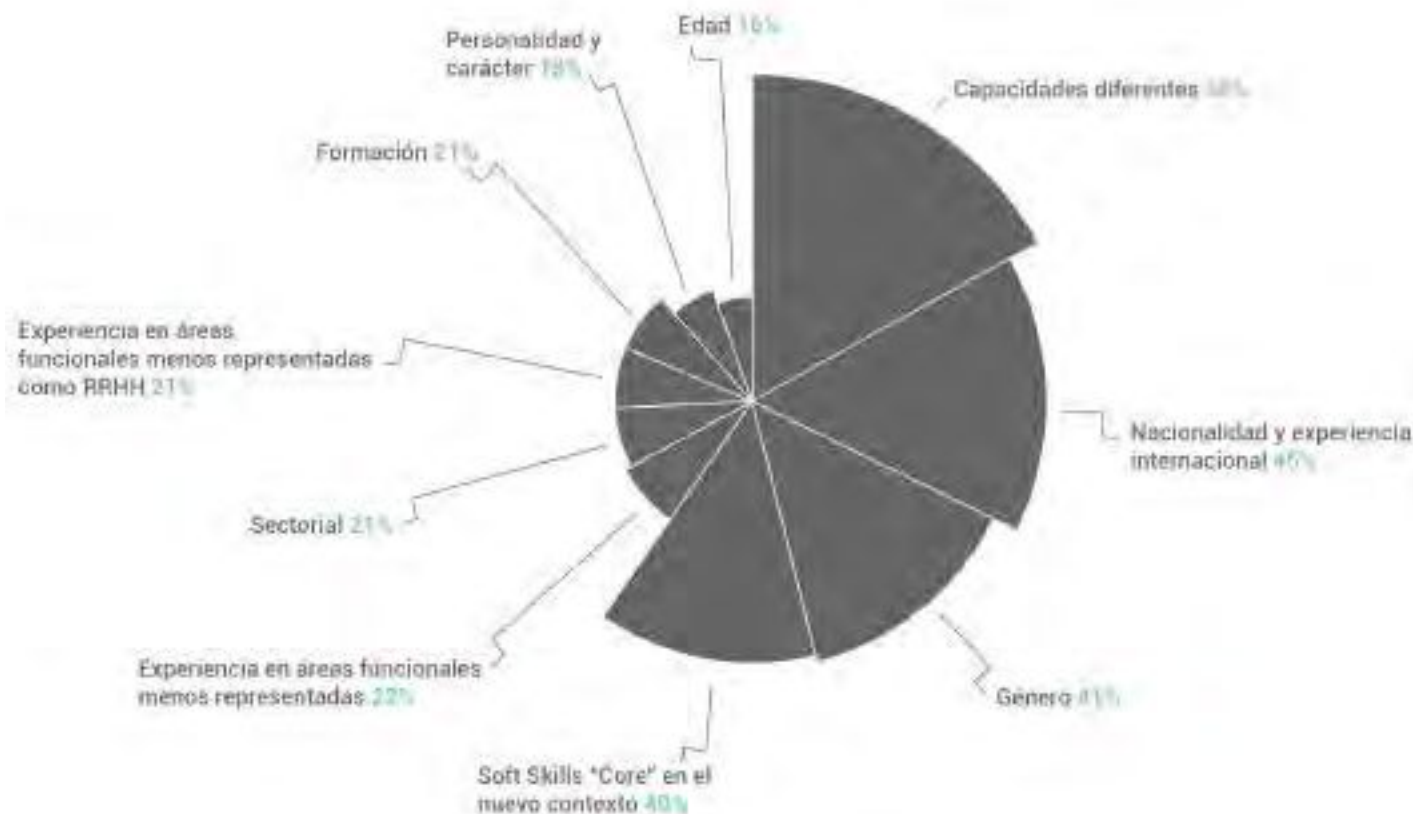
# DIVERSIDAD EN EL CONSEJO

Una cuestión que sigue presente en las prioridades de los Consejos son las mejores maneras de ganar en **diversidad** en el mismo, destacando contar con capacidades diferentes (un 51% de los encuestados), nacionalidad o experiencia internacional (45%), género (42%) o poseer algunas soft skills necesarias en el nuevo contexto (40%)

Por último una consideración sobre los **principales cambios en la práctica del Consejo** derivados de la crisis COVID. El 69% opina que habrá un cambio en las agendas de temas prioritarios (destacando los temas que tratábamos en el punto anterior), un 15% un cambio en los perfiles de los consejeros, un 9% considera que repercutirá en una mayor dedicación de tiempo y un 9% en la creación de nuevas Comisiones.

“No es fácil encontrarle un lado bueno al virus. Pero su irrupción brutal puede que sea el principio de un debate sobre la economía de lo necesario, lo esencial, lo vital” decía recientemente Stephan Lessenich, sociólogo alemán, profesor en la Universidad de Múnich y autor de ‘La sociedad de la externalización’.

## ¿CUÁLES SON LAS MEJORES MANERAS DE GANAR EN DIVERSIDAD EN EL CONSEJO?



# ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



**Antonio Núñez Martín** es el Senior Partner de Parangon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Con una experiencia ejecutiva de más de 25 años, durante diez años dirigió el Departamento de Executive Education en el IESE trabajando con cientos de consejeros y directivos y con las principales compañías nacionales e internacionales.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y miembro del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA).

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

Contacto: [anunezm@parangonpartners.com](mailto:anunezm@parangonpartners.com)

# JOSÉ LUIS ÁLVAREZ



**José Luis Álvarez** es Profesor de Organisational Behaviour y Director del Corporate Governance Centre en INSEAD. Enseña en el Programa MBA (donde recibió tres veces el Premio al Mejor Profesor) y en programas de educación ejecutiva, como el Advanced Management Programme, el Transition to General Management Program y para numerosas empresas. Es el director académico de varios programas de la escuela como el Leading for Results Programme. Ha sido galardonado con el Reconocimiento por Servicio Distinguido a la Educación Ejecutiva de INSEAD.

Fue profesor visitante en la Harvard Business School y en la Universidad de Cambridge. Es licenciado en Derecho y Filosofía por la Universidad de Barcelona, posee un MBA de IESE Business School, y un M.A. y un Ph.D. en Comportamiento Organizacional de la Universidad de Harvard. Su investigación ha sido publicada en numerosas publicaciones de prestigio como el MIT-Sloan Management Review o el European Management Journal, y ha publicado seis libros. Su libro Sharing Executive Power: Roles and Relationships at the Top, publicado por Cambridge University Press, fue seleccionado como uno de los tres mejores libros en 2007 por la Academy of Management.

Ha aparecido, entre otros medios, en Financial Times, BBC World News, Al Jazeera, etc. Su trabajo actual se centra en la psicología de las carreras directivas, en el liderazgo político, en el que publicó un libro sobre primeros ministros españoles. Sus actividades educativas corporativas y su experiencia en consultoría se han centrado principalmente en temas de gobierno corporativo, diseño organizacional y cambio.

Contacto: [joseluis.alvarez@insead.edu](mailto:joseluis.alvarez@insead.edu)

Cómo el

**C O V I D**

está obligando a los CEOs a cambiar el diseño de la

**ESTRUCTURA  
ORGANIZATIVA**

> Luis Huete & Antonio Núñez

**E**l diseño de estructuras, y su buen funcionamiento, son posiblemente las tareas más importantes de un CEO. Un primer ejecutivo tiene la responsabilidad de que la estructura de poder sea coherente con el contenido de la estrategia y de lograr que la estructura organizativa funcione, es decir, ejecute bien. Una estructura funciona bien cuando convergen al menos cuatro elementos:

- La capacidad de ejecutar (la intersección de la autoridad, poder e influencia) de sus principales actores está en línea con las responsabilidades asignadas a dichos directivos.
- La gestión por resultados, y los incentivos asociados a los mismos, son suficientemente motivadores para realizar el sobreesfuerzo que sea necesario para conseguir los objetivos.
- La coordinación lateral y la confianza mutua son elevados y ello permite que fluya una buena colaboración entre las áreas.
- El perfil de los directivos y la calidad de su liderazgo es consistente con el contenido de la estrategia.

La tarea de hacer un buen diseño de estructuras interesa a todos aquellos que queremos hacer de las empresas un motor de progreso económico, movilidad e inclusión social. Un país tiene futuro cuando su economía funciona para una amplia mayoría de su población. Hoy en día no parece que sea el caso, y las empresas deberían de proponerse ser parte de la solución a este problema.

Para contribuir al buen diseño de estructuras organizativas hemos realizado una encuesta a cerca de 2.000 primeros ejecutivos. El cuestionario abordaba doce temas, todos ellos relacionados con el diseño y buen funcionamiento de la estructura organizativa en entornos como el Covid, en donde muchas empresas han tenido que modificar sus prioridades estratégicas.

Las preguntas y las respuestas se pueden resumir de la siguiente manera:

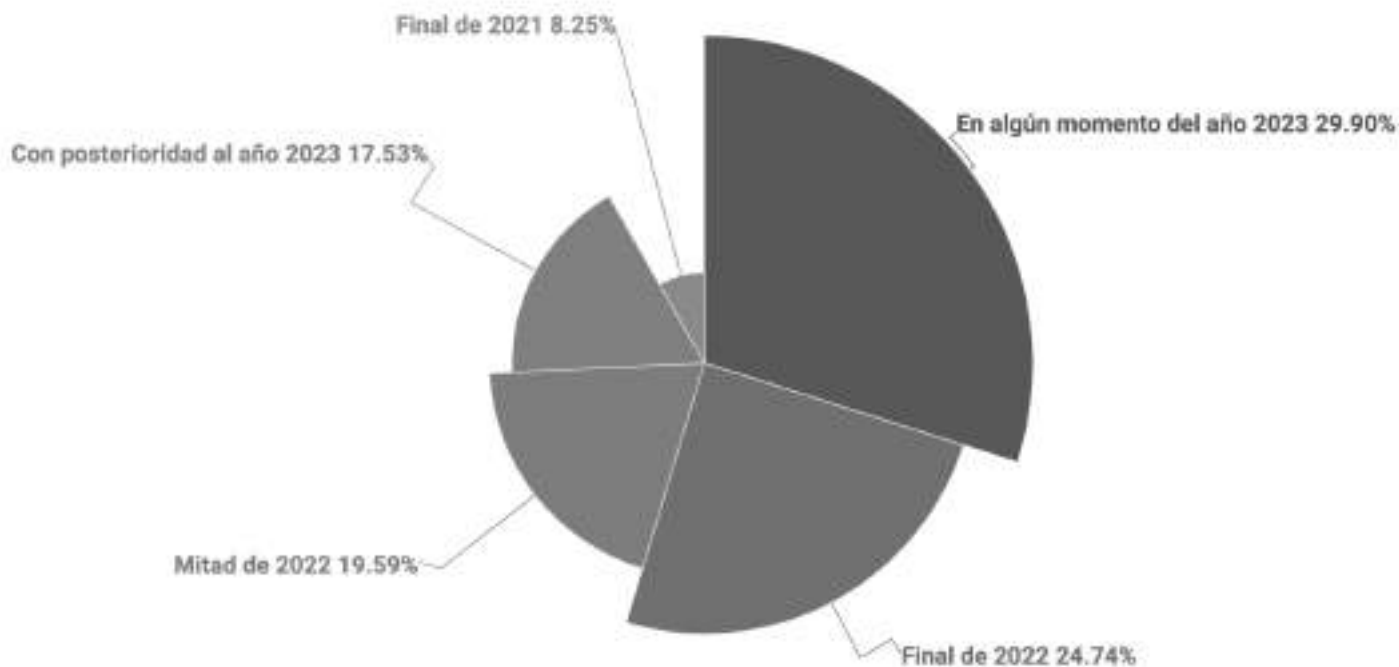
<sup>1</sup> La encuesta fue enviada a una muestra de 2143 altos directivos de los cuales el 64 % son CEOs, el 28 % son Directores Corporativos de Personas y el 8% Altos directivos con responsabilidad sobre la estructura organizativa de las compañías. La muestra aseguraba la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa.



# 1 EL IMPACTO DEL COVID EN LOS MERCADOS Y EN LOS PRESUPUESTOS DE LAS EMPRESAS

- Un 57% de las empresas de la muestra **crecían** más que sus competidores antes del Covid, frente a un 7% que crecían menos y 36% cuyo crecimiento era parejo al de sus competidores.
- Para un **60% de las empresas el impacto del COVID en las prioridades estratégicas ha sido alto**, frente a un 27% que consideran que ha sido bajo y un 13% medio.
- Para un **74% de las empresas la pandemia va a suponer una disminución de los ingresos previstos** frente a un 9% de empresas en las que el Covid hará que aumenten sus ingresos y un 17% en donde no tienen previsto un efecto en los ingresos.
- Para un **66% de los encuestados el Covid ha sido la crisis más importante a la que han tenido que hacer frente en su carrera profesional.**
- En cuanto a la fecha en la que **la economía recuperará todo lo perdido** con la pandemia, la opinión mayoritaria (casi un **45%**) es que será **a lo largo del año 2022**, seguido de un 30% que opina que será en el año 2023, 17% con posterioridad al año 2023 y un 8% que prevé la recuperación en al año 2021.

## ESCENARIO MÁS PROBABLE DE VUELTA A LA SITUACIÓN ANTERIOR A LA PANDEMIA



## 2 EL IMPACTO DEL COVID EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

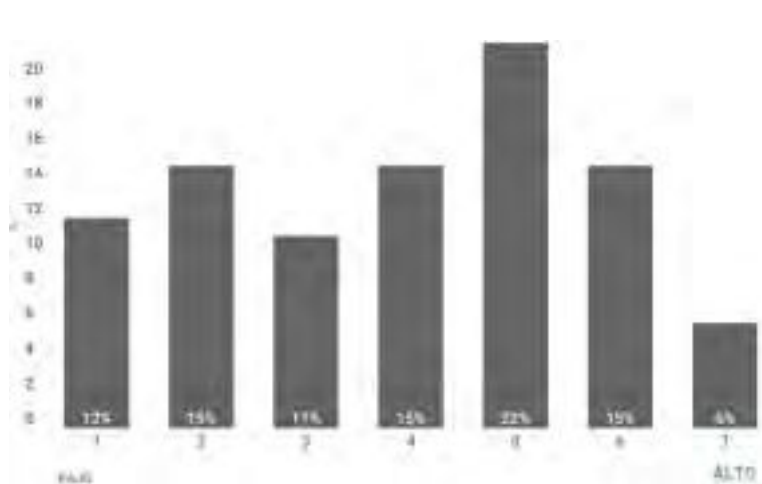
- Un 45% de las empresas han realizado cambios de envergadura (rotación de directivos, reorganización, etc.) en su estructura organizativa con motivo del Covid, frente a un 40% que no lo ha hecho y un 15% que estima como moderados los cambios realizados.

- Un 7% de los encuestados se sienten incómodos con la configuración actual de su estructura organizativa, frente a un 80% que manifiesta su satisfacción con el diseño de la estructura actual. El 13% restante es ambivalente al respecto.

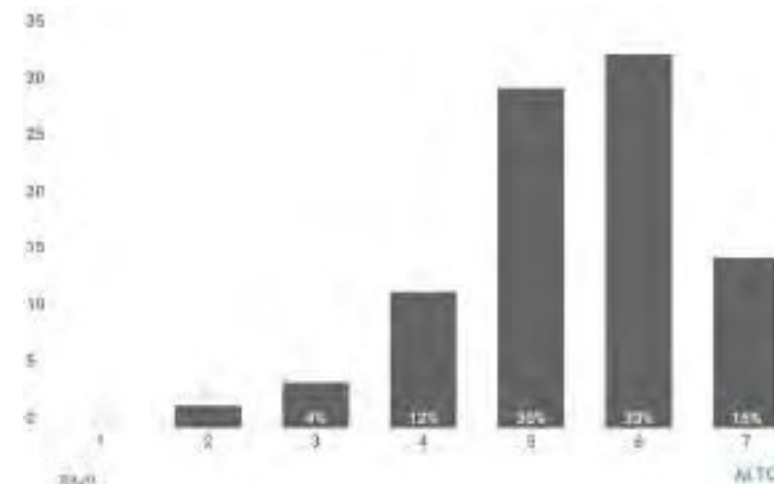
- En línea con lo anterior un 83% opina que el alineamiento de su estructura organizativa con la estrategia de negocio es alto, frente a un 6% que lo considera bajo y un 11% medio.

- En la encuesta también se preguntó a los CEOs con quien cuentan en el diseño de la estructura organizativa. Para un 56% el director corporativo de personas tiene un papel relevante, frente a un 25% que se hace los cambios de acuerdo con su propio criterio y solo un 16% que se asesora con un especialista. Nuestra opinión es que no se puede ver un cuadro cuando se forma parte de este. El gran peligro de ser juez y parte es acabar diseñando una estructura en base a personas y no en base a la función que ha de realizar la estructura.

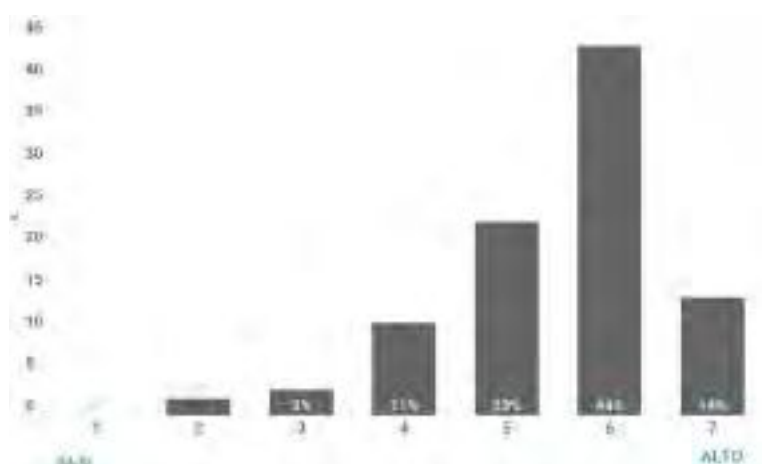
### MAGNITUD DE LOS CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DIRECTIVA



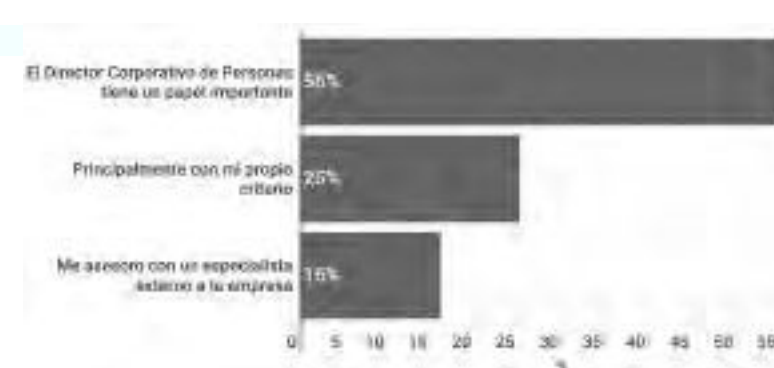
### SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL



### GRADO DE ALINEAMIENTO ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA



### ACTORES EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



### 3 QUÉ CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HAN SIDO LOS MÁS FRECUENTES Y CUÁLES LOS MENOS FRECUENTES

● Los cambios **más frecuentes** han sido:

- ▶ La centralización de la toma de decisiones en un comité de crisis
- ▶ El aumento de frecuencia de los comités de dirección
- ▶ La potenciación del papel de las unidades de negocio para revitalizar los ingresos
- ▶ Y el empoderamiento de los niveles jerárquicos más bajos para que tomen decisiones.

● Por el contrario, los cambios organizativos **menos frecuentes** han sido:

- ▶ La eliminación de alguno de los comités más ligados al largo plazo de la empresa que se utilizaban en el pasado
- ▶ La reducción de la estructura directiva amortizando puestos directivos
- ▶ La potenciación de una red informal que conecte el conocimiento disperso
- ▶ Aumento del poder de los directivos encargados del control de costes

### 4 QUIÉN TIENE EL PODER EN LAS EMPRESAS; LAS ÁREAS DE CORTO O DE LARGO PLAZO

Con la intención de saber si la estructura de poder está en manos de las áreas de corto o largo plazo se preguntó en la encuesta sobre el poder relativo de cuatro pares de áreas en donde una era representativa del corto plazo y otra del largo plazo.

● Las funciones más de **corto plazo son ventas, operaciones, control de gestión, finanzas a corto plazo, y administración de personas**. Las funciones más ligadas al **largo plazo son, en cambio, marketing, desarrollo del talento, nuevos productos y finanzas a largo**.

● Las áreas de corto plazo, salvo en el caso de desarrollo de personas, son las que tienen más poder en la muestra de la encuesta. Esta configuración del poder en las empresas no favorece la gestión del cambio tan necesaria en situaciones en donde los mercados se transforman de manera acelerada.

● En una estructura organizativa las funciones de largo plazo han de tener el poder, autoridad e influencia necesarios para hacer posible el cambio. Cuestión que no hemos visto en una parte sustancial de las empresas encuestadas. Las responsabilidades y la capacidad de ejecución de los directivos que se ocupan del corto plazo vs. las de los que se ocupan del largo plazo, han de ser coherentes con la extensión y velocidad del cambio deseado.

● La respuesta de los participantes sobre qué área tiene un mayor poder relativo fue:

- ▶ **Ventas** 80% (corto plazo) frente a marketing 20% (largo plazo)
- ▶ **Operaciones** 79% (corto plazo) frente a nuevos productos 21% (largo plazo)
- ▶ **Controlling** 82% (corto plazo) frente a finanzas 18% (largo plazo)
- ▶ **Desarrollo de personas** 65% (largo plazo) frente a administración de personas 35% (corto plazo).

## 5 EL DIFÍCIL EQUILIBRIO ENTRE ELEMENTOS APARENTEMENTE CONTRARIOS

● Las empresas, al igual que los seres vivos, tienen su ciclo de vida. De forma metafórica, se podría comparar la vida de una empresa con la vida del ser humano. Se puede hablar de **etapas de juventud**, madurez dentro de la juventud, mediana edad, y envejecimiento.

● En las **etapas de juventud** la flexibilidad prima sobre el control; el compromiso sobre el cumplimiento, el crecimiento sobre la rentabilidad y el propósito sobre las formas. Cuando la empresa se envejece las tornas cambian y la ecuación es la contraria.

● Hay una etapa, la **madurez** dentro de la juventud, en donde estos términos, aparentemente contrarios, se integran. Las empresas pasan a ser flexibles y tener control; hay cumplimiento y compromiso; la rentabilidad y el crecimiento vienen conjuntamente y por último la función (el propósito) y las formas están alineadas.

● En la encuesta los participantes fueron preguntados sobre cuál de esas dimensiones resultaba hegemónica en sus empresas. La respuesta de los encuestados fue la siguiente:

- ▶ **Flexibilidad** para el 58% de los encuestados, control para el 42%
- ▶ Cumplimiento para el 46%, **compromiso** para el 54%
- ▶ **Rentabilidad** para el 70%, crecimiento para el 30%
- ▶ Formalismo para el 18%, **propósito** para el 82%



## 6 LAS DIMENSIONES MÁS UTILIZADAS EN EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS

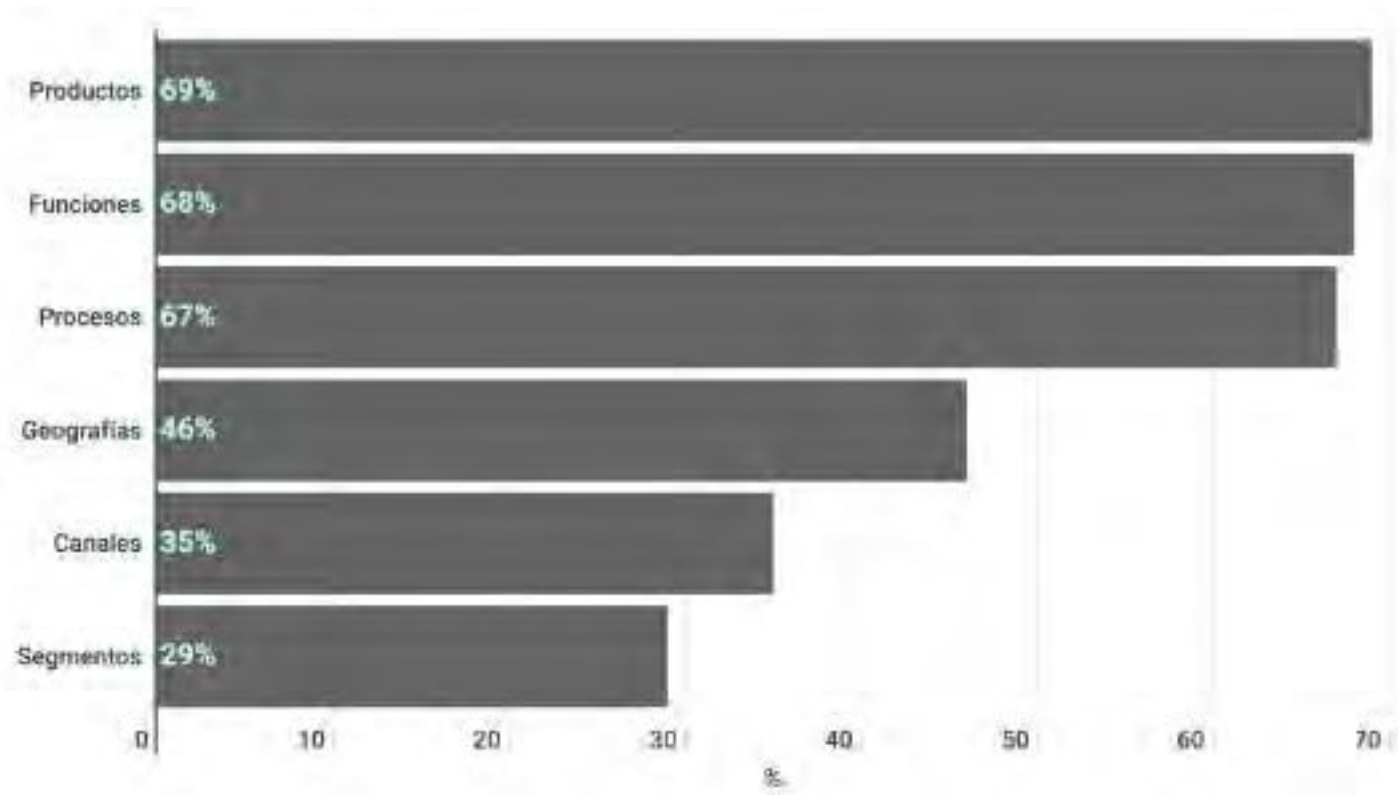
● Una estructura se puede diseñar utilizando seis variables: **funciones, productos, procesos-proyectos, segmentos, canales y geografías**. Las variables priorizadas han de ser aquellas que sean más relevantes desde el punto de vista de la formulación estratégica.

● ¿Cuáles de estas variables son las que han priorizado las empresas de la muestra?

- ▶ Las tres **más utilizadas** han sido productos, funciones, procesos
- ▶ Las tres **menos utilizadas** son segmentos, canales y geografías

● Las empresas con modelos de negocio centrados en productos suelen enfatizar las variables funciones, productos y procesos que son, precisamente, las que son señaladas en la encuesta como las más utilizadas. Por el contrario, los modelos de negocios centrados en clientes enfatizan las dimensiones de segmentos, canales y geografías. La mayor parte de las empresas de la muestra, por tanto, parece que se decantan por modelos de negocio centrados en producto que tienden a tener un extra de dificultad en la buena gestión del cambio.

### DIMENSIONES MÁS RELEVANTES EN EL DISEÑO DE SU ESTRUCTURA



## 7 ELEMENTOS QUE CONFIGURAN LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA Y SU PRIORIZACIÓN

La sostenibilidad de una empresa requiere gestionar su **efectividad** (obtener los resultados deseados) y **eficiencia** (lograr objetivos con el menor número de recursos posibles) en el corto y largo plazo.

La efectividad va unida a la **determinación para ejecutar** (efectividad a corto plazo) y a la **creatividad para innovar** (efectividad a largo plazo). La eficiencia, por el contrario, con el **rigor para administrar** (eficiencia a corto plazo), y con la **sensibilidad humana para integrar** (eficiencia a largo plazo).

● En la encuesta los elementos más enfatizados por las empresas son y por este orden:

- ▶ Determinación para ejecutar (efectividad a corto plazo),
- ▶ Rigor para administrar (eficiencia a corto plazo)
- ▶ Sensibilidad humana para integrar (efectividad a largo plazo)
- ▶ Creatividad para innovar (eficiencia a largo plazo)

● La conclusión, por tanto, es que en la mayor parte de las empresas de la muestra prima el corto plazo, en sus dos ingredientes de efectividad y eficiencia, sobre los elementos que aseguran más el largo plazo.

## 8 MECANISMOS DE COORDINACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La suma de buenos mecanismos de coordinación y una cultura de confianza genera procesos colaborativos que se alimentan, y a la vez alimentan el deseo de reciprocidad. El resultado son mejores decisiones, mejor ejecución y buen ambiente. Con mala coordinación y poca confianza el resultado son broncas, peleas, defensa del territorio, etc.

● En la encuesta los mecanismos de coordinación que se citan como **los utilizados con más frecuencia** son:

- ▶ Habituarse a la organización a trabajar utilizando equipos de trabajo interdepartamentales para los proyectos importantes de futuro.
- ▶ Usar métricas de rendimiento e incentivos al desempeño que fomenten la colaboración en el trabajo y que pongan el acento en el logro de objetivos comunes.
- ▶ Procurar que los procesos críticos se diseñen “end to end” de tal manera que exista un dueño del proceso que se implique en la mejora global del mismo.
- ▶ Trabajar con los directivos de alto potencial para desarrollar sus capacidades colaborativas.
- ▶ Desarrollar un estilo de liderazgo que evite el recurso a escalar hacia arriba los problemas de descoordinación entre áreas.

● Aquellos cuya utilización es **media** son los siguientes

- ▶ Revisar los procesos de toma de decisiones para clarificar el papel de cada uno y evitar los malentendidos.
- ▶ Fomentar carreras horizontales en donde un buen número de directivos van rotando de un departamento a otro.
- ▶ Dotarse de sistemas que integren y centralicen la información de toda la empresa y usar herramientas informáticas colaborativas
- ▶ Dar más poder informal a los directivos que tienen que coordinar el trabajo de colegas que no dependen jerárquicamente

● Por el contrario, aquellos que se **utilizan menos** son los siguientes

- ▶ Equilibrar el poder en las estructuras matriciales.
- ▶ Tener diversos off-sites anuales para fomentar las relaciones informales del equipo directivo y enriquecer la comunicación entre ellos.
- ▶ Intentar que haya más simetría organizativa en las funciones, áreas y departamentos para que las personas con responsabilidades de nivel intermedio sepan quiénes son sus pares en las otras funciones.
- ▶ Apartar de la organización, aunque consigan buenos resultados a corto plazo, a las personas con conductas de “macho alfa”.
- ▶ Repensarse la distribución física de los espacios en los que se trabaja para fomentar la comunicación.

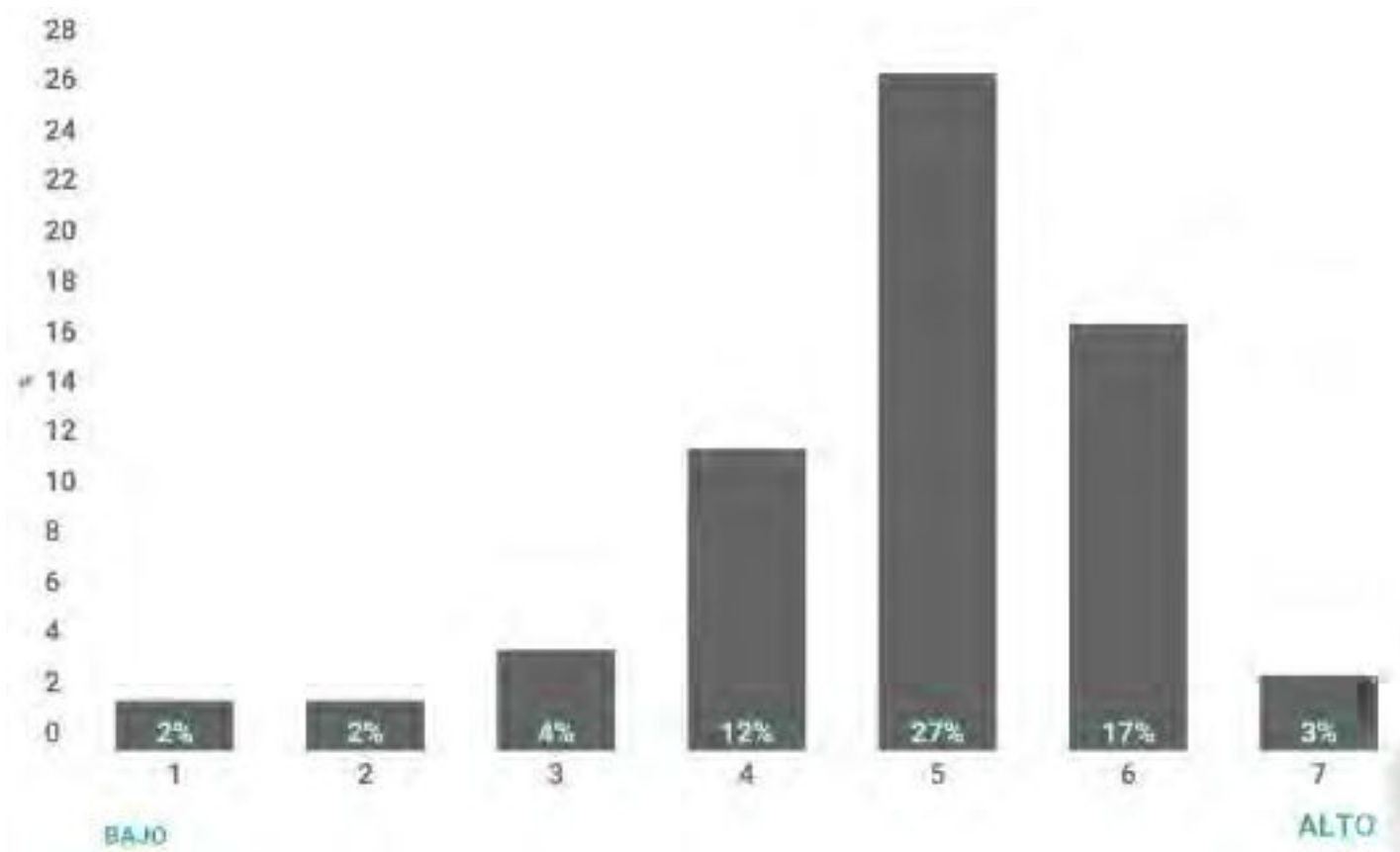
## 9 USO Y SATISFACCIÓN CON LAS ORGANIZACIONES MATRICIALES

Muchas empresas utilizan estructuras en forma de matriz con dobles o triples líneas de reporte. Estas estructuras aparentemente son una buena idea para lograr una mayor coordinación, pero su funcionamiento suele ser complejo.

● En la encuesta un **65% de las empresas declaran que utiliza matrices organizativas.**

● De las empresas que utilizan matrices un **68% afirma que están contentan con su funcionamiento**; un 18% tienen una satisfacción baja y un 14% declaran estar insatisfechas con sus resultados.

**GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN MATRICIAL**



## 10 LA CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DE LOS DIRECTIVOS

La **capacidad de ejecución** de los directivos que ocupan cargos de responsabilidad en las estructuras es equivalente al área en el que convergen su **poder, influencia y autoridad**. La aprobación y reparto del presupuesto es lo que llamamos poder; el rol en los procesos de toma de decisiones entendemos que es autoridad; y la naturaleza de los comités y de los equipos de trabajo de los que forma parte es lo que llamamos influencia. De esas tres variables la que se desgasta menos con su uso es la influencia, seguida de la autoridad y acabando en el poder.

● En la encuesta las empresas afirman que es la **Influencia**, de manera abrumadora con un **75%**, la que se ejercita de manera principal por sus directivos para sacar adelante sus áreas de responsabilidad frente al 15% que mencionan la **autoridad**, y un 10% el **poder**.

● La capacidad de ejecución de los directivos en las estructuras requiere ligar sus responsabilidades a una **gestión por resultados**. En la encuesta un 88% de los participantes afirman que los resultados de así hacerlo así son buenos frente a un 6% que afirma lo contrario.

## 11 PROCESOS DE SUCESIÓN

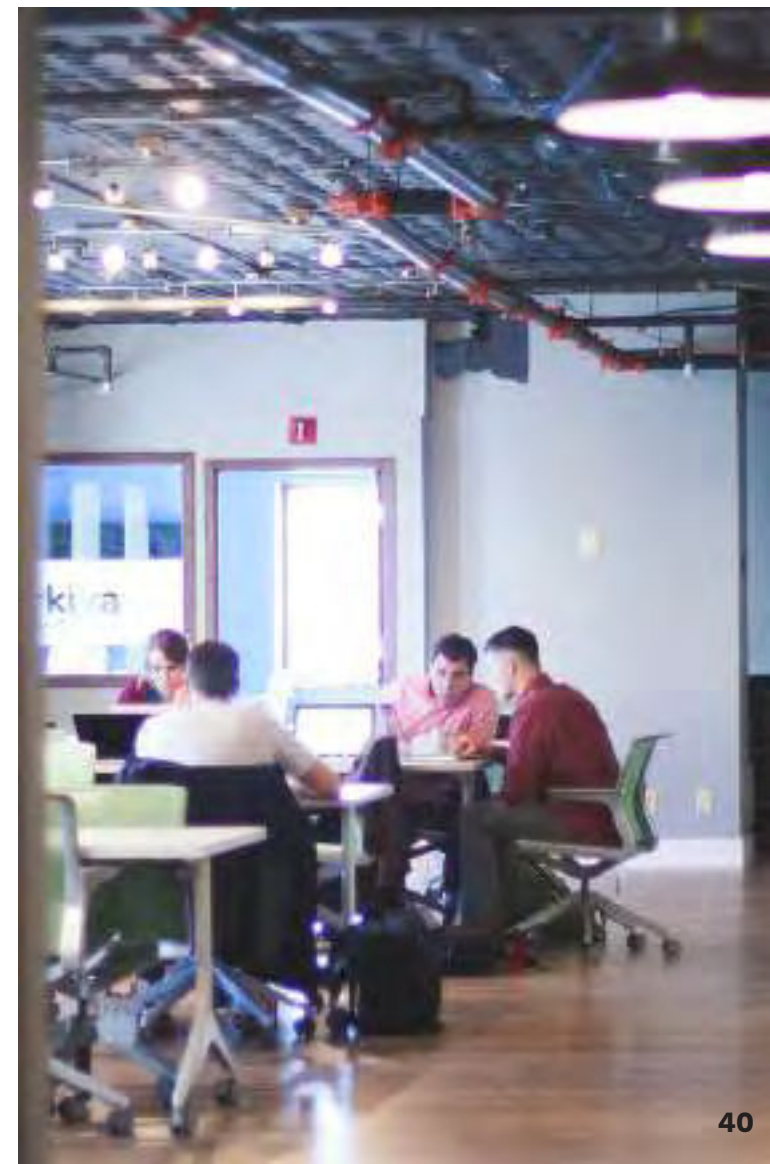
A las empresas no les conviene que haya personas imprescindibles ni insustituibles. Es una buena práctica de gestión el tener previstos los reemplazos e iniciar los **procesos de sucesión** más importantes con tiempo suficiente, que puede llegar a ser de hasta 10 años.

● Las respuestas sobre este tema obtenidas en la encuesta son muy dispares ya que para un 33% de las empresas la sucesión se hace sin ninguna anticipación; para el 37% el proceso se inicia un año antes y solo un 30% de las empresas inician el proceso con tres años o más tiempo de anticipación.

## 12 DISTRIBUCIÓN DE LOS ROLES EJECUTIVOS

Para una **distribución de los roles ejecutivos** es conveniente tener en cuenta la personalidad natural de cada directivo.

● En la encuesta un 62% de las empresas afirma que así lo hace, frente a un 20% que no.





La encuesta nos ha permitido una primera aproximación al **diseño de estructuras** que se realiza en las empresas españolas y al impacto en las mismas de la crisis provocada por la pandemia.

El diseño de estructuras es una de las tareas más importantes de los primeros ejecutivos. Las empresas necesitan que sus directivos sepan diseñar con acierto estructuras organizativas, y que además hagan una supervisión cercana y eficaz de la gestión realizada por las personas que aparecen en el organigrama.

Una estructura **conlleva** la creación de órganos colegiados, la elección de integrantes cualificados, y la creación de una buena dinámica de trabajo en equipo. Es en los órganos colegiados donde se ha de compartir el poder y la responsabilidad de decidir, ejecutar y controlar.

**Compartir autoridad, poder e influencia** en la estructura organizativa requiere inteligencia, nobleza y generosidad. La decisión de compartir es lo correcto y además lo inteligente. Es una expresión del “egoísmo” inteligente que hace posible que lo bueno para la empresa acabe siendo también bueno para el que toma esa decisión.

La principal responsabilidad de los equipos que forman parte de la estructura es asegurar la salud, presente y futura, de sus empresas; hacerlas cuasi inmunes a los sobresaltos del mercado.

Esta tarea requiere **directivos competentes** que trabajen en estructuras que potencien el trabajo en equipo y la agilidad en la toma y ejecución de las decisiones.

Los **CEOs** hacen un gran servicio a sus empresas cuando traducen con acierto las cambiantes prioridades estratégicas en responsabilidades y reportes. Ese servicio es aún mayor cuando tienen la versatilidad de modificar la estructura si el cambio de la estrategia así lo requiere y de ayudar a ganar en agilidad en la ejecución.

Ya nos advertía **Peter Drucker** de que la mejor organización no asegura los resultados, pero que una estructura equivocada es una garantía de fracaso. Son tiempos de estructuras que empoderen más a las personas y que por tanto obliguen a desarrollar de manera más decisiva el talento en la organización.

# LUIS HUETE GÓMEZ



**Luis Huete** es profesor extraordinario de IESE Business School y vicepresidente del Instituto Gobernanza y Sociedad. Su actividad profesional se centra en la docencia, consultoría estratégica, facilitación de comités de dirección y coaching de altos directivos.

Licenciado en Derecho, MBA por el IESE Business School, y Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Boston. Becario Fulbright obtuvo el premio del Decision Science Institute a la mejor tesis finalizada ese año en Estados Unidos.

Ha publicado una docena de libros entre los que destacan “Construye tu Sueño”, “50 Líderes que hicieron historia”, “Liderar para el bien común” y “Vitaminas y vacunas para la empresa de hoy”.

Además de profesor, es conferenciante y colaborador habitual en Harvard Deusto Business Review. Durante varios años impartió sesiones en programas de la Harvard Business School y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración en España y otros países, Consejos Asesores, Consejos Editoriales y Patronatos de Fundaciones y ONGs.

Contacto: [hueteg@iese.edu](mailto:hueteg@iese.edu)

# ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



**Antonio Núñez Martín** es el Senior Partner de Paragon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government y Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos. certificado por el Instituto de Consejeros y Administradores (ICA)

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España, cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

Contacto: [anunezm@paragonpartners.com](mailto:anunezm@paragonpartners.com)

# A U T O R E S

> Antonio Núñez & José Ramón Pin Arboledas

# EL LÍDER

ante las nuevas

# FORMAS DE TRABAJO

pos covid

## Visión general

La situación actual causada por la pandemia COVID-19 ha cambiado el panorama diario de las prioridades en las diferentes circunstancias de la vida en las sociedades actuales. Los líderes empresariales han tenido que movilizarse rápidamente y tomar decisiones a corto plazo con implicaciones a largo plazo, ya que la pandemia ha evolucionado rápidamente de una emergencia sanitaria a una crisis económica mundial que plantea riesgos crecientes para los sistemas financieros.

La prioridad de las empresas en el momento del impacto ha sido tomar medidas de resiliencia, garantizando que los riesgos se anticipen y gestionen tanto para los empleados como para los clientes en términos de producción en el futuro.

La primera decisión ha sido garantizar la salud de los diferentes grupos que les rodean, empleados, clientes, proveedores, socios, accionistas y partes interesadas en el negocio. A la vez hay que implementar acciones destinadas a aliviar el impacto económico y garantizar la continuidad del negocio reconsiderando sus estrategias, prácticas y políticas a corto, medio y largo plazo.

**El trabajo a distancia (teletrabajo<sup>1</sup>)** impulsado en la pandemia puede parecer que sólo tiene **ventajas**: mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, menores costes empresariales e incluso un aumento de la productividad ... Pero no todos los sectores o todas las profesiones son capaces de trabajar de esta manera. El teletrabajo tiene **desventajas**: la probable reducción de la identificación de los empleados con la empresa al aumentar el aislamiento, la supervisión del rendimiento se vuelve más compleja desde la distancia o la reducción de las relaciones interpersonales ...

En el Estudio<sup>2</sup> han participado más de 2.300 CEOs y primeros ejecutivos de empresas líderes en España representativos de los principales sectores de actividad. El resumen de los datos empíricos obtenidos en relación a esas ventajas y desventajas es:

### Ventajas:

- Mayor reserva de un mercado de oferta de talento potencial (casi sin limitaciones geográficas) para las empresas.
- Los empleados mantienen el sueldo y los beneficios completos.
- Los empleados ahorran tiempo y costes de desplazamiento.
- Una mayor autonomía y menos interrupciones de la oficina pueden aumentar la productividad de los empleados.
- Los empleados pueden personalizar completamente su configuración de trabajo.
- Puede ayudar a los empleados con discapacidades.
- Facilita ampliar el horario de operación de la empresa.



1 Siempre ha habido trabajo a distancia (comercial, producción, ...) la diferencia con los tiempos del COVID19 es su generalización y el uso masivo de medios electrónicos para la comunicación.

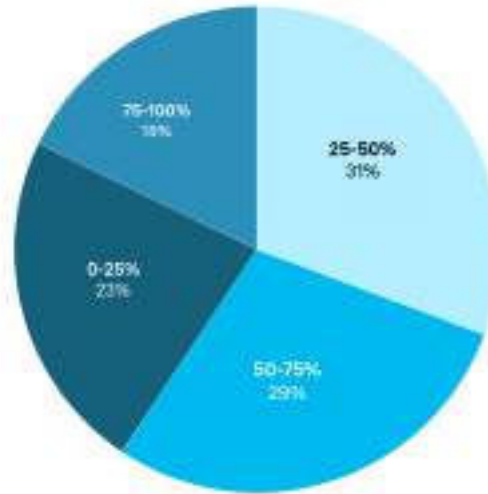
2 La encuesta fue enviada a una muestra de 2.320 altos directivos de los cuales el 63 % son CEOs, el 26 % son Directores Corporativos de Personas y el 11% Altos Directivos con responsabilidad en el Comité de Dirección de las compañías. La muestra aseguraba la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa.

- Se necesitan menos plazas de aparcamiento y espacio de oficina.
- Menor huella de carbono.

**Desventajas:**

- Menos oportunidades de networking para los empleados.
- Los empleados en teletrabajo pueden sentirse aislados, excluidos y desconectados del equipo interno.
- La comunicación requiere un esfuerzo adicional. Todo contacto con los miembros del equipo se produce virtualmente a través de videollamadas, correos electrónicos, etc.
- Más difícil construir espíritu de equipo, y gestionar a las personas.
- Algunos empleados podrían ser menos productivos.
- Podría haber dificultades para programar reuniones y coordinar proyectos.

**¿Qué % de funciones se pueden realizar en remoto?**



Se puede, por tanto, interpretar que, en la economía española, es posible realizar mucho trabajo a distancia. No sólo durante la pandemia, sino en cualquier momento con las ventajas e inconvenientes que se han descrito. Eso influye en el tipo de liderazgo que se debe desarrollar. El liderazgo a distancia exige un estilo de dirección basado en la DpO (Dirección por Objetivos) en lugar de la dirección por tareas que es común en muchas empresas.

Eso supone, además, un cambio en las **formas de comunicación** y la necesidad de desarrollar **sensibilidades emocionales diferentes**. Los directivos cuyos equipos están distribuidos y su relación es virtual, necesitan descubrir los estados emocionales de sus colaboradores a través de esa relación informática y saber el tipo de acción (presencial, telemática, telefónica o por mail, ...) necesario para responder. Muchos directivos durante la pandemia se han visto sorprendidos ante este cambio en las habilidades de liderazgo.



## Cambios en la Organización

### ► 1. El Consejo y la Alta Dirección

La alta dirección de las compañías - Consejo de Administración, CEO y equipo directivo - se ha enfrentado a uno de los mayores retos, teniendo que estructurar un plan para hacer frente al impacto de la crisis y garantizar la sostenibilidad del negocio

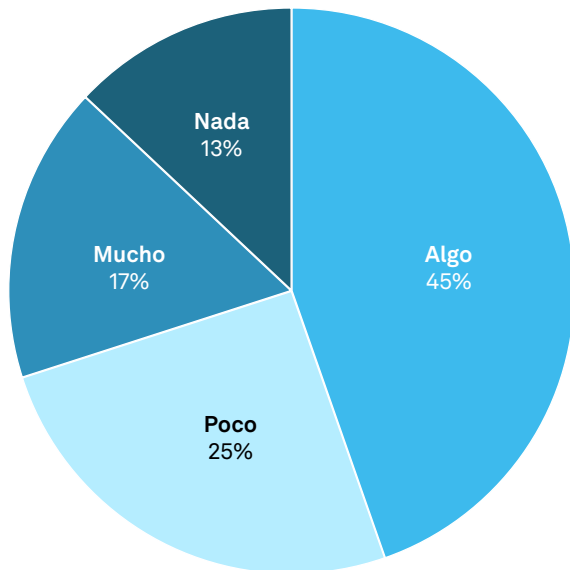
#### Consejo de Administración

Apoyo al liderazgo ejecutivo compartiendo la carga, ya que no había un libro de instrucciones preparado para la situación que se ha producido. El Consejo de Administración debe ser flexible y pragmático en la gobernanza de las organizaciones

#### Retos:

- Implica un trabajo eminentemente estratégico consistente en ayudar a la empresa a sobrevivir durante la crisis y su desarrollo a largo plazo.
- Preservar la viabilidad financiera, comercial y operativa del negocio
- Garantizar la estrategia corporativa - Plan Estratégico y Planes de Negocio.
- Alinear el Consejo, la Alta Dirección y los Accionistas.
- Promover una gestión exitosa de crisis.
- Responder a accionistas y partes interesadas con un plan de comunicación interno y externo.

¿Ha cambiado el Plan de Negocio de su compañía a consecuencia de las nuevas formas de trabajo (trabajo en remoto)?



Los encuestados consideran en más del 60% que han necesitado modificar el plan de negocio de la compañía y que sólo al 33% no les ha supuesto incremento de costes. La conclusión es que ha habido que enfrentarse en una gran parte a cambio en los planes de negocio y eso ha supuesto aumentos de costes en muchas empresas, con las tensiones financieras correspondientes. Afortunadamente la pandemia ha coincidido con una época de tipos de interés bajos en España y ayudas estatales como las canalizadas a través del ICO, amén de la utilización de los ERTes para aliviar las tensiones de tesorería. Pero también ha coincidido con una mayor exigencia por parte de la banca de seguridad ante el riesgo. Las empresas que tenían buenas relaciones con sus proveedores financieros e imagen de seriedad han tenido más probabilidad de superar este aumento de costes.

¿El trabajo en remoto ha impactado en las relaciones profesionales de su organización? ¿Han cambiado las relaciones Consejo-Comité de dirección?



¿Entre los directivos?



De las respuestas relativas a los cambios en las relaciones entre el Consejo y el Comité de Dirección, entre los directivos, los mandos intermedios y la relación con los sindicatos podemos afirmar que: ha habido cambios sustantivos en casi el 60/70% de estas relaciones.

La relación telemática ha influido en muchas de estas relaciones. El tipo de comunicación y el cambio necesario de los estilos de dirección ha cambiado. En donde más se ha acentuado ese cambio es en los mandos intermedios. Algo lógico porque son los que más han tenido que modificar sus estilos de dirección pasando de presencial a telemático en muchos casos.

La relación menos influida por la aparición de la pandemia y el desarrollo telemático correspondiente, ha sido la de la dirección con los sindicatos. La explicación a este fenómeno puede ser que los interlocutores son normalmente los mismos y tienen sus canales y reuniones muy regladas.

## CEO

El liderazgo es un esfuerzo desafiante, incluso en los buenos tiempos. En tiempos en que nos enfrentamos a situaciones críticas se requiere un liderazgo fuerte, los altos ejecutivos sin duda se centrarán en los impactos obvios de la recuperación y el crecimiento

### Retos

- **Mantener y reforzar la moral.** Los líderes han de motivar a una fuerza de trabajo diversa que ha de desempeñar su labor con múltiples factores de estrés y presión.
- Garantizar la **seguridad y salud de los empleados**, generando acciones en torno a la integración, participación y unión de personas.
- Diagnóstico de la situación, seguimiento de su evolución y **establecimiento de planes de contingencia** a medio plazo adaptados al desarrollo de los acontecimientos.
- Gestión de la **sostenibilidad y viabilidad del negocio** desde los aspectos financieros - de capital de trabajo y financiación - comerciales y operativos
- **Fortalecer** las mejores habilidades del primer ejecutivo incluyendo un liderazgo fuerte e **inclusivo, junto con la capacidad de motivar, inspirar y unir** a las personas; visión estratégica a medio y largo **plazo**; gran flexibilidad para adaptarse a nuevas circunstancias; y una gestión exitosa en la gestión de los cambios necesarios.

Lo que ha destapado la pandemia es que en casi cuatro quintas partes de las empresas encuestadas no había “planes de contingencia” para responder a situaciones sobrevenidas de este tipo. Algo que sorprende cuando se están anunciando brotes peligrosos con frecuencia. Recuérdese el SIDA, las vacas locas, la gripe aviar, el ébola, el SARS, y el COVID. Determinados sectores como el farmacéutico tienen esos planes contingentes obligatorios. Pero otros, que no los han tenido, como el turístico, deberían desarrollar planes de previsión, lo mismo que los hay para incendios u otras catástrofes.

- **Promover la cultura** de la organización. Una tarea promovida por el CEO y transferida por el **equipo directivo a socios, jefes de equipo y mandos intermedios**. El envío periódico de **mensajes de apoyo y reconocimiento** para vigilar periódicamente la salud y el bienestar de los empleados, agradecerles su trabajo y promover la cercanía del equipo refuerza el **compromiso, la cultura y los valores** y el orgullo de formar parte de la organización

**¿Hay un plan de comunicación que refuerce el alineamiento con la estrategia corporativa y los valores de la compañía?**



La Comunicación interna, y también la externa, tienen previsto en más de dos terceras partes de los encuestados reforzar el alineamiento de los comportamientos con la estrategia corporativa y los valores de la compañía. Eso ha sido muy útil en esta época de pandemia en la que, además, la comunicación externa debe ser congruente con la interna, dado que la deslocalización de los miembros de la compañía lo exige. Muchos de ellos recibirán mensajes por canales internos y externos de manera más intensa que cuando están situados en las instalaciones de la compañía. De ahí la necesidad de una mayor coordinación de ambas actividades. En particular la presencia de la compañía en las redes sociales. El Community Manager ha sido más necesario que antes.

### El Director Corporativo de Personas

El área de recursos humanos no sólo es una de las más afectadas, sino también **la que se espera una respuesta clara**. La situación actual muestra la necesidad, que es aún más notable, de ser un aliado estratégico de la organización.

### Retos

- Colaborar con el CEO para **garantizar la implementación de la Estrategia Corporativa**.
- Definir e implementar un **Plan de Recursos Humanos a medio plazo** con objetivos y decisiones que dependan del desarrollo de los acontecimientos.
- Mantener la **motivación de los equipos involucrando, integrando y uniendo** a las personas.
- Definir y diseñar un nuevo **modelo de trabajo** - Nuevas formas de trabajo -.
- **Reasignar equipos** y responsabilidades de acuerdo a las nuevas necesidades.
- **Seguimiento** del Plan de Crisis.
- Proponen acciones para la gestión de daños y **perjuicios causados** por acciones legales en el lugar de trabajo.
- Colaborar en la claridad de la **comunicación**.
- Promover el liderazgo para **la transformación**.
- **Identificar, retener y desarrollar** talento.

**Recursos Humanos ¿ha diseñado e implementado planes específicos para el trabajo en remoto?**



¿Se ha realizado auditoría de las medidas/procedimientos/planes de acción implementados desde el comienzo de la pandemia relacionadas con las nuevas formas de trabajo?



¿Han percibido desmotivación, pérdida de ilusión, reducción de expectativas a futuro, en empleados que trabajan en remoto?



¿Hay programa específico para alinear las expectativas de los empleados que trabajan en remoto con los objetivos a lograr, criterios para conseguirlos y recursos disponibles?



Como ya se ha indicado, la aparición repentina de la pandemia ha obligado a los Directores Corporativos de Personas (DCP) a aumentar su papel. Las respuestas de los encuestados indican que, si bien ha habido un trabajo intenso en la preparación y reglamentación del trabajo remoto, no se ha generalizado la existencia de auditorías para conocer el estado de cumplimiento de estas normas. Tampoco se ha profundizado en los mecanismos de consulta a los desplazados (sólo un 34% afirman tenerlos) para conocer su estado. Dado que “comunicar es en gran parte escuchar” ese es un trabajo que debe asumir la DCP. Igualmente debe dedicar un equipo especializado para seguir la evolución del trabajo en remoto o teletrabajo, dado que un 63% de las respuestas indican que no lo tienen.

La DCP ha detectado riesgos de desmotivación en el trabajo en remoto en casi un 60% cifra semejante en lo relativo al riesgo de falta de integración en la compañía. Este resultado puede relacionarse con la falta de “mecanismos de escucha” con los desplazados antes comentado. También porque no ha habido muchos cambios ni en los indicadores de evaluación (el 73% afirman no haberlo cambiado) ni en los sistemas de feedback por videoconferencia (el 67% indican que no los tienen).

A pesar de ello no se observa un aumento significativo de la conflictividad, ni diferencia sustancial en el comportamiento de hombres o mujeres en estos aspectos.



## ▶ 2 Empleados

● **Distanciamiento social.** Fue el primer factor que se implementó para cumplir con las prácticas recomendadas por la Organización Mundial de la Salud. Siguiendo estas recomendaciones, uno de los mayores cambios fue establecer medidas de teletrabajo en empresas que garantizaran la continuidad y minimizaran cualquier alteración en las operaciones con clientes y socios.

● **Flexibilidad de las condiciones de trabajo:** Definición de protocolos de acción inclusivos que permitan a los empleados recibir el apoyo de las empresas para el nuevo modelo, facilitando el trabajo desde casa para todos los empleados que, debido a su actividad, podrían desarrollarlo y contemplando medidas de equilibrio entre la vida laboral y familiar individualmente para adaptar sus horas al trabajo al cuidado familiar.

● **Teletrabajo.** Preparación de un espacio de trabajo eficaz en casa

Una gran mayoría de las empresas se vieron obligadas a introducir esta modalidad de trabajo a distancia que implicaba la creación de un entorno profesional en el que los empleados iban a trabajar desde casa o desde cualquier otro lugar fuera de la oficina física de su empresa para lograr el distanciamiento social obligatorio causado por la pandemia. Esta opción era accesible para empresas y roles de trabajo donde la mayor parte del trabajo se podía hacer con ordenadores, en línea o en un dispositivo local utilizando instalaciones de Internet.

Al adoptar esta modalidad, las empresas tuvieron que proporcionar los recursos tecnológicos y los equipos necesarios para que los empleados se sintieran cómodos trabajando desde casa, y para gestionar adecuadamente el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Normalmente desde el área de recursos humanos se organizó esta modalidad, y se desarrollaron y compartieron una serie de acciones que podrían implementarse en los hogares para mejorar la productividad: gestión del tiempo, acondicionamiento del espacio (iluminación, ventilación, ergonomía), mejor uso de los recursos tecnológicos, cómo hacer frente a posibles distracciones u otras responsabilidades domésticas. Entre estas acciones destacaríamos:

● Garantizar la **conectividad** de los trabajadores a distancia y **facilitar** las aplicaciones para poder acceder a los archivos y **recursos** ubicados en la empresa y poder compartirlos entre equipos de trabajo en la Web, ordenadores, móviles y facilitar las aplicaciones para poder acceder a los archivos y recursos ubicados en la empresa y el poder compartido entre equipos de trabajo a través de aplicaciones en la web, ordenadores, móviles.

● Promover la **conexión entre equipos** de trabajo remotos, clientes y proveedores a través de reuniones virtuales o chats tanto para reuniones de gestión como para el seguimiento de proyectos, trabajo de personas, cultura y valores.

● **Creación de espacios** para reuniones sociales virtuales. Compartir temas de interés, así como compartir otros temas a nivel personal. Las reuniones con herramientas virtuales sirven para mantener la motivación y la energía,

fomentar el sentido de pertenencia de los empleados e inspirar normalidad.

- **Formación continua del personal.** El despliegue de los contenidos educativos necesarios para aprender a trabajar con nuevas herramientas tecnológicas a través de plataformas de aprendizaje en línea se considera muy importante. Capacitar a los equipos en habilidades digitales, adaptando sus habilidades profesionales a las que se necesitan hoy en día en el mercado. Por otro lado, reforzar la formación previa necesaria en muchos otros aspectos es relevante para mantener el compromiso de los trabajadores.

- La **creación de plataformas de apoyo interno** para que los trabajadores puedan expresar sus inquietudes y recibir apoyo han sido herramientas implementadas en varias empresas. Son iniciativas para ayudar a los empleados a sentirse cercanos a sus compañeros de trabajo y descubrir nuevas formas de colaboración desde un formato a distancia, potenciando el concepto del grupo, el bienestar de sus miembros y desarrollando energía positiva en todos los sentidos.

- **Reconocimiento de los derechos** existentes que surgen en la nueva situación

- > **Privacidad** - derecho a la protección de la privacidad en el uso de dispositivos digitales puestos a disposición por el empleador. La empresa sólo podrá acceder a estos contenidos para controlar el cumplimiento de las obligaciones y garantizar la seguridad de los dispositivos.

- > **Uso de dispositivos** - puede requerir el establecimiento de protocolos de uso definidos conjuntamente por la empresa y los trabajadores o sus representantes.

- > **Desconexión digital** - derecho a la desconexión digital para garantizar el tiempo de descanso, vacaciones y vacaciones, así como su privacidad personal y familiar.

- > **Cámaras** - cualquier acción relacionada con las imágenes del trabajador y su espacio de trabajo remoto debe informarse previamente y claramente a los empleados o sus representantes.

- > **Grabación de sonido** - de las actividades de trabajo. Asimismo, respetarán el principio de proporcionalidad y mínima intervención.

- > **Geolocalización** - si existen sistemas de geolocalización que se utilizarán durante el teletrabajo, la empresa deberá informar a los empleados de su uso y del ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, limitación del tratamiento y supresión.

### ¿Tiene modelo híbrido trabajo presencial-trabajo remoto?



### ¿Facilitan medios a los empleados para el trabajo en remoto? ¿ordenador, wifi, móvil...?



A todas estas circunstancias la respuesta de las empresas ha sido en un 62% organizar el trabajo en remoto con días alternos dentro de la semana y un 12% en semanas alternas. También facilitar los instrumentos necesarios para ese teletrabajo (88%). A partir de la pandemia, según la experiencia obtenida, es probable que hay un aumento del teletrabajo que, además, ya está específicamente regulado por Ley. También es previsible que los convenios colectivos que se vayan firmando tengan mucho más en cuenta esa regulación. Los sindicatos estarán especialmente sensibles en este aspecto. El Consejo de Administración, el Comité de Dirección y dentro de él la DRH, deberán contemplar como habitual la demanda sindical en relación al teletrabajo y el trabajo en remoto y el equilibrio familia/trabajo/vida personal.

### ► 3 Implicaciones estratégicas

- **Digitalización. Una herramienta que eliminará las barreras físicas.** Uno de los cambios notables impuestos por la crisis sanitaria ha sido el proceso de digitalización de las empresas que consideran que la transformación de su modelo **operativo, en periodos de crisis, exige** un proceso acelerado de transformación **digital**. Su objetivo es reforzar la capacidad de respuesta de la empresa a eventos disruptivos, garantizando el mantenimiento de la actividad y el flujo de comunicación de todos los interesados.

Su uso permite un **acceso más ágil y rápido al software de la organización** para que los empleados realicen sus tareas; implementen **nuevos sistemas de teletrabajo y plataformas móviles** que permitan trabajar desde cualquier lugar de manera eficiente; emplear inteligencia artificial para tomar **decisiones** en aspectos de ventas, marketing, desarrollo de productos y servicios u otras áreas estratégicas, así como en la dirección de personas; **utilizar el big data para mejorar los procesos y responder con mayor precisión a las necesidades** de los clientes o usuarios.

- **Cambios en los modelos** organizativos. Los cambios a los que se enfrentan las empresas son un reto y una oportunidad de crecimiento personal y profesional para **todos**. Todos ganan **autonomía y responsabilidad, organizando prioridades** a corto y medio plazo, manteniendo el espíritu de equipo, la cooperación y la motivación a distancia. Existe una tendencia a **modificar las estructuras de las empresas más planas y flexibles**, con equipos multidisciplinares que trabajan transversalmente en proyectos de innovación, anticipación o rápida adaptación para ganar eficiencia y competitividad. Estas **nuevas formas de trabajar de manera más eficiente no sólo cambiarán la naturaleza del lugar de trabajo**, sino que harán que las empresas sean más eficientes.

## ¿Considera que han cambiado los procesos de trabajo en su organización con las medidas de nuevas formas de trabajo tomadas por la pandemia COVID19?



### ¿Ha cambiado la estructura de la organización?



“Los procedimientos de trabajo” es uno de los temas en los que ha influido la pandemia. Sólo un 3% de los encuestados afirman no haber cambiado nada. No obstante, esto no se compadece con la respuesta sobre los cambios de estructura. El 69% indican que no la han cambiado. Esa respuesta puede deberse a la inercia que tienen las estructuras empresariales. Por tanto, es de esperar que, en el futuro, si se consolidan nuevos procedimientos, eso influirá en el cambio de las estructuras. En los próximos años, sino meses, es posible que observemos cambios estructurales derivados de los nuevos procedimientos adoptados.

- **Compromiso social:** El éxito de las empresas radica también en su capacidad de contribuir a la sociedad con soluciones a las necesidades **sociales** y responder a diferentes situaciones de crisis como la actual crisis sanitaria con una oferta de valor. Esto incluye el **diálogo social para encontrar nuevas soluciones a situaciones inesperadas de forma rápida y eficiente**, integrando medidas de flexibilidad y adaptación en la organización y dimensionamiento del trabajo, en la gestión inteligente de beneficios o en la distribución de tiempos de **trabajo**, entre otros.

- **Hacia una nueva gestión del talento.** HR está ampliando su papel, ya que todos estos cambios requieren el impulso y la presencia de recursos humanos en todas las áreas. Este es un área involucrada en gran parte de las transformaciones que han estado teniendo lugar durante varios años.

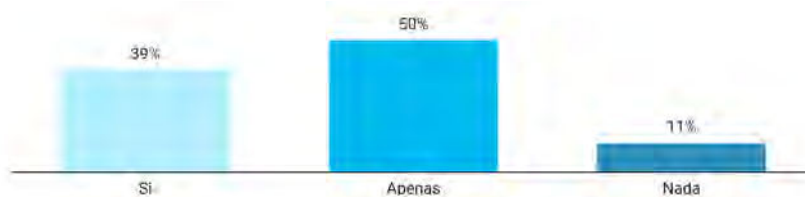
- El talento y la gestión del cambio requerirán centrarse en el **desarrollo de ciertas habilidades de los empleados**. Como la evolución de las tecnologías será exponencial, **las habilidades técnicas serán aún más demandadas**. Habilidades como **resiliencia**, mayor **capacidad analítica**, capacidad de organización y planificación, **tomar decisiones, automotivarse y motivar** al equipo serán requisitos más necesarios en posiciones intermedias. Estarán demandados perfiles con habilidades como, el **espíritu crítico** y la capacidad de **innovación**, así como la **generosidad**, el espíritu de equipo y la capacidad **comunicación** en entornos digitales.

- **Necesidad de proteger el capital humano: La atención integral de salud**

**del empleado** en términos físicos, emocionales y mentales se muestra como un tema prioritario en las organizaciones que evidencian una relación directa entre la continuidad del negocio y el bienestar del personal. Se crean protocolos de salud y seguridad para lograr esta atención integral de salud.

- **Centrarse en los resultados en lugar de controlar el tiempo de los empleados.** El papel de los líderes se centrará más en empoderar a **sus empleados**, enfocarlos en torno a una misión común y medir los **resultados** de su trabajo. Se trata de enseñar a **trabajar para lograr un resultado** en lugar de centrarse en el proceso que se necesita para **llegar allí**. Esto implica, tanto para los empleados como para los directivos, una cuestión de **transformación cultural y gestión** del cambio cuyo objetivo es alinear las habilidades clave del empleado y establecer planes para la entrega de determinados resultados. Las empresas pasarán a **resultados y métricas prospectivas, como la cuota de mercado y los comentarios de los clientes**. Los resultados abarcarán un mayor impacto en la empresa, los clientes y la misión.

### El trabajo en remoto: ¿Ha aportado eficiencia?, ¿mayor productividad?





### En el trabajo en remoto: ¿El trabajo es de mayor calidad?



### Como consecuencia del trabajo en remoto: ¿Hay cambios en la matriz de competencias requeridas en tu organización?



Aunque el trabajo en remoto no ha supuesto baja de productividad, los encuestados indican que sólo en un 39% la subida de esta productividad ha sido significativa. Probablemente esto se deba a la necesidad de adaptar la forma de trabajar y dirigir ese trabajo en remoto de manera diferente al presencial. Los ingenieros de procesos y los psicólogos de empresa tienen que repensar esta modalidad de realizar el trabajo, lo mismo que lo hicieron con el trabajo presencial el siglo pasado (XX). En poco tiempo veremos el desarrollo de teorías y prácticas que revolucionaran las organizaciones y los procesos del trabajo remoto, como ocurrió entonces con el presencial. Con ello no sólo se mejorará la productividad también la calidad de los resultados, porque ahora los encuestados sólo afirman haber mejorado en un 28%.

Por tanto, aunque la encuesta indica que sólo el 27% de las empresas necesitan nuevas competencias, es muy probable que en un futuro no lejano, ese porcentaje aumente sustancialmente.

- Las empresas **que descubran cómo utilizar la adversidad de hoy para inventar** el lugar de trabajo del mañana serán las que prosperen a largo plazo

## Conclusiones

### ■ Comentarios

● Nuestras conclusiones, a través del estudio de nuevas formas de trabajo en numerosas organizaciones ponen de relieve las similitudes entre ellas en las acciones llevadas a cabo en relación con las nuevas formas de trabajo, referidas a aspectos de motivación e implicación en el trabajo, las relaciones internas y también las relaciones externas.

● Adaptarse a las restricciones COVID ha impulsado varios comportamientos que resultarán útiles a largo plazo. Ahora todo el mundo está familiarizado con las videoconferencias, la generación y desarrollo de relaciones pueden tener lugar virtualmente con menos dependencia del correo electrónico. También ha florecido una mayor colaboración interdepartamental.

● La realización de encuestas a empleados ha sido la herramienta más utilizada para contrastar en todo momento los diferentes aspectos involucrados en la implementación de nuevas formas de trabajo. Además del trabajo de IT, la participación de los directivos y de recursos humanos ha sido muy importante

● Es útil la gestión de un inventario de los diversos recursos desarrollados a los que los empleados pueden acceder en función de sus necesidades o propósitos. Además de incluir recursos COVID, el inventario incluye diversos kits de herramientas que facilitan tanto elementos laborales como sociales.

● Sin embargo, la gestión de los elementos que conducen a respuestas deficientes en cuestiones de equilibrio entre la vida laboral y familiar, y la carga de trabajo son multifacéticos y requieren diferentes enfoques en diferentes momentos en función del caso.

### ■ 1. Cambios en la estructura organizativa

Los cambios más frecuentes han sido:

- Centralización de la toma de decisiones en un comité de crisis.
- Aumento de la frecuencia de los comités de gestión.
- Potenciar el papel de las unidades de negocio para reforzar los ingresos. o Empoderar a los niveles jerárquicos inferiores para tomar decisiones.

### ■ 2. Impacto en la salud mental y el bienestar

- Todos los departamentos de recursos humanos son conscientes del impacto del trabajo a distancia en la salud mental y el bienestar de los empleados.
- Los casos de directivos y empleados que reportan sentirse estresados y ansiosos han aumentado debido a una línea borrosa entre el trabajo y el descanso, y los sentimientos de aislamiento pueden convertirse en agotamiento.



## ■ 3. Aspectos generales para formular políticas

1. Hacer que el trabajo sea más sostenible.
2. Establecer nuevas normas en torno a la flexibilidad.
3. Las empresas deben centrarse en una revisión cuidadosa del desempeño.
4. Tomar medidas para minimizar el sesgo de género.
5. Ajustar las políticas y programas para apoyar mejor a los empleados.
6. Fortalecer la comunicación de los empleados.
7. Adaptarse a los nuevos derechos digitales que comporta el trabajo en remoto.
8. Incorporar la regulación legal del teletrabajo a las normas de la compañía y preparar un plan para su inclusión en los Convenios Colectivos en la negociación sindical.

### 1. Hacer que el trabajo sea más sostenible

Un ritmo de trabajo sostenible es esencial para ayudar a todos los empleados que se enfrentan al agotamiento para superar esta crisis. Para que esto suceda, los líderes deben examinar las expectativas de productividad y rendimiento establecidas antes de COVID-19 y preguntar si siguen siendo realistas. También pueden necesitar restablecer objetivos, limitar los alcances del proyecto o mantener los mismos objetivos y/o ampliar los plazos.

### 2. Establecer nuevas normas en torno a la flexibilidad

El COVID-19 ha hecho más difícil para los empleados trazar líneas claras entre el trabajo y la vida personal y muchos empleados sienten que están “siempre conectados”. Las empresas deben buscar maneras de organizar este importante aspecto.

### 3. Las empresas deben centrarse en una revisión cuidadosa del desempeño

Las revisiones del rendimiento son una parte importante de la gestión de una organización eficaz y la recompensa a los empleados por sus contribuciones. Pero dado el cambio hacia el teletrabajo y los mayores desafíos a los que se enfrentan los empleados en su vida personal, los criterios de rendimiento establecidos antes de COVID-19 pueden dejar de ser apropiados. Los gerentes pueden aliviar el estrés de los empleados y reenfocarse en prioridades clave, reevaluando los criterios de rendimiento establecidos antes de la pandemia para garantizar que esos criterios sigan siendo alcanzables. Alinear los criterios con lo que los empleados pueden lograr razonablemente puede ayudar a prevenir el agotamiento y la ansiedad, y esto puede conducir a un mejor rendimiento y una mayor productividad. Las empresas también pueden alentar a los empleados a establecer sus propios límites y aprovechar al máximo las opciones de trabajo flexibles. Incluso cuando estas opciones están disponibles, algunos empleados temen que pueda haber un estigma asociado a su uso. Para mitigar esto, los líderes pueden asegurar a los em

pleados que su desempeño se medirá por resultados, no cuándo, dónde o cuántas horas trabajan.

#### 4. Tomar medidas para minimizar el sesgo de género

La pandemia puede estar amplificando los sesgos que las mujeres han enfrentado durante años: estándares de desempeño más altos, juicio más duro por errores y sanciones por ser madres y aprovechar las opciones de trabajo flexibles. Estos sesgos podrían aparecer en nuevas formas durante COVID-19. Dado que los gerentes y los miembros del equipo ahora tienen menos visibilidad en el trabajo diario de sus colegas, es más probable que hagan suposiciones sobre su desempeño, y esto aumenta la posibilidad de que se verán atrapados en prejuicios.

Para mitigar los sesgos a los que se enfrentan las mujeres, las empresas deben asegurarse de que los empleados sean conscientes de ellos.

#### 5. Ajustar las políticas y programas para apoyar mejor a los empleados

Muchas empresas han ampliado las políticas y programas para apoyar a los empleados durante COVID-19, desde ofrecer más tiempo libre remunerado hasta proporcionar recursos para la educación en el hogar. Las empresas deben asegurarse de que los empleados sean conscientes de toda la gama de beneficios disponibles para ellos. En este momento, hay una brecha significativa entre lo que las empresas ofrecen y lo que los empleados son conscientes. A medida que las organizaciones se instalan en la próxima normalidad, deben determinar la eficacia con la que están abordando los mayores desafíos de los empleados y reasignar recursos a los programas que son los más valiosos.

#### 6. Fortalecer la comunicación de los empleados

La comunicación abierta y frecuente con los empleados es esencial, especialmente en una crisis. Esto sugiere que las empresas deben compartir actualizaciones más regulares sobre el estado de la empresa y las decisiones clave que afectan el trabajo y la vida de los empleados y deben abordar directamente lo que las noticias difíciles significan para los empleados. También es fundamental que los líderes y equipos de recursos humanos se comuniquen con empatía para que los empleados se sientan valorados y comprendidos. Igualmente es necesario cuidar más la comunicación externa y la imagen de la empresa en las redes, dado que los empleados dispersos pueden ser más influenciados tanto por los medios de comunicación como por las redes sociales.

### ■ 4. Recomendaciones

Durante el último año, debido a la situación de pandemia, la implementación de nuevas formas de trabajo se ha acelerado en todas las organizaciones, tanto pú-

blicas como privadas, y se han superado obstáculos en su mayor parte técnica para que fueran posibles. Todas las grandes organizaciones han establecido procedimientos y líneas de actuación para adaptar las necesidades de la organización a la nueva situación, en la que prevalece el teletrabajo.

Sobre la base de la labor realizada y de la información recopilada en diversas organizaciones, consideramos **aconsejable reflexionar sobre las acciones que se indican a continuación.**

- Recomendaciones: Nuevas formas de trabajo.
- Recomendaciones: Desafíos del liderazgo remoto.

#### ► 4.1 Recomendaciones: Nuevas formas de trabajo.

- **Encuestas de Clima.** Se debería solicitar periódicamente a los empleados que proporcionen comentarios sinceros sobre su estado a través de encuestas. Los temas de la encuesta varían de las evaluaciones regulares de clima laboral. Estas encuestas generalmente tienen una fuerte participación. La respuesta del personal proporciona retroalimentación cualitativa además de responder a las preguntas que se pueden evaluar cuantitativamente. Aunque las encuestas son anónimas, el personal puede identificar su departamento, que ayuda en el desarrollo de informes para cada departamento para abordar desafíos que pueden ser intrínsecos con su grupo de personas, e identificar soluciones que se pueden aplicar a nivel de toda la organización. **La gestión y el liderazgo de las personas son los grandes desafíos, con la necesidad de una retroalimentación permanente, seguimiento y ajuste de las medidas a tomar.**
- **Auditoría de las medidas/procedimientos/planes de acción** implementados desde el comienzo de la pandemia relacionadas con las nuevas formas de trabajo. Por tanto, recomendamos realizar un estudio exhaustivo con todos los empleados que incluya aspectos tecnológicos, operativos y personales y todas las variables posibles en las que las medidas adoptadas hayan tenido un impacto.
- **Paralelamente, crear un comité multidisciplinar específico** para comparar los resultados y analizar el plan de acción de ajuste más adecuado. El equipo estaría formado por Recursos Humanos, Sistemas de Información, Calidad, entre otros. Creación de un equipo multidisciplinar ad hoc (en caso de que no se haya creado) para el diseño, implementación, seguimiento y ajuste de las acciones necesarias dado que las nuevas formas de trabajo son un proceso de transformación continua en el que la innovación es clave.
- **Un canal de comunicación abierto** a toda la organización para que individualmente cada empleado pueda aportar ideas y modelos de buenas prácticas en nuevas formas de trabajo que puedan ser útiles para toda la organización.
- **Revisión de la evaluación del rendimiento.** Las revisiones del rendimiento son una parte importante de la gestión de una organización eficaz y la recompensa a los empleados por sus contribuciones. Con nuevas formas de trabajar

y mayores desafíos a los que se enfrentan los empleados en su vida personal, los criterios de rendimiento establecidos antes de COVID-19 pueden dejar de ser apropiados. Creemos que los gerentes deben centrarse en prioridades clave, reevaluando los criterios de rendimiento establecidos antes de la pandemia para garantizar que esos criterios sigan siendo alcanzables.

● **Las nuevas formas de trabajo conducen a un cambio en las habilidades requeridas por** los empleados. Representa una gran oportunidad para que la organización dé prioridad a la adaptabilidad. Creemos que es importante crear una cultura de aprendizaje intencional. Esto significa adoptar tanto una mentalidad de crecimiento, con una disposición individual para el cambio y la mejora personal, como cultivar la curiosidad, que inspira e impulsa el aprendizaje autónomo a lo largo de la carrera.

● **En el aspecto de liderazgo**, consideramos aconsejable la evaluación individual de los equipos directivos para identificar las capacidades que tienen que desarrollar/modificar para afrontar con éxito los retos que plantean las nuevas formas de trabajo y lograr en sus equipos no sólo la motivación, identificación con los valores, misión y estrategia de la organización, sino también su máximo rendimiento y nivel de eficiencia.

● Es especialmente interesante estudiar en las empresas las formas de **organización de “cultura agile”** (lean management, scrum, organización en tribus, squads y chapters, ...). En un mundo digital, que se generaliza tanto dentro de la empresa, como en competidores y clientes, la respuesta rápida a los nuevos requerimientos es vital. La pandemia ha acelerado esta necesidad.

## ▶ 4.2 Recomendaciones: Desafíos del liderazgo remoto

Consideramos particularmente importante tomar medidas para hacer frente a **los desafíos del liderazgo remoto y sus posibles soluciones**, razón por la cual lo desarrollamos ampliamente

Como señalan el profesor Luis Huete y Bernardo Quinn en su excelente trabajo “LOS RETOS DEL LIDERAZGO EN REMOTO Y SUS POSIBLES SOLUCIONES”, **la clave para cualquier liderazgo es encontrar un equilibrio dinámico entre el control y el empoderamiento**. En el caso del liderazgo remoto, el control es necesario para asegurar que se logran resultados, que los proyectos importantes están progresando y que los aspectos de ejecución que pueden tener un resultado disfuncional no se están ocultando

**El empoderamiento es la clave porque es imposible hacer microgestión** remota, y porque la iniciativa, la inventiva y el ingenio son valores especialmente importantes para aquellos que se enfrentan a las actividades diarias y tienen que decidir con agilidad en entornos distantes.

Para que el empoderamiento funcione, es necesario **tener equipos remotos alineados en dos dimensiones importantes**: que decidan con **buenos criterios de negocio** y que **ejecuten de acuerdo con directrices rigurosas**.

**La comunicación es otra clave para el liderazgo** remoto. La tecnología nos proporciona cada vez más medios para que la comunicación sea instantánea, eficaz y prácticamente sin costo. Lo que no desaparecerá, aunque se reduzcan, son los viajes, ya que la presencia enriquece la información especialmente para garantizar el mejor funcionamiento de las operaciones remotas y para construir lazos de confianza y afecto entre las partes.

### 1. Aspectos operativos<sup>1</sup>

Cuando los equipos remotos están en diferentes países, hay algunas cuestiones críticas a tener en cuenta como las diferencias en culturas, idiomas, horarios, vacaciones o días libres.

#### Algunas propuestas:

- Establecer fechas de reunión teniendo en cuenta las vacaciones de las diferentes ubicaciones de los miembros del equipo.
- Establezca horarios de reunión que sean razonables para todos y limite los horarios de reunión cuando estén en horas incómodas.
- Hacer que las reuniones sean ágiles, ir a lo esencial y corto. Solicitar que las intervenciones sean cortas.
- Definir un único idioma para el material que se va a compartir, y para el desarrollo de las reuniones.
- Enviar la información para ser tratada de antemano para su lectura anterior.

### 2. Lograr compromiso

Un reto importante del liderazgo remoto es lograr el **compromiso** de las personas con el proyecto y reforzar el sentido de pertenencia a la empresa.

Para trabajar de forma remota, es necesario encontrar una fórmula para **que fluya la información que permita alimentar tanto la necesidad de creer en la empresa (creer) como de estar emocionalmente comprometido (pertenencia)**. El reto es encontrar el punto de equilibrio en la intensidad de comunicación y en los formatos de dicha comunicación.

No es una buena idea compensar la falta de cercanía con un número excesivo de reuniones virtuales, o celebrar reuniones con demasiados participantes (no quiere dejar a nadie fuera) y con reuniones que duran largos períodos de tiempo.

<sup>1</sup> Muchas de las recomendaciones de este apartado con las propuestas han sido tomadas por su interés y sentido práctico del artículo citado “Los retos de liderazgo en remoto y sus posibles soluciones” del profesor Luis Huete y Bernardo Quinn ya mencionado.

### Algunas propuestas:

- Articular un buen plan de comunicación que refuerce la estratégica, la imagen de la empresa y aquellos valores vinculados a la cultura corporativa.
- Hacer un calendario para esta comunicación, a veces uniéndola con la formación, y hacerla atractiva sin colapsar agendas.
- Utilizar las mismas herramientas de colaboración para proyectos y para las comunicaciones para evitar incompatibilidades y dificultades de conexión.
- Crear un estilo de comunicación remota que sea inclusivo y práctico y dar continuo refuerzo positivo a aquellos que actúan en esa línea.
- Diferenciar de forma clara lo que es importante, y es prioritario.
- Utilizar todo tipo de software disponible para mejorar la eficiencia en todos estos procesos.

### 3. Aumentar la confianza personal

La **confianza** se basa en el **conocimiento mutuo y la empatía**. La credibilidad, la fiabilidad y el control del ego también crean confianza. La confianza acelera las reciprocidades creando una espiral virtuosa.

El reto de liderar a distancia es cómo gestionar estos elementos: conocimiento mutuo, credibilidad, fiabilidad, empatía y control del ego sin contacto cara a cara frecuente. Una posible estrategia es alinear con mayor precisión las expectativas de ambas partes en cinco grandes áreas:

1. Los objetivos a alcanzar.
2. Los criterios y directrices que se utilizarán para alcanzar los objetivos
3. Los recursos que pueden y no pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos.
4. El momento y las personas que van a evaluar el trabajo realizado.
5. Las posibles consecuencias de alcanzar o no los objetivos, siguiendo o no las directrices acordadas, etc.

### Algunas propuestas

- Conectar el talento a través de espacios virtuales, foros o comunidades donde se pueden establecer grupos de afinidad para resolver dudas o preguntas sobre el funcionamiento de la empresa. Utilizar sistemas de software disponibles para facilitarlos.
- Al comienzo de las reuniones virtuales, permita a cada participante comentar cómo lo está haciendo en ese momento. Aumentará el nivel de compromiso emocional con el encuentro.
- Mostrar empatía hacia aquellos que participan por interesarse por los eventos locales, buenos o malos, que pueden estar sucediendo en otros lugares.
- Promover eventos o reuniones cara a cara en lugares que permiten a los equipos que interactúan virtualmente conocerse personalmente. En estas re-



uniones, se pueden compartir las mejores prácticas, diseñar metodologías de pensamiento utilizadas para resolver problemas y dinámicas para alinear al equipo en torno a las prioridades estratégicas. También es conveniente incluir tiempo para que las personas se conozcan, aumenten la confianza mutua y fluyan las conversaciones informales entre todos. Todo inicio de un EVGAD (Equipo Virtual Global de Alto Desempeño) debería iniciar, a ser posible, con una reunión presencial. En ella se proponen las metas y la filosofía del trabajo.

### 4. Gestionar posibles distorsiones cognitivas

La distancia también puede causar un sesgo negativo en la **percepción de la calidad del trabajo**. Muchos líderes tratan de ser “justos” con aquellos desde lejos estableciendo objetivos tangibles y medibles, pero esto no incorpora elementos subjetivos en las evaluaciones de desempeño. Con el equipo remoto puede suceder que, si algo no funciona, la percepción del negativo se amplifica, y que también el equipo remoto no está bien involucrado en el diagnóstico del problema. La suma de estos elementos genera una mayor distancia emocional y una pérdida de confianza entre los dos.

### Algunas propuestas

- Esfuércese por poner una cara a todas las personas, incluso si están físicamente lejos. Pero tenga cuidado con el efecto “cercanía de pantalla”. Nunca nos miramos presencialmente tan cerca como en las pantallas y eso puede producir distorsión comunicativa. Lo mismo que observarse en la pantalla mientras se habla con otra persona, dejando una ventana con la propia imagen. Eso tampoco lo hacemos presencialmente y cambia la percepción de lo que se trasmite. .
- Programe espacios para conversaciones difíciles sobre el rendimiento y otros aspectos relacionados, creando un ambiente de confianza y profesionalidad.
- Al dar feedback, fundamental incluir siempre aspectos positivos junto con los negativos, mostrando empatía hacia la persona.
- Evitar el favoritismo subjetivo de las personas más cercanas.
- Cree un protocolo de signos comunicativos (significado de las letras mayúsculas o los signos ortográficos, emoticones a utilizar, ...) todo ello evitará malos entendidos.

Un líder con capacidad de integrar a su equipo y de alinear la empresa con su mercado es una joya. La presión de los próximos años hará que surjan muchas empresas con aspecto de diamantes. La belleza de los diamantes proviene de la integración de sus elementos provocada por la presión a la que han sido sometidos. Quizá por ello nos gusta la cita de Churchill “los pesimistas ven dificultades ante cada oportunidad. Los optimistas ven oportunidades ante cada dificultad”. Son tiempos de dificultad y de oportunidades.

## Algunos ejemplos en firmas de servicios profesionales

Entre las auditoras y consultoras asentadas en La City, BDO ha decidido ser más flexible que sus competidores y no fijar pautas. Pedirá a sus empleados británicos que trabajen donde sean más productivos, dependiendo de las tareas que desempeñen. Según una encuesta de BDO, ocho de cada diez elegirán trabajar desde casa o tener un modelo híbrido que les permita estar en activo en su casa, en la oficina o con los clientes.

PwC propuso recientemente tres pilares de “flexibilidad laboral” para sus más de 22.000 empleados de Reino Unido una vez que vayan regresando gradualmente a sus puestos de trabajo con el fin de las restricciones a la movilidad en este país. PwC permitirá que su personal continúe trabajando desde casa parte del tiempo, siempre que dos o tres días en semana los pasen con los compañeros de oficina o con sus clientes. Pero también les dará libertad para, un día determinado, comenzar y terminar su jornada laboral a su antojo a fin de adaptarla a su modelo de trabajo más efectivo. Será el Día empoderado.

KPMG será más laxa aún, pues indicó a sus 16.000 empleados británicos que pasen un máximo de cuatro días cada dos semanas en la oficina.

Deloitte también se decanta por el modelo híbrido, aunque esta firma no ha publicado información específica sobre los días por semana que el personal trabajará de forma remota.

Por su parte, EY se pronunció hace unos meses sobre su intención de continuar con el trabajo en remoto y flexible.

Fuente. Expansión



**Antonio Núñez Martín** es el Senior Partner de Parangon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government y Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos. certificado por el Instituto de Consejeros y Administradores (ICA)

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España, cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

Contacto: [anunezm@parangonpartners.com](mailto:anunezm@parangonpartners.com)

# ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



# JOSÉ RAMÓN PIN ARBOLEDAS



**José Ramón Pin Arboledas** es Profesor Emérito del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. Ph. D en Sociología y Ciencias Políticas, MBA (IESE), Ingeniero Agrónomo y Licenciado en Ciencias Económicas.

Recientemente fue nombrado miembro del Consejo de Gerentes de la Barna Business School (República Dominicana) y Rector de la Universidad del Atlántico Medio (Canarias). Es profesor visitante de numerosas universidades extranjeras. Miembro de Consejos de Administración y Asesores de empresas industriales y de servicios, ha sido empresario.

El profesor Pin Arboledas es autor de los libros: “El trébol de cuatro hojas: La buena gobernanza en el sector público” (2007 EUINSA) “Consistencia: la clave de la Dirección de Personas en la Organización” (Pearson Educación, 2006), “Tsunamis políticos: consejos y reflexiones para empresarios y directivos en su relación con la política” (Eunsa, 2010) y coautor con el profesor Guido Stein de “CEO, carrera y sucesión” (Prentice Hall, 2010) y Dirigiendo Personas con Inteligencia Artificial (Mc Graw Hill 2020). También ha publicado numerosos artículos científicos y de divulgación y mantiene su colaboración con diversos medios de comunicación.

José Ramón Pin Arboledas fue concejal del Ayuntamiento de Madrid, diputado autonómico de Madrid y diputado en el Congreso de España. Sus áreas de interés incluyen el desarrollo de las capacidades de dirección, las habilidades y la trayectoria profesional, la relación entre ética y procesos de dirección, las relaciones entre empresas y entidades gubernamentales y la motivación de los trabajadores con el mundo digital y los nuevos estilos de trabajo: trabajo temporal y teletrabajo.

Con la colaboración de **Javier García Prieto**, Socio de Parangon Partners, **Pilar Navarro**, Directora de Parangon Partners y **Amparo Barrero**, Senior Consultant de Parangon Partners

# A U T O R E S



Cómo han  
cambiado los  
**COMITÉS DE  
DIRECCIÓN**  
después del  
Covid

---

Luis Huete & Antonio Núñez

## Visión general

A mitad del año 2021 volvimos a realizar una amplia encuesta<sup>1</sup> entre directivos españoles para entender la manera en la que la pandemia había cambiado las dinámicas de una pieza fundamental de la gobernanza empresarial: los Comités de Dirección. Aprovechamos también la ocasión para preguntar sobre cuestiones ligadas a la transversalidad, trabajo en remoto, etc.

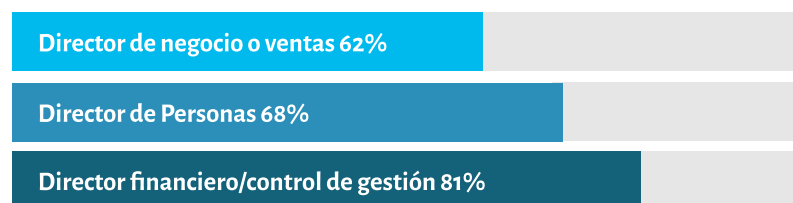
La aceleración de los cambios en los mercados, la pandemia es un caso singular de esos cambios, obliga a las empresas a tomar con más frecuencia decisiones llenas de incertidumbre y a ejecutar iniciativas con un mayor riesgo de no llegar a buen puerto. Ello, esa es la hipótesis con la que hicimos el trabajo de campo, obliga a “invertir” en relaciones de respeto y confianza entre los miembros del Comité de Dirección. Ello requiere una visión compartida, más transversalidad y un perfil de miembro del Comité de Dirección más integrador.

Nuestra intuición nos alertaba de una posible polarización al respecto. En el rango “bueno” empresas en donde el CEO y su equipo son capaces de practicar una colegialidad inteligente y en donde la complementariedad de la diversidad se “monetiza” en mejores decisiones y en una buena ejecución. En el rango “malo” estarían los Comités de Dirección con dinámicas disfuncionales entre sus miembros y decisiones e implementaciones basadas en la imposición de los intereses de los directivos con más poder sobre sus colegas con menos musculatura.

Tras analizar los datos de la encuesta nos gustaría destacar los siguientes “insights”:

- **Los CEO están creando una especie de “triumvirato” a su alrededor compuesto por los Director de Personas, finanzas y ventas.** Sorprende la fuerza que la pandemia ha otorgado al responsable de persona, quien después del financiero, es la persona en la que mas se ha apoyado el CEO de la empresa.

¿En qué miembros del Comité de Dirección se apoya más el CEO de su empresa?

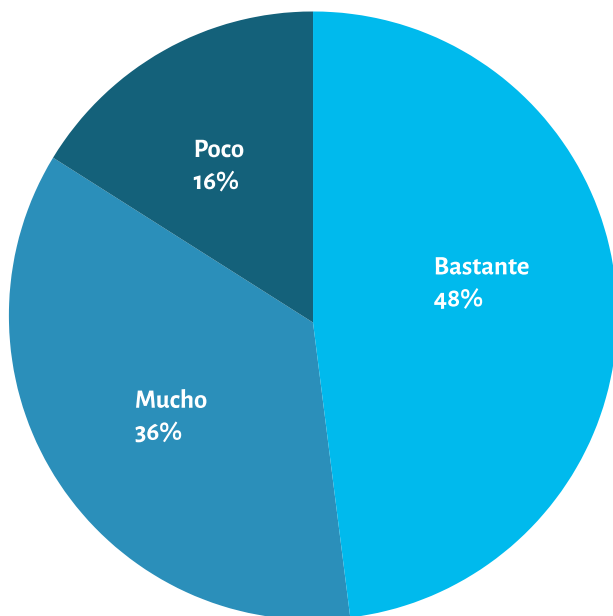


<sup>1</sup> La encuesta fue enviada a una muestra de 2.320 altos directivos de los cuales el 63 % son CEOs, el 26 % son Directores Corporativos de Personas y el 11% altos directivos con responsabilidad en el Comité de Dirección de las compañías. La muestra aseguraba la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa.

- **El efecto de la pandemia en las relaciones dentro del Comité de Dirección ha sido en general positivo.** El 43% de los encuestados afirman que la crisis les ha unido como equipo y un 27% han constatado una mayor colaboración. La falta de contacto físico, en cambio, les ha alejado emocionalmente.

- La mayoría (68%) de los encuestados piensan que **su compañía tiene dinámicas de trabajo correctas en el Comité de Dirección para las circunstancias actuales.** Ahora bien, es abrumador los encuestados (84%) que reconocen que estás dinámicas (preparación, agenda, formato, seguimiento, etc.) han cambiado mucho o bastante con motivo de la pandemia.

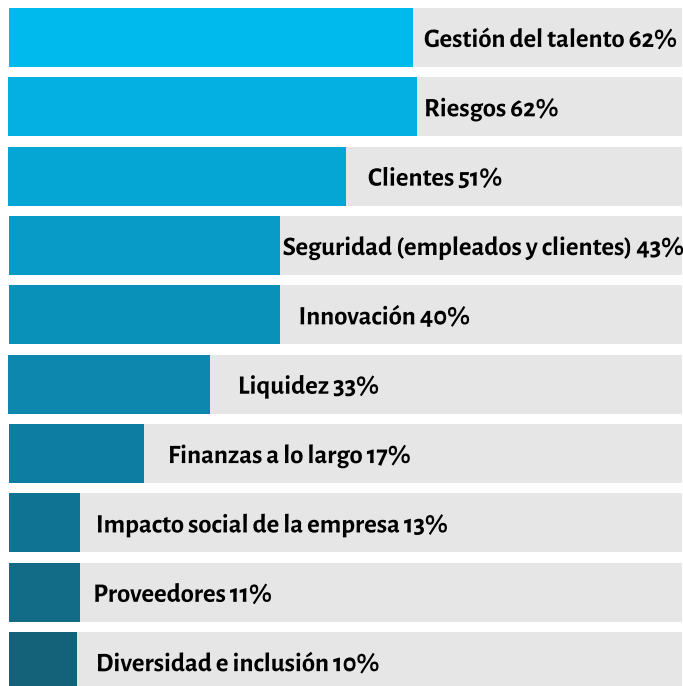
¿En qué medida ha cambiado la dinámica (preparación, agenda, formato, seguimiento) de su Comité de Dirección a lo largo de estos últimos doce meses?



- **Las prioridades del CEO** según los encuestados es redefinir y asegurar la ejecución de la estrategia (68%), motivar e involucrar al equipo humano para hacer frente los desafíos (57%), identificar nuevas oportunidades y desafíos (57%) y poner a los clientes en el centro de la estrategia (40%). En un segundo nivel destaca el aumentar la colaboración entre las áreas, mejorar la comunicación y continuar con el esfuerzo por la digitalización.

- **Los temas que han ganado peso en la agenda del Comité de Dirección** son, en cambio, la gestión del talento (62%), la puesta del cliente en el centro de la estrategia (51%), la gestión de riesgos (45% de los encuestados), la seguridad tanto de los empleados como de los clientes (43%) y la innovación (40%).

¿Qué temas han ganado peso en las reuniones de los Comités de Dirección?



- **La relación entre Consejo de Administración y de Dirección** también fue objeto del escrutinio en la encuesta. El primero ha de moverse más con luces largas, el segundo con luces cortas. Los dos al servicio de crear una institución sana y por tanto competitiva. En cualquier caso, la relación simbiótica entre ambos es fundamental para la sostenibilidad. En la encuesta el 42% de los entrevistados afirma que la relación entre los dos órganos ha funcionado, frente a un 24% que ha percibido disfuncionalidades, por exceso de control y presión del consejo de administración sobre el de dirección.

- Preguntados los encuestados si su empresa cuenta con el **Comité de Dirección idóneo para acometer la crisis** la respuesta afirmativa fue un 67%. Dentro de los **cambios y mejoras sugeridas** destacan la incorporando de personas con conocimiento y experiencia en temas que sean prioritarios para la estrategia (75%), la necesidad de pactar nuevas normas para mejorar el trabajo en equipo (54%), el cambio en la frecuencia y los formatos de las reuniones (48%), la mentorización/coaching de sus miembros (44%) y la formación/asesoramiento que permitan mejorar la gestión de reuniones y las dinámicas de trabajo colaborativo (40%). tados), la seguridad tanto de los empleados como de los clientes (43%) y la innovación (40%).



## ¿Cuáles de estas iniciativas podrían tener en su empresa un mayor impacto en la mejora de la colaboración entre las áreas?

Usar métricas de rendimiento e incentivos al desempeño que fomenten la colaboración en el trabajo y que pongan el acento en el logro de objetivos comunes. 59%
Desarrollar un estilo de liderazgo que evite el recurso a escalar hacía arriba los problemas de descoordinación entre áreas. 50%
Trabajar con los directivos de alto potencial para desarrollar sus capacidades colaborativas. 49%
Procurar que los procesos críticos se diseñen “end to end” de tal manera que exista un dueño del proceso que se implique en la mejora global del mismo. 48%
Habituar a la organización a trabajar utilizando equipos de trabajo interdepartamentales para los proyectos importantes de futuro. 48%
Revisar los procesos de toma de decisiones para clarificar el papel de cada uno y evitar los malentendidos. 40%
Dotarse de sistemas que integren y centralicen la información de toda la empresa y usar herramientas informáticas colaborativas. 39%
Fomentar carreras horizontales en donde un buen número de directivos van rotando de un departamento a otro. 33%
Dar más poder informal a los directivos que tienen que coordinar el trabajo de colegas que no dependen jerárquicamente. 30%
Tener diversos off-sites anuales para fomentar las relaciones informales del equipo directivo y enriquecer la comunicación entre ellos. 29%
Apartar de la organización, aunque consigan buenos resultados a corto plazo, a las personas con conductas de “macho alfa”. 22%
Equilibrar el poder en las estructuras matriciales. 19%
Repensarse la distribución física de los espacios en los que se trabaja para fomentar la comunicación. 17%
Intentar que haya más simetría organizativa en las funciones, áreas y departamentos para que las personas con responsabilidades de nivel intermedio sepan quienes son sus pares en las otras funciones. 17%

● La foto de oportunidades de mejora desde el Consejo de Administración es la siguiente: un 33% no ha realizado en los últimos años la **evaluación y plan de mejora de sus equipos directivos**; una cifra similar no tiene un **plan de sucesión** para sus ejecutivos clave y un 25% de los encuestados reconoce que su empresa no tiene en la actualidad un plan de formación directiva.

● **Volviendo a los Comités de Dirección** los encuestados prevén que en el **futuro** ese órgano será más operativo (78%), más líquido es decir con miembros permanentes y no permanentes (63%), con unas normas de funcionamiento más flexibles (56%) y, por

último, más reducidos en número de personas y con formatos distintos en función del contenido y del tipo de decisiones que tengan que tomar (41%).

● El buen funcionamiento de una empresa requiere de **mecanismos de coordinación entre las áreas**. La suma de buenos mecanismos de coordinación y una cultura de confianza genera procesos colaborativos que se alimentan, y a la vez alimentan el deseo de reciprocidad. El resultado son mejores decisiones, mejor ejecución y buen ambiente. Con mala coordinación y poca confianza el resultado son conflictos disfuncionales, peleas por el poder, defensa del territorio, etc. La mayoría de los encuestados opinan que se están impulsando proyectos transversales desde el Comité de Dirección con un alto grado de efectividad y eficacia (alta 41%, Media 48%), y que la calidad de la colaboración entre las áreas de su empresa es razonable (alta 38%, media 51%)

● Las **cinco iniciativas mejor puntuadas por los encuestados para la mejora de la colaboración entre las áreas** son:

> Usar métricas de rendimiento e incentivos al desempeño que fomenten la colaboración en el trabajo y que pongan el acento en el logro de objetivos comunes.

> Desarrollar un estilo de liderazgo que evite el recurso a escalar hacía arriba los problemas de descoordinación entre áreas.

> Trabajar con los directivos de alto potencial para desarrollar sus capacidades colaborativas.

> Procurar que los procesos críticos se diseñen “end to end” de tal manera que exista un dueño del proceso que se implique en la mejora global del mismo.

> Habituar a la organización a trabajar utilizando equipos de trabajo interdepartamentales para los proyectos importantes de futuro.

● Por contra las **iniciativas que se entiende tienen menos potencial para generar relaciones colaborativas** son las siguientes:

> Tener diversos off-sites anuales para fomentar las relaciones informales del equipo directivo y enriquecer la comunicación entre ellos.

> Apartar de la organización, aunque consigan buenos resultados a corto plazo, a las personas con conductas de “macho alfa”.

> Equilibrar el poder en las estructuras matriciales.

> Repensarse la distribución física de los espacios en los que se trabaja para fomentar la comunicación,

> Intentar que haya más simetría organizativa en las funciones, áreas y departamentos para que las personas con responsabilidades de nivel intermedio sepan quienes son sus pares en las otras funciones.

● El **trabajo a distancia** que tanto ha crecido en la pandemia tiene obvias ventajas: mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, menores costes empresariales e incluso un aumento satisfacción en el trabajo, y también sus desventajas: la reducción de la identificación de los empleados con la empresa, la supervisión del rendimiento se vuelve más compleja, el menor aprendizaje ligado a las relaciones interpersonales, etc. Los encuestados, mayoritariamente expresan que no se dispone de planes específicos que ayuden a los líderes a gestionar equipos en remoto y la dificultad que tienen estos para supervisar adecuadamente el rendimiento a distancia. Mayoritariamente se reconoce la inexistencia de indicadores de evaluación, la inexistencia de pautas para dar información de retorno a los colaboradores y para discernir temas que han de tratarse en reuniones presenciales.

● Las **cinco competencias directivas más necesarias para realizar bien la labor de miembro de un Comité de Dirección después del Covid**, en opinión de los encuestados, son las siguientes:

> Visión estratégica

> Liderazgo integrador capaz de motivar, inspirar y unir a las personas

> Efectividad y orientación a resultados

> Toma de decisiones y resiliencia

> Valores y ejemplaridad: solidaridad, cercanía, humildad, optimismo, valentía, integración vida profesional y familiar

● Respecto a las competencias que se requieren menos en los miembros del Comité de Dirección son las siguientes:

> Gestión del riesgo

> Gestor de equipos transversales y multifuncionales

> Rigor y eficiencia

> Comunicador y capacidad de escucha

> Cumplimiento de normas y directrices corporativas

### Señale las competencias directivas de los miembros de su Comité de Dirección para su buen desempeño



## Conclusión

Constatamos que son mayoría las empresas en donde el funcionamiento del Comité de Dirección es adecuado y en donde se trabaja para crear relaciones colaborativas, impulsar el trabajo en equipo, y la transversalidad. Una empresa tiene futuro cuando desde sus órganos de gobierno se impulsa el alineamiento con el mercado y la integración interna.

La presión del Covid ha polarizado la situación interna de las empresas. Ha hecho que surjan más órganos de gobierno con aspecto de diamantes. La belleza de los diamantes proviene de la integración de sus elementos provocada por la presión a la que han sido sometidos. El juego infinito de las empresas se gana cuando la forma en la que se libran las batallas en los mercados contribuye a crear una empresa más integrada en su interior.

“ La presión del Covid ha polarizado la situación interna de las empresas. ”

# LUIS HUETE GÓMEZ



**Luis Huete** es profesor extraordinario de IESE Business School y vicepresidente del Instituto Gobernanza y Sociedad. Su actividad profesional se centra en la docencia, consultoría estratégica, facilitación de Comités de Dirección y coaching de altos directivos.

Licenciado en Derecho, MBA por el IESE Business School, y Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Boston. Becario Fulbright obtuvo el premio del Decision Science Institute a la mejor tesis finalizada ese año en Estados Unidos.

Ha publicado una docena de libros entre los que destacan “Construye tu Sueño”, “50 Líderes que hicieron historia”, “Liderar para el bien común” y “Vitaminas y vacunas para la empresa de hoy”.

Además de profesor, es conferenciante y colaborador habitual en Harvard Deusto Business Review. Durante varios años impartió sesiones en programas de la Harvard Business School y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración en España y otros países, Consejos Asesores, Consejos Editoriales y Patronatos de Fundaciones y ONGs.

Contacto: [hueteg@iese.edu](mailto:hueteg@iese.edu)

# ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



**Antonio Núñez Martín** es el Senior Partner de Paragon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y posee el Certificado del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA)

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

Contacto: [anunezm@paragonpartners.com](mailto:anunezm@paragonpartners.com)

# A U T O R E S

A smiling woman with curly hair is working at a laptop in a modern office setting. The background shows other people working, and the image is overlaid with a green, abstract, leaf-like graphic.

# Claves de sostenibilidad para la Alta Dirección

---

Cómo las empresas están integrando los criterios ESG

# /índice

## #Resumen ejecutivo

Página 3

### #1

Los **critérios ESG** como impulsores de la sostenibilidad

Página 5

### #2

La **importancia** de la sostenibilidad en la empresa

Página 7

### #3

Las **palancas y barreras** de la sostenibilidad

Página 12

### #4

La **dimensión ambiental** de la sostenibilidad

Página 16

### #5

La **dimensión social** de la sostenibilidad

Página 20

### #6

La **gobernanza** en la sostenibilidad

Página 23

### #7

Las **métricas** de la sostenibilidad

Página 27

## #Conclusiones

Página 30

Claves de sostenibilidad para la Alta Dirección.  
Cómo las empresas están integrando los criterios ESG

# Resumen ejecutivo



Los conceptos de futuro y sostenibilidad van de la mano: no se entienden el uno sin el otro. Las empresas, como piedra angular del entramado socioeconómico, deben asumir el reto de identificar sus oportunidades, riesgos y costes en esta materia para encaminarse hacia una actividad productiva más sostenible. La pandemia derivada de la COVID-19 ha influido en este proceso y en el ritmo de la transformación. ¿Ha resultado **un catalizador para la sostenibilidad?**

Las opiniones son diversas, pero lo que está claro es que la sostenibilidad en las empresas ha llegado para quedarse. El aumento de la sensibilidad hacia estos temas, y las propias exigencias de la sociedad, los inversores y la legislación, la convierten en un elemento esencial.

Este informe recoge **las visiones de altos directivos<sup>1</sup> sobre la aplicación de criterios ESG** (ambientales, sociales y de gobernanza) para aportar una panorámica del estado del arte de la sostenibilidad en las empresas. A continuación, se extraen algunas de las principales conclusiones:

- + Las tareas relacionadas con la sostenibilidad se desempeñan, sobre todo, en departamentos específicos, aunque en ocasiones se integran en otras áreas. De un modo u otro, es reseñable que **un 69,1% de las empresas ya destina una parte de su presupuesto a la sostenibilidad.**
- + Una prueba más de que la sostenibilidad en las corporaciones ha llegado para quedarse es su presencia tanto en el **Consejo de Administración**, como en la **agenda del CEO** o en el **Comité de Dirección**. En los tres casos, el 95,2% de los encuestados la corrobora.
- + Aunque las empresas muestran diferentes motivaciones al impulsar acciones e inversiones en sostenibilidad, entre ellas sobresalen la **mejora de la imagen de marca y las exigencias externas** (de legislación o de inversores) como principales palancas.
- + Por el contrario, las barreras son compartidas entre las compañías, siendo la **falta de recursos o de tiempo del equipo el obstáculo principal** al apostar por la sostenibilidad, que destaca un 40,2% de los CEO encuestados.

- + **La huella de carbono** es una de las métricas ambientales más extendidas, y un 53,3% de los entrevistados ya la conoce. En su cálculo se consideran **tres tipos de alcances**, pero **tan solo el 44,3% de los directivos sabe cuáles son los tres de su compañía.**
- + Las **contribuciones en especie son el mecanismo más utilizado para mejorar el impacto social** de las empresas encuestadas. Se emplean en el 66,7% de los casos, seguidas de las donaciones financieras y el voluntariado durante la jornada laboral.
- + La **dimensión social de la sostenibilidad está viviendo un repunte**, según los directivos entrevistados, que señalan la equidad salarial entre hombres y mujeres y por rango salarial, la creación de valor para la comunidad y la formación a los profesionales en nuevas habilidades como los principios ESG más relevantes para sus compañías.

- + La toma en consideración de los **grupos de interés** es clave para impactar en la sociedad y en las comunidades más desfavorecidas. No obstante, **el grado de diálogo e implicación con los mismos varía según la empresa**, y tan solo un 19,4% cuenta con un Consejo de Administración que los represente.
- + **La mayoría de las compañías encuestadas ya han dado pasos en materia de gobernanza**, aunque a diferentes niveles. Un 58,5% ya ha establecido objetivos cuantitativos y miden su desempeño en el tiempo, al igual que un 52,4% ha definido los indicadores y aspectos a tener en cuenta.
- + No obstante, la **vinculación directa de la compensación de los empleados o directos de la compañía con la consecución de los objetivos de sostenibilidad** aún no es una realidad muy extendida.

<sup>1</sup>La encuesta fue enviada a una muestra de 2430 altos directivos de los cuales el 63% son CEO, el 26% son Directores Corporativos de Personas y el 11%, altos directivos con responsabilidad en el Comité de Dirección de las compañías. La muestra aseguraba la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa.





■ ■ ■ ■

# LOS CRITERIOS ESG COMO IMPULSORES de la sostenibilidad



En los últimos años, la sostenibilidad ha pasado de ser un elemento complementario y reputacional para convertirse en un asunto transversal para las organizaciones. La creciente demanda social acerca del impacto de las empresas ha motivado un impulso para que **las organizaciones integren la sostenibilidad** en su labor diaria. Además, la regulación, especialmente en el entorno de la Unión Europea, marca el camino hacia la obligatoriedad de desglosar la información no financiera con métricas fiables, auditables y continuadas en el tiempo.

Paralelamente, las **tendencias de inversión** marcan un claro interés hacia carteras con criterios que tengan en cuenta estos aspectos y que impulsen la transformación de sus negocios hacia aquellos con impactos positivos.

Si la sostenibilidad de manera genérica se entiende como la combinación de los pilares ambientales, sociales y económicos que sostienen el desarrollo de cualquier actividad, en materia empresarial y de inversión, estos conceptos se traducen en los criterios ESG, por sus siglas en inglés: ambiental, social y de gobernanza. En este informe, se abordará cómo las empresas españolas están integrando estos criterios en su día a día.

**La E de environment (medioambiente)** se ha convertido en una de las grandes protagonistas en los últimos tiempos debido al foco de atención que está recibiendo el **cambio climático** por parte de la sociedad y al impulso regulatorio, especialmente en la Unión Europea. Además, cuestiones como la **economía circular, la reducción de residuos o prácticas de consumo local** y de kilómetro cero están tomando cada vez más peso.

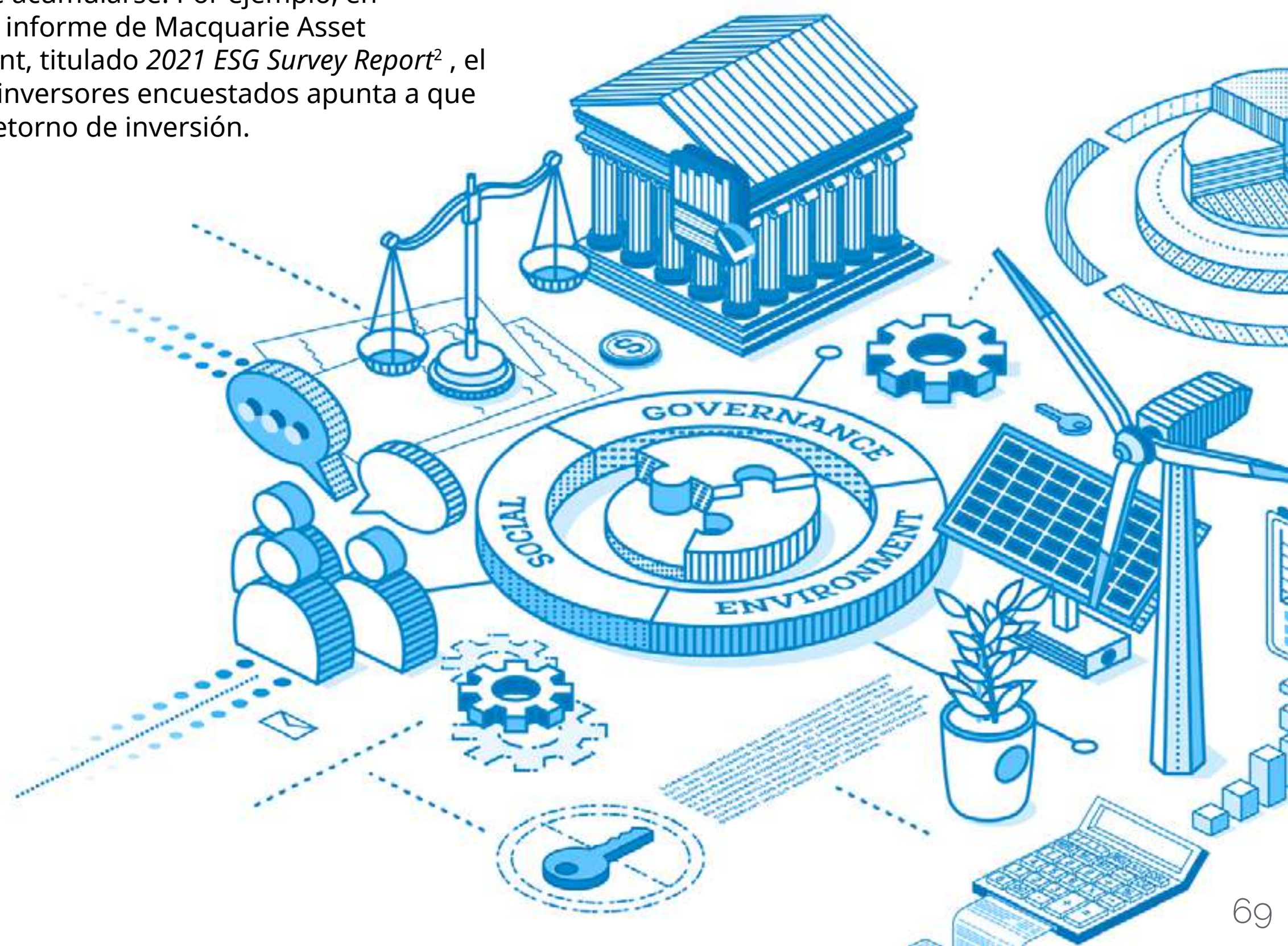
**La S de social** ha cobrado especial importancia a raíz de la pandemia de la COVID-19 en la que se ha visto la necesidad de impulsar acciones empresariales que apoyen el bienestar social e **impulsen la prosperidad en las comunidades** donde operan. Esta dimensión se completa con la forma de tratar a las sociedades donde impacta, tales como los derechos laborales, la equidad salarial o la igualdad entre hombres y mujeres.

**La G de gobernanza** ha adquirido mucho peso debido a la necesidad de contar con **prácticas empresariales transparentes, éticas y alejadas de la corrupción**. Se trata de una dimensión esencial para la reputación de las compañías, pero también para el desempeño de los órganos de dirección. Engloba todas aquellas prácticas y procedimientos internos para asegurar un buen funcionamiento de la compañía, además de cumplir con la legislación, y mantener unos estándares éticos elevados.

Aunque se marquen categorías específicas para cada uno de los elementos, los tres están estrechamente interconectados y se solapan unos con otros. El buen desempeño en criterios ESG trasciende al concepto tradicional de Responsabilidad Social Corporativa y pasa a determinar la capacidad de las organizaciones **para hacer frente a los retos del presente y del futuro**. No se trata ya solo de una cuestión de reputación o de propósito, sino que es también beneficioso para el negocio.

Las evidencias sobre que la **aplicación de criterios ESG mejora el desempeño económico** no dejan de acumularse. Por ejemplo, en un reciente informe de Macquarie Asset Management, titulado *2021 ESG Survey Report*<sup>2</sup>, el 74% de los inversores encuestados apunta a que mejora el retorno de inversión.

Por todas estas cuestiones, contar con una estrategia ESG sólida en la organización no solo ayuda a desarrollar el propósito de la compañía, sino que se impone como una herramienta de desempeño de primer orden. En el siguiente estudio, **altos directivos de todos los sectores empresariales responden sobre cómo están integrando la sostenibilidad en sus organizaciones**.



<sup>2</sup> 2021 ESG Survey Report. Key insights from our investors. Macquarie Asset Management. Recuperado de: <https://www.mirafunds.com/assets/mira/our-approach/sustainability/mam-esg-survey/mam-2021-esg-survey-report.pdf>

2



La importancia  
de la **SOSTENIBILIDAD**  
en la empresa





En los últimos años, la sostenibilidad ha empezado a ganar peso de forma estructural en las compañías que entienden que esta materia forma parte del negocio y que **no se puede disociar de la actividad habitual de la empresa**. En este sentido, las organizaciones se están dotando de profesionales específicos y departamentos enfocados únicamente al desempeño en materia de sostenibilidad.

Esta tendencia viene marcada por la necesidad de contar con voces expertas en el seno de las organizaciones que ya no velen por la sostenibilidad entendida desde el prisma anterior de la Responsabilidad Social Corporativa enfocada más a acciones puntuales. **El reto ahora está en integrar el desempeño de la sostenibilidad con criterios ESG en el negocio** y en la estrategia empresarial.

En este sentido, destaca cómo la última versión del *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas* publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)<sup>3</sup> otorga importancia a los aspectos sociales, medioambientales y de gobernanza, y recomienda crear una comisión especializada con funciones específicas, si bien

esta puede estar integrada “en la comisión de auditoría, la comisión de nombramientos, una comisión de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa u otra comisión *ad hoc*”. Todo ello “con el objetivo de impulsar una gestión de estos asuntos más intensa y comprometida”.

Este interés por incorporar la sostenibilidad a la estructura de la empresa se refleja en que **el 41,8% de las empresas encuestadas cuenta con un departamento específicamente dedicado a tareas de sostenibilidad**. Aunque mayoritariamente esta sea la opción más elegida, todavía hay un gran número de organizaciones que integran la sostenibilidad como parte de otros departamentos. Un 26,1% opta por esta última fórmula, mientras que el 32,1% reconoce que no tienen ningún área específica destinada a la gestión de la sostenibilidad.

En un porcentaje similar se traduce la apuesta económica de las organizaciones. Un 69,1% apunta a que destina una parte específica de su presupuesto a la sostenibilidad, mientras que un 27,9% indica que no se incluye en sus previsiones y un 3% desconoce si existe una partida concreta.



<sup>3</sup>Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de 2020. Comisión Nacional del Mercado de Valores. Recuperado de: <https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/CodigosGovCorp.aspx>

## Cinco acciones para introducir la sostenibilidad en la organización

### Designar responsables específicos

Para que el cambio sea real y sostenido en el tiempo, se debe asignar a una persona que asuma el cargo de Dirección de Sostenibilidad. Este perfil líder, junto a un equipo dedicado, velará por el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad y mantendrá en línea la estrategia de la compañía para asegurar su cumplimiento. En función del tamaño y del área de actividad de la empresa los equipos pueden llegar a destinar una dedicación completa o parcial e, incluso, integrar grupos de trabajo habilitados exclusivamente para este fin.

### Implicar al Consejo de Administración y al CEO

Para garantizar el éxito a la hora de desplegar estrategias ESG, es necesario que toda la compañía esté implicada, empezando por su máximo órgano de gobierno y por la cúpula directiva. En este sentido, se recomienda la formación constante en materia ESG para el Consejo de Administración, para el CEO y para el Comité de Dirección, que, además, deberá incluir estos asuntos tanto en su agenda como en su discurso. Asimismo, para hacer tangible la estrategia sostenible será fundamental que exista una Comisión específica de Sostenibilidad.

### Elaborar una estrategia de sostenibilidad integrada con el Plan Estratégico

La sostenibilidad bien entendida no puede ser ajena a los planes de la compañía y debe incluirse como un elemento más a considerar en el Plan Estratégico. De esta manera, se deben tener en cuenta los riesgos y beneficios de desplegar una estrategia ESG, desarrollar modelos de desempeño y ajustar los balances ante la inversión requerida. Esta integración es una pieza fundamental para generar una estrategia ESG que dé valor a la empresa y sea creíble ante los inversores.

### Dotar de presupuesto

Si bien la sostenibilidad debe integrarse en el Plan Estratégico, esta debe ir acompañada de una partida presupuestaria con partidas concretas que permitan desplegar el Plan.

### Medir el desempeño

Además de tratarse cada vez más de una obligación legal, las métricas fiables sobre el desempeño de los criterios ESG permiten conocer si el despliegue de la estrategia está funcionando y corregir errores. Además, es una herramienta fundamental para los inversores (ver más en el epígrafe 9 sobre certificaciones).



Acciones

## Los criterios ESG en la organización

Independientemente de la contribución económica específica, una abrumadora mayoría sí indica que tiene en cuenta criterios ESG en el desempeño de la empresa. El 93,3% de los encuestados afirma que tienen en consideración estos elementos.

A la hora de elegir entre una serie de 15 principios ESG, **la equidad salarial entre hombres y mujeres es el mejor posicionado, con un 60,6% de las compañías situándolo como una cuestión prioritaria.** Le siguen otros dos criterios sociales, empatados a un porcentaje del 47,3%: formación a los profesionales y creación de valor para la comunidad donde se opera.

**Hay que esperar al cuarto principio más valorado para encontrar una referencia ambiental:** el 44,8% de las empresas incluye entre los cinco más valorados el control y reciclado de la generación de residuos. Finalmente, el quinto principio se corresponde también con una cuestión de equidad de género: el 39,4% de las empresas sitúa el porcentaje de empleadas mujeres como una de las cinco prioridades en cuanto a la aplicación de criterios ESG.

Los cinco principios ESG más relevantes para las empresas de un total de 15 (respuesta múltiple).

**60,6%**

Equidad salarial entre hombres y mujeres y por rango profesional.

**47,3%**

Formación a los profesionales en nuevas habilidades.

**47,3%**

Creación de valor para la comunidad donde opera.

**44,8%**

Control y reciclado de la generación de residuos.

**39,4%**

Porcentaje de empleadas mujeres en la compañía.



## La implicación de la cúpula directiva

En la última década se ha intensificado el movimiento de los líderes empresariales hacia una visión del papel de las empresas como generadores de prosperidad para todas las partes implicadas (*stakeholders*). Esta tendencia ha puesto el foco en el propósito de las compañías y en sus impactos para toda la sociedad. Por ejemplo, en sus cartas anuales a los CEO, Larry Fink, CEO de BlackRock<sup>4</sup>, ha ido desplegando su visión sobre el papel de las compañías y **cómo el propósito debe guiar el liderazgo empresarial**. En las últimas dos cartas, su mensaje ha estado centrado en advertir que el cambio climático es un factor de riesgo para la inversión.

Otra organización que ha tomado partido a favor de un propósito sólido y beneficioso para la sociedad es Business Roundtable<sup>5</sup>, que reúne a los principales CEO de empresas estadounidenses, y que en 2019 publicó una famosa declaración en la que listaba las principales características que debían guiar el propósito de las empresas: ofrecer valor a los clientes, invertir en los empleados, tratar de manera justa y ética a los proveedores, apoyar a las comunidades donde opera y generar valor a largo plazo para los accionistas.

En el manifiesto de Davos 2020<sup>6</sup>, el fundador del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, llamaba a la responsabilidad de las empresas para con todas las partes implicadas en el negocio y no únicamente con sus accionistas. **“Una empresa es algo más que una unidad económica generadora de riqueza. Atiende a las aspiraciones humanas y sociales en el marco del sistema social en su conjunto”**.

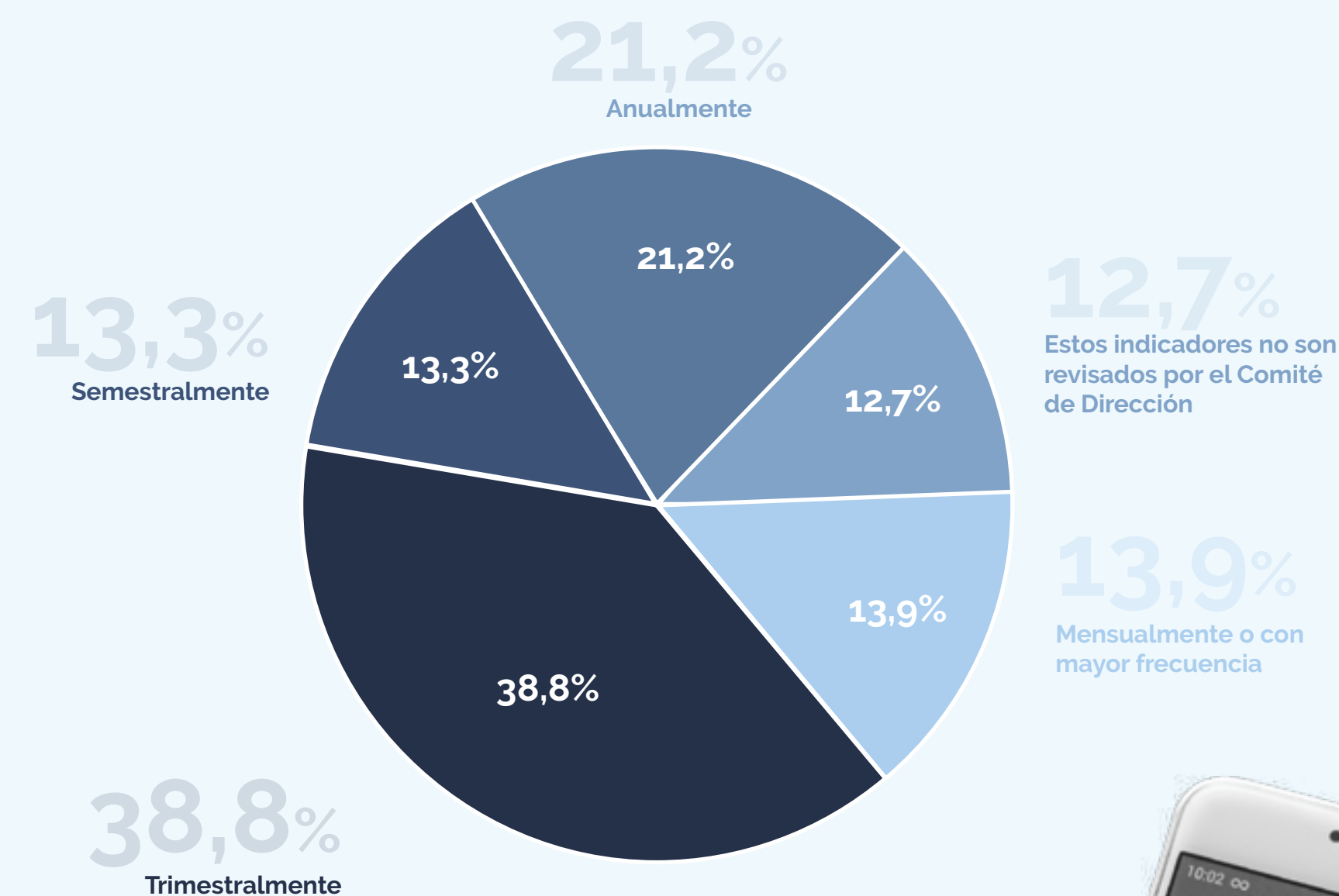
Todas estas tendencias se han ido reflejando en cambios en las maneras de actuar de las empresas que han visto en los ESG una forma de cumplir con un propósito al tiempo que siguen unos estándares atractivos para la inversión. De esta manera, la sostenibilidad entendida desde su perspectiva social, ambiental y económica ha ido incorporándose en el Comité de Dirección de las organizaciones.

Una prueba más de que la sostenibilidad en las empresas ya ha llegado para quedarse es su presencia tanto en el Consejo de Administración, como en la agenda del CEO o en el Comité de Dirección. Al ser **preguntadas por la presencia de asuntos de sostenibilidad en la agenda**, en los tres casos, **el 95,2% de los encuestados afirma que sí tienen importancia en su actividad habitual**. Un porcentaje residual que no llega al 5% asegura que no está presente de ninguna manera en ninguno de los tres.

Un dato que sirve para visualizar el compromiso del Comité de Dirección es la dedicación que emplea para supervisar el desempeño de la empresa en materia ESG. Un 38,8% de los CEO encuestado afirma que su comité revisa estas métricas trimestralmente, mientras que un 13,3% lo hace semestralmente y un 21,2%, anualmente.

Cabe destacar que un **13,9% de las organizaciones mantiene un seguimiento cotidiano** y al día de estos indicadores, siendo supervisados mensualmente o con mayor frecuencia. En el lado contrario, un 12,7% de las organizaciones consultadas no revisa en ningún momento los indicadores de sostenibilidad.

### Frecuencia en la que el Comité de Dirección monitoriza indicadores de sostenibilidad de la empresa.

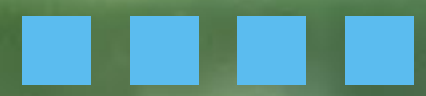


<sup>4</sup>Larry Fink's 2021 letter to CEO. BlackRock. Recuperado de: <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2021-larry-fink-ceo-letter>

<sup>5</sup>Business Roundtable. Opportunity Agenda. Recuperado de: <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

<sup>6</sup>Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial. Foro Económico Mundial. Recuperado de: <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>

3



Las PALANCAS y

BARRERAS

de la sostenibilidad





Aunque a menudo la palabra sostenibilidad evoca ideas relacionadas con el medioambiente, lo cierto es que supone implicaciones en más ámbitos. La ley española sobre información no financiera<sup>7</sup>, que regula la divulgación de información no financiera y de diversidad, es un ejemplo de ello. Su preámbulo defiende una perspectiva a largo plazo para **gestionar la transición hacia una economía mundial sostenible**, para lo que resultan relevantes no solo las cuestiones medioambientales, sino también las sociales, las de personal, las relativas al respeto de los derechos humanos y las de lucha contra la corrupción y el soborno.

En un sentido similar, el Reglamento de la UE sobre divulgación de información de sostenibilidad en los servicios financieros<sup>8</sup> también mira hacia un futuro europeo sostenible considerando esta óptica. Su fin es establecer normas armonizadas “en relación con la integración de **los riesgos de sostenibilidad y el análisis de las incidencias adversas** en materia de sostenibilidad en sus procesos y la información en materia de sostenibilidad respecto de productos financieros”. Al explicar qué significa “riesgo de sostenibilidad”, detalla que se refiere

a hechos o condiciones tanto ambientales, como sociales o de gobernanza que, de producirse, pueden conllevar un impacto material negativo en el valor de la inversión.

Por otro lado, los criterios ESG también incorporan esta visión amplia: **para saber cuánto de sostenible es una inversión, deben medirse factores medioambientales, sociales y de gobernanza.**

La trayectoria tanto de la normativa europea en sí misma, como de su trasposición al ordenamiento jurídico español, permiten esbozar algunas oportunidades y barreras que las empresas han identificado al tratar de ser más sostenibles.

En el caso específico de España, cabe destacar que la ley sobre información no financiera detalla que, transcurridos tres años de su entrada en vigor, su ámbito de aplicación se ampliaría a las empresas con más de 250 trabajadores. En la práctica, esto implica que, mientras que en sus inicios solo obligaba a presentar esta información a las empresas de más de 500 trabajadores, pasados estos tres años también lo impone a las que tienen entre 251 y 500 empleados.

En este sentido, tal y como apuntan algunos estudios, **el tamaño de la empresa puede condicionar sus retos y posibilidades.** Por ejemplo, un análisis del *mid-market* realizado por Grant Thornton<sup>9</sup> advierte que el desembolso financiero necesario para desarrollar un programa de sostenibilidad podría ser una traba. Además, este estudio también sugiere que **la mayoría de las compañías de tamaño medio desconoce cómo empezar a medir la sostenibilidad** y que tan solo un tercio considera los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al realizar y definir su estrategia empresarial.

Del mismo modo, el informe *Pasado, presente y futuro de la divulgación de información corporativa de sostenibilidad* de la Fundación Conama<sup>10</sup> señala que la falta de recursos, de experiencia en reportes no financieros y de herramientas adecuadas para la recogida y el tratamiento de datos e indicadores, podría condicionar el camino hacia la sostenibilidad de las empresas de más de 250 trabajadores. No obstante, este mismo estudio también recoge algunas oportunidades que destacan algunas compañías, como la posibilidad de mejorar la relación con los grupos de interés o la identificación y gestión de oportunidades, riesgos y costes, entre otras.



<sup>7</sup>Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>

<sup>8</sup>Reglamento (UE) 2019/2088 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de noviembre de 2019 sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (Texto pertinente a efectos del EEE). Recuperado de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32019R2088>

<sup>9</sup>La sostenibilidad como estrategia: cómo adaptar su empresa para tener éxito. Grant Thornton (5 de abril de 2021). Recuperado de: [www.grantthornton.es/perspectivas/tendencias/la-sostenibilidad-como-estrategia-como-adaptar-su-empresa-para-tener-exito](http://www.grantthornton.es/perspectivas/tendencias/la-sostenibilidad-como-estrategia-como-adaptar-su-empresa-para-tener-exito)

<sup>10</sup>Pasado, presente y futuro de la divulgación de información corporativa de sostenibilidad. Comité técnico CT-48 divulgación de información no financiera. Fundación Conama (Ed.) (2021). [www.conama2020.org/web/generico.php?idpaginas=&lang-es&menu=370&id=176&op=view](http://www.conama2020.org/web/generico.php?idpaginas=&lang-es&menu=370&id=176&op=view)

## Desafíos y oportunidades

Por lo tanto, la situación y características de partida podrían influir sobre sus prioridades al apostar por la sostenibilidad. De hecho, los CEO priorizan de manera muy diversa las motivaciones para desarrollar acciones e inversiones en el ámbito de la sostenibilidad, lo que impide definir una razón única o preferente.

Tal y como se desprende de los resultados de la encuesta, **la mejora de la imagen de marca es una de las razones de peso para perseguir ser más sostenibles: un 25% la elige como principal motivo y un 21,9%, como segundo.** En este sentido, el refuerzo de la comunicación tanto interna como externa en esta materia podría redundar en una mejora de la reputación, con las consiguientes repercusiones positivas sobre el negocio.

Las exigencias externas, ya sean legales o de los inversores, también constituyen una palanca para la sostenibilidad. Concretamente, **un 24,3% de los encuestados alude a los requerimientos de la legislación como pretexto prioritario para ser más sostenibles.** Por otro lado, un 24,3% apunta a las exigencias de los inversores como segundo motivo.

En este sentido, cabe recordar que la ley sobre información no financiera solo obliga a la divulgación de información no financiera y de diversidad a empresas de determinado tamaño y beneficios, razón por la que algunas podrían preocuparse más por las demandas de sus inversores.

Del mismo modo, **el compromiso con los trabajadores se esgrime como otra de las razones para emprender acciones e inversiones en sostenibilidad: un 21,2% lo escoge como el primer motivo y un 22,5% como segundo.** Por último, la obtención de un retorno directo de la inversión tiene un peso menor entre las motivaciones de las empresas consultadas, y se erige como tercera prioridad en el 26,2% de los casos.

## Principales motivos para desarrollar acciones en inversiones de sostenibilidad.

25%

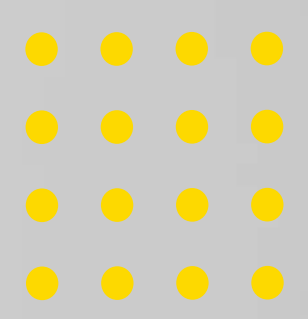
Mejora nuestra imagen de marca

24,3%

Lo exigen nuestros inversores

21,2%

Incrementa el compromiso de los trabajadores



Principales barreras para no desarrollar acciones e inversiones de sostenibilidad

40,2%

No disponen de recursos o tiempo del equipo

17%

Las acciones e inversiones en sostenibilidad no tienen efecto tangible a corto plazo

17%

Desconocen que más medidas pueden implementar

Al contrario que en el caso de las oportunidades, las empresas participantes comparten un obstáculo esencial al apostar por la sostenibilidad. De manera inequívoca, **la falta de recursos o tiempo del equipo** para dedicar a esta materia se identifica como la principal barrera para llevar a cabo acciones e inversiones en sostenibilidad. Un 40,2% subraya este impedimento. Además, este desafío podría incrementarse para aquellas empresas que carezcan de experiencia en reportes no financieros.

Por otro lado, no observar los **efectos tangibles de las inversiones** en sostenibilidad a corto plazo y desconocer **qué más medidas pueden implementar** para mejorar en estos indicadores han sido situadas como principal barrera por el 17% de los encuestados respectivamente.

De manera similar a las motivaciones, los factores externos a la empresa cobran importancia en estos obstáculos: un 22,5% indica como segunda barrera que **sus inversores priorizan la rentabilidad económica frente al mejor desempeño en sostenibilidad**, y el 33,5% señala que este es su tercer motivo.

En conclusión, **la carencia de recursos o de tiempo es un inconveniente clave para las empresas a la hora de ser más sostenibles**, razón por la que se le debe hacer frente junto a otras casuísticas como las mencionadas.

Como señala el estudio *Las comisiones de Sostenibilidad de las compañías cotizadas españolas: áreas de responsabilidad, perfiles, tendencias y retos*<sup>11</sup> desarrollado por Esade y Georgeson, **existe un alto grado de solapamiento entre los consejeros que integran la Comisión de Auditoría/Riesgos y la de Sostenibilidad.**

Esta situación facilita la conexión entre los riesgos financieros y no financieros de la compañía, razón por la que podría aprovecharse para dar los primeros pasos en sostenibilidad sin necesidad de aumentar la plantilla. A su vez, este trabajo podría ser útil para profundizar en la situación de partida de la compañía y, de este modo, saber qué aspectos priorizar en su sostenibilidad.

Por otro lado, el resumen ejecutivo de este mismo análisis apunta que la formación en materia de ESG es “uno de los contenidos clave de los planes de actualización y formación de los Consejos de España”. Esta podría ser otra herramienta para afrontar el desconocimiento sobre qué medidas o acciones implementar para ser más sostenibles.

<sup>11</sup>Las comisiones de Sostenibilidad de las compañías cotizadas españolas: áreas de responsabilidad, perfiles, tendencias y retos. Madrid. Center for Corporate Governande de Esade y Georgeson. Recuperado de: [https://www.esade.edu/itemsweb/wi/Prensa/EsadedCGC\\_Estudio\\_ComisionesSostenibilidad.pdf](https://www.esade.edu/itemsweb/wi/Prensa/EsadedCGC_Estudio_ComisionesSostenibilidad.pdf)



4

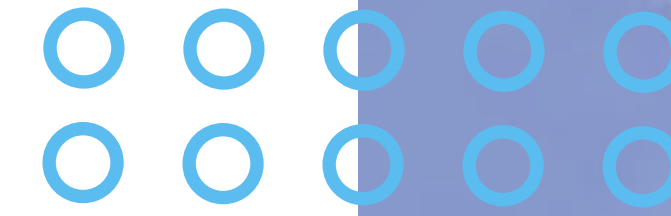


La DIMENSIÓN

AMBIENTAL

de la sostenibilidad





Las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), como el dióxido de carbono, metano, óxido nítrico y gases fluorados, son las principales responsables del aumento de la temperatura global y, por tanto, un foco clave en la actuación política, corporativa y tecnológica.

La concienciación sobre el impacto de la actividad empresarial en el cambio climático se ha acelerado tras la adopción del **Acuerdo de París en 2015** y una mayor demanda social y su posterior traslación a legislaciones comunitarias y nacionales.

En la Unión Europea, el **Pacto Verde Europeo marca la senda para transformar la economía hacia un modelo de cero emisiones en 2050**.

Una ambición que se ha visto ampliada en sucesivos planes, como el Objetivo 55 aprobado en 2021 y que marca un escenario de reducción de emisiones del 55% para 2030. Además, la propuesta para la recuperación tras la crisis de la pandemia de la COVID-19 a través de los fondos Next Generation pone el foco en esta transición.

En España, en el pasado 2021 se ha aprobado la **Ley de Cambio Climático y Transición Energética<sup>12</sup>, cuyo objetivo es que el país erradique la mayoría de sus GEI antes de 2050**, para poder cumplir con estos compromisos. Para ello, impulsa la transformación en sectores estratégicos como el transporte y el energético, e incluye obligaciones financieras para dirigir las inversiones hacia una senda de cero emisiones.

Por su parte, el Foro Económico Mundial, en su informe *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*<sup>13</sup>, señala la probabilidad de que los modelos comerciales asociados a altas emisiones se vean más afectados durante la transición a una economía baja en carbono.

En 2017, el Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), creado por el Consejo de Estabilidad Financiera (FSB, por sus siglas en inglés), publicó una serie de **recomendaciones sobre el reporte de riesgos financieros relacionados con el clima**. Su objetivo era

promover decisiones mejor informadas entre los inversores y permitir a los mercados canalizar capital hacia soluciones y modelos sostenibles.

En su informe final<sup>14</sup>, el grupo estructuró sus recomendaciones en torno a cuatro áreas temáticas: gobierno, estrategia, gestión de riesgos y métricas y objetivos

El TCFD considera las métricas y objetivos<sup>15</sup> de la empresa como un elemento nuclear del resto de pilares, y **recomienda reportarlos de forma transparente a la hora de evaluar y gestionar riesgos y oportunidades** relevantes relacionados con el cambio climático.

Además, subraya que estas acciones mejoran la información útil para la toma de decisiones de sus inversores y otras partes interesadas. Un 52,1% de los entrevistados afirma contar con certificaciones y calificaciones de sostenibilidad, entre las que **destacan la ISO 14001 en gestión medioambiental y la ISO 50001 en eficiencia energética**.



<sup>12</sup>Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/L/2021/05/20/7/dof/spa/pdf>

<sup>13</sup>Core Planet Metrics. Foro Económico Mundial. Recuperado de: <https://es.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>

<sup>14</sup>Recommendations of the Task Force On Climate-related Financial Disclosures. TCFD. Recuperado de: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>

<sup>15</sup>Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. Foro Económico Mundial. Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>

## La huella de carbono

Una de las métricas ambientales más extendidas es el cálculo de la huella de carbono, término que el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico de España define como “la totalidad de gases de efecto invernadero emitidos por efecto directo o indirecto por un individuo, organización, evento o producto” en su *Guía para el cálculo de la huella de carbono y para la elaboración de un plan de mejora de una organización*<sup>16</sup>. La base metodológica que propone este organismo para calcularla es la siguiente:

$$\text{Huella de carbono} = \text{Dato Actividad} \times \text{Factor Emisión}$$

En el caso de una empresa, el cálculo de la huella de carbono consiste en recopilar los datos relativos a su consumo directo e indirecto de materiales y energía, y traducirlos en emisiones de CO<sub>2</sub> equivalentes, con el objetivo de proporcionar un dato que se pueda utilizar como indicador ambiental global de su actividad.

En España, mediante el Decreto 163/2014, del 14 de marzo<sup>17</sup>, se creó el **registro de huella de carbono, compensación y proyectos de absorción de dióxido de carbono**. Su objetivo no es solo que las empresas conozcan su huella de carbono, sino que también la registren voluntariamente. Sin embargo, la nueva ley española de cambio climático<sup>18</sup> obligará a determinadas empresas a que calculen este parámetro, lo hagan público e implementen un plan de reducción de emisiones.

Esta cifra es el punto de partida para que una organización trace una hoja de ruta con la **mirada puesta en las cero emisiones**, y un 53,3% de los directivos encuestados afirma ya conocerla. Gracias a ella, pueden identificar los puntos críticos de su proceso productivo y activar planes de reducción de consumo de energía y gestión de recursos.

Además, de los 15 criterios ESG propuestos, los entrevistados situaron en cuarto lugar el control y reciclado de residuos, solo por detrás de la creación de valor para la comunidad, la formación de los profesionales y la equidad salarial.

**En 2020, la Comisión Europea publicó un plan de acción para la economía circular<sup>19</sup> que pretende reducir la producción de residuos**, a través de una mejor gestión de los recursos. La estrategia se enfoca en asegurar que los recursos empleados se mantengan en la economía de la UE durante el mayor tiempo posible, y se elaborará con la colaboración de empresas y otras partes interesadas.

Preguntados por los logros ESG en el pasado año, gran parte de los encuestados destacaba los esfuerzos por encaminar sus acciones hacia las cero emisiones netas y por mejorar su gestión de residuos.



<sup>16</sup> Guía para el cálculo de la huella de carbono y para la elaboración de un plan de mejora de una organización. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico del Gobierno de España. Recuperado de: [https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/guia\\_huella\\_carbono\\_tcm30-479093.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/guia_huella_carbono_tcm30-479093.pdf)

<sup>17</sup>«BOE» núm. 77, de 29 de marzo de 2014. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-3379>

<sup>18</sup>Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/l/2021/05/20/7/dof/spa/pdf>

<sup>19</sup>A new Circular Economy Action Plan. Comisión Europea. Recuperado de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN>

## Alcances

Para clasificar las fuentes emisoras que se analizan a la hora de calcular la huella de carbono se emplean tres tipos de alcances:

### Alcance 1.

Comprende las emisiones directas de GEI. Por ejemplo, emisiones procedentes de los combustibles empleados en calderas o vehículos, que estén controlados por la organización. También incluye las emisiones fugitivas<sup>20</sup>, es decir, aquellos escapes involuntarios procedentes de los componentes de los equipos.

### Alcance 2.

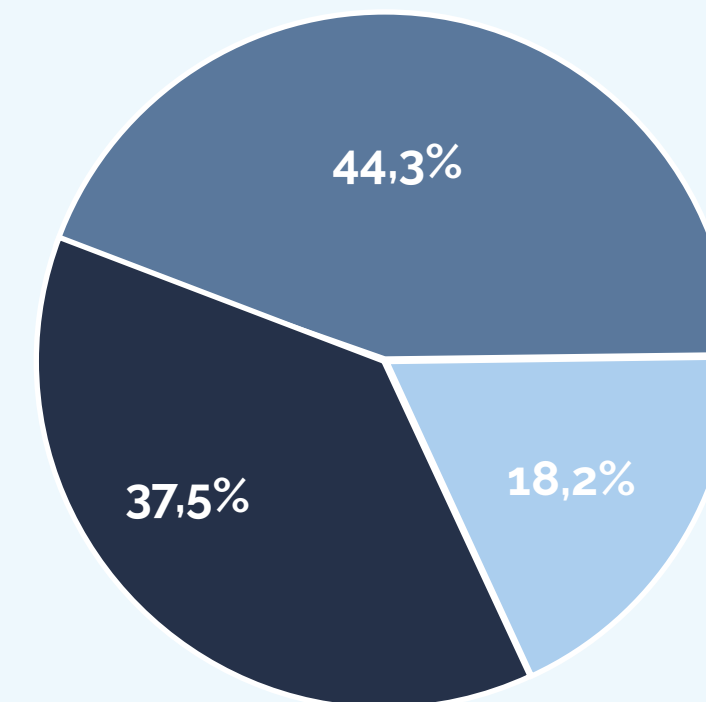
Abarca las emisiones indirectas de GEI ligadas a la generación de electricidad adquirida y consumida por la empresa.

### Alcance 3.

Incluye el resto de las emisiones indirectas que se producen a lo largo de la cadena de valor de una empresa. Algunos ejemplos son la extracción y producción de materiales que adquiere la organización, los viajes de trabajo, o el transporte de productos y combustibles.

### Grado de alcance de emisiones que conocen las empresas

37,5%  
Alcance 1 y 2



44,3%  
Alcance 1, 2 y 3

18,2%  
Alcance 1

**El 44,3% de los encuestados afirma conocer los tres alcances de la huella de su empresa; mientras que el 37,5% calcula solo el 1 y 2, y un 18,2% únicamente el 1.**

<sup>20</sup>Manual sobre el sector de la energía: emisiones fugitivas. Grupo Consultivo de Expertos (GCE). Recuperado de <https://unfccc.int/sites/default/files/8-bis-handbook-fugitive-emissions.pdf>

# 5



## La DIMENSIÓN SOCIAL de la sostenibilidad



Los criterios ESG siempre deben entenderse como un conjunto de factores estrechamente ligados entre sí, ya que su impacto real llegará solo de la suma y del crecimiento interconectado de sus elementos y no de un progreso independiente. No obstante, y como ya se ha analizado en la rama de sostenibilidad medioambiental, es clave conocer la misión de cada uno de los criterios para poder obtener esa panorámica.

## La sostenibilidad social gana peso tras la pandemia de la COVID-19

La dimensión social, la S de los criterios ESG, está viviendo en la actualidad una aceleración impulsada por la COVID-19. La pandemia ha evidenciado la **urgencia de priorizar a las personas y a su bienestar en la toma de decisiones estratégicas**. Este pilar busca un impacto directo y de valor en las comunidades en las que opera, desde las que existen dentro de la compañía como las que hay fuera de ella.

Según el informe *Hacia la nueva Gobernanza ESG: consejos de administración sostenibles*<sup>21</sup>, elaborado por la organización Forética, al criterio social le corresponde la repercusión de todas aquellas actividades desempeñadas por la compañía en **diversidad, igualdad, derechos humanos, capital humano, responsabilidad de producto e inversiones en la comunidad**.

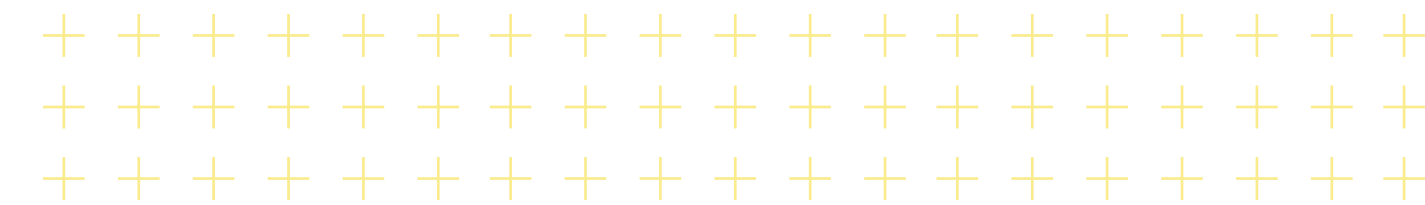
Los directivos entrevistados en este informe confirman que el criterio social está viviendo un repunte. Preguntados por los principios ESG más importantes para su empresa hoy día, el ranking de respuestas lo lidera este ámbito. Un 60,6% sitúa la equidad salarial entre hombres y mujeres y por rango profesional y un 47,3 % considera fundamental tanto la creación de valor para la comunidad donde opera como la formación a los profesionales en nuevas habilidades.

Así, este año **2022 establece el punto de partida de la era del empresario y del inversor socialmente consciente**. De hecho, tal y como refleja el estudio *La dimensión social de la inversión sostenible*<sup>22</sup>, de la asociación Spainsif, los ámbitos sociales que marcarán la inversión sostenible en los próximos años serán la educación, la igualdad de género, la inclusión, la alimentación sostenible, la salud y el capital humano.



<sup>21</sup>Hacia la nueva Gobernanza ESG: consejos de administración sostenibles. Forética. Recuperado de: [https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/06/Hacia\\_la\\_nueva\\_Gobernanza\\_ESG\\_Consejos\\_de\\_administracion\\_sostenibles.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/06/Hacia_la_nueva_Gobernanza_ESG_Consejos_de_administracion_sostenibles.pdf)

<sup>22</sup>La dimensión social de la inversión sostenible. Spainsif. Recuperado de: <https://www.spainsif.es/estudio-la-dimension-social-de-la-inversion-sostenible/>



## Hacia la concienciación corporativa y la implementación de mecanismos eficaces

Los profesionales entrevistados coinciden en que los mayores motivos que les están llevando a desarrollar acciones e inversiones en sostenibilidad responden tanto a una exigencia legal de cumplir con las normativas vigentes como a un deseo de mejorar su imagen de marca. Para cumplir con ambos objetivos y, sobre todo, para lograr un impacto social sostenido en el tiempo, debe existir una representación de los grupos de interés no solo a nivel de procesos, sino en la conciencia corporativa.

Para ello, las compañías necesitan establecer **mecanismos internos que pongan el foco en lo social** y que posibiliten ese impacto directo en la sociedad y en las comunidades más desfavorecidas. Y no solo eso, estos cambios deben estar impulsados por la capa directiva para asegurar que la transformación de la compañía sea consistente a largo plazo.

Actualmente, **casi la mitad de CEO (47,3%) informa de los resultados del diálogo con los grupos de interés al comité de dirección de la empresa**, mientras que, de momento, solo el 30,9% cuenta con mecanismos formales para identificar e involucrar periódicamente a los grupos de interés menos representados.

Asimismo, las respuestas de los directivos reflejan que aún queda trabajo por hacer en este punto, ya que **todavía un cuarto de los altos directivos aún no tiene en cuenta de forma directa a los grupos de interés en la toma de decisiones (26,1%)** y tan solo un 19,4% cuenta con un Consejo de Administración que los represente.

Por otro lado, a la hora de analizar cuáles son los mecanismos predominantes que están empleando hoy en día para **generar impacto en las comunidades** en las que operan, los directivos señalan en primer lugar, con **un 66,7%, las contribuciones en especie** (espacios, materiales, etc.). En segundo puesto sitúan a las donaciones financieras, con un 53,3%, en el tercero, al voluntariado de los empleados en tiempo laborable, con un 50,3%, y, en último lugar, a los descuentos en productos o servicios a grupos vulnerables u organizaciones sin ánimo de lucro, con un 34,5%.

Conscientes de que el momento de la transformación social de sus compañías está en plena ebullición y que, además, ha llegado para quedarse, los directivos están apostando por contribuir con sus decisiones presentes al equilibrio del futuro bienestar social.

En esta senda de crecimiento identifican, no obstante, una gran barrera como ya se ha señalado: la falta de recursos y de tiempo de dedicación de sus equipos. A ello se le suma, además, otro gran impedimento: la dificultad de medir el progreso sostenible de sus empresas a través de criterios unificados y oficiales. Las métricas actuales tienden a basarse en criterios establecidos por diferentes organismos y que no resultan comparables unos con otros.

### Forma de representar a los grupos de interés en la toma de decisiones

**47,3%**

Informamos de los resultados del diálogo con los grupos de interés al comité de dirección de la empresa.

**30,9%**

Tenemos mecanismos formales para identificar e involucrar periódicamente a los grupos de interés menos representados.

**26,1%**

No tenemos en cuenta de forma directa a los grupos de interés.

**19,4%**

Tenemos un Consejo de Administración que incluye representación de grupos de interés.

### Mecanismos utilizados para contribuir a las sociedades donde opera la empresa

**66,7%**

Contribuciones en especie (espacios, materiales, etc.).

**53,3%**

Donaciones financieras.

**50,3%**

Voluntariado de los empleados en tiempo laborable.

**34,5%**

Descuentos en productos o servicios a grupos vulnerables u organizaciones sin ánimo de lucro.

**16,4%**

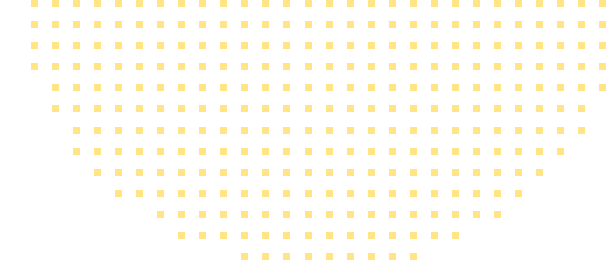
Ninguna de las anteriores.

# 6



## La GOBERNANZA en la sostenibilidad



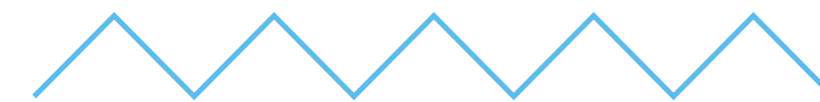


En el marco de la sostenibilidad, la gobernanza se refiere a las cuestiones de gobierno, gestión y cultura corporativa. Tal y como recoge el informe *La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*<sup>23</sup> elaborado por el Observatorio de los ODS, podría entenderse como “el pilar que garantiza el funcionamiento y la dirección de todos los demás”.

Pero ¿qué cuestiones específicas engloba? Y, sobre todo: ¿cómo medirlas? Según el informe *Hacia la nueva Gobernanza ESG: consejos de administración sostenibles*, realizado por la organización Forética, la gobernanza abarca asuntos relacionados con **el gobierno corporativo, el riesgo extra financiero, la transparencia de información no financiera y la ética e integridad**. Por eso, su medición se traduce en indicadores de calidad de los consejos de administración, de comportamiento ético o de supervisión de riesgos y oportunidades, entre otros.

Por ejemplo, tal y como apunta el Foro Económico Mundial en su web<sup>24</sup>, podrían utilizarse métricas sobre la presencia de grupos sociales insuficientemente representados en la composición de los órganos de gobierno y sus comités; indicadores para analizar el número total y naturaleza de incidentes de corrupción; o la evaluación y divulgación de los riesgos y oportunidades de la empresa.

Por otro lado, la “G” es la última letra de las siglas referidas a los criterios ESG, es decir, de los factores medioambientales, sociales y de gobernanza que se tienen en cuenta para determinar si una inversión es sostenible.



<sup>23</sup>Primer informe de la contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Observatorio de los ODS. Recuperado de: [fundacionlacaixa.org/documents/10280/825331/la\\_contribucion\\_de\\_las\\_empresas\\_espanolas\\_a\\_los\\_ods\\_informe\\_completo\\_es.pdf](https://fundacionlacaixa.org/documents/10280/825331/la_contribucion_de_las_empresas_espanolas_a_los_ods_informe_completo_es.pdf)

<sup>24</sup>Explore the Metrics. Measuring Stakeholder Capitalism. Foro Económico Mundial. [www.weforum.org/stakeholdercapitalism/our-metrics](https://www.weforum.org/stakeholdercapitalism/our-metrics)

## ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?

Aunque la gobernanza es ya una cuestión presente en materia de sostenibilidad, algunas previsiones señalan que **el pilar social incrementará su relevancia por delante del de gobernanza en los próximos años**. Asimismo, se prevé que el medioambiental mantenga su preponderancia. Esta distribución se muestra en las respuestas de los encuestados al pedirles mencionar los cinco criterios ESG más importantes para sus compañías: principalmente se refieren a temas sociales y medioambientales, relegando a un segundo plano los vinculados a la gobernanza. De hecho, el 36% o menos elige criterios ESG relacionados con el mismo.

En este sentido, el **Código de Buen Gobierno** de las sociedades cotizadas, publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, es un documento de **recomendaciones de referencia en el panorama español para mejorar las prácticas** relativas a este tema. En su última revisión, que data de junio de 2020, centró su reforma en el fomento de la presencia de mujeres en los consejos de administración, en el incremento de la importancia de la información no financiera, en el aumento de la atención sobre los riesgos reputacionales y no financieros, y en la clarificación de aspectos relativos a la remuneración de los consejeros<sup>25</sup>.

La sensibilidad creciente por la sostenibilidad en un sentido amplio, el incremento de las exigencias y otros factores, como la condicionalidad de los fondos europeos a temas de transición ecológica, sostenibilidad social y digitalización, elevan la relevancia de este tema en el seno de las empresas.

La mayoría de las compañías encuestadas ya han dado pasos en materia de gobernanza a diferentes niveles. Respecto a la identificación y monitorización de los aspectos más relevantes de la sostenibilidad para su modelo de negocio y operativo, un 58,2% ya ha establecido objetivos cuantitativos y miden su desempeño en el tiempo, al igual que un 52,1% ha definido los indicadores y aspectos a tener en cuenta. Asimismo, un 28,5% ya ha realizado un análisis de materialidad a través de la investigación y el diálogo con sus grupos de interés.

En el extremo contrario, un 15,2% reconoce desconocer cuáles son los aspectos e indicadores más importantes en materia de sostenibilidad para la compañía. Al interpretar las respuestas de esta pregunta, cabe subrayar que una misma empresa puede haber emprendido varias de estas acciones y, por tanto, seleccionar más de una opción.

### Métodos para definir los aspectos más relevantes de sostenibilidad en relación al modelo de negocio y operativo (respuesta múltiple)

## 58,2%

Hemos establecido objetivos cuantitativos para los aspectos identificados como relevantes y medimos su desempeño en el tiempo

## 52,1%

El equipo directivo ha definido los indicadores y aspectos a tener en cuenta.

## 28,5%

Hemos llevado a cabo un análisis de materialidad mediante investigación y diálogo con los grupos de interés.

## 15,2%

No conocemos cuáles son los aspectos e indicadores más relevantes de la sostenibilidad para nuestra compañía

Esta cuestión se encuentra estrechamente ligada al **concepto de materialidad**, es decir, a la definición de los temas ambientales, sociales y de gobernanza relevantes para la empresa y sus grupos de interés. La justificación de su importancia se asienta sobre dos razones: por un lado, son asuntos que pueden afectar al desarrollo y al rendimiento de la compañía; por otro, determinan **en qué forma la empresa impacta en la sociedad y el medioambiente**. No obstante, pueden resultar complejos de identificar o fijar con claridad. El hecho de medir hasta qué punto se han determinado cuáles son los aspectos materiales que afectan tanto al negocio como a los grupos de interés puede constituir un indicador de gobernanza.

A pesar de que, como se desprende de los resultados de la pregunta anterior, gran parte de las empresas encuestadas ya han comenzado a definir sus aspectos materiales, **la vinculación directa de la compensación de los empleados o directos de la compañía con la consecución de los objetivos de sostenibilidad aún no es una realidad** muy extendida. Por un lado, un 57,9% asevera que la misma no existe. Por otro, un 19,5% afirma que ya la han implantado, y un 22,6% asegura estar estudiándolo.

<sup>25</sup> La CNMV aprueba la reforma del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas [Nota de prensa]. Comisión Nacional del Mercado de Valores. [www.cnmv.es/portal/verDoc.axd?t=%7B1ddb9adc-3d75-454d-b492-40a83070f71f%7D](https://www.cnmv.es/portal/verDoc.axd?t=%7B1ddb9adc-3d75-454d-b492-40a83070f71f%7D)

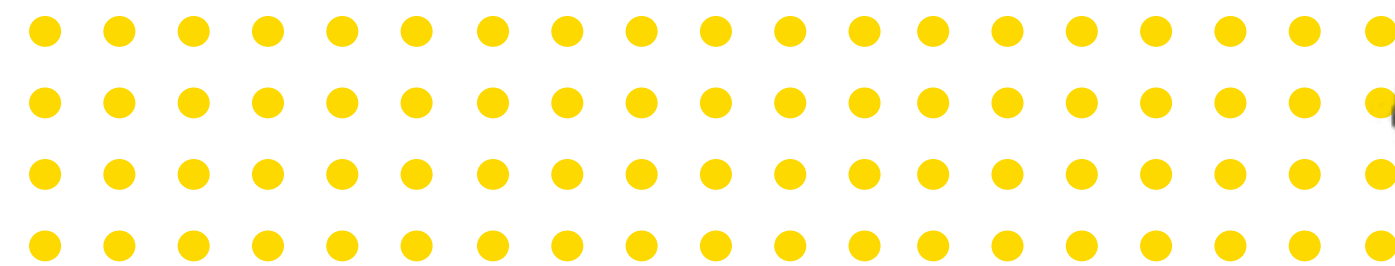
## El capital humano y la sostenibilidad

Al analizar aspectos vinculados con las personas, el porcentaje de **trabajadores satisfechos en la compañía** es un posible aspecto a medir. El nivel de satisfacción que trasladan los entrevistados sobre sus empleados es alto, al recalcar un 38,4% que, en su empresa, los empleados satisfechos son entre un 71% y un 90%, es decir, casi la tercera parte o más. Le sigue el 25% que afirma que representan entre el 51% y el 70%. Con porcentajes inferiores, un 15,9% subraya que más del 91% de los trabajadores se encuentran satisfechos, frente al 16,5% que apunta que no miden la satisfacción de sus trabajadores.

También, al analizar aspectos relacionados con los empleados, conocer cuál es el **múltiplo de diferencia entre el menor y el mayor salario en la organización** puede ser útil para revisar las retribuciones o la satisfacción. En un 29,3% de las compañías encuestadas este múltiplo de diferencia es de entre el 6 y el 10x, seguido de otro 26,2% en el que supone entre el 11 y 15x. Aquellas empresas en las que es de más de 20x son un 16,5%, un porcentaje similar al de aquellas en las que se registra entre un 1 y un 5x de diferencia (que suponen el 14,6%) y entre 16 y 20x (un 13,4%).

En este sentido, uno de los principales hallazgos que anota el informe *La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, del Observatorio de los ODS, es que las políticas de retribución y salarios son opacas, al igual que el valor económico distribuido.

Tal y como se aprecia en este epígrafe, existen diferentes maneras de estudiar la gobernanza de una compañía. En líneas generales, actualmente coexisten **multitud de estándares, guías y marcos de reporte** para medir la sostenibilidad de las empresas. Por eso, es importante definir cuáles son los aspectos materiales para el negocio y establecer criterios consistentes para analizar su evolución.



# 7



## Las MÉTRICAS de la sostenibilidad



Nunca las empresas habían puesto tanto empeño en gestionar sus impactos en el medioambiente y en la sociedad. Comunicarlos de manera clara y precisa a través de informes de sostenibilidad proporciona información valiosa para todas las partes interesadas, que les permite comprender el desempeño de las empresas en diversas materias y poder tomar las decisiones adecuadas. Además, la **legislación sobre información no financiera es cada vez más rigurosa** en la manera de divulgar estos impactos.

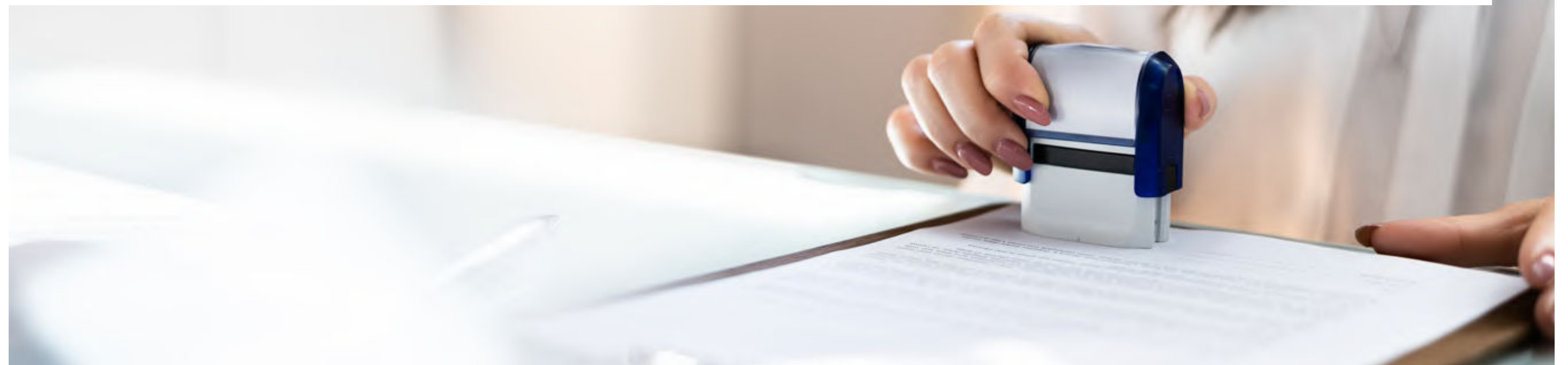
En definitiva, los estándares internacionales aseguran que tanto la parte que reporta la información, como la parte que la utiliza, hablen el mismo idioma. **Un 52,1% de los directivos entrevistados asegura contar con certificaciones de sostenibilidad en su empresa**, entre las que destacan las siguientes:

**Los Estándares GRI<sup>26</sup>** ofrecen a las organizaciones un lenguaje para comunicar sus impactos en las personas y en el medioambiente de una manera integral y consistente, respondiendo a las necesidades de todas las partes interesadas y posibilitando que cualquier empresa sea transparente sobre cómo contribuye al desarrollo sostenible.

**Los Estándares SASB<sup>27</sup>** se centran en la conexión entre organizaciones e inversores, haciendo hincapié en cómo las cuestiones de sostenibilidad pueden crear o erosionar el valor empresarial. Por tanto, prestan mayor atención a aquellos elementos que más impacten en el riesgo, el rendimiento y el valor empresarial a largo plazo.

**Los Estándares de ISO<sup>28</sup>** (la Organización Internacional de Normalización, en español) tratan de responder a los desafíos globales para establecer niveles reconocidos de cumplimiento de eficiencia y seguridad, respaldando el comercio mundial, la inclusión, el crecimiento económico equitativo y el cuidado del medioambiente.

**El sello B Corp<sup>29</sup>** certifica que una empresa cumple con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad. La misión de las compañías certificadas no es solo maximizar el valor de los accionistas, sino generar también un impacto positivo en las personas y el planeta.



<sup>26</sup> A Practical Guide to Sustainability Reporting Using GRI and SASB Standards. GRI & SASB. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/media/mlkjpni/gri-sasb-joint-publication-april-2021.pdf>

<sup>27</sup> A Practical Guide to Sustainability Reporting Using GRI and SASB Standards. GRI & SASB. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/media/mlkjpni/gri-sasb-joint-publication-april-2021.pdf>

<sup>28</sup> ISO Strategy 2030. ISO. Recuperado de: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100364.pdf>

<sup>29</sup> Sobre las B Corps. B Corp Spain. Recuperado de: <https://www.bcorpSpain.es/sobre-b-corp>

## Integrar una cadena de suministro verde

Una cadena de suministro sostenible es aquella que intenta minimizar el impacto negativo en el planeta y en la sociedad a lo largo de todas sus etapas. El estudio *State of Supply Chain Sustainability 2020*<sup>30</sup> del Massachusetts Institute of Technology (MIT) concluye que la pandemia ha motivado que las cadenas de suministro valoren de manera más significativa su impacto en el entorno. Para ello, el documento subraya que **se debe apostar por las energías renovables y una gestión responsable de los recursos**.

Además, una cadena “verde” necesita de la colaboración de todos los actores que intervienen en la cadena de suministro, desde los proveedores, hasta transportistas. De los CEO encuestados, **el 44,2% asegura cerciorarse de que sus proveedores cuenten con buenas prácticas de sostenibilidad**, mientras que el 35,8% reconoce no comprobarlo y un 20% afirma desconocer esta cuestión.

Los directivos que sí se aseguran del buen desempeño ambiental de sus proveedores afirman hacerlo a través de los siguientes instrumentos:

- ✗ Procesos de selección de proveedores, para priorizar aquellos alineados con los ODS y que dispongan de algún tipo de certificación ESG.
- ✗ Realización de auditorías y encuestas ESG.
- ✗ Visitas a sus instalaciones y evaluaciones ‘in situ’.
- ✗ Código de Conducta de Proveedores.
- ✗ Petición de informes de buenas prácticas, informes “no financieros” y/o informe RSE.
- ✗ Información en pliegos de licitación pública.

Además, **apostar por una cadena de suministro sostenible ayuda a las empresas a disminuir costes**, al lograr un mejor aprovechamiento de las materias primas, y también a ser más competitivas, gracias a una mejor imagen corporativa.



<sup>30</sup>State of Supply Chain Sustainability. MIT Center for Transportation and Logistics. Recuperado de: [https://ctl.mit.edu/sites/ctl.mit.edu/files/2020-09/State\\_Supply\\_Chain\\_Sustainability\\_MIT\\_CTL\\_CSCMP\\_o.pdf](https://ctl.mit.edu/sites/ctl.mit.edu/files/2020-09/State_Supply_Chain_Sustainability_MIT_CTL_CSCMP_o.pdf)

# Conclusiones:

## Los criterios ESG se consolidan en las empresas

La **sostenibilidad no es solo un elemento complementario y reputacional** en las empresas españolas: ha cobrado protagonismo, constituye un asunto transversal y ya no se puede disociar de la actividad habitual de la compañía. Tal y como se ha podido apreciar a lo largo de este estudio, la sostenibilidad es una materia en auge en el seno de las corporaciones.

Las empresas españolas caminan en la buena dirección, si bien existe **heterogeneidad en las actuaciones corporativas**. Mientras unas ya han definido su materialidad y la consideran para enfocar sus acciones, otras se encuentran en una etapa más exploratoria y de puesta en marcha. Fruto del contexto actual, la **dimensión social** de la sostenibilidad es la que más preocupa hoy en día. La "S" de los criterios ESG se materializa en aspectos como lograr la equidad salarial entre hombres y mujeres, la creación de valor para la comunidad o la formación de profesionales en nuevas habilidades; tres criterios que de una lista de 15 propuestos resultaron los más elegidos, lo que demuestra este repunte de interés. No obstante, aún quedan tareas por hacer, por ejemplo, respecto a la toma en consideración de los grupos de interés.

La **faceta medioambiental** (la "E" de los criterios ESG) pone el foco en la transición hacia un modelo con menos emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), principales responsables del incremento de la temperatura global. La huella de

carbono es una de las métricas más utilizadas y, aunque resulta conocida entre los altos directivos, todavía existe cierto desconocimiento de los tres tipos de alcance que considera.

Por último, **en materia de gobernanza**, que constituye la "G" restante de los criterios, la mayoría de las compañías encuestadas ya han dado pasos como la definición de objetivos o indicadores. Como se desprende del informe, existe una delgada línea entre los criterios sociales y los de gobernanza, lo que también podría justificar que las empresas encuentren dificultades al aportar sus acciones en esta área.

El presente documento es una panorámica del punto en el que se encuentran las compañías españolas en el área de la sostenibilidad. Su rol central en la economía las empuja a tener en consideración estos aspectos, que cada vez más suponen una exigencia y compromiso. A lo largo de los próximos años, será necesario evaluar y considerar qué acciones están llevando a cabo las empresas, para corroborar si están siguiendo o no el rumbo adecuado.



# Autores



## Antonio Núñez

**Antonio Núñez Martin** es el Senior Partner de Parangon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y miembro del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA) donde posee el CERTIFICADO IC-A en Buen Gobierno de las Sociedades.

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

✉ [anunezm@parangonpartners.com](mailto:anunezm@parangonpartners.com)



## Carlos Corominas

**Carlos Corominas** es director de Contenidos en Opinno, especialista en sostenibilidad y contenido estratégico de alto impacto. Su labor se centra en el diseño de estrategias de comunicación, la inteligencia de mercados y tendencias, y en el desarrollo de discurso y propósito empresarial.

Licenciado en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Economía Verde y Estrategias de Sostenibilidad por la Universidad de Lleida con Mención de Honor al Trabajo de Fin de Máster. Cuenta con una trayectoria de más de 12 años en medios y gabinetes de comunicación. Fruto de este trabajo ha recibido tres premios de periodismo ambiental en categoría multimedia.

En su trabajo, ha asesorado a empresas en materia de comunicación interna y externa y en definición de estrategias de contenidos. Además, ha liderado una gran cantidad de investigaciones sobre tendencias empresariales, tecnológicas y científicas para elaborar informes tanto para corporaciones como para organismos internacionales.

✉ [carlos.corominas@opinno.com](mailto:carlos.corominas@opinno.com)

### Colaboradores:

Marta Sotres  
Henar Martínez  
Sara Elisa Fernández  
Javier Iglesias  
Manuel Camporro  
Lucía Gutiérrez



# La Gran Renuncia

---

Claves para atraer,  
retener y ganar la  
batalla del talento

# /índice

## #Resumen ejecutivo

Página 3

### #1

La Gran Renuncia, síntoma de la **incertidumbre** de los tiempos

Página 5

### #2

Las causas del **abandono**

Página 7

### #3

La motivación como motor de **compromiso**

Página 10

### #4

La Gran Renuncia en el **Comité de Dirección**

Página 13

### #5

Es momento de reaccionar: **el papel de RRHH**

Página 15

### #6

El **empleado** en el centro

Página 17

### #7

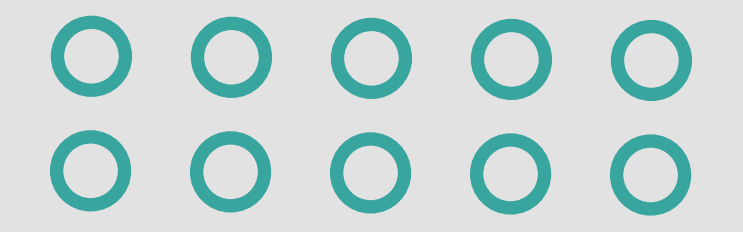
El **propósito** como visión de futuro

Página 19

## #Conclusiones

Página 21

# Resumen ejecutivo



**La Gran Renuncia** es un concepto que se ha popularizado especialmente en los últimos dos años. Parte de una realidad que está afectando a numerosas empresas, principalmente del mundo anglosajón, y que consiste en la **dimisión de trabajadores de forma masiva**.

**Las motivaciones** de este abandono son diversas y parten desde la motivación por emprender proyectos personales, la necesidad de encontrar más tiempo para disfrutar con la familia, la marcha hacia otros trabajos mejor remunerados o menos exigentes o el hartazgo y desazón ante trabajos que no completan el propósito vital de los empleados.

Ante esta situación, **las organizaciones reaccionan de diversas maneras** para asegurar una cultura empresarial que aterrice los valores y cuide los incentivos, de forma que los empleados se sientan más integrados. Además, las empresas apuestan por **diferentes estrategias para atraer y retener el talento** más allá de los beneficios económicos. Por ello, muchas organizaciones ya son conscientes del **papel que juegan el director corporativo de Personas y la Comisión de Proyectos y Retribuciones**.

A continuación, se desglosan algunas de las principales conclusiones del estudio:

+ En España, **los abandonos del empleo no se producen sin un motivo justificado** en la mayoría de los casos. Un 47,7% de los encuestados afirman haber detectado algún caso esporádico y un 17,4% apunta haber registrado algunos casos, sin llegar al 10% de la plantilla. Un 67,7% de los directivos aseguran que los extrabajadores que han renunciado lo han hecho porque "han encontrado una posición con mejores condiciones".

+ Solo un 15% de los directivos afirma que no está **inquieto por la rotación de personal**. No obstante, un tercio de los preguntados afirma que están detectando más (24,3%) o mucha más (9,2%) rotación que en ejercicios anteriores. Para evitar esta situación, las empresas realizan evaluaciones periódicas para medir la satisfacción del empleado: un 50,5% las hace de forma anual, un 20,6% con periodicidad semestral y un 10,1% hace evaluaciones mensuales.

+ Más de la mitad de los CEOs y altos directivos preguntados afirma estar nada o poco preocupados por la rotación de personal. Sin embargo, un 60% de los encuestados sí apunta a que **toman medidas concretas** de retención de personal con el fin de **evitar la fuga de talento**. Un 32,1% de los encuestados indica que esta cuestión ocupa mucho tiempo en las reuniones de los Comités de Dirección y 21,1% afirma lo mismo en relación a los Consejos de Administración.

+ Un 73,4% de los encuestados señala que sus organizaciones cuentan con un **Plan de Retención de talento**, aunque un 29,8% de estos confiesa que no se trata de un plan formal. Casi la mitad de las empresas cuentan con una figura específica para asegurar la experiencia y la propuesta de valor del empleado. Únicamente el 5,5% de las empresas que aseguran tener una figura encargada para este aspecto la dota de presupuesto específico.

+ La gran mayoría de las empresas preguntadas afirman desarrollar sus procesos desde un marco de trabajo agile (71,6%). El intraemprendimiento y el design thinking también destacan como algunas de las tendencias que ya se imponen en las empresas. Este tipo de **metodologías** permiten al empleado tener mayor visibilidad sobre los procesos y formar parte de la toma de decisiones de manera más directa, lo que contribuye a **mejorar su experiencia y su sentimiento de pertenencia**.

+ Las **últimas tendencias empresariales** se encaminan a alinear los objetivos, la estrategia y el propósito de la empresa con el de los empleados para **contribuir al sentimiento de pertenencia**. El 66,1% de los encuestados afirman que comunican constantemente este tipo de conceptos a sus empleados.

+ **Los CEOs también se están implicando en la batalla** por atraer y retener el talento con acciones como análisis y diseño de planes tras la pandemia; **búsqueda de perfiles** competitivos que haya pasado por compañías con situaciones complejas; **formación** de los equipos directivos en escenarios críticos; desarrollo de **planes de sucesión**; y **mejorar el Gobierno Corporativo**.



# EMPLOYMENT DEVELOPMENT DEPARTMENT

■ ■ ■ ■  
La Gran Renuncia, síntoma  
de la incertidumbre de los  
tiempos



La *Gran Renuncia* es un término que se escucha cada vez más en los últimos tiempos. Tras los meses más duros de la pandemia de la COVID-19, el concepto se veía como algo exótico, propio de la idiosincrasia laboral de Estados Unidos y de una concepción del trabajo ajena al ideario europeo y, más concretamente, español.

Desde el segundo semestre de 2020 se empezaron a suceder las informaciones sobre un fenómeno que, si bien había comenzado antes de la pandemia, se aceleró con esta. **En nuestro país, el fenómeno tardó algo más en llegar, pero parece haber arraigado ya.**

La búsqueda de metas personales, la necesidad de conectar más con las personas queridas, el cansancio (conocido con el término *burn out*), el desapego por los valores de las compañías o la persecución de un propósito más acorde con los ideales individuales se han esgrimido como la causa de esta oleada de renuncias. El fenómeno tenía como tinte particular que **las personas que dimitían** no lo hacían necesariamente movidos por un cambio laboral estable, sino que **en muchas ocasiones abandonaban el trabajo sin una alternativa a la vista.**

Otro de los elementos llamativos pasa por que esta *Gran Renuncia* **afecta a todas las capas sociales y a todos los estamentos laborales.** Se han escrito reportajes sobre altos ejecutivos que dejan sus empleos para pasar, literalmente, más tiempo con sus familias, pero también sobre

empleados con trabajos menos cualificados (y menos capital acumulado) que abandonan sus puestos "sin red", debido a motivaciones personales o por insatisfacción. **El fenómeno aparece de forma más recurrente en las nuevas generaciones** (milenials y generación Z), tanto por su inquietud para adquirir nuevas experiencias, como por no tener aún responsabilidades familiares complejas.

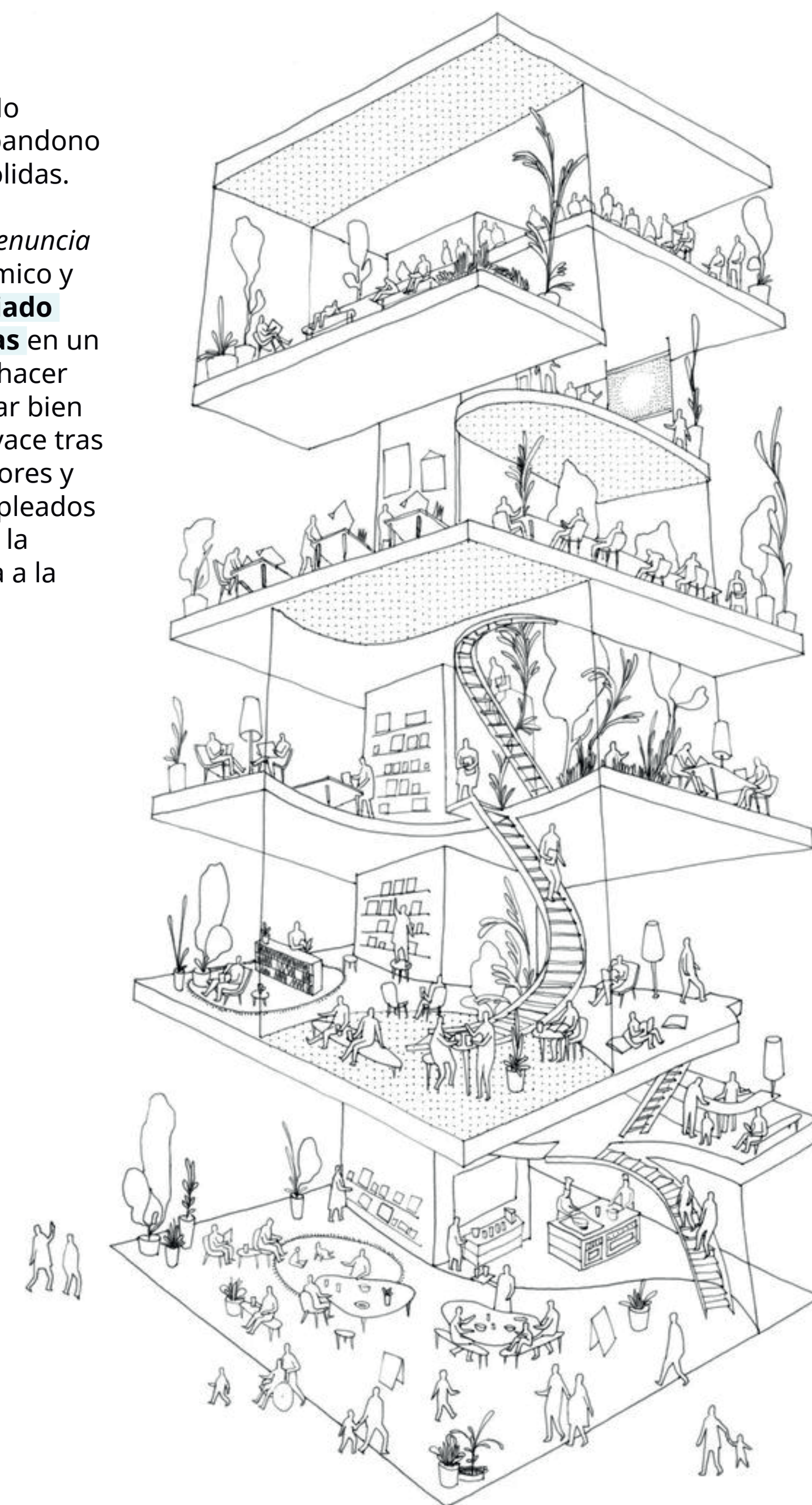
Se trata de un fenómeno en el que **parecen haber coincidido tres causas:** en primer lugar, la conciencia de que **la vida presente no es eterna y merece la pena disfrutarla** (una percepción despertada por las consecuencias de la pandemia); en segundo lugar, la llegada al mundo del trabajo de nuevas generaciones con **intereses diferentes** a los de las generaciones anteriores en lo relativo al **balance entre la vida profesional, la familiar y la personal**; y, por último, **el aumento de las ayudas al desempleo** durante la pandemia (ERTEs) que pueden haber despertado el apego a la autonomía propia de la situación.

Aunque este fenómeno **no ha impactado en España con la misma intensidad, sí que empieza a considerarse como una preocupación** entre las capas directivas que ven en la alta rotación una barrera para retener talento, así como para atraer a nuevos candidatos.

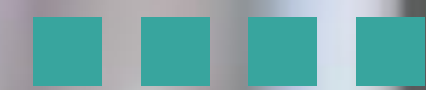
En estas latitudes las motivaciones son aparentemente más clásicas: búsqueda de mejores condiciones laborales, mejoras en

la conciliación o movilidad de familiares. No obstante, se detectan algunos casos de abandono laboral sin motivos claros o alternativas sólidas.

Sea como fuere, el fenómeno de la *Gran Renuncia* es un proceso más del mundo postpandémico y un **síntoma de cómo el mundo ha cambiado algunos paradigmas en todas sus esferas** en un espacio muy corto de tiempo. Para poder hacer frente a ello, las empresas deben identificar bien las causas, entender el substrato que subyace tras la aparente desmotivación de los trabajadores y emprender planes para evitar que sus empleados se marchen. Como todo en estos tiempos, la evolución de este fenómeno seguirá atada a la incertidumbre.



# 2



## Las causas del abandono





El fenómeno de la *Gran Renuncia* ha llegado a España. El año pasado, según las estadísticas de afiliación a la Seguridad Social, más de 30.000 personas decidieron renunciar a su empleo de manera voluntaria. Según estos mismos datos, la cifra mensual de renuncias voluntarias fue aumentando consistentemente a lo largo de todo el año hasta pasar de unas 2.000 cada mes en enero a más de 3.000 al final del ejercicio. Esta cifra está aún muy lejos, evidentemente, de los casi 48 millones de personas que dimitieron en Estados Unidos en 2021, según datos de la Oficina de Estadísticas Laborales norteamericana, y que dieron nombre a esta tendencia, pero los datos apuntan a un fenómeno emergente en nuestro país.

En España, un fenómeno de estas características ha de estar, necesariamente, moderado por un mercado laboral menos dinámico que el estadounidense y por una legislación laboral muy distinta. La mayor tasa de desempleo (superior al 13%), los salarios más bajos y la existencia de indemnizaciones al despido desincentivan que los trabajadores se marchen a no ser que tengan un nuevo empleo asegurado en otro lugar. Sin embargo, y a pesar de todas estas barreras, **cada vez más gente se decide a dar el paso de**

**presentar una carta de renuncia.** Especialmente, trabajadores que aportan mucho valor añadido por su preparación y que pueden encontrar trabajo con facilidad.

**Esta tendencia supone un desafío para los directivos,** a nivel de gestión empresarial, ya que las dimisiones se dan en todos los niveles: desde trabajadores que accedían por primera vez a un puesto de trabajo hasta profesionales con un perfil alto y una larga trayectoria, por lo que el problema de la *Gran Renuncia* alude directamente a la gestión del talento.

Para conocer las causas de este fenómeno y ayudar a los CEOs, directores Corporativos de Personas y altos directivos a entenderlo y poder actuar en consecuencia, hemos llevado a cabo una ambiciosa encuesta enviada a más de 2.400 de estos altos directivos para testar sus impresiones y conocer las medidas que llevan a cabo sus empresas para atraer, gestionar y retener el talento. Las motivaciones para el abandono de un puesto de trabajo siguen siendo principalmente laborales, pero **las razones personales cogen fuerza,** según la percepción de los directivos encuestados<sup>1</sup>.



<sup>1</sup>La encuesta fue enviada a una muestra de 2.430 altos directivos de los cuales el 63% son CEO, el 26% son Directores Corporativos de Personas y el 11%, altos directivos con responsabilidad en el Comité de Dirección de las compañías. La muestra aseguraba la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa.

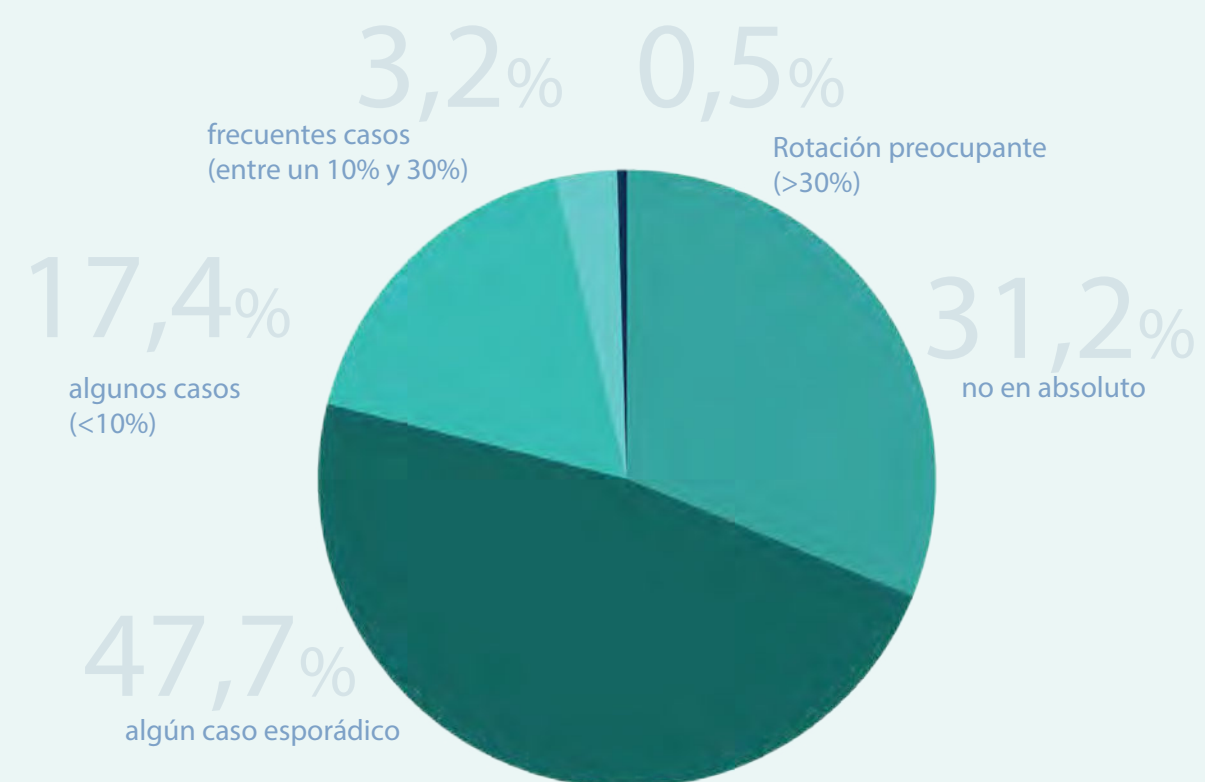
## Los motivos de la renuncia de la posición

La renuncia de la posición sin un motivo identificado claro no es un fenómeno habitual. Aun así, un 47,7% de los entrevistados aseguran haber detectado “algún caso esporádico” y un 17,4% han registrado “algunos casos”, sin llegar al 10% de la plantilla. Un 3,2% señala que en su empresa hay “frecuentes casos” de este tipo, sumando del 10% a 30% de la plantilla. Cerca de un tercio (31,2%) no han tenido ningún caso de este tipo, mientras que un 0,5% reportan una rotación preocupante, superior al 30%, sin que se conozca la causa.

La mayor parte de las renunciaciones que se producen en nuestro país se producen porque el trabajador percibe que con el cambio va a mejorar su

situación laboral. Un 67,7% de los directivos encuestados aseguran que los trabajadores que han renunciado lo han hecho porque “han encontrado una posición con mejores condiciones” y un 30% mencionan la posibilidad de que sus exempleados hayan decidido emprender un proyecto personal. No obstante, las respuestas -que no eran excluyentes- incluyen las causas personales de una forma significativa: las situaciones como la necesidad de cambiar de ciudad por movilidad de la pareja u otras causas (35%), la falta de interés o propósito (15,7%) o el ‘burn-out’ (17,5%).

### Porcentaje de organizaciones que encuentran casos de “renuncia de la posición” sin un motivo identificado claro



HUMAN-  
oriented  
Company

business  
&  
people  
UNDIVIDED

3

La motivación como  
motor de compromiso

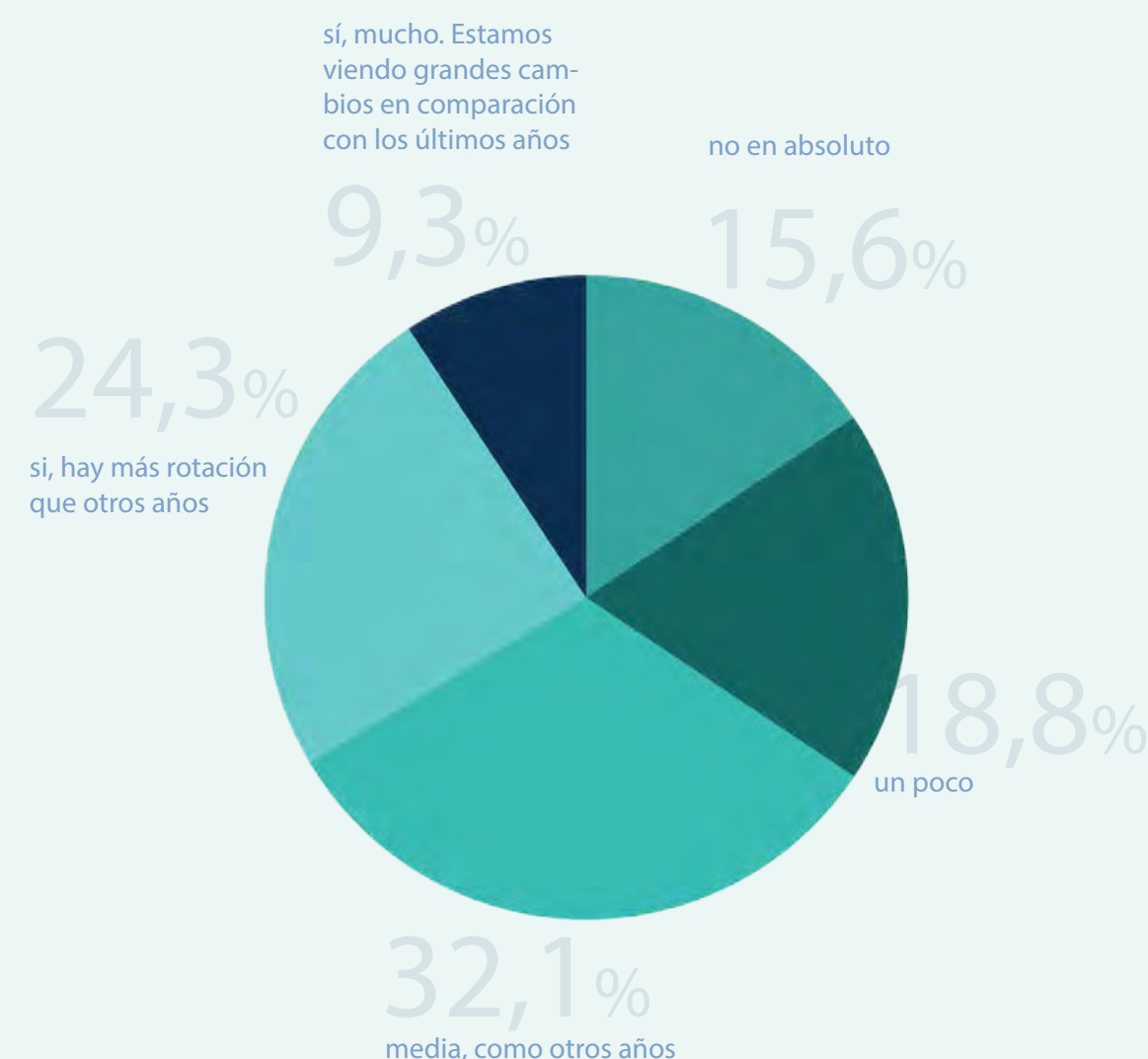
PEOPLE  
FIRST

We start  
from **WHY**

Un tercio de los directivos están preocupados o muy preocupados por la rotación de personal, dado que están detectando “más” (24,3%) o “mucho más” (9,2%) que otros años.

Los encuestados que declaran detectar niveles similares al año pasado también se muestran alertados y solo un 15% de los directivos declara no estar inquieto en absoluto por este asunto. La principal herramienta para anticiparse a la rotación es la **evaluación del estado de ánimo y del compromiso** de los empleados. En este sentido un 50,5% realizan una evaluación anual, mientras que en el caso del 20,6% es semestral y un 10,1% responde que hace evaluaciones mensuales.

### Nivel de preocupación por los problemas vinculados a la rotación de personal en las organizaciones encuestadas



Para realizar esta evaluación, los CEOs consultados explican que sus empresas utilizan **KPIs como el clima laboral** (68,3%), el **grado de compromiso** (43,6%), el indicador **ENPS (Employee Net Promoter Score)**, que permite conocer el grado de lealtad de los trabajadores con su empresa (23,9%), o modelos del tipo Peterson y Seligman, relacionados con la felicidad personal y laboral (6,4%).

De cara a incrementar la motivación del personal laboral, que aparece como principal motor del compromiso del empleado, los CEOs y altos directivos encuestados describen diferentes acercamientos en sus empresas. El teletrabajo, la formación y programas de liderazgo son los atributos que los encuestados colocan en primer y segundo orden de prioridad, respectivamente, como los factores de motivación que más valoran los empleados en su organización.

Los directivos consultados reconocen la importancia de los programas de formación, tanto a nivel directivo como en el rango de empleados. No obstante, habría que señalar que **una de las ‘asignaturas pendientes’** que tienen las

empresas españolas en materia formativa es **aprender a pensar la formación** no sólo como un elemento de adquisición de nuevas habilidades o de reciclaje profesional, sino **como un elemento de transformación de la cultura empresarial**. Paralelamente a la formación, las organizaciones tienen que trabajar en iniciativas que muestren a sus empleados que pueden, quieren y tienen a su disposición las herramientas para transformarse a sí mismos.

El horario flexible, el desarrollo de la carrera profesional o el ambiente laboral aparecen mencionados también de forma preeminente como los factores de motivación más valorados por los directivos encuestados.

Este último aspecto tiene una importante derivada generacional: el desarrollo de perfiles y puestos de trabajo en el que los milenials y la generación Z aprendan y mejoren sus expectativas de empleabilidad es una de las asignaturas clave para atraer y retener talento.

## La importancia del Director de Personas y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo de Administración

**El papel del Director de Recursos Humanos -o, mejor dicho, de 'Personas- se ha vuelto fundamental** en el contexto de la *Gran Renuncia*. Contar con un profesional innovador al frente de los Recursos Humanos de la empresa es una clave para detectar, atraer, incentivar, promover y, por lo tanto, retener el talento.

En cuanto a estos **incentivos para retener el talento**, la mayoría de los consultados hablan de horarios flexibles -con más libertad para organizar tareas y horarios-, corresponsabilidad en la toma de decisiones y programas formativos.

Todos estos aspectos tienen una gran importancia para luchar contra el abandono de la posición, pero se echa de menos una mayor mención al propio rol que desempeña el Director Corporativo de Personas (CHRO, Chief Human Resources Officer) en este ámbito, así como al protagonismo que pueden adquirir las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones en los Consejos de Administración.

En este sentido, es importante destacar que es clave que los gestores encargados de los Recursos Humanos incluyan entre sus funciones aspectos como la **experiencia de empleado o la cultura corporativa**. Esta función de cultura sirve para

aterrizar los valores de la empresa en el día a día, pero también para cuidar los incentivos para las personas realmente alineadas.

**Las empresas que más invierten en innovación son las que también tienen mejor performance a nivel de retención y atracción de talento**, por ende en su productividad. Por eso mismo, es importante **invertir en innovación también "a la interna"**, es decir, transformar los propios procesos de trabajo. Para ello, una opción es diseñar una metodología de trabajo híbrido y deslocalizado, que tenga en cuenta las particularidades de cada puesto de trabajo y las necesidades de cada tipo de empleado.



# 4

## La "Gran Renuncia" en el Comité de Dirección





Si bien es indudable que existe preocupación ante la creciente rotación del personal, son pocas las empresas que incluyen las noticias que llegan de Estados Unidos sobre la Gran Renuncia entre las "mayores preocupaciones" de su Consejo de Administración y su Comité de Dirección. Estas suman solo un 3,2%. Más de la mitad de los CEOs y altos directivos encuestados admiten que, en el caso de sus organizaciones, no se muestra una clara preocupación por este tema desde la dirección y admiten que ellos mismos están "nada" (20,6%) o "poco" (38,1%) preocupados.

Sin embargo, cuando preguntamos por cuánto espacio tienen los temas que tienen que ver con **la atracción y retención del talento**, sí que observamos que esta cuestión **ocupa un lugar importante en el día a día** de la agenda de estas empresas. Una cuarta parte de los líderes responde que el talento "ocupa mucho espacio" o "es el tema clave" en sus Consejos de Administración, mientras que un 37,2% responde que este apartado está en pie de igualdad con otros que ocupan la agenda de los consejeros. Frente a ellos, apenas un tercio del

de los empresarios encuestados considera que se dedica "poco" (29,8%) o "casi nada de espacio" (7,3%) al talento en la agenda de sus Consejos de Administración. En el caso del Comité de Dirección, son apenas una cuarta parte los CEOs los que creen que a este tema se le dedica "poco" (20,2%) o "casi nada de espacio" (3,2%).

Ese más del 60% que suman los directivos que ocupan mucho tiempo a la retención de talento (25%) y los que le dedican un tiempo similar a otras preocupaciones (37,2%) en realidad **si están preocupados por el fenómeno, aunque lo denominen de otra forma**: retener a los talentos que tienen.

Un amplio porcentaje de los directivos encuestados considera que este aspecto en concreto ocupa "mucho tiempo" en las deliberaciones de sus órganos directivos. Un 32,1% responde que así es en el caso de sus Comités de Dirección y un 21,1% dice lo mismo de sus Consejos de Administración. Un 5% responde que es un "tema clave" para su Comité de

Dirección y un 4,6% que lo es para su Consejo de Administración.

En definitiva, quizás el concepto de la *Gran Renuncia* pueda sonar ajeno en los órganos directivos, al ser un término nacido en Estados Unidos, pero, cuando se habla de talento, sí que se detecta una preocupación común a la mayor parte de los encuestados.





# 5

5. Es momento de reaccionar:  
el papel de RRHH



Ante este fenómeno global, a nivel local, **las empresas se anticipan, preparan o reaccionan para cuidar de su activo más valioso: sus empleados.** Para ello, en cada caso se despliegan una serie de acciones e iniciativas que persiguen favorecer y mejorar la experiencia de estos mismos, para prevenir esa *Gran Renuncia* y retener el talento.

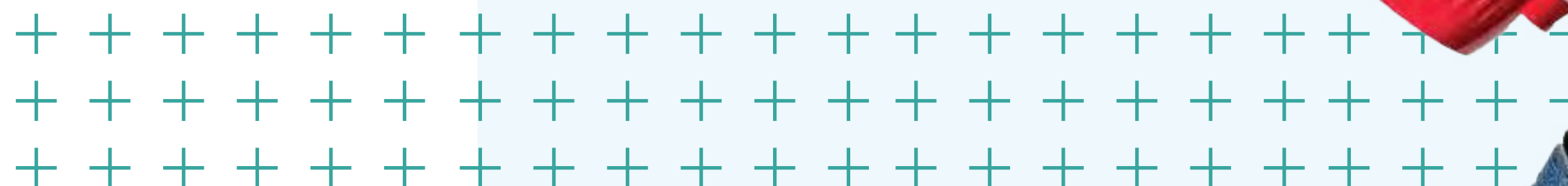
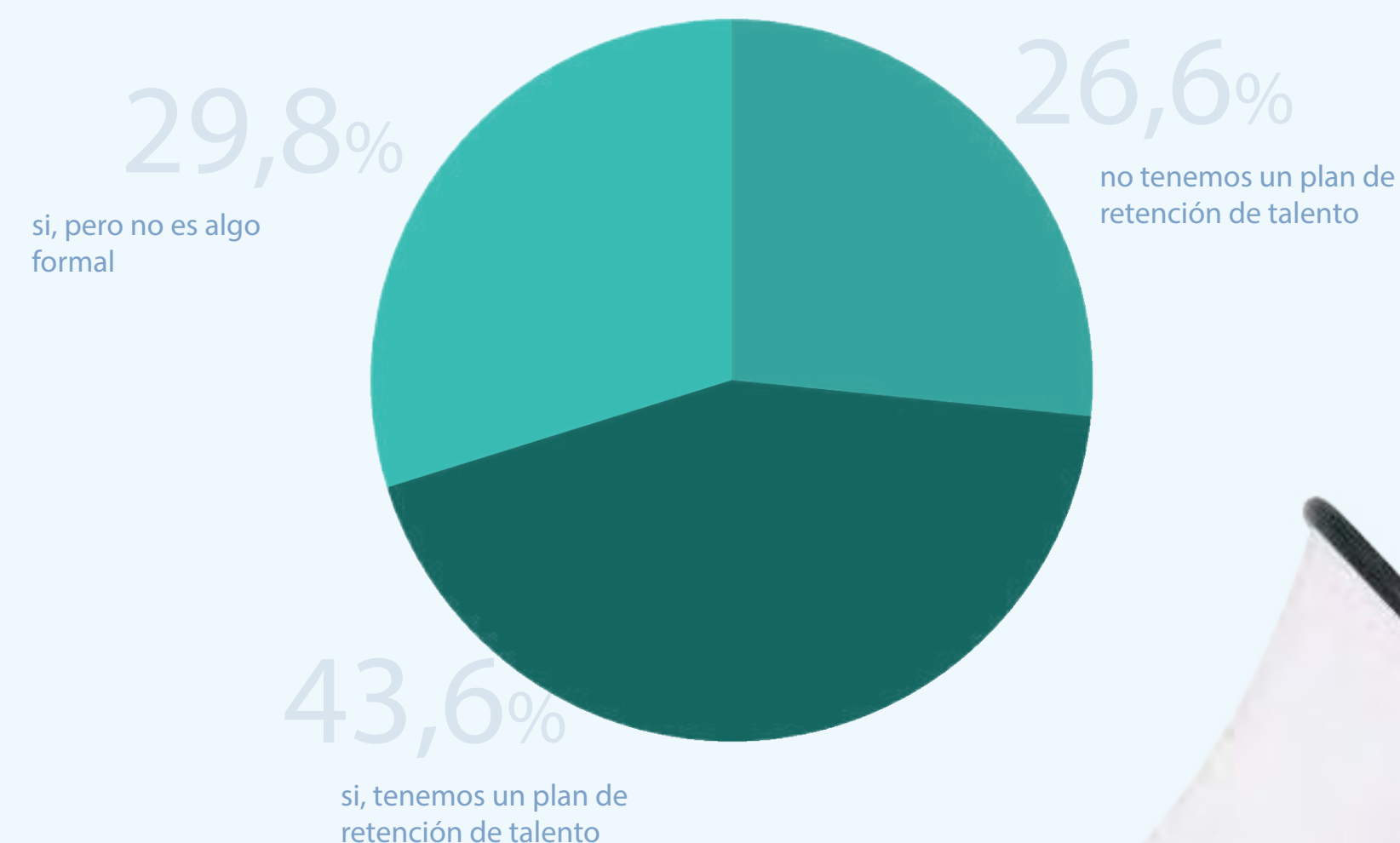
**Son aún pocas las empresas (45,4%) en las que existe una figura encargada de la experiencia y propuesta de valor del empleado.** El 5,5% de las empresas en las que sí existe esta figura tiene un presupuesto específico asignado para esta; el 12,8% sí que cuenta con un presupuesto, aunque limitado, y el otro 27,1% comenta que esta figura depende directamente del CHRO.

Casi tres cuartos (73,4%) de los encuestados comentan que en sus organizaciones cuentan con un **Plan de Retención de talento**, aunque un 29,8% de estos mismos admiten que este plan "no es algo formal". En el caso de los programas de reconocimiento de los empleados, esta cifra aumenta y tres cuartas partes de las empresas cuentan con este tipo de programas, aunque en algo más de la cuarta parte (27,1%), este tipo de esquemas de retención del talento "no son algo formal", según expresan los CEOs consultados.

Las encuestas de satisfacción y clima laboral y las iniciativas formativas que permiten crecer dentro de la empresa y que fomentan el engagement y la productividad son las principales acciones que se están llevando a cabo para motivar y retener el talento, según mencionan los CEOs consultados, aunque algunos lamentan que **la covid "haya dejado en standby" algunas iniciativas.**

Además, algunos de los encuestados señalan que su empresa está llevando a cabo actuaciones como la adecuación de los incentivos a la actividad que se desarrolla y un plan de conciliación familiar. Otros señalan que en sus compañías se publican en abierto toda la arquitectura de puestos y bandas salariales, "para ganar transparencia". Otros CEOs entrevistados **han detectado la necesidad de poner en marcha un programa de desarrollo del talento femenino.** Se trata de iniciativas que muchas compañías dicen tener 'en cartera', a la espera de que **amainen las incertidumbres** que se ciernen sobre la economía.

### Frecuencia con la que las empresas cuentan con un Plan de Retención de Talento



6

El empleado en el centro

Las organizaciones dicen tener **cada vez más presente la necesidad de proveer una experiencia laboral satisfactoria** a sus empleados, no solo en lo relativo a los beneficios, sino también en lo referente a su cultura empresarial. Por otro lado, cada vez es más común que los **aspirantes a un puesto de trabajo busquen opinión entre empleados y exempleados** de la empresa a la que intentan acceder. En este sentido, existen certificaciones que validan las empresas como un buen lugar para trabajar, al estilo de Great Place to Work. Sin embargo, solo el 29,4% de los CEOs encuestados refieren estar adheridos a una iniciativa de este tipo.

Cabe señalar que la definición de la **“marca de empleador”**, entendida como el conjunto de señas de **identidad con que las empresas atraen a los candidatos** y buscan motivarles para trabajar allí y no con la competencia, es uno de los factores que se debe tener en cuenta si se quiere atraer talento adecuado.

En este contexto, **la “escucha al empleado” ha ido cobrando importancia**, y estos se han convertido en parte activa dentro de su propia transformación y evolución dentro de las empresas, haciendo oír sus necesidades y preferencias. El método más común de escucha al empleado es, con diferencia, la encuesta de clima, usada por un 44% de los encuestados, seguida de la escucha “a través de un canal específico (email, teléfono, intranet) (20,2%)”, y “a través de los HRBPs” (17%). Un 20,2% admite que no desarrolla ningún método concreto para la escucha del empleado.

### Principales maneras de desarrollar nuevas formas de trabajo en las organizaciones

71,6%

Integración del marco de trabajo “agile”

40,2%

Metodología Lean Start-up

40,2%

Metodología Design Thinking

40,2%

Programas de intraemprendimiento

A la pregunta sobre si su organización está trabajando para desarrollar nuevas formas de trabajo, una gran mayoría (71,6%) dice estar desarrollando sus procesos desde un marco de trabajo agile; un dato que cabe destacar, habida cuenta de que, tal y como sostienen diversos estudios, las empresas que trabajan en agile son las que tienen una mayor satisfacción de sus empleados.

En relación también con estas nuevas metodologías de trabajo, la importancia de tener un programa de intraemprendimiento -que permite a los empleados más innovadores la posibilidad de desarrollar a tiempo parcial sus ideas en beneficio de la empresa- ha quedado patente durante los últimos años. Un 26,6% de los directivos refieren el uso de esta metodología en sus organizaciones, mientras que otra de las formas de trabajo que aparece mencionada más a menudo en esta pregunta no excluyente es el design thinking (25,2%).

### El Plan de Sucesión, clave frente a la marcha del talento

Si hay algo que ha quedado evidenciado con la Gran Renuncia y la marcha de algunos perfiles clave dentro de las organizaciones ha sido **la importancia de contar con un Plan de Sucesión**. Este tipo de planes permite adelantarse a la contingencia de la marcha del talento. Su empleo está generalizado, pero aún no alcanza la totalidad de las organizaciones.

En relación con este aspecto, la mayoría de los CEO encuestados afirman contar con algún tipo de iniciativa de este tipo. Casi la mitad tiene un Plan de Sucesión definido (47,7%), mientras que un 25% lo tiene, sin ser “algo formal”, y el restante 26,6% no cuenta con ningún tipo de planificación para esta contingencia.

# 7



El propósito como visión de futuro



Uno de los factores más importantes para la motivación de los empleados es su **grado de alineación con los objetivos, estrategia y propósito de la empresa** que contribuyen al sentimiento de pertenencia.

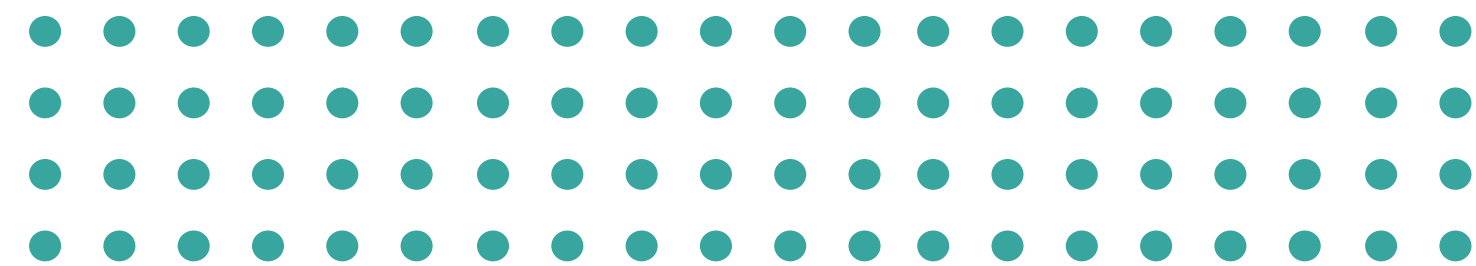
Una gran mayoría (66,1%) de los dirigentes empresariales dice **"comunicar constantemente"** estos conceptos a sus empleados, mientras que un porcentaje menor (24,8%) dice ofrecer algo de información, pero limitada.

Respecto a la manifestación de los objetivos de tal forma que se cree un **sentido común de misión e identidad** entre todos los miembros de la organización, se puede decir que éste es un comportamiento arraigado en las organizaciones, aunque todavía **existe un margen de mejora**. Un 54,6% los comunica "de forma constante" a sus empleados y un 32,1% "en ocasiones", en comparación con una minoría que solo lo comunica "esporádicamente" o que no lo comunica de ninguna manera.

**El propósito como concepto es muy importante para las nuevas generaciones**, milenials y generación Z. Será muy importante que ese

propósito, esa visión futura de la empresa, incluya, un apartado sobre **cómo se ve el futuro de los empleados en la organización** y lo que ésta les ofrece. Muchas veces estos propósitos se refieren a los efectos en los clientes, los accionistas o la sociedad, y se olvidan de los empleados.

De cara a retener a los trabajadores con más talento, es **clave conseguir crear un proyecto donde estos perfiles puedan explorar sus habilidades y su ambición**. Un venture builder corporativo, donde derivar a los perfiles más innovadores, puede servir como elemento de generación de negocio y al mismo tiempo de motivación, adhesión y retención de perfiles brillantes que pudieran estar frustrándose en sus cometidos actuales.



## Un capital a proteger

Como se ha podido observar en los datos, la *Gran Renuncia* es un concepto que **está en la agenda** de los líderes de las organizaciones en España, **pero no es una gran preocupación todavía.**

La atracción, retención, desarrollo y pérdida de talento sí ocupa lugar en las acciones asumidas para revertirla, especialmente aquellas destinadas a **ofrecer compensaciones más allá del salario** y que persiguen el bienestar o la facilidad de conciliación del empleado.

Un tema especialmente sensible en lo que se refiere a **las nuevas generaciones.** Los millennials que nacieron después de los ochenta del siglo pasado y que ya están en puestos de dirección. También, la generación Z, nacidos a principio de este siglo y que forman la cantera del talento en los próximos años. Ambos pueden ser objeto de la *Gran Renuncia* si las empresas no son atractivas para ellos. Una **investigación a fondo de sus aspiraciones** es una de las claves que los Consejos de Administración y los Comités de Dirección deben abordar **para mejorar la atracción y retención de talento** que parece preocuparles.

Las organizaciones harían bien en **no descuidar estos aspectos y no contemplar la *Gran Renuncia* como un fenómeno ajeno o lejano.** La satisfacción del empleado, la necesidad de completar un propósito o la seguridad de contar con un salario suficiente en tiempos de

incertidumbre son factores a tener en cuenta a la hora de establecer un plan de acción para atraer y retener el talento.

En este sentido, se pone de manifiesto la **necesidad de contar con estrategias que vinculen a los empleados a la empresa en términos de propósito** vital y que permitan conjugar las aspiraciones personales y éticas a las profesionales. No es de extrañar que el concepto de sostenibilidad se asocie en gran medida a la necesidad de contar con un ideario en la organización que permita vincular la visión de los empleados y la de la compañía.

Entre las principales estrategias para retener el talento, **hacer partícipe de los diseños de la compañía a los trabajadores** parece una de las más exitosas. No solo se trata de compartir visión, cultura y misión, sino de entender al trabajador como parte clave de la organización con cierto poder de decisión. Iniciativas de intraemprendimiento o la aplicación de metodologías agile permiten que los empleados entiendan los procesos y puedan aportar ideas y mejoras al flujo de trabajo.

Además, la conexión con el ecosistema empresarial y la apertura a la colaboración con otras empresas es una clave necesaria. Lejos quedan los tiempos en los que los empleados estaban atados a una mesa sin tener casi contacto con lo que se estaba haciendo en el

sector. Actualmente, muchas grandes empresas cuentan con **programas de Open Innovation** que les permiten conectar con el **ecosistema de innovación para compartir ideas**, pero que suponen una motivación extra para sus profesionales a la hora de intercambiar impresiones, formarse y conocer la realidad de su entorno.

Todas estas medidas combinadas pueden motivar al empleado a mantener la vinculación con la empresa en tiempos de duda. Nos encontramos en un mundo altamente cambiante, en el que la realidad externa ya es lo suficientemente aleatoria como para encontrar incertidumbre en la propia empresa. **Convertir a la organización en un espacio seguro, donde la persona pueda motivarse, crecer y arriesgarse a lanzar nuevas ideas y proyectos** es una estrategia no solo para retener el talento, sino para lograr el éxito empresarial.



## ¿Qué están haciendo los mejores líderes para ganar la batalla del talento?<sup>2</sup>

El fenómeno de la *Gran Renuncia* se ha relacionado con las consecuencias de la crisis económica y social de la pandemia. A las epifanías individuales de muchas personas con talento, se han sumado una serie de cambios en el entorno económico. Algunos sectores han salido mejor parados que otros en este contexto, pero, en general, se puede decir que las organizaciones y los líderes innovadores han mostrado una mayor resiliencia.

Estas son algunas de las claves que emplean los líderes que están siendo capaces de atraer, desarrollar y retener el talento en este entorno complejo:

- ✗ Evaluación y Plan de Mejora del Comité de Dirección y posiciones críticas en la vuelta a la normalidad.
- ✗ Análisis y diseño de la estructura organizativa eficiente post crisis.
- ✗ Búsqueda externa de perfiles competitivos y resilientes que hayan pasado por compañías con situaciones complejas, y en un entorno muy competitivo, donde asistimos a una pugna por perfiles potentes y con nuevas competencias directivas.
- ✗ Formación en los equipos directivos en competencias identificadas como críticas en el entorno postCOVID como la innovación, el liderazgo o el trabajo colaborativo.
- ✗ Plan de Sucesión y Plan de Retención del talento.
- ✗ Coaching de CEOs y Comités de Dirección. Acompañamiento al CEO y al equipo de Alta Dirección para recuperar la confianza.
- ✗ Mejora del Gobierno Corporativo de los Consejos de Administración. En este sentido, muchas organizaciones están trabajando en tres ejes:
  - Búsqueda de nuevos consejeros independientes.
  - Creación y fortalecimiento de la Comisión de Riesgos, revisando el mapa de riesgos.
  - Elaboración e implantación de un Plan de Contingencia y un Plan de Crisis realista.
  - Fortalecimiento de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.



<sup>2</sup> Fuente: Paragon Partners

# Autores



## Antonio Núñez

**Antonio Núñez Martin** es el Senior Partner de Parangon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y miembro del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA) donde posee el CERTIFICADO IC-A en Buen Gobierno de las Sociedades. Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta

dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.



## Elena Rodríguez

**Elena Rodríguez** es directora de Opinno Madrid especializada en Consultoría Estratégica de Innovación. Comenzó su carrera como consultora estratégica en el departamento de innovación de Everis, donde se especializó en proyectos de R+D. Tras más de siete años en Opinno, en la actualidad es la máxima responsable de Opinno Madrid y dirige a un equipo de más de 200 personas que abordan proyectos con temáticas variadas: desde comunicación, marketing, transformación corporativa hasta ecosistemas de innovación e intraemprendimiento.

Elena es licenciada en Administración y Dirección de Empresas (especialidad Finanzas) por la Universidad Santiago de Compostela y máster en Comunicación Política e Institucional. Además, realizó las oposiciones al cuerpo general de inspectores de Hacienda por el Centro de Estudios Financieros de Madrid.

Compatibiliza su rol como directora de Opinno Madrid con el de profesora para diferentes organizaciones. Desde hace más de 4 años es profesora asociada en el Instituto de la Economía Digital del ESIC Business & Marketing School (ICEMD). Además, es ponente habitual en eventos corporativos de empresas europeas de diferentes sectores. En sus conferencias y clases aborda temáticas que versan sobre el desarrollo y estrategia de negocio, la gestión de proyectos internacionales y nacionales, la innovación abierta, la transformación digital, el liderazgo innovador, el marketing y la comunicación digital y offline.



## José Ramón Pin

**José Ramón Pin Arboledas** es Profesor Emérito del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. Ph. D en Sociología y Ciencias Políticas, MBA (IESE), Ingeniero Agrónomo y Licenciado en Ciencias Económicas. Recientemente fue nombrado miembro del Consejo de Gerentes de la Barna Business School (República Dominicana) y Rector de la Universidad del Atlántico Medio (Canarias). Es profesor visitante de numerosas universidades extranjeras. Miembro de Consejos de Administración y Asesores de empresas industriales y de servicios, ha sido empresario.

El profesor Pin Arboledas es autor de los libros: “El trébol de cuatro hojas: La buena gobernanza en el sector público” (2007 EUINSA) “Consistencia: la clave de la Dirección de Personas en la Organización” (Pearson Educación, 2006), “Tsunamis políticos: consejos y reflexiones para

empresarios y directivos en su relación con la política” (Eunsa, 2010) y coautor con el profesor Guido Stein de “CEO, carrera y sucesión” (Prentice Hall, 2010) y Dirigiendo Personas con Inteligencia Artificial (Mc Graw Hill 2020). También ha publicado numerosos artículos científicos y de divulgación y mantiene su colaboración con diversos medios de comunicación.

José Ramón Pin Arboledas fue concejal del Ayuntamiento de Madrid, diputado autonómico de Madrid y diputado en el Congreso de España. Sus áreas de interés incluyen el desarrollo de las capacidades de dirección, las habilidades y la trayectoria profesional, la relación entre ética y procesos de dirección, las relaciones entre empresas y entidades gubernamentales y la motivación de los trabajadores con el mundo digital y los nuevos estilos de trabajo: trabajo temporal y teletrabajo.

Colaboradores:

Sergio López - Ana Urquidi - Clara Sánchez - Lucía Gutierrez



# Lo que no se hace en los Consejos de Administración (y debería)

---

¿Qué preguntas tendría que considerar todo consejero para cambiar las reglas de juego y mejorar su eficacia?

---

Por Pablo Foncillas y Antonio Nuñez

# Índice

01

## ONBOARDING

¿El qué?

página 07

02

## AGENDA/ORDEN DEL DÍA:

En general muy mejorable

página 09

03

## CONFIANZA:

La que brilla por su ausencia

página 13

04

## LAS DINÁMICAS DENTRO DEL CONSEJO:

Sin inclusión no hay  
diversidad

página 17

05

## ESTRATEGIA EN EL CONSEJO:

No la suficiente

página 20

06

## SHARE-HOLDERS VS STAKE-HOLDERS Y RETRIBUCIÓN:

La visión del accionista, aún, se  
lleva el gato al agua

página 23

Anexos

página 28

Todo tu patrimonio está en juego. No es ninguna broma. **Ser miembro de un Consejo de Administración es una tarea compleja y exigente.** Esta idea se encuentra en las antípodas de la creencia comúnmente extendida alrededor de la presencia en el máximo órgano de gobierno de cobrar una buena suma de dinero por ir a unas pocas reuniones al año (copa y puro mediante) sin hacer prácticamente nada más. Eso es un mito, como otros compartidos en las siguientes páginas.

En la actualidad existe un entorno extraordinariamente estresante para los y las CEOs de las empresas, que se traslada con igual intensidad a los y las consejeros/as. Bien sea debido al marco regulatorio, a los grupos de interés o al contexto macro económico (entorno muy volátil debido al Covid, guerra en Ucrania, alza de los tipos de interés, inflación,...), **las responsabilidades que se asumen por pertenecer al máximo órgano de gobierno son crecientes, por no mencionar las de carácter penal.** Si no se desarrolla con la diligencia debida puede afectar al consejero/a de manera profunda, tanto en el ámbito patrimonial como reputacional.

Debido a ello, los CEO's y algunos accionistas de referencia imprimen su particular cuota de presión a los consejeros buscando con frecuencia que éstos se vuelvan miembros pasivos que aprueban lo que se les presenta sin gran oposición por miedo a no ser renovados. El financiero Ken Langone, uno de los fundadores de la gigantesca cadena de bricolaje Home Depot, cuenta la historia de un director general muy admirado al que invitaron a formar parte del Consejo de Administración de una famosa empresa que posteriormente sufrió fuertes dificultades. Le dijeron que, por costumbre, se esperaba que los nuevos consejeros no dijeran nada durante los primeros 12 meses. El candidato dijo: "Bien, nos vemos dentro de un año", y por supuesto nunca consiguió el nombramiento. Langone utilizó esta historia para ilustrar que los consejeros suelen sentirse presionados a encajar para que se les nombre o renueve lo que conlleva que la disidencia en sede de Consejo sea frecuentemente auto-limitada. Es fácil comprender, nos guste o no, que nadie quiere tener a una persona en un grupo que constantemente está cuestionándolo todo. **La línea que separa un sano debate de otro que se percibe como problemático es muy fina.**



El inconveniente radica en que participando de este órgano de gobierno respondes sobre lo que una empresa hace pero al mismo tiempo dispones de herramientas limitadas para entender la realidad de la empresa. Si bien los consejeros “ni están, ni se les espera” en la gestión ordinaria de la empresa, porque para eso está el equipo ejecutivo, son responsables de la marcha del negocio, tanto de lo bueno como de lo malo. **La aprobación y el seguimiento de los avances respecto a la estrategia son dos de las principales prioridades de un Consejo.** Sin embargo, resultan escandalosos los hallazgos de una investigación de McKinsey que denuncia que sólo una pequeña proporción de consejeros decía entender completamente el sector en el que opera su empresa (10%) así como la estrategia de su compañía (20%) (es decir un 90% y un 80% respectivamente no acaban de enterarse).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> El artículo, publicado en el 2011, señala un problema que sigue de rabiosa actualidad como veremos a lo largo del documento (y que ulteriores estudios de la misma consultora han seguido poniendo de relieve desde diversos ángulos): <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/governance-since-the-economic-crisis-mckinsey-global-survey-results>

Así pues, **la presión ejercida sobre los profesionales que ocupan las posiciones del Consejo de las empresas, sean cotizadas o no, va en aumento.**

La supuesta ventaja que implicaba antaño ocupar una de las “sillas” del Consejo se ha transformado en fuerte incomodidad en la actualidad.

Con la intención de paliar dicha tensión los consejeros toman una serie de medidas, entre otras, aumentan el número y extensión de las reuniones tanto del Consejo como de comisiones, reuniones ejecutivas, conversaciones informales entre ellos y/o con el equipo directivo o con asesores (auditores, consultores, proxis,...). En ocasiones, extienden la profundidad de la documentación a analizar para preparar esos encuentros e incrementan el detalle con el que se analizan las diversas cuestiones.

Con todo ello, si bien tratan de acotar los riesgos y la incertidumbre con un aumento en la dedicación, se encuentran a su vez con un conflicto creciente entre las horas que pueden dedicar respecto a las que deberían en función de la remuneración que reciben. Otra investigación de la misma consultora publicada en julio de este año pone sobre la mesa que los días dedicados por los consejeros a los Consejos de los que forman parte ha aumentado de 25 días en el 2019 a 31 en el 2022 (lo que supone un crecimiento de casi el 25% en apenas 3 años).<sup>2</sup> Todo ello sin olvidar las limitaciones que algunos CEOs imponen a los consejeros en el acceso al equipo directivo de la empresa y del filtro en la información que reciben, provocando sesgos en su juicio.

Entendiendo este contexto, ¿qué pueden hacer los consejeros ante este panorama para hacer mejor su trabajo? ¿Cuáles son las preguntas catalíticas que deben tener presente los consejeros? ¿Cómo romper este círculo vicioso entre buen gobierno y una dedicación excesiva?

En definitiva, **¿cómo mejorar la eficacia en los Consejos de Administración?** Si no se definen aquellas cuestiones que los propios consejeros identifican como posible barrera para hacer su función de manera correcta resulta imposible mejorar el funcionamiento del órgano de gobierno y con ello su eficacia.

Esto ha sido lo que ha motivado la investigación compartida en las siguientes páginas. En ella he tratado de abordar la percepción que los propios consejeros tienen sobre una serie de cuestiones que entendemos condicionan de manera notable su rendimiento dentro del citado órgano de gobierno. Se ha querido identificar cuáles son los elementos que normalmente no se abordan en un Consejo y deberían para mejorar su eficacia, tratando de desmontar algunos mitos.

El marco conceptual aplicado en la investigación intenta seguir la secuencia de los elementos que intervienen en la construcción de la percepción que tiene un consejero, desde su aterrizaje en un Consejo hasta su retribución, a saber:

<sup>2</sup><https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-to-increase-your-boards-long-term-impact>





● 01  
Onboarding

● 02  
Agenda del  
Consejo

● 03  
Confianza

● 04  
Dinámicas del  
Consejo

● 05  
Estrategia

● 06  
Share-holder  
vs  
Stake-holder

● 07  
Retribución

## Algunas de las dimensiones que condicionan el rol de consejero

Con ello se identifican en forma de mito algunos de los problemas más habituales relacionados con la práctica cotidiana de los Consejos lo que permite crear acciones que mejoren la eficacia de los Consejos.

Conviene insistir sobre el ángulo de análisis utilizado: las percepciones que los miembros del Consejo tienen sobre los diferentes temas planteados condicionan su confianza. **El binomio confianza-eficacia es la clave.** El trabajo desempeñado en un Consejo de Administración está fuertemente condicionado por las sensaciones que cada uno de sus miembros tiene en las interacciones con otras personas, siendo la confianza la piedra angular sobre la que se cimenta su eficacia en la tarea de consejero.

En el resto del artículo, para cada uno de los pasos especificados (de onboarding a compensación) se identifican los problemas por medio de los datos recogidos en la investigación. En paralelo a la descripción de los impedimentos para la eficacia del Consejo, se plantean algunas ideas útiles para la acción de los Consejos que pueden contribuir a paliar la situación descrita. Adicionalmente, se esbozan de manera separada algunas preguntas a utilizar anticipadamente que pueden facilitar la reflexión del equipo de este órgano de gobierno para evitar las situaciones problemáticas identificadas.

Esta investigación trabaja pues en un doble plano: **identificación de los problemas y seguidamente aportación de ideas prácticas orientadas a la acción del Consejo y del equipo directivo por la vía de reflexiones y preguntas basadas en la experiencia.** Con ello se intenta dar los medios que permiten desactivar los problemas que se han señalado.

## Idea in brief

### El problema

Pocas son las empresas que disponen de un Consejo de Administración modélico en su funcionamiento.

Algunos de los problemas identificados en la investigación sugieren que:

- El onboarding de un nuevo miembro del Consejo es débil o sencillamente no se hace nada.
- La definición de la agenda del Consejo tiene problemas.
- Existe menos confianza de la que debería entre los consejeros y entre éstos y el equipo directivo.

Las dinámicas del Consejo en diferentes dimensiones (tiempo dedicado a la estrategia, diversidad vs inclusión, shareholders vs stakeholders) es deficiente.

### La causa

Por cuestiones identificadas en el artículo, dicho órgano de gobierno desarrolla malas prácticas que perjudican su eficacia y con ello a la empresa a la que sirven. Ello se debe en parte a que existen ciertos mitos o ideas preconcebidas que envuelven el trabajo de este órgano. La investigación compartida en este artículo pone de manifiesto algunas dinámicas que la mayoría de los Consejos señala como mejorable.

### La solución

Gracias a señalar los mitos se pueden combatir permitiendo con ello que el Consejo de Administración sea más eficaz. Planteamos algunas propuestas de mejora por medio de preguntas que cambian las reglas de juego, permitiendo a los Consejos cautelarse, evitando incurrir en la mayoría de los malos comportamientos identificados.



### Sobre la investigación

Se han realizado tres fases en la investigación.

En un primer momento se diseñó un cuestionario basado en la experiencia práctica de haber participado en Consejos de Administración, Consejos asesores y patronatos junto con centenares de conversaciones y entrevistas con miembros del Consejo de multitud de compañías a lo largo de los años.

Dicho cuestionario se utilizó como guía de discusión con un grupo reducido de consejeros, normalmente de compañías del IBEX o del mercado continuo. Dichas conversaciones se realizaron con el objetivo de validar el enfoque, los contenidos así como algunas preguntas. Se trató de entrevistas por videoconferencia o telefónicas en profundidad, en el entorno de unos 60 minutos cada una.

En una tercera fase se rediseñó el cuestionario incorporando las aportaciones de los participantes de la primera fase. Tras ello se generó un cuestionario on-line. Dicho cuestionario se administró vía correo electrónico, y se enviaron dos oleadas. Una primera presentando el cuestionario, y una segunda, como recordatorio. La fecha de realización de la encuesta on-line fue del 18 de abril al 2 de mayo de 2022.

La encuesta fue enviada a una muestra de 2140 consejeros que aseguraba la representación equitativa de los principales consejeros (Independientes, Dominicales y Ejecutivos), sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startup) y tamaños de empresa.

Para un universo aleatorio de consejeros estos son los indicadores de la investigación en cuanto a:

- La Fiabilidad (intervalo de confianza): 95%
- El Error muestral: 10%

Se han analizado unas 5000 respuestas en acumulado, entre preguntas cerradas y abiertas, de un total de 115 respuestas.

01

**ONBOARDING:**

¿El qué?

### “No es si lo sé, sino si lo hago.”

Esta frase resulta especialmente ilustrativa de la situación que se vive en los Consejos de Administración en lo que se refiere a los procesos de incorporación de un nuevo miembro. La mayoría de los temas que se aborda en este epígrafe son conocidos por todos aquellos que forman parte de un Consejo. A pesar de ello siguen identificándose por los participantes en la investigación como deficientes. Los onboardings no son todo lo buenos que podrían y deberían ser. Existe un desajuste entre el rol que está llamado a desempeñar el consejero con la ayuda que recibe cuando aterriza en la empresa.

Normalmente el inicio de la actividad de consejero se reconoce como uno de los momentos clave. Es así en tanto que puede condicionar el desempeño posterior del miembro del máximo órgano de gobierno de una organización. Pues bien, aunque todo el mundo lo sabe, pocos Consejos parecen operar como deberían.

De la investigación se extrae claramente como un abrumador 45% de los consejeros de la muestra responden con un 5 o menos (siendo 1 nada de acuerdo y 10 muy de acuerdo) en cuanto a su valoración de los procesos que ellos han vivido a la hora de incorporarse a un nuevo Consejo de Administración. Es decir, la mitad de los participantes en la investigación manifiestan que su percepción del on-boarding ha sido pobre (**ver detalle en anexo 1**).

A su vez esto provoca que los consejeros deban recurrir a un “onboarding autodidacta”, es decir, un aplastante 91% de los consejeros ha respondido con un 6 o más respecto a que han tenido que aprender solos dedicando más tiempo del inicialmente previsto en el plan de aterrizaje en el Consejo. Esto vendría a significar que o bien el plan era inexistente o que a pesar de disponer de alguno era deficitario (**ver detalle en anexo 2**).

No es necesario poner en valor la importancia que tiene para un consejero, por muy experto que sea en un área de conocimiento funcional (marketing, finanzas, operaciones,...) o en una industria determinada (biotech, ciberseguridad,...), el hecho de conocer las particularidades de una compañía específica (tanto operativas como culturales).

El cometido del presidente del Consejo con las nuevas incorporaciones a este órgano de gobierno es asegurar

que se integran adecuadamente a través de crear un plan concreto y a medida de cada uno de los nuevos miembros manteniendo los encuentros necesarios de esta persona con todos aquellos actores que se identifiquen como necesarios. Para ello es determinante que se establezcan de mutuo acuerdo entre el presidente del Consejo y el/la recién llegado/a los objetivos que se esperan de este nuevo miembro del grupo. Vistas las respuestas, fácil de decir pero difícil de hacer. Conveniría dedicar un mayor esfuerzo a entender por qué sucede esta situación.



## Preguntas clave que pueden servir para cambiar las reglas de juego en el onboarding combatiendo el mito “La incorporación de un nuevo Consejero se hace bien”:

### 01

¿Tenemos un plan creado de incorporación de nuevos miembros al Consejo de Administración con un proceso bien definido y lo suficientemente extenso como para entender la estrategia y la operativa de la empresa?

### 03

¿Se ha definido de manera específica las personas clave con las que debería interactuar el/la nuevo miembro del Consejo así como una agenda con cada uno de ellos para abordar los temas más destacados?

### 05

¿Cómo ha consensuado el presidente del Consejo los objetivos que se esperan del nuevo miembro del Consejo de Administración y en consecuencia se ha creado el plan de incorporación?

### 02

¿Qué barreras existen para poder crear un buen plan de onboarding y cómo reducirlas/eliminarlas?

### 04

¿Cuál es el nivel de detalle del plan de incorporación y cómo de adaptado es al perfil del nuevo consejero?



02

**AGENDA/ORDEN DEL DÍA:**

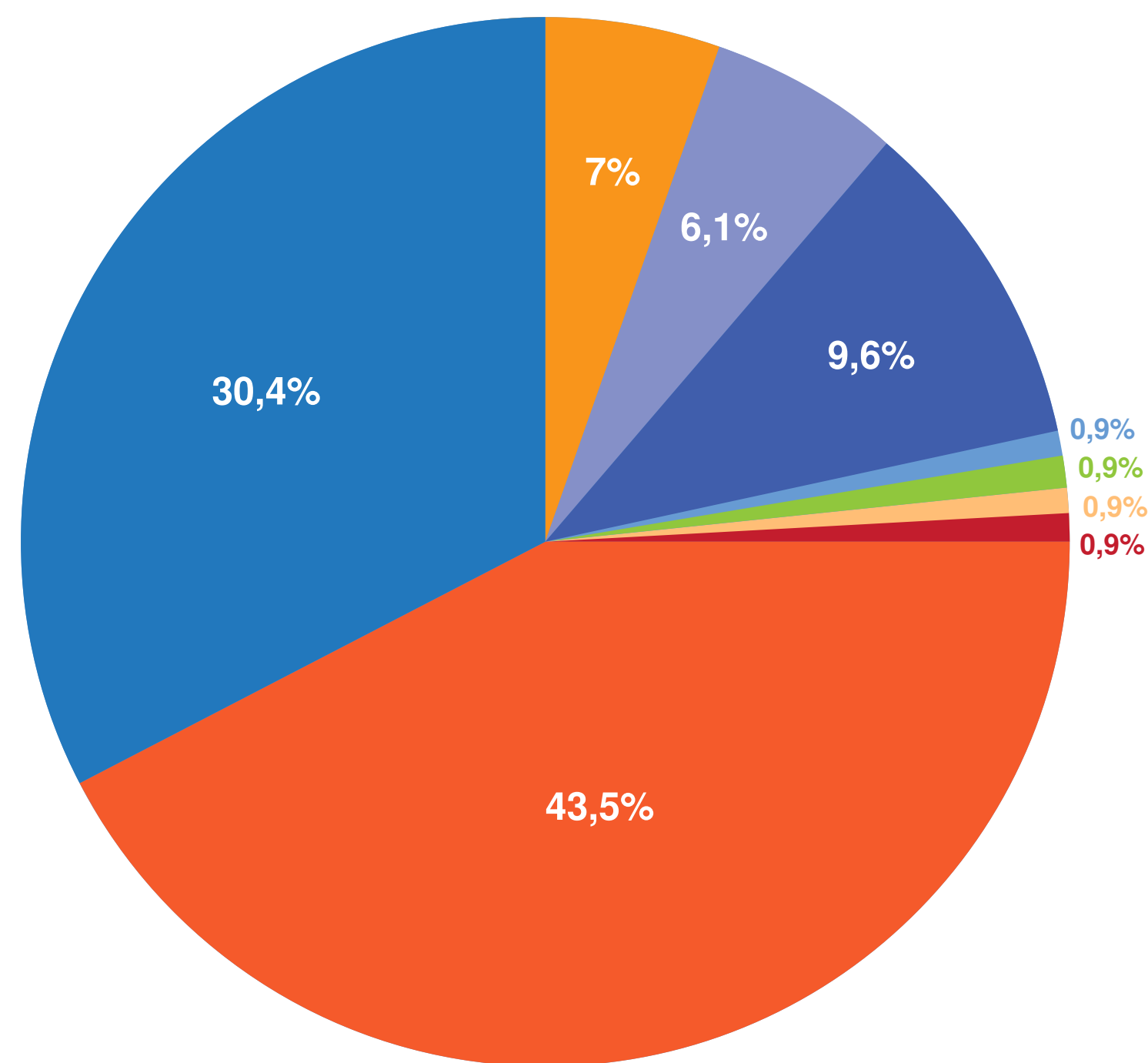
En general muy mejorable

Otra de las cuestiones determinantes para que el Consejo funcione de manera correcta está relacionada con la agenda. **¿Es correcto el orden del día en los Consejos de Administración?** Esta sencilla pregunta se salda con una mayoría de los consejeros considerando que no es así.

Un 43% de los consejeros consideran que es correcta “en los temas que abordamos, en los tiempos asignados a cada tema, en el detalle de la información compartida antes/durante el Consejo y en las dinámicas mantenidas alrededor de la agenda”. En sentido contrario un destacado 57% considera que no es correcta siendo el principal problema identificado por estos consejeros que se dedica demasiado tiempo a cuestiones regulatorias y de cumplimiento legal (cierre de cuentas, hechos relevantes, preparación de junta accionistas,...) y poco a otras cuestiones en general (estrategia de la empresa, desarrollo de talento, decisiones sobre inversiones,...).

## Considero que la agenda del Consejo de Administración

- No es correcta ya que: Dedicamos demasiado tiempo a cuestiones regulatorias y de cumplimiento legal (cierre de cuentas, hechos relevantes, preparación de junta accionistas,...) y poco a otras cuestiones en general (estrategia de la empresa, desarrollo de talento, decisiones sobre inversiones,...).
- Es correcta en un 80%, pero muchas veces no nos ceñimos a la misma.
- No participo en los consejos, únicamente en la preparación de agenda en los mismos.
- No es correcta puesto que en mi opinión el Consejo y sus comisiones deben trabajar sobre bases reales de desarrollo y estrategia con criterios más evolucionados que los mínimos normativos españoles.
- No es correcta ya que: Dedicamos poco tiempo a cuestiones regulatorias y de cumplimiento legal (cierre de cuentas, hechos relevantes, preparación de junta accionistas,...) y mucho a otras cuestiones en general (estrategia de la empresa, desarrollo de talento, decisiones sobre inversiones,...).
- Es correcta en los temas que abordamos, en los tiempos asignados a cada tema, en el detalle de la información compartida antes/durante el consejo y en las dinámicas mantenidas alrededor de la agenda.
- Dedicamos mucho tiempo a temas operativos. Poco tiempo a los temas de personas.
- No es correcta ya que: La información que recibimos en relación a la agenda antes y/o que se comparte durante el consejo no es la adecuada para poder mantener un debate correcto.
- No es correcta ya que: Los miembros del equipo ejecutivo (comité de dirección) no participan en los consejos de administración con la fluidez necesaria como para alimentar el conocimiento de los miembros del consejo.



<sup>3</sup> Cuando el rol de presidente del Consejo recae en un consejero ejecutivo la ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, establece que en ese caso se deberá nombrar un consejero coordinador que puede no solo convocar al Consejo sino incluir los puntos que considere en el orden del día. Algunos Consejos están incorporando la figura de consejero coordinador con atribuciones que van más allá de las definidas por la citada ley.

¿Significa esto que hay que tener más Consejos? Dicho de otro modo: **¿Dónde está el límite del tiempo a dedicar por parte de los consejeros a su tarea?** Por un lado, es una realidad que los consejeros están sometidos a fuertes presiones regulatorias (de cumplimiento) que les lleva mucho tiempo y por tanto les limita otras tareas propias de su función como consejeros como por ejemplo abordar cuestiones estratégicas (entre otras muchas). Por el otro, tienen una limitación en cuanto al tiempo que pueden dedicar a su función como consejeros por la retribución que perciben.

**¿Cómo solucionar este dilema?** Una posible manera de paliarlo, aunque sea parcialmente, pasa por realizar un-off site dedicado exclusivamente a definir, revisar, evolucionar o modificar la estrategia de la compañía. En una reunión de este tipo los consejeros, junto con el equipo directivo, tienen la oportunidad de dedicar la atención a un tema que a lo largo del presente estudio se ha visto como uno de los puntos débiles de la gestión ordinaria del máximo órgano de control. Más adelante se entra en mayor detalle sobre esta cuestión.

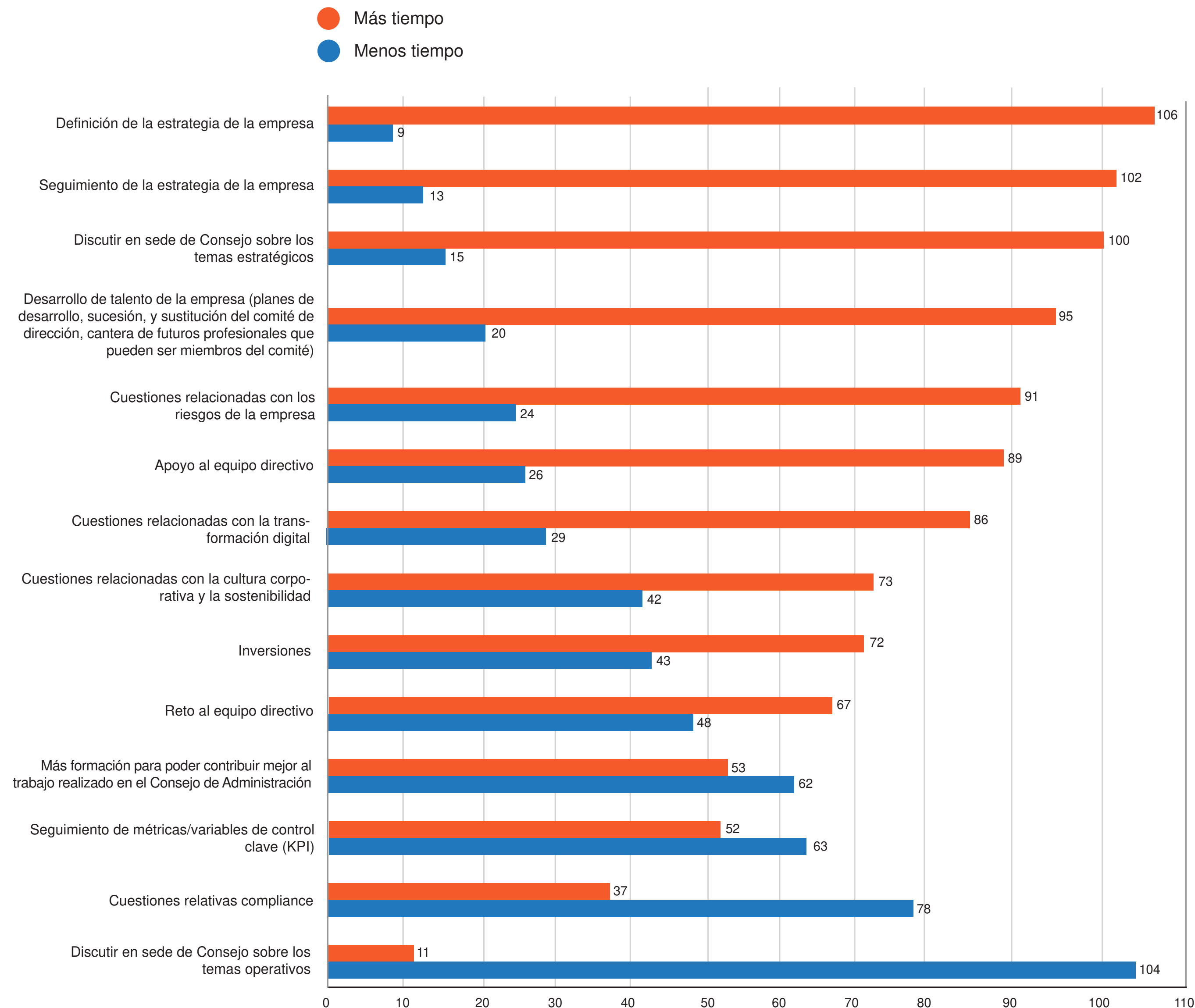
Vinculado con la eficacia del desempeño de los Consejos de Administración **conviene poner el foco sobre la definición del orden del día de la agenda.** En función de los temas que se establezcan en la misma se abordarán unos temas u otros.

A pesar de que la normativa es clara, atribuyendo al presidente del Consejo la prerrogativa de definir el orden del día de la agenda, tan solo un 1,8% de los encuestados considera que deba ser “solo” el presidente del Consejo quien lo configure. Un 25,9% se inclina porque la agenda sea elaborada por el presidente del Consejo junto con el CEO y el consejero coordinador <sup>3</sup> y un 22,3% que lo haga el presidente junto con el CEO y todos los consejeros. Un significativo 11,6% de los encuestados creen que debería crearla el presidente junto con el CEO y los directivos de la empresa. A tenor de las respuestas obtenidas, lo que parece quedar claro es que **la inmensa parte de los participantes de la investigación no están cómodos con el hecho de que sea solo el presidente quien elabore el orden del día del Consejo.**

Cuando tratamos de entender los motivos que suscitan esta situación un 85,7% de los consejeros consultados decían que deseaban tener una visión más amplia y completa de la empresa de la que aparentemente el presidente del Consejo aporta con la agenda de los temas a tratar. De alguna manera parecen temer que los puntos incluidos en ésta condicionen su comprensión de la realidad de la compañía. Un 19,6% identifican temas que el presidente no desea abordar, algo que imaginamos genera suspicacias entre los consejeros.

De hecho, cuando se ha consultado qué temas desearían abordar con más o menos tiempo en el Consejo resulta claro identificar en sus respuestas que los consejeros querrían poner un foco mayor en primer lugar en cuestiones estratégicas, tanto en su definición como en su seguimiento y discusión. Igualmente destacan sobre las demás posibles respuestas las cuestiones relativas al desarrollo del talento en la empresa tales como planes de sucesión, planes de desarrollo directivo o el apoyo al equipo directivo. En igualdad de importancia en cuanto a su deseo de dedicarles más tiempo se encuentran aquellos temas relacionados con la transformación digital así como los riesgos que existen vinculados a la operativa de la empresa. Por último, los consejeros desearían discutir menos en sede de Consejo de la operativa de la empresa, así como cuestiones relativas al compliance.

## Si tu definiras la agenda, ¿a qué te gustaría que se dedicase más o menos atención?



Es especialmente interesante comprender cuáles son los motivos que les llevan a pensar que querían dedicar más tiempo a los puntos identificados en la anterior pregunta. Podemos agrupar las razones en cuatro tipos de respuestas (**ver detalle en anexo 3**):

Una aplastante mayoría declara que **no existe una correcta distinción entre el rol de los consejeros y el equipo directivo**.

Un elevado número de consejeros lo atribuyen a una **ausencia de visión a largo plazo** por parte del presidente del Consejo, del CEO o de ambos a la vez.

Un grupo similar a la cuestión anterior lo atribuye a **algún tipo de falta de confianza** entre los consejeros.

Un último conjunto de consejeros considera que se trata de **temas incómodos que no se desea abordar**, un tema que se tocará en detalle en otro epígrafe.

Estas cuestiones ponen de relieve la enorme presión que se ejerce sobre la figura del presidente del Consejo.

Por un lado, su papel es determinante para establecer dónde poner la línea que separa el trabajo del Consejo de la labor del equipo directivo. Este es un tema recurrente durante la investigación que es compleja de definir. Solo se puede decir que varía en función del contexto.

Vinculado con ello también debe tener la capacidad de impulsar un debate estimulante sobre un futuro posible a largo plazo para la empresa de la mano del CEO de la compañía. Para ello debe sentirse cómodo con la incertidumbre del mundo actual. Esto es más fácil de decir que de hacer.

**Definir la estrategia de una compañía significa comprometer los recursos a largo plazo de la organización.** Para ello hace falta tener un profundo conocimiento del negocio además de personalidad y coraje. Si falta uno solo de estos rasgos en la figura de presidente del Consejo es complejo poder contribuir a esta visión a largo plazo. Abundando sobre esta materia, ¿quién debe formular la estrategia de la empresa? ¿El presidente del Consejo? ¿El Consejo? ¿O bien debe ser el CEO junto con su equipo directivo?

Algunas voces abogan porque sea este último grupo liderado por el CEO esgrimiendo que dado que ellos son los que operativizarán la estrategia es imposible que la puedan llevar a la práctica salvo que ellos mismos la hayan creado. Otras creen que es tarea del Consejo establecer las líneas maestras de dicho plan para que sea después el equipo directivo quien le dé la forma definitiva. **El problema es definir precisamente qué significa líneas maestras porque para cada uno de los miembros del Consejo y el comité de dirección puede significar grados de detalle diferentes.** La línea es gris y eso es fuente habitual de tensiones entre el Consejo y el comité de dirección. Sobre este tema regresaremos en un epígrafe dedicado en exclusiva a la estrategia y el Consejo.

Por otro lado, un tercer grupo de los encuestados consideran que existen problemas de confianza entre los consejeros. De nuevo este resulta ser un tema que recae en la persona del presidente del Consejo. Es esta figura la que debe crear el contexto adecuado para cultivar la confianza dentro del grupo. Este punto se abordará en detalle en el siguiente epígrafe, el número 3, bajo el título "Confianza".

El último elemento que destaca sobre los demás es quizás menor en intensidad en el número de respuestas pero más inquietante en el fondo. La causa de dedicar menos tiempo del debido en el Consejo responde a que son asuntos incómodos que no se desea abordar. Precisamente corresponde al presidente del Consejo identificar cuáles son estos asuntos y lejos de ignorarlos encontrar la manera de abordarlos en sede de Consejo.

**Preguntas clave que pueden servir para cambiar las reglas de juego combatiendo el mito de que “la configuración y contenido de la agenda del consejo es correcta”**

## **01**

¿Qué se puede trabajar antes, durante y después de cada Consejo para que los Consejos de Administración encuentren un equilibrio entre el tiempo dedicado a cuestiones regulatorias y de compliance respecto a otras cuestiones (estrategia, desarrollo de talento, planes de sucesión,...)?

## **02**

¿Cómo crear el orden del día de la agenda de los Consejos equilibrando el tiempo dedicado a tareas de compliance respecto a otras cuestiones críticas para el buen gobierno corporativo?

## **03**

¿Cómo crear el contexto en sede de Consejo que permita tener el foco adecuado para abordar las cuestiones estratégicas?

## **04**

¿Cómo definir adecuadamente la línea que separa el trabajo del Consejo de Administración de la tarea del equipo directivo?

## **05**

¿Cuáles son los temas incómodos que impiden un eficaz funcionamiento del Consejo? ¿Cómo desbloquearlos para mejorar?



03

**CONFIANZA:**

La que brilla por su  
ausencia

Uno de los consejeros entrevistados en profundidad en la fase de validación del cuestionario utilizado en esta investigación comentó que “un Consejo de Administración va de personas porque los Consejos están compuestos de personas”. Desde ahí abordó cuestiones relativas a la confianza mencionando que la confianza es el aceite que engrasa las relaciones entre ellas. Según este estudio todo parece indicar que se necesita más lubricante en los Consejos de Administración. Llegamos así, a la zona cero de los Consejos: **La confianza o más importante, la falta de ella.**

Para que exista confianza entre las personas de un grupo tiene sentido valorar en primer lugar el conocimiento profundo entre los diferentes miembros del Consejo. No parece que esto sea un problema a partir de las respuestas obtenidas. Tan solo un 22,4% considera con un 5 o menos el grado de conocimiento que tiene de sus compañeros, algo que podríamos atribuir en parte a ser nuevo en el órgano de gobierno (**ver detalle en anexo 4**).

Lo que resulta más complejo es identificar y aislar los factores que provocan que un grupo de personas interactúen de forma eficaz respecto a otros que lo hacen de manera disfuncional. Si bien la química<sup>4</sup> que se produce entre los diferentes miembros de un Consejo es muy compleja de cuantificar podemos, a partir de algunas preguntas acotar, dónde parece que hay que poner una mayor atención.

De la siguiente tabla parece desprenderse que una cosa es conocerse bien y otra confiar los unos en los otros. Casi un 40% le pone un 5 o menos a la confianza que siente respecto a sus compañeros de Consejo.

Si hacemos la misma pregunta para valorar la confianza entre los consejeros y los altos directivos la puntuación obtenida es similar, en tanto que un 34% de los participantes en la investigación puntúan con un 5 o menos a la misma (**ver detalle anexo 5**).

Entonces, **¿cómo se genera la confianza?** Si somos capaces de identificar los mecanismos que la construyen podemos tratar de incidir en ellos para mejorarla. Según la investigación no es entre las 4 paredes de la sala del Consejo. Se observa que un abrumador 81% de los consejeros encuestados considera, atribuyéndole una nota de 6 o más, que el clima de confianza se origina fuera de los Consejos de Administración (en encuentros informales como cenas/comidas previas al Consejo, off-sites, reuniones y llamadas entre ellos,...) (**ver detalle en anexo 6**).

Hemos de ser cautos con la práctica de construir la confianza fuera del Consejo de Administración. Las conversaciones informales al margen del Consejo entre consejeros son inevitables porque sus agendas están muy llenas y muchas veces es la única manera de poder abordar un tema en particular. Sin embargo, es fundamental crear unas reglas que permitan canalizar dichas conversaciones de manera transparente para el resto de miembros del Consejo. Por ejemplo, un consejero manifestó que le resulta de enorme utilidad hacer un seguimiento por medio de unas notas a modo informe de reunión del contenido de las conversaciones mantenidas fuera del Consejo.

Para ello prepara además los inputs que desea compartir de forma homogénea con cada uno de los participantes con los que mantiene estas conversaciones bilaterales de tal manera que les da la misma información de contexto, evitando crear asimetrías de información que condicionen la conversación.

Esto es especialmente útil si eres el presidente del Consejo o el CEO, por cuanto mantiene varias conversaciones en paralelo con diferentes consejeros. Recordar todo lo hablado con cada uno de ellos puede ser un reto colosal. A su vez es fundamental ser consciente de cómo ha evolucionado el pensamiento propio en el transcurso de estas conversaciones. Para ello mantener un registro de lo hablado y poder volver a dirigirse a las personas para explicarles por qué alguien ha cambiado de opiniones es clave. Eso evitará que esa persona parezca poco sincera (**ver detalle en anexo 7**).

Al hilo de dónde se genera la confianza podemos concluir que no hay nada nuevo bajo el sol. Los humanos somos animales. **En el mundo comercial se habla de que “primero generas relaciones para después tener transacciones”**. No es distinto en los Consejos de Administración. De hecho, ante la pregunta de si el clima de confianza se genera dentro de los Consejos, un 58,9% de los consejeros dicen estar de acuerdo con un 6 o más y a sensu contrario un 41,1% lo valoran con un 5 o menos. Al hilo de este mismo tema un 37,5% de los consejeros considera, de nuevo con un 5 o menos, que se realicen los esfuerzos pertinentes entre éstos y los altos ejecutivos a construir la confianza antes/durante y después de los Consejos.

**Que la confianza no sea la correcta no sale gratis**, tiene consecuencias ya que el clima de confianza para discutir cualquier tema en sede del Consejo se resiente. Un 30% de los consejeros evalúa con un 5 o menos la posibilidad de abordar cualquier asunto que sea necesario en las reuniones del Consejo. Dicho en castellano cervantino, no se dan las condiciones para hablar de cualquier cosa que un consejero considere relevante.

<sup>4</sup> La química es un concepto indeterminado que todos los que forman parte de un Consejo de Administración saben lo que es. Vendría a ser algo así como una mezcla, en diferentes proporciones, entre el respeto y llevarse bien entre dos o más personas.





Vinculado con cómo se construye la confianza, es especialmente interesante identificar que no parece haber un grave problema en las dinámicas que existen dentro de los Consejos a la hora de construir un clima de confianza entre sus integrantes. Un 27,7% de los encuestados le otorga un 5 o menos a esta cuestión. Podemos ver el vaso medio lleno o medio vacío, porque parece positivo que algo más de 70% le otorgue un 6 o más o podemos pensar que hay problemas cuando casi uno de cada 3 le atribuye un 5 o menos.

Sea como fuere, analizando en conjunto cada una de las respuestas relacionadas con la confianza podemos elaborar la teoría de que **los equipos que funcionan bien crean un clima de confianza que se retroalimenta**. Sus miembros se respetan mutuamente y como se respetan se desarrolla la confianza. Dado que confían los unos en los otros comparten información sensible así como sus inquietudes profundas sabiendo que a su vez pueden cuestionar las consideraciones y conclusiones de los demás. Con ello se genera un círculo virtuoso con la confianza como eje central.

De todo lo comentado en el párrafo anterior, quizá el eslabón más importante del círculo virtuoso sea la **capacidad de cuestionar las suposiciones y creencias de los demás de forma constructiva**. El respeto y la confianza no implican una amabilidad infinita o la ausencia de desacuerdos. Por el contrario, implican vínculos entre los miembros del Consejo lo suficientemente fuertes como para soportar puntos de vista opuestos y preguntas desafiantes. Siempre sorprende lo común que es el pensamiento de grupo en las salas de reuniones de las empresas. Los consejeros son, casi sin excepción, inteligentes, con experiencia y se sienten cómodos con el poder. Pero si los pones en un grupo que desalienta la disidencia casi siempre empiezan a conformarse. Los que no lo hacen suelen autoseleccionarse (eufemismo para indicar que son excluidos).

El consejero delegado, el presidente del Consejo y otros miembros de este mismo órgano pueden tomar medidas para crear un clima de respeto, confianza y franqueza.

En primer lugar, y lo más importante, los CEO's pueden generar confianza **distribuyendo los informes previos al Consejo a tiempo en fondo y forma**. Atención porque, como en el tres en raya, se trata de tres cuestiones que hay que alinear. "A tiempo" es con el plazo suficiente como para poder ser analizada y gestionada. "Fondo" está relacionado con la información adecuada y a palabra "forma" hacer referencia a dos cuestiones:

- Con la extensión suficiente, por un lado
- pero asegurando la coherencia en su conjunto de la información (no siendo un corta y pega de páginas generadas por diferentes departamentos de la empresa sin una hilo conductor común claro).

Para ello resulta clave que los informes que se mandan a los consejeros **no sean elaborados por personas junior y/o sin una visión de conjunto y/o sin mirada de dirección general**. Hay que evitar a toda costa que sea un compendio de páginas ininteligibles para los y las consejeras sin una mirada integradora de la empresa. Es imprescindible igualmente que además de la información detallada **se elaboren resúmenes** (o one pagers) **con los insights de los temas clave** (conviene distinguir entre información e insights<sup>5</sup>). Esto permite formarse una mejor opinión y conducen de manera más ágil a la acción que deba emprenderse en todo asunto del Consejo:

- Informar al Consejo sin más (para dar contexto).
- Un debate abierto pero ordenado (sin necesidad de decidir).
- O finalmente una toma una decisión (cuando sea necesario).

También es útil **realizar una encuesta anónima** para revelar si se están formando grupos o facciones dentro del Consejo o si los miembros se sienten incómodos con el consejero delegado o un presidente del Consejo autoritario. Estas encuestas pueden ser administradas por consultores externos, el consejero coordinador (de haberlo), el/la máxima ejecutiva de RRHH de la empresa o la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Un último factor que permite construir un clima de confianza pasa por **tener acceso por parte de los consejeros a los ejecutivos de la empresa sin necesidad de que exista un control de las interacciones por parte del CEO**. En este sentido, de la encuesta se desprende que los CEO's permiten que exista una comunicación fluida de sus consejeros con los ejecutivos en un 71,4% (un 28,6% de los encuestados

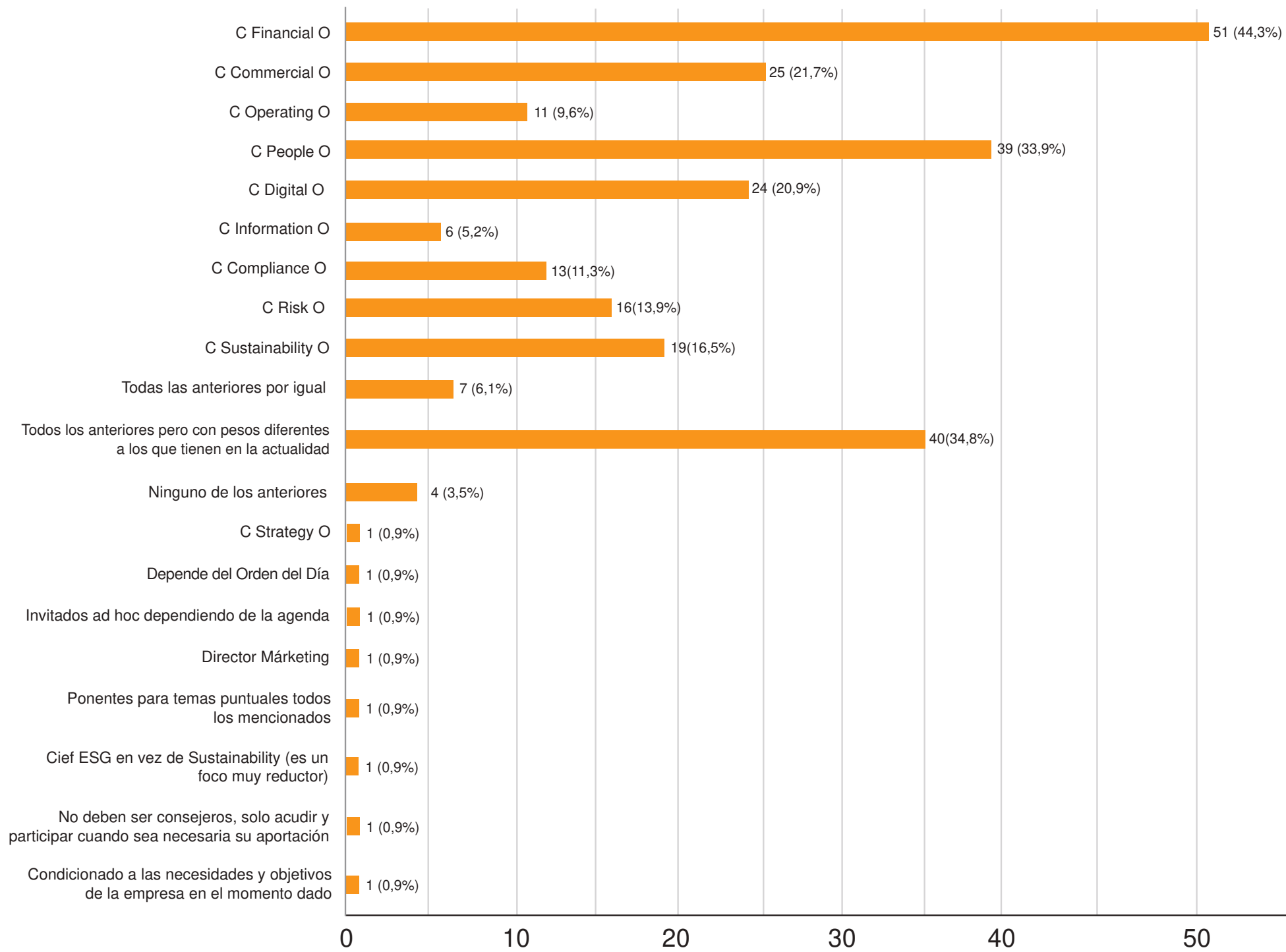
considera con un 5 o menos el acceso que los consejeros tienen a los ejecutivos). Cada uno puede extraer sus conclusiones sobre estos datos. Para unos será mucho o poco. Lo importante es ser consciente de la situación **(ver detalle en anexo 8)**.

Otra cosa es que los consejeros consideran que los ejecutivos de todas las áreas funcionales deberían en general tener una presencia en el Consejo, eso sí, con pesos diferentes a los que tienen en la actualidad.

<sup>5</sup> Utilizando las ideas del profesor de comercial de la IESE BS Íñigo Gallo conviene diferenciar entre información e insight. Proporcionar información es relativamente fácil, y cada vez lo es más con el paso de los años (pensemos en los repositorios de big data, o en el hecho de que cualquier actividad de la empresa fomentada con la digitalización viene acompañada de toneladas de datos). Los buenos gestores no recopilan información, sino que comparten conocimientos (insights) a partir de la información que recopilan. Lo idea aplica a la documentación que se envía con carácter previo a un Consejo. Si el deck se basa principalmente en información, pero no proporciona ninguna perspectiva, ningún análisis, entonces no es un informe, es una colección de datos con poco valor.



## ¿Qué miembros del Comité de dirección, además de el/la CEO, deberían tener un papel más destacado en los Consejos de Administración?



Mejorar la eficacia del Consejo de Administración por medio de construir confianza entre ellos no se puede legislar, pero se puede construir con el tiempo. Aquí se recogen **6 ideas sencillas pero poderosas para construir la tan necesaria confianza**<sup>6</sup>:

<sup>6</sup> Para construir esta tabla se ha utilizado como base el trabajo seminal del profesor de la Yale School of Management, Jeffrey Sonnenfeld recogidas en el artículo publicado en Sept del 2002 en la HBR "What makes great board great".

### Rotación

Hacer rotar a los miembros del Consejo en pequeños grupos y comités para que pasen tiempo juntos reuniéndose con el personal clave de la empresa y visitando sus instalaciones es de enorme utilidad para construir confianza. Con ello además se fomenta que se eliminen las facciones polarizantes.

### Cultura de discrepancia abierta

Es clave que ni el CEO ni tampoco el presidente del Consejo castigue a los inconformistas o a los disidentes. Disentir no es lo mismo que ser desleal.

### Desconfianza

Conviene desconfiar si se sospecha que pueden haber presiones para que un consejero se conforme con la opinión de la mayoría. Mejor no aceptar esa posición. De igual manera es mejor abandonar un Consejo si el CEO espera que le obedezcan en sede del Consejo. De lo contrario, en ambos casos, se pondrá en riesgo el patrimonio y la reputación del consejero, así como los activos y la reputación de la empresa.

### Aprender

Utilizar la propia resistencia de cada uno puede ser una oportunidad para aprender. Es útil indagar entre los miembros silenciosos del Consejo para conocer su opinión solicitándoles justificar sus posturas.

### Alternativas

No se debe permitir que los directivos queden atrapados en posiciones rígidas y encasilladas. Conviene solicitar que desarrollen escenarios alternativos para evaluar las decisiones estratégicas así como empujarlos a desafiar sus propios roles y suposiciones. Esta regla conviene aplicársela también a uno mismo (y con ello a todos los consejeros).

### Responsabilidad individual

Asignar a los consejeros tareas que les obliguen a informar al resto del Consejo sobre cuestiones estratégicas y operativas de la empresa genera confianza entre éstos. Esto puede implicar la recopilación de datos externos, reuniones con clientes, visitas de campo (a fábricas, tiendas,...) y el desarrollo de vínculos con partes externas críticas para la empresa.

## Preguntas clave que pueden servir para cambiar las reglas de juego en la generación de confianza combatiendo el mito de que “disponemos de la suficiente confianza entre los consejeros y con el equipo directivo”

### 01

¿Qué procesos, de manera estructural, tenemos en marcha para generar confianza entre los consejeros?

### 02

¿Qué procesos, de manera estructural, tenemos en marcha para generar confianza entre éstos y el equipo directivo?

### 03

¿Estamos creando las condiciones para que se pueda disentir de las ideas aceptadas en el Consejo? ¿Cómo?

### 04

¿Qué sistemas de evaluación existen en el Consejo para identificar y valorar la confianza existente entre los distintos consejeros? ¿Quién está al frente de los mismos y cómo se articulan los hallazgos para que resulten de utilidad a sus miembros?

### 05

¿Cómo estamos fomentando la presencia y exposición de diferentes miembros del comité de dirección en el Consejo de Administración?

### 06

¿Disponemos de los procesos internos como para que el Consejo reciba con la anticipación suficiente de información con los insights relevantes en fondo y forma?

### 07

¿Tenemos claro en el Consejo qué temas son para informar, cuáles para debatir y cuáles para decidir?

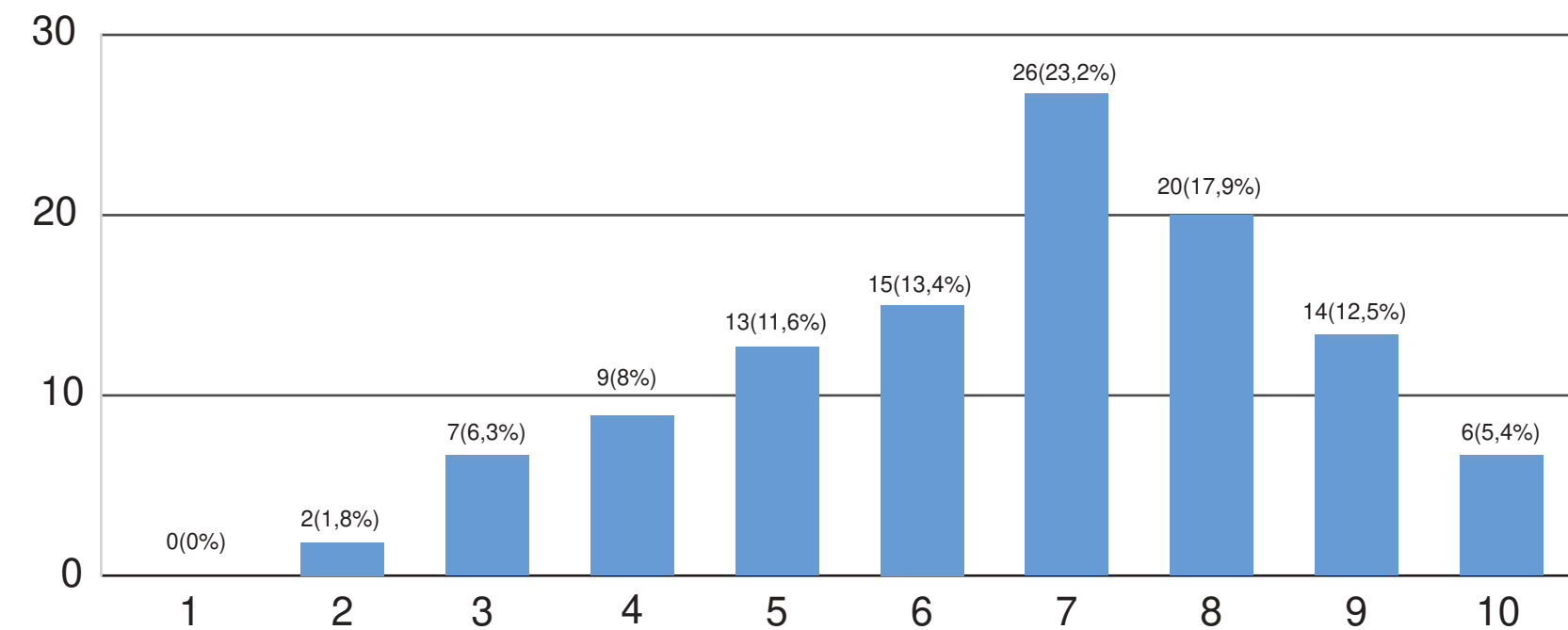
# 04

## **LAS DINÁMICAS DENTRO DEL CONSEJO:**

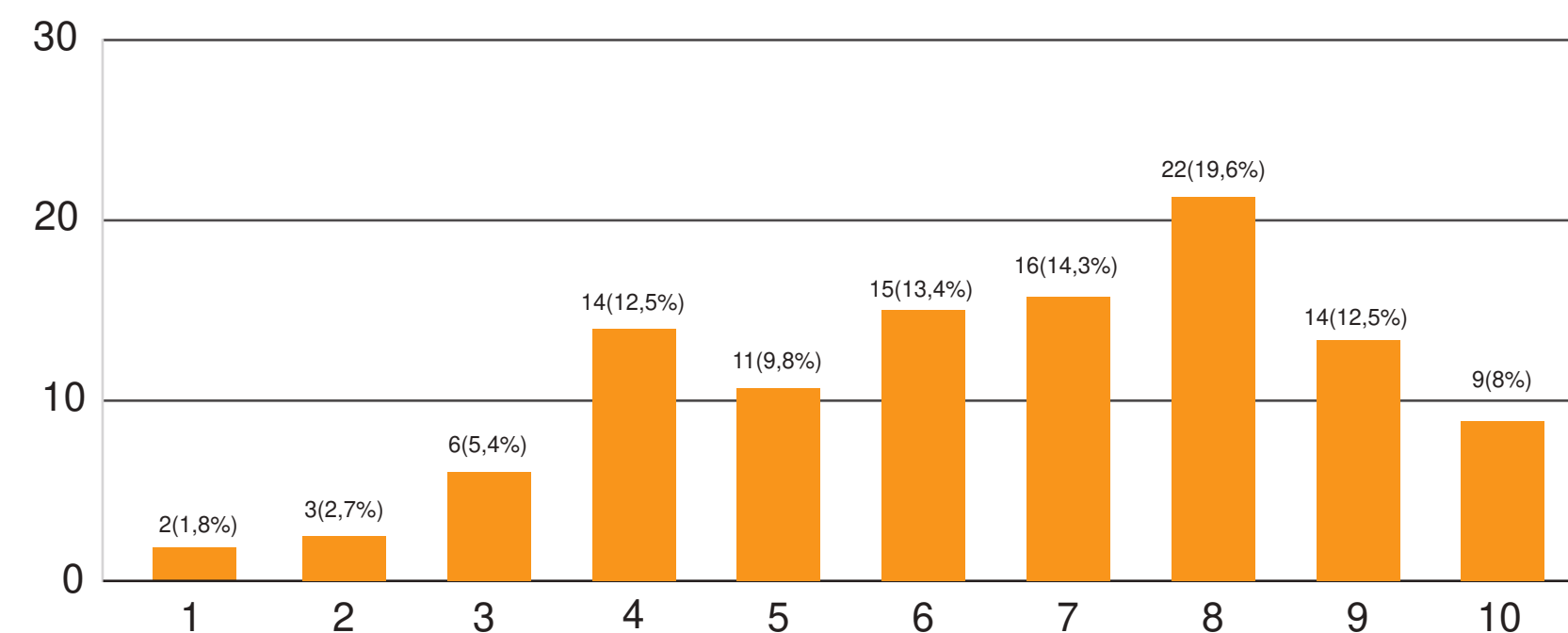
Sin inclusión no hay diversidad



## La dinámica del consejo (tiempos de discusión, forma de abordar los temas, participación...) construye las condiciones necesarias para que exista un clima de confianza entre los miembros del Consejo



## La dinámica del Consejo permite formular las preguntas difíciles e incómodas sobre los temas que definen la estrategia de la empresa



Otro de los aspectos clave para la generación de la confianza tiene que ver con las **dinámicas que se producen dentro del Consejo**. En general, uno de cada 4 consejeros valora con un 5 o menos que éstas permitan la participación de todos los miembros del Consejo. Un aspecto importante relacionado con ello es que esas dinámicas consientan a los consejeros hacer aquellas preguntas difíciles que normalmente definen la estrategia de la empresa. Así, un 32,2% le otorgan un 5 o menos a esta opción.

Unir las dos últimas preguntas permite entender que lo importante no es tanto si se puede o no participar en los Consejos, sino que **de la participación surjan conversaciones de valor para la empresa a cuyo Consejo se sirve**. Para ello conviene recordar cuál es una de las responsabilidades más importantes de un presidente de éste órgano: **Crear las condiciones necesarias y el espacio suficiente para que las diferencias de pensamiento que pueden haber en un Consejo sobre un tema específico afloren**. Es importante que lo hagan además en un contexto de igualdad de oportunidades para que cada miembro pueda ejercer su influencia expresando su opinión libremente.

Esta última idea resulta particularmente aplicable al concepto de diversidad en los Consejos. **Se trata de combinar la idea de inclusión con la de diversidad**. Sin inclusión no hay diversidad que valga la pena. De nada sirve un Consejo diverso (en género, edad, raza, etnia, formación, experiencia, ...) si no se crean las condiciones de inclusión. Es decir, para que esta diversidad aflore de la manera adecuada y ejerza la influencia necesaria hay que crear el contexto adecuado en sede del Consejo para que así sea. Si consistentemente son ignoradas las opiniones de unos/as consejeros/as (especialmente cuando son diversos y por tanto con un punto de vista diferente) dará igual la diversidad con la que contemos.

Adicionalmente, debemos tener presente que las minorías representadas en los Consejos deben poder hablar de lo que importa a la minoría que representan. Por poner un ejemplo, de poco sirve tener representación femenina en el Consejo si cuando llega el momento de abordar una cuestión sensible para las mujeres, sus representantes no ponen sobre la mesa lo que crean conveniente.

Para resolver la idea de disentir, combinando inclusión con diversidad, lamentablemente no existe un libro blanco que permita crear reglas universales. Se trata más bien de tener presente el contexto y tomar decisiones caso a caso. Pensemos en un Consejo en cuyo órgano hay algún miembro perteneciente al colectivo LGTBI. Si se cree que esta circunstancia puede influir en la dinámica del Consejo por la intolerancia de otros miembros, el presidente deberá pensar cómo evitar que se produzcan situaciones que mermen la confianza entre los consejeros. Es su tarea decidir si abordar la cuestión y cómo hacerlo llegado el caso. En uno de los Consejos en los que participo, uno de sus miembros ocasionalmente desarrolla un papel como activista por la igualdad de derechos LGTBI. Se trata de un asunto que no ha afectado la relación entre consejeros y por tanto no ha sido necesario afrontarlo.

Se trata de un tema que en las reuniones del Consejo no ha sido necesario abordar puesto que en ningún momento ha supuesto un punto sensible en las dinámicas del órgano.

## Preguntas clave que pueden servir para cambiar las reglas de juego en las dinámicas del Consejo rompiendo el mito “disponemos de las dinámicas adecuadas para fomentar la inclusión y la diversidad”:

### 01

¿Disponemos de los mecanismos adecuados para asegurar la diversidad en el Consejo?  
¿Para que esta diversidad sea útil gozamos de los procesos en el Consejo para fomentar la inclusión de todos? ¿De qué manera podemos mejorarlo?

### 03

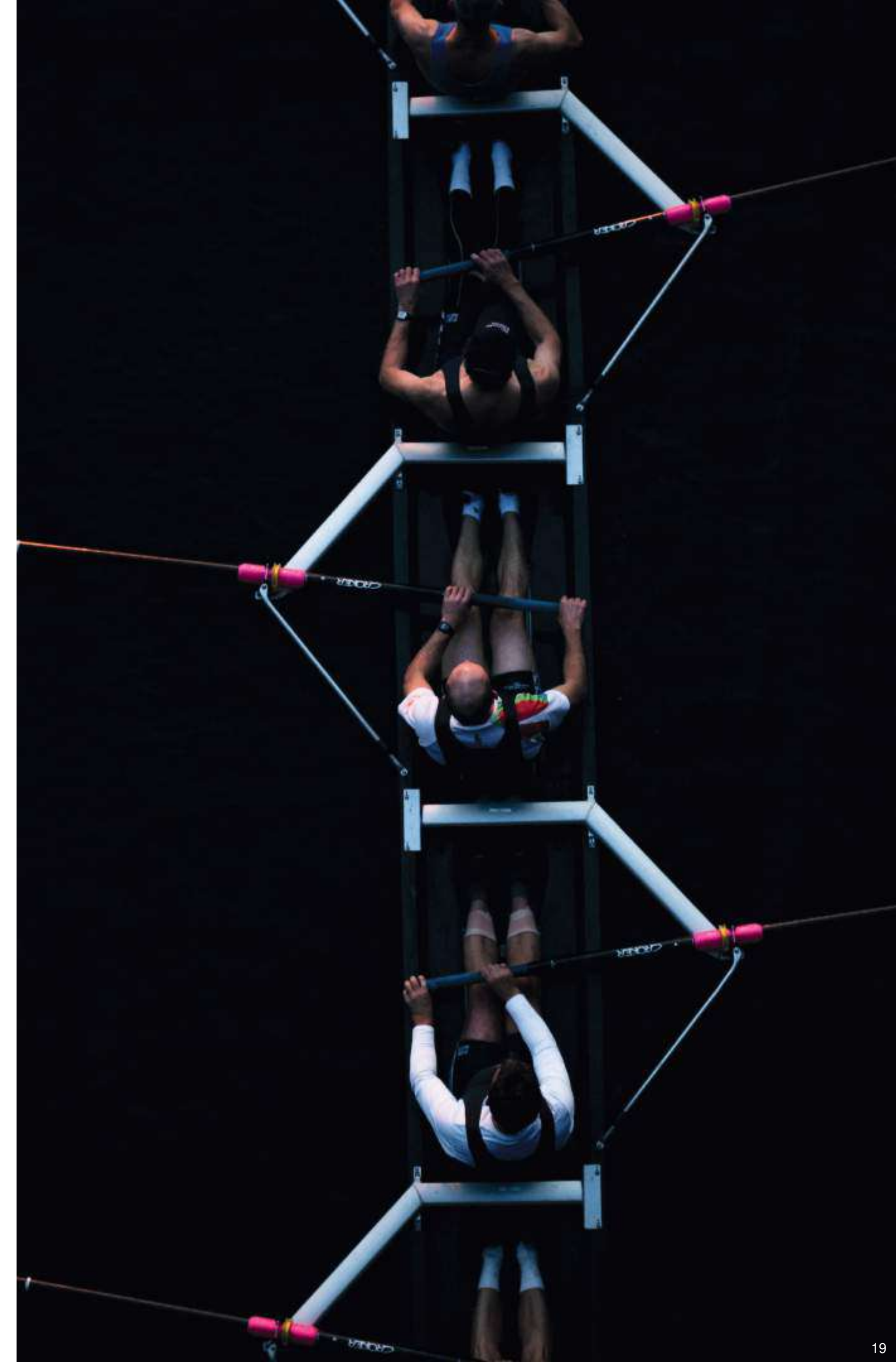
¿Cómo abordamos en el Consejo el balance entre el corto plazo y el largo plazo?

### 02

¿Cómo podemos mejorar la dinámica del Consejo? ¿Se crea el clima adecuado para que todos los consejeros puedan participar y aportar de forma adecuada?

### 04

¿Qué puede hacer cada uno de los consejeros antes, durante y después de los Consejos para que los directivos compartan sus inquietudes en el Consejo de manera transparente?



05

**ESTRATEGIA EN EL  
CONSEJO:**

No la suficiente



Es común pensar que en el Consejo habitualmente se aborda en profundidad la estrategia de la empresa. Según se desprende de la investigación es un mito. Se habla menos y con menor profundidad de lo que los consejeros querrían.

La estrategia, por definición, está relacionada con el largo plazo de la empresa. A pesar de ello llama la atención observar que un 22% de los consejeros considera que no hay claridad en el Consejo en cuanto al horizonte temporal de las cuestiones que se abordan (ver detalle en anexo 9). Mal comenzamos si esto no está claro. Parte del problema del “factor tiempo” puede residir en la respuesta a la afirmación de si los directivos comparten con los consejeros total transparencia en sus inquietudes estratégicas. Un 36,6% declara 5 o menos de acuerdo con la citada aseveración. Es peor de lo que creíamos si no 1 de cada 3 no se atreve a compartir este tipo de temas.

Las dificultades que encuentran los consejeros respecto a cómo se abordan las cuestiones estratégicas son recurrentes en la investigación. Ante la pregunta abierta de “¿Qué es lo que ves que se discute regularmente en el Consejo pero no se resuelve nunca o no se resuelve bien?” un 21,5% de las respuestas están relacionadas con cuestiones vinculadas con la estrategia, a mucha distancia de la segunda y tercera contestación (“Nada” con un 12,5% y a años luz de “Sucesión” con un 4,5% respectivamente). Más allá de que caben dos interpretaciones de la respuesta, una vinculada con el hecho de que la estrategia está viva y no se puede dejar de hablar nunca de ella y otra relacionada con la idea de que no se dedica el foco adecuado, no cabe duda de que

**debatir sobre la estrategia de una empresa en cuyo Consejo sirves es complejo y los consejeros confirman que la estrategia no es tratada con la suficiente profundidad.**

Abundando sobre esta idea, cuando les planteamos a los consejeros la pregunta abierta “¿Qué es lo que no sabes como consejero de Administración de la empresa que crees que deberías saber o te gustaría saber?” destaca por encima de todas las respuestas las vinculadas a “Estrategia” (14% hacen alusión a este asunto, quedando en segundo lugar de nuevo “Nada” con un 10%, los “Conocimientos sobre digital/digitalización” ocupan la tercera posición con un 5,4% y “Conocer al equipo directivo” es la siguiente categoría con un 3,6%).

Ambas preguntas parecen indicar que los consejeros identifican un problema con el grado de exposición que tienen a ciertos temas estando a la cabeza aquellos que se refieren a “Estrategia”. No sorprende que sea así. Otros estudios, de entre los que destacamos uno de McKinsey, sostienen que uno de cada dos consejeros querría dedicar más tiempo a discutir la estrategia de la empresa.<sup>7</sup>

Resulta difícil, cuando hablamos de la estrategia de la empresa, encontrar el equilibrio perfecto entre la actividad desarrollada por el Consejo y el equipo directivo. La línea que separa el estímulo perfecto por parte del Consejo hacia el equipo ejecutivo con su CEO a la cabeza de la intromisión inadmisible en la estrategia es muy fina. ¿Hasta dónde quiere escuchar el CEO y los ejecutivos? ¿Hasta qué punto debe el Consejo adoptar un papel dominante en la elaboración de la estrategia de la empresa? ¿Debe el Consejo ser capaz de estimular el debate sobre el plan que le presenta el/la primer/a ejecutivo/a de la empresa desarrollado junto con su equipo directivo o debe definir el plan? ¿Debe quizás el Consejo identificar las cuestiones clave pero dejar que el equipo directivo plantee a partir de estas líneas estratégicas su propio plan? Existen pues múltiples opciones respecto a cómo abordar la estrategia de la empresa. Lo interesante es comprender, tal y como apuntan los profesores de la Harvard Business School Lynn Pain y Suraj Srinivasan, expertos en Consejos y buen gobierno corporativo, los diferentes roles que puede jugar un Consejo. Ellos, construyendo sobre ideas originales del profesor David A Nadler de la Columbia Business School, consideran que existen 5 diferentes modelos de Consejo de Administración (ver tabla con el detalle) con roles muy diferentes que pueden condicionar el desarrollo del plan estratégico en un sentido u otro:

- El Consejo pasivo
- El Consejo certificador
- El Consejo comprometido
- El Consejo interventor
- El Consejo operativo

7

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/toward-a-value-creating-board>

### El Consejo pasivo

Es el modelo tradicional.

La actividad y la participación del Consejo son mínimas y quedan a discreción del CEO.

El Consejo tiene una responsabilidad limitada.

Su principal cometido es ratificar las decisiones de la dirección.

### El Consejo certificador

Este modelo enfatiza la credibilidad ante los accionistas de que el CEO está haciendo lo que el Consejo espera y que tomará las acciones correctoras necesarias cumpliendo con los requisitos que define el Consejo.

Enfatiza la importancia de los consejeros independientes.

También supervisa un proceso de sucesión ordenado.

El Consejo está inclinado a hacer los cambios necesarios en la gestión para resultar creíbles ante los accionistas.

### El Consejo comprometido

En este modelo, el Consejo actúa como socio del CEO y su equipo aportando su visión, Consejo y apoyo en las decisiones clave.

Reconoce su responsabilidad de supervisar el rendimiento del CEO y de la empresa: Guía y juzga el trabajo del CEO.

El Consejo lleva a cabo debates de fondo sobre cuestiones clave y define activamente su papel y sus límites.

Busca el conocimiento sobre la industria y financiero necesario para aportar valor a las decisiones.

### El Consejo interventor

El Consejo se implica profundamente en la toma de decisiones clave sobre la empresa.

Celebra reuniones frecuentes e intensas.

### El Consejo Operativo

Este es el nivel más profundo de participación continua del Consejo.

El Consejo toma decisiones clave que la dirección pone en práctica.

Este modelo es común en las empresas de nueva creación cuyos altos ejecutivos pueden tener conocimientos especializados pero carecen de una amplia experiencia de gestión.

Abordar un debate estratégico implica disponer de dos capacidades entrelazadas por parte de un/a consejero/a: Una relacionada con cuestiones de perfil técnico, en una compleja combinación entre experiencia, conocimiento del negocio (en detalle y en general), conceptualización, proyección y creatividad. La otra vinculada con cuestiones relacionales con el resto de los miembros del Consejo. **Una sin otra en un Consejo provoca que éste no funcione.**

Para abordar la estrategia de la empresa conviene crear el espacio adecuado para que ambas dimensiones florezcan. Aquí resulta especialmente adecuado dedicar el espacio a un encuentro del Consejo y el equipo directivo a esta materia.

Para ello conviene tener presente algunas consideraciones.<sup>8</sup> La primera es que cada 365 días es de enorme utilidad realizar una reunión fuera de las oficinas de la empresa para abordar de manera única la estrategia de la empresa (con un mínimo 8 horas). Hacerlo en un lugar distinto a la sala de reuniones habitual del Consejo construye el contexto adecuado, dándole tanto la relevancia que se merece (no es una reunión más y esto le da espacio) como el foco que ésta exigirá (es denso y conceptualmente exigente).

No debemos menospreciar además que los consejeros son gente normalmente muy ocupada. Es normal que no recuerden la estrategia y mucho menos la misión y la visión que deben guiarla. Conviene comenzar este encuentro con un recordatorio de todo ello.<sup>9</sup> Es de enorme utilidad hacerlo evitando la jerga específica de la industria en la que opera la empresa.

Los clientes son la base del negocio, “el fin último de cualquier empresa” parafraseando a Drucker. Ellos no están comparando todo el rato. Son los primeros en identificar problemas y los primeros en abandonar el barco en dirección a la competencia si no hacemos las cosas bien. Es curioso que en los Consejos se le dedique poco tiempo a los clientes y a la competencia.

Para paliar esta carencia estratégica, en dicha jornada conviene dedicar tiempo a hablar de estas dos cuestiones vinculadas con otras dos, la rentabilidad y las amenazas potenciales. Tratando de enmarcar estos temas conviene responder a las “4 preguntas de oro de la estrategia”:

- ¿Cuál es la necesidad del cliente a la que nos dirigimos?
- ¿Quiénes son nuestros competidores y cómo podemos ganarles?
- ¿Cómo garantizamos la rentabilidad de nuestra estrategia?
- ¿Cuáles son las amenazas potenciales para la sostenibilidad de nuestro éxito?

Una vez tenemos clara la estrategia es determinante unirla con la ejecución. Para ello conviene preguntarse cuáles son las capacidades y procesos críticos que la empresa debe disponer. A continuación, hay que validar si los clientes están realmente experimentando nuestra propuesta de valor y si ganamos dinero. Estas 4 cuestiones operativizan las “4 preguntas de oro”.

Conviene facilitar las discusiones durante la jornada. Para ello resulta de enorme utilidad crear resúmenes de una página en tres ámbitos:

- Una para responder las 4 cuatro preguntas de oro de la estrategia.
- Una para evaluar el progreso de iniciativas estratégicas.
- Una para abordar las cuestiones relacionadas con los clientes y la competencia.

Al margen del encuentro anual **es importante que en cada reunión de Consejo se dedique un tiempo mínimo**, quizás un par de horas, **para hacer seguimiento del desarrollo e implantación de la estrategia.**

<sup>8</sup> Para elaborar estas consideraciones se han tenido presente las ideas del profesor de dirección general de la Harvard Business School Krishna Palepu.

<sup>9</sup> Esto es aconsejable incluso en cada Consejo o cada dos o tres.

## Preguntas clave que pueden servir para cambiar las reglas de juego en las discusiones sobre estrategia eliminando el mito de que “el Consejo dedica la suficiente atención a la definición y seguimiento de la estrategia”

### 01

¿Cómo podemos crear las condiciones adecuadas para dedicar la atención y el tiempo a los debates sobre la estrategia de la empresa?

### 02

¿Qué ideas preconcebidas existen en cada uno de los miembros del Consejo de Administración? ¿Cómo pueden retarse? ¿Qué papel puedo jugar yo, otros consejeros y el equipo directivo para cuestionarlas (validarlas o desmontarlas)?

### 03

¿Somos conscientes del tipo de Consejo que somos (pasivo, certificador, comprometido,...)? ¿Y cuál queremos ser? ¿Cómo alcanzar ese estadio?

### 04

¿Qué información/formación/interacciones con terceros necesitamos cada uno de los miembros del Consejo para tener completamente clara la estrategia de la empresa y el sector en el que opera?

### 05

¿Le prestamos la suficiente atención a los clientes en la reunión de estrategia? ¿Y a nuestros competidores? ¿Respondemos a las “4 preguntas estratégicas de oro” al menos una vez al año?

### 06

¿Evalúo adecuadamente el rendimiento estratégico de los miembros del Consejo?

### 07

¿Qué puede ir mal cuando todo va bien?



06

## SHARE-HOLDERS VS STAKE-HOLDERS Y RETRIBUCIÓN:

La visión del accionista, aún, se lleva el  
gato al agua

Según la investigación, donde existe otro punto de mejora evidente en el funcionamiento de los Consejos está relacionado con el tiempo que éste órgano dedica a atender los temas que afectan a todos los grupos de interés de la empresa en cuyo máximo órgano de gobierno prestan sus servicios. Un 42% de los encuestados percibe que no se le otorga igual atención a todos estos grupos de interés (**ver detalle en anexo 10**).

Quizás aquí conviene traer a colación el enorme debate existente sobre quiénes son los verdaderos propietarios de la empresa. **Esto tiene un impacto directo en la comprensión de a quién debe servir el Consejo de Administración.** No es un tema baladí decidir si se trata de los accionistas o hay que considerar otros grupos adicionalmente.

En la postura de share-holder (titular de la acción) se asume que la empresa es propiedad de los accionistas y en consecuencia sus derechos e intereses prevalecen sobre cualquier otra cosa. **Los accionistas no solo contratan a los directivos sino que mantienen un control indirecto sobre la compañía por medio de los consejeros**<sup>10</sup>. Los directivos son agentes de los accionistas y deben conseguir el máximo beneficio para éstos respetando unos límites expuestos en el trabajo de Milton Friedman en 1970: cumplir la ley, no engañar ni defraudar, respetar la libre competencia, vivir las costumbres éticas y no causar daño a terceros.

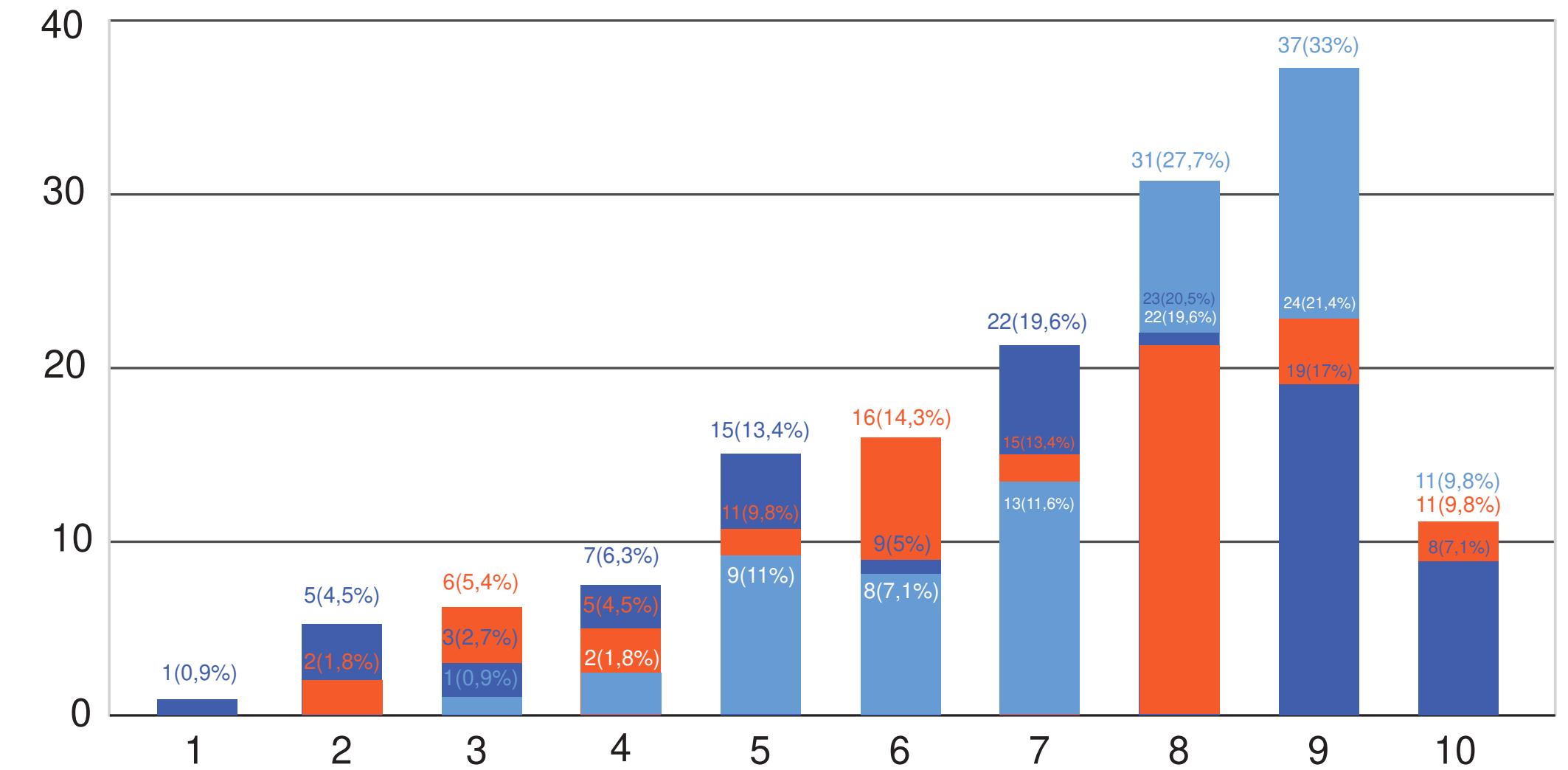
En el modelo de stake-holder (grupos de interés), aparecido por primera vez en los años 60 y desarrollado a finales de los 70 e inicios de los 80 por un grupo de investigadores de la Wharton Business School destacando entre ellos Edward Freeman, se defiende una gestión empresarial por parte de los directivos teniendo presente a los diferentes grupos que de una manera u otra o influyen en los objetivos de una empresa o bien se ven impactados por la misma. Estos serían: **accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y comunidad local.**

Si bien poco a poco esta segunda visión se ha ido adoptando por más compañías debido a una incipiente presión mediática, regulatoria o asociativa (plataformas, organizaciones de consumidores,...), no queda claro el vigor con el que se aplica. No es lo mismo considerarlos a todos por igual como propietarios y ante los que hay que rendir cuentas por las decisiones tomadas que tenerlos presentes con grados de intensidad diferentes.



Sea como fuere, es evidente que **en función de quién consideramos que es la propiedad de la empresa, solo los accionistas o bien éstos y otros grupos de interés, tiene un impacto directo en los temas y el tiempo que se dedica en la agenda del Consejo a los mismos.** Un 42% de los que han respondido a la pregunta del anterior cuadro le otorgan un 5 o menos, lo que lleva a pensar que aún domina la visión de shareholder.

Esto tiene a su vez relación con el buen gobierno corporativo donde se observan notables diferencias entre los consejeros independientes respecto de los dominicales y los directivos:



● Los consejeros independientes conocen a la perfección su papel como consejeros con arreglo a las normas de buen gobierno corporativo.

● Los directivos de la empresa conocen las normas de buen gobierno corporativo.

● Los consejeros dominicales conocen a la perfección su papel como consejeros con arreglo a las normas de buen gobierno corporativo.

<sup>10</sup> Esta parecía ser la visión de José Manuel Lara, accionista de referencia en Vueling en 2007. En la ya famosa disputa que mantuvo con el equipo gestor de la aerolínea por aquel entonces dijo: "en mi pueblo, el accionista de referencia de una compañía es quién nombra el presidente y el equipo gestor" dando a entender que la propiedad de la empresa es solo de sus accionistas: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/294823/10/07/Vueling-se-estrella-despues-de-saber-Lara-prefer-e-a-Iberia.html>

Un 90% de los participantes en la investigación otorgan un 6 o más a los consejeros independientes en cuanto al conocimiento de las normas de buen gobierno corporativo. En cambio, para los dominicales se reduce a 79,3 % y para los directivos cae levemente hasta un 78,5. Es decir, en estos dos últimos casos los entrevistados consideran en aproximadamente el 20% de los casos que dominicales y directivos merecen un 5 o menos en su conocimiento de las normas de buen gobierno corporativo. No siendo malas cifras, **es un porcentaje que dobla al caso de los independientes.**

Esto significa que queda trabajo en cuanto a dar a conocer para estos dos colectivos el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa, en concreto, las relaciones entre el comité de dirección, el Consejo de Administración, los accionistas y el resto de grupos de interés. **Si desconocen las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la compañía para la generación de valor en cuyo Consejo prestan sus servicios pronto o tarde habrá problemas.** A esto hay que añadirle una obviedad, no serán eficaces.

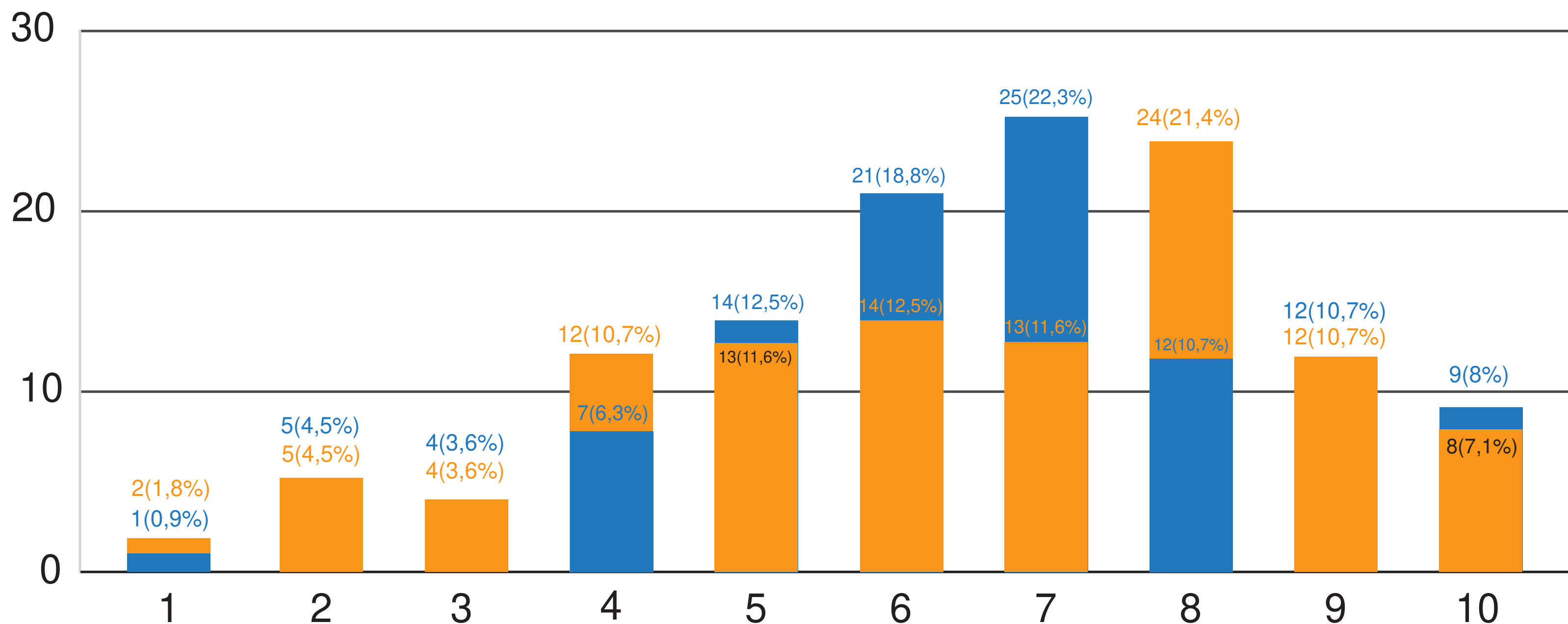
Sirva para ilustrar esta situación de ausencia de buen gobierno corporativo una última disfunción identificada por los consejeros participantes de la investigación. Una de las tareas clave atribuidas al Consejo está relacionada con el desarrollo de sistemas de compensación que minimicen el comportamiento equivocado de directivos y consejeros. La eficacia de un Consejo pasa indefectiblemente por atender este tema. Un 27,8% y 36,7% de los consejeros le otorgan un 5 o menos respectivamente a directivos y consejeros en su labor de fijación de los sistemas de compensación adecuados a estos colectivos. Que cada uno piense lo que considere.

De las respuestas a esta pregunta se desprenden dos escenarios posibles, ambos indeseables: Que no cubren este tema o no al menos con la profundidad que deberían.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Desconocemos si la causa para ello es que a pesar de conocer su importancia lo ignoran conscientemente o si sencillamente no lo tienen presente o simplemente si no saben cómo hacerlo.



**En el Consejo definimos esquemas de incentivos que minimizan los comportamientos equivocados del equipo directivo de la empresa reduciendo el riesgo de sufrir una crisis (reputacional, financiera, de producción...).**



**Preguntas clave que pueden servir para cambiar las reglas de juego en el buen gobierno corporativo combatiendo el mito de que “el Consejo tiene en cuenta a todos los stake holders en la toma de decisiones”**

### O1

¿Disponen todos los consejeros de la correcta formación en buen gobierno corporativo? En caso de que no sea así, ¿cómo podemos mejorarla de manera específica para cada uno de ellos?

### O2

¿Debemos incorporar en los procesos de toma de decisión a todos los grupos de interés? Y si es así, ¿cómo incorporamos en los procesos de decisión del Consejo a todos los grupos de interés? ¿Cómo podríamos tenerlos presentes con igual intensidad?

### O3

¿Qué resistencias identificamos por parte de nuestros accionistas para actuar así y cómo podemos paliarlas?

## Cierre

En esta investigación se han puesto de manifiesto algunos de los problemas habituales que impiden o reducen la eficacia de los Consejos.

Paso	Mito identificado	Solución
Onboarding	La incorporación de un nuevo consejero se hace bien.	El onboarding de consejeros exige una cuidadosa planificación.
Agenda del Consejo	La configuración y contenido de la agenda del Consejo es correcta.	La agenda de los Consejos requiere incorporar más voces y ángulos que únicamente la del presidente del Consejo.
Confianza	Se dispone de la suficiente confianza entre los consejeros y entre éstos y el equipo directivo.	Fuera del Consejo (antes y después de las reuniones) suele ser el momento propicio para construir la confianza, pero debe hacerse con límites y reglas claras. Crear las condiciones adecuadas para poder cuestionar suposiciones y creencias es clave. A ello ayuda, por un lado, elaborar y distribuir de manera correcta la información que se utilizará para discutir en el consejo y, por el otro, permitir a los consejeros acceder a los ejecutivos más allá del CEO.
Dinámicas del Consejo	Se dispone de dinámicas adecuadas para fomentar la inclusión y la diversidad.	El presidente del Consejo debe crear las condiciones necesarias y el espacio suficiente para que las diferencias de pensamiento pueden aflorar. Sin inclusión no hay diversidad que valga la pena.
Estrategia	El Consejo dedica la suficiente atención a la definición y seguimiento de la estrategia	El Consejo debe dedicar una jornada anual a hablar exclusivamente de estrategia. Adicionalmente es primordial dedicar al menos 2 horas en cada uno de los Consejos a hacer seguimiento de algunos aspectos estratégicos.
Shareholder vs stakeholder	El Consejo tiene en cuenta a todos los stake holders en la toma de decisiones	El Consejo tiene la obligación de tener presente todos los grupos de interés en sus discusiones y decisiones.
Retribución	Se habla lo suficiente de compensación	El Consejo debe revisar con carácter anual la retribución evitando con ella malos comportamientos por parte de directivos y consejeros y fomentando que se tenga presente a todos los grupos de interés. discusiones y decisiones.

Unos son más sencillos de abordar. Por ejemplo, realizar un correcto onboarding depende de prestarle la atención correcta con sentido común y siendo minuciosos. Otros temas resultan mucho más complejos. Las dinámicas del Consejo y con ello la generación y el mantenimiento de la confianza entre los miembros del Consejo serían dos de los más complicados.

Para ello durante las páginas previas mientras se perfilaban las dificultades se han planteado algunas posibles soluciones en forma de preguntas que podemos hacernos en el seno del consejo. Basado en la experiencia de participar en Consejos de diversa índole, éstas dependerán del contexto. **No es sencillo crear unas reglas transversales que operen a modo de libro blanco salvo en casos concretos, como en el off site del Consejo para abordar la estrategia.**

Por ello, quizás el principal valor de las ideas expresadas radique en las preguntas clave de cada epígrafe que pueden servir para atenuar o eliminar la situación conflictiva antes de que se produzca. **Las preguntas son la herramienta de gestión más poderosa que tenemos los humanos.** Preguntar nos hace únicos. Nos permite abordar ideas preconcebidas desmontando los mitos que podamos tener. Nos ayuda a imaginar nuevas posibilidades, formas diferentes de hacer las cosas que mejoran la eficacia de los Consejos y el buen gobierno corporativo.



# autores



## Pablo Foncillas

🌐 [www.pablofoncillas.com](http://www.pablofoncillas.com)

Formado en la Escuela Suiza, es licenciado en Derecho y MBA del IESE Business School (Universidad de Navarra) además de doctor en transformación digital por la misma institución. También es diplomado por la Harvard Business School en buen gobierno corporativo y consejos de administración eficaces.

Además de su labor académica –dos lustros como miembro del claustro del IESE–, el profesor Foncillas es conferenciante y consultor, y trabajó como directivo en varias industrias. Ha contribuido en el desarrollo comercial de unas 200 marcas en más de 25 países, desempeñando funciones comerciales o de dirección general, ya integrado en el comité de dirección.

Autor o coautor de cinco libros, es colaborador habitual de HarvardDeusto Business Review, y publica con regularidad artículos en prensa generalista, especializada y de gestión, además de casos.

En la actualidad, una parte importante de su trabajo de investigación se centra en las dinámicas de transformación de sectores empresariales, especialmente las relacionadas con el entorno digital y su impacto en los modelos comerciales. Su actividad académica le ha llevado a impartir sesiones a alumnos provenientes de IESE BS, NYU Stern, ESE Chile, San Telmo, IDE

Ecuador, IE BS, UCD Smurfit Irlanda, ESADE BS, Universidad del Pacífico Lima, INSEAD-CEDEP, entre otras instituciones de España, Europa y Latinoamérica.

Asimismo, forma parte del consejo asesor de línea directa y de Globalpraxis, y es patrono de la Fundación Exit. Ha sido Ted speaker, además de ponente habitual en consejos de administración y comités de dirección, donde ha participado en programas de ámbito internacional para ejecutivos sobre comercio electrónico, omnicanalidad, marketing, tendencias, ventas y route to market.



## Antonio Nuñez

✉ [anunezm@paragonpartners.com](mailto:anunezm@paragonpartners.com)

Antonio Nuñez Martín es el Senior Partner de Paragon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y miembro del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA) donde posee el Certificado IC-A en Buen Gobierno de las Sociedades.

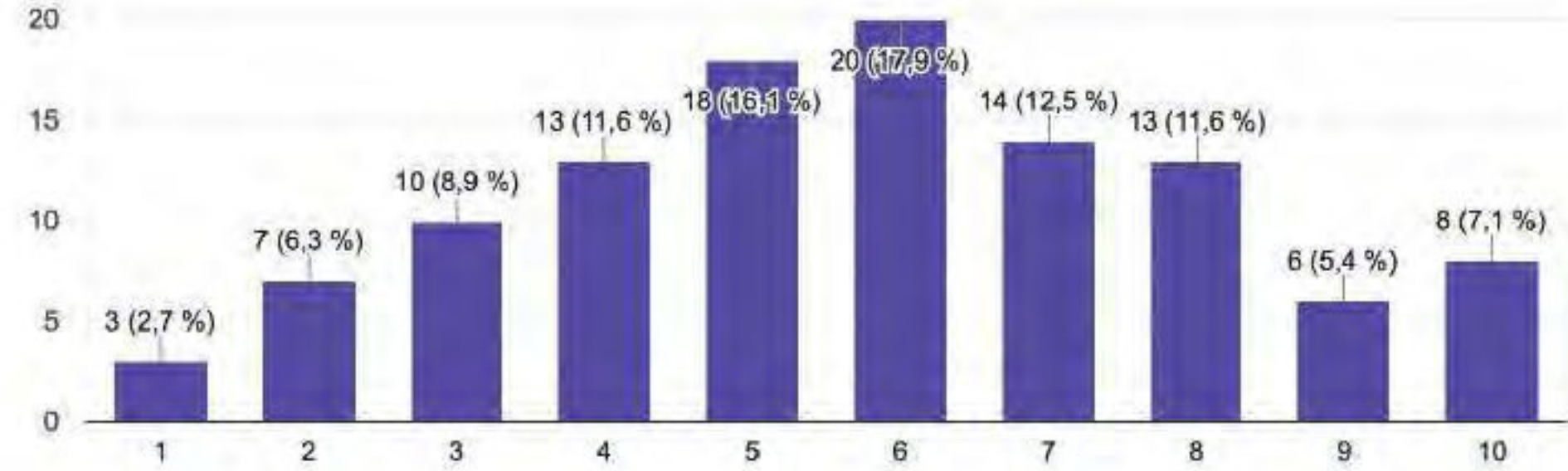
Ha publicado varios libros, entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y juntas de Fundaciones y ONGs.

# Anexos

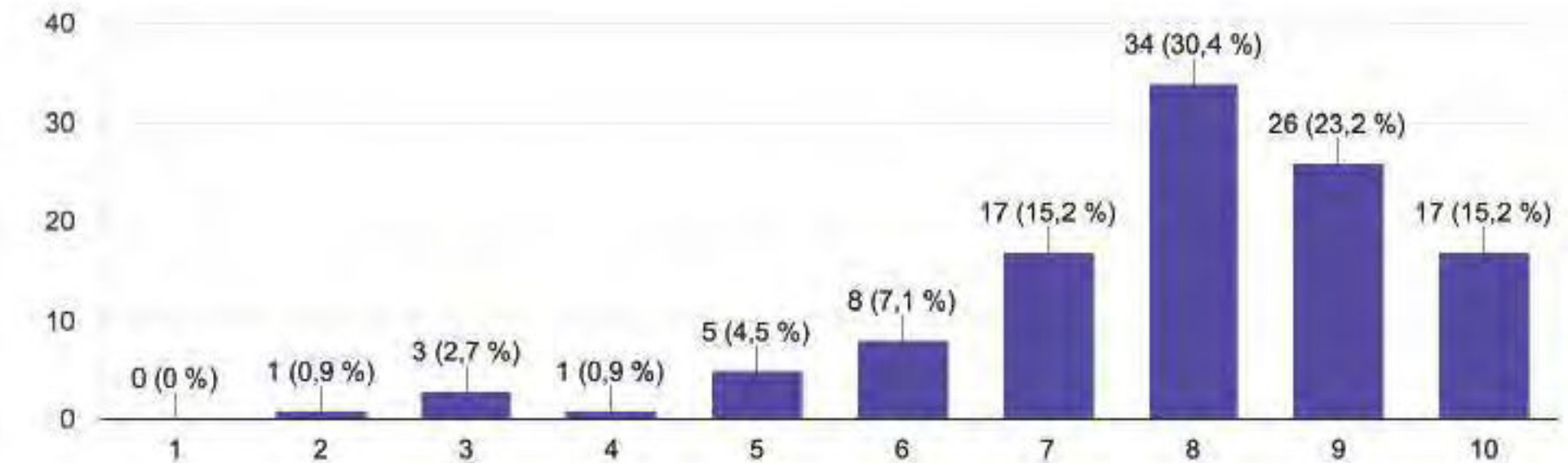
## Anexo 1

En el inicio de mi papel como consejero/a existía un plan estructurado de inducción en la empresa que me ha permitido generar relaciones profundas y duraderas con el equipo directivo y los demás consejeros.



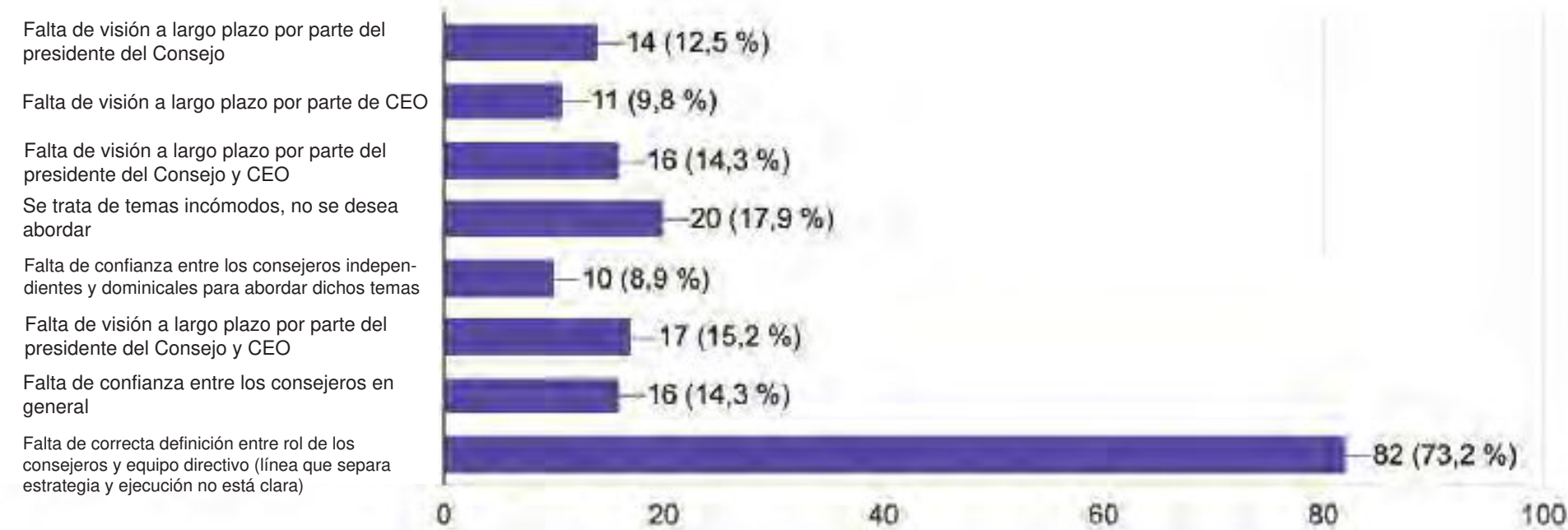
## Anexo 2

En el inicio de mi papel como consejero/a he dedicado más tiempo por mi cuenta de forma proactiva a conocer la empresa, el contexto, los actores clave (internos y externos) que el inicialmente previsto en el plan de inducción.



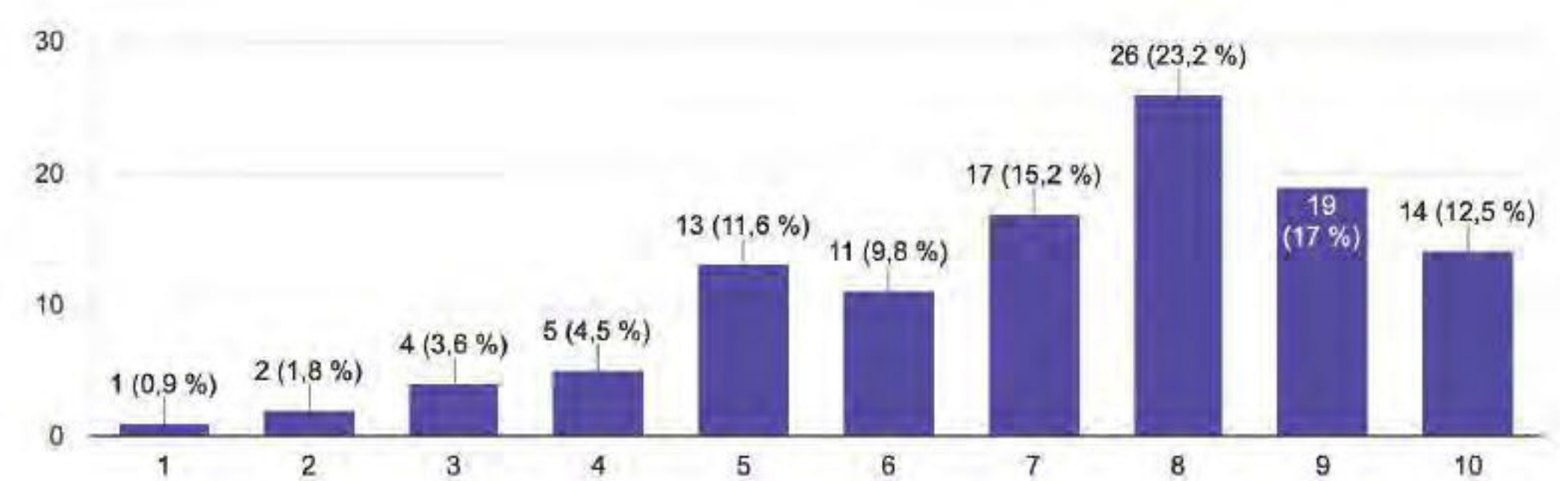
## Anexo 3

De los temas que has respondido en la pregunta 4 conforme “deberían ocupar más tiempo en la agenda de los Consejos”, ¿qué motivos consideras impiden que sea así?



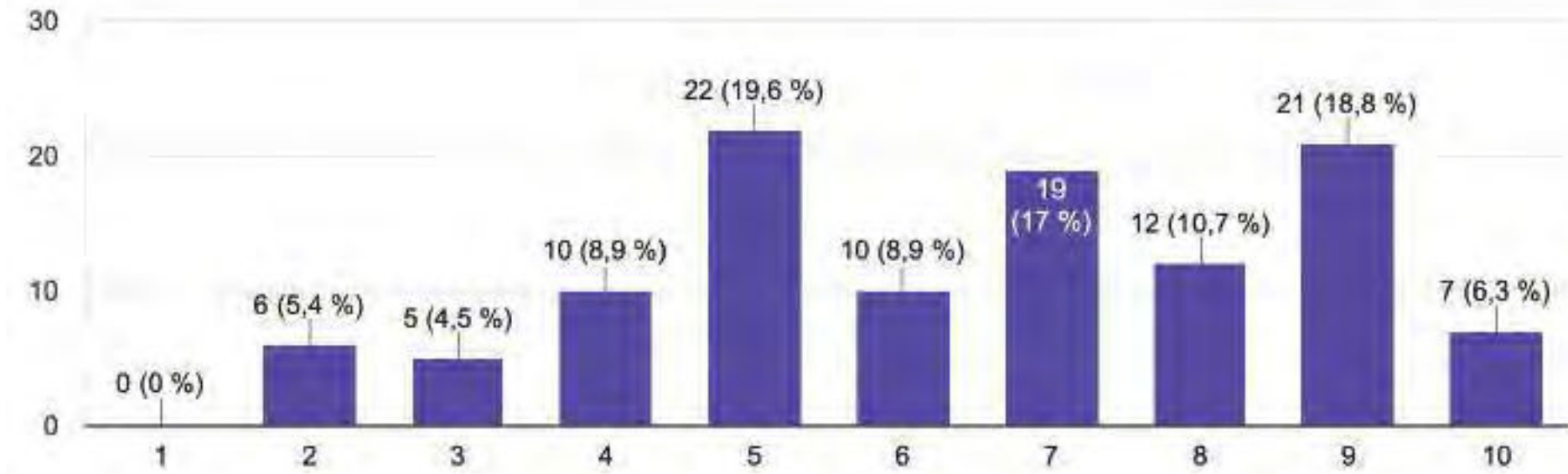
## Anexo 4

En los Consejos de Administración de los que participo nos conocemos bien entre la mayoría de consejeros.



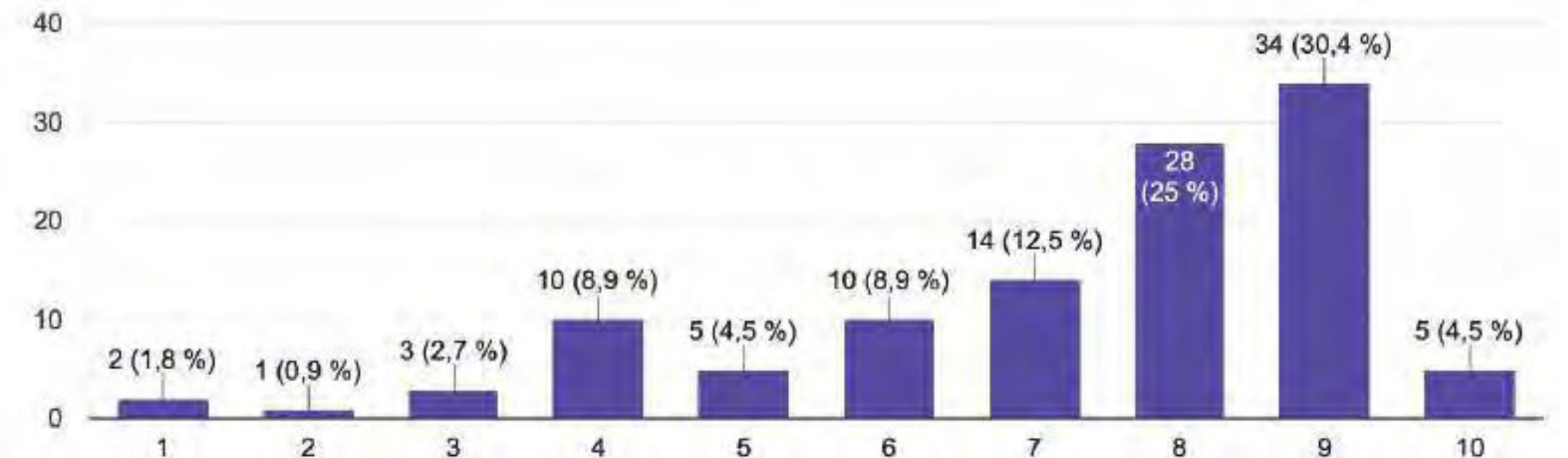
## Anexo 5

En los Consejos de Administración de los que participo los consejeros confían los unos en los otros.



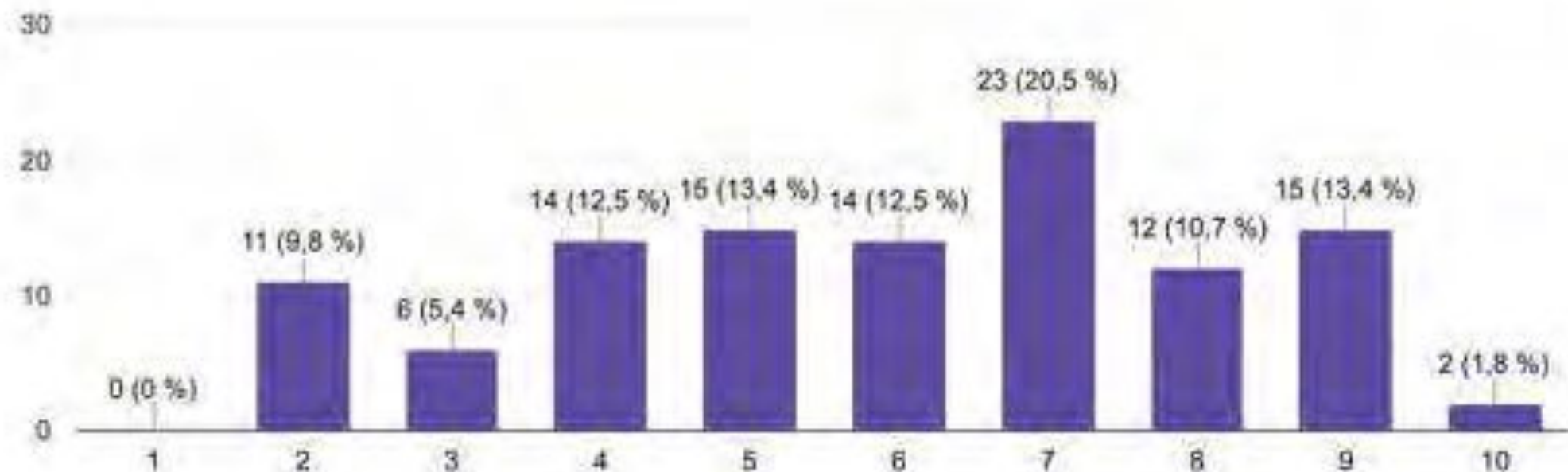
## Anexo 6

El clima de confianza entre los consejeros se genera fuera de los Consejos de Administración (en encuentros informales como comidas/cenas previas al Consejo, dinámicas de grupo off site, reuniones o llamadas entre Consejos)



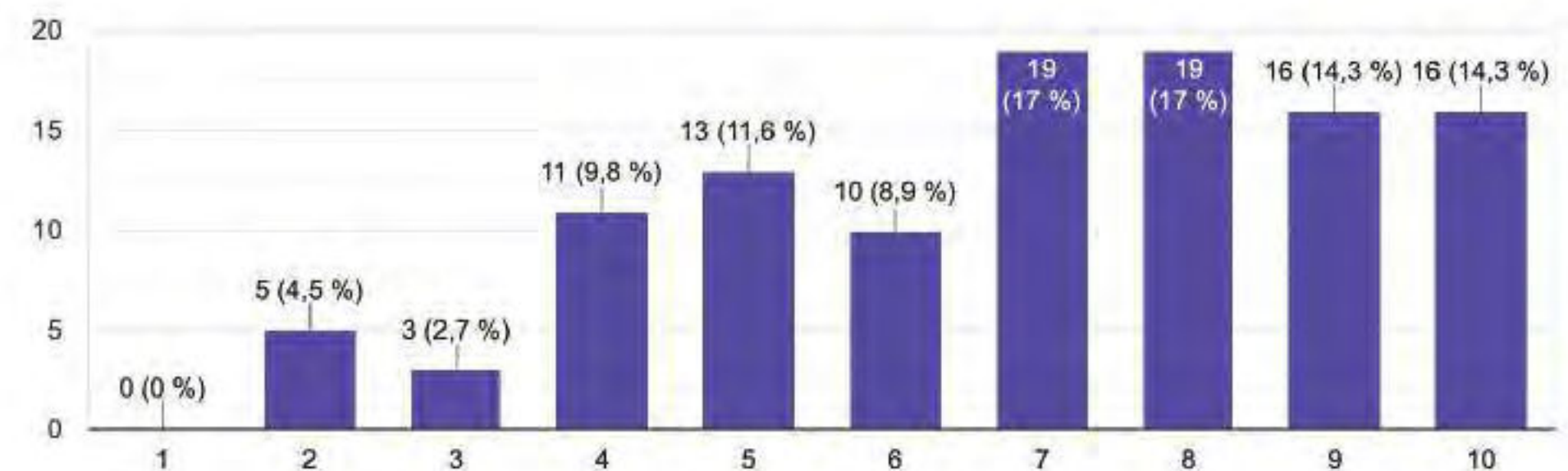
## Anexo 7

El clima de confianza entre los consejeros se genera dentro de los Consejos de Administración.



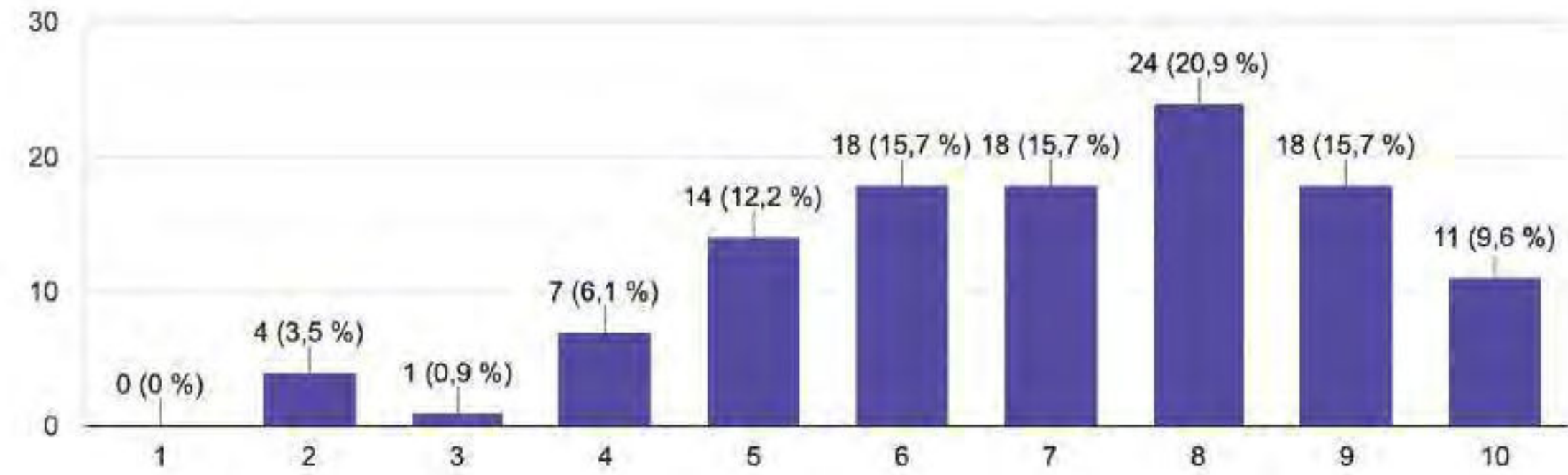
## Anexo 8

El CEO permite que en el Consejo de Administración sus directivos tengan visibilidad y protagonismo en sus respectivas áreas funcionales planteando los temas que consideran relevantes.



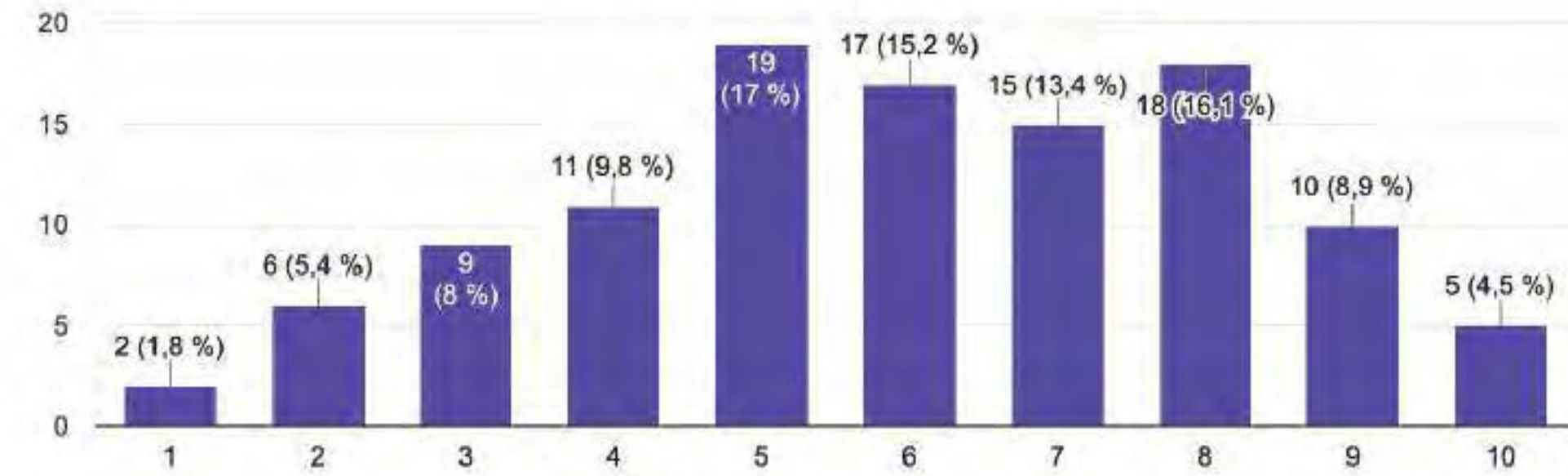
## Anexo 9

En el Consejo tenemos claro el balance entre el largo plazo y el corto plazo.



## Anexo 10

En el Consejo dedicamos el tiempo por igual a atender los temas que afectan a todos los grupos de interés (grandes y pequeños accionistas, empleados, clientes y sociedad en general).







esade

Center for Corporate  
Governance

Informe

# Gestión de la transición de directivo a consejero

¿Qué aspectos debe considerar un directivo para poder ser  
miembro de un consejo de administración?

Do Good. Do Better.

# ≡ ÍNDICE

1  
Resumen  
ejecutivo

2  
Introducción

3  
Método

4  
Componente 1:  
Experiencia previa

5  
Componente 2:  
Facilitadores de la  
transición

6  
Componente 3:  
Conocimientos,  
competencias y  
habilidades

7  
Componente 4:  
Red de consejo de  
expertos

8  
Conclusiones

9  
Referencias

Descarga el informe pinchando en este enlace:

[https://lc.cx/9Btu\\_h](https://lc.cx/9Btu_h)

---

# **CÓMO LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN ABORDAN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

## EN LAS PYMES EN ESPAÑA



NOVIEMBRE 2022

Patrocinado por:



INSTITUTO DE  
GOBERNANZA  
EMPRESARIAL

<b>1. Introducción</b>	5
<b>1.1</b> Sumario	6
<b>1.2</b> A quién va dirigido este estudio	8
<b>1.3</b> Metodología	10
<b>1.4</b> Relevancia y actualidad	12
<b>1.5</b> Autores del estudio	16
<b>2. Estrategia digital</b>	19
<b>2.1</b> Conceptos previos: Estrategia y Transformación digital	20
<b>2.2</b> Estrategia Digital:	22
<b>2.3</b> ¿En qué grado el Consejo define la Estrategia de la empresa y la supervisa?	26
<b>2.4</b> Tipos de proyectos de transformación digital	28
<b>2.5</b> Tipo de supervisión que ejerce el Consejo	30
<b>2.6</b> ¿Qué papel debe desempeñar el Consejo en la definición, de las directrices estratégicas de la transformación digital?	32
<b>2.7</b> Aspectos estratégicos para el Consejo	36
<b>3. Liderazgo y gobernanza</b>	43
<b>3.1</b> Quién lidera la transformación digital	44
<b>3.2</b> Nivel de conocimientos de los consejeros sobre la transformación digital	46
<b>3.3</b> Influencia de la transformación digital en la actuación de los Consejos en las PYMES	48
<b>3.4</b> Influencia de la transformación digital en la forma de trabajar del Consejo	56
<b>4. Cultura</b>	61
<b>4.1</b> El Consejo y la cultura de la empresa	62
<b>4.2</b> Talento y cultura	64
<b>4.3</b> Alineación entre cultura y estrategia	66
<b>4.4</b> Cultura del error	68
<b>4.5</b> Resistencia al cambio	70
<b>4.6</b> Gap de soft skills	72
<b>4.7</b> Inteligencia emocional y transformación digital	74
<b>5. Resumen ejecutivo</b>	77
<b>5.</b> Resumen ejecutivo	78
<b>6. Agradecimientos</b>	83
<b>6.1</b> Patrocinadores y colaboradores	84
<b>6.2</b> Entrevistas a consejeros	86

Descarga el informe pinchando en este enlace:  
<https://lc.cx/OOaS2Z>



Claves para abordar con éxito Planes de Sucesión  
que impulsen la sostenibilidad y competitividad  
de nuestras empresas

# Sucesión y Buen Gobierno

**Luis Huete**  
Profesor de IESE  
Business School

**Antonio Núñez**  
Senior Partner de  
Paragon Partners

# Índice

- 00** Introducción (pág 03)
- 01** Los motivos para sustituir a un CEO (pág 06)
- 02** Los principales objetivos que se buscan con la sustitución de un CEO (pág 07)
- 03** Algunas claves para articular un buen proceso de sucesión (pág 09)
- 04** Las fases de un proceso de sucesión (pág 10)
- 05** Las posiciones (además del CEO) a ser incluidos en un Plan de Sucesión (pág 11)
- 06** Las dificultades que se han de superar en un Plan de Sucesión (pág 12)
- 07** Las posibles contingencias de un proceso de sucesión (pág 13)
- 08** La frecuencia con la que se han de acometer los procesos de sucesión (pág 15)
- 09** Los actores de un Plan de Sucesión y sus roles (pág 16)
- 10** El Plan de Sucesión vs el Plan de Contingencia (pág 20)
- 11** Candidatos internos vs candidatos externos (pág 21)
- 12** El CEO “boomerang” (pág 22)
- 13** Algunos ejemplos de éxito internacionales y nacionales (pág 23)
- 14** Después de la sucesión viene el acompañamiento (pág 24)
- 15** Reflexiones finales (pág 25)

**Descarga el informe pinchando en este enlace:**

<https://lc.cx/G2b9Rn>

# El líder ante la felicidad

Algunas claves de liderazgo para ser feliz y ayudar a crear un ambiente laboral feliz



**Alberto Ribera**  
Profesor del IESE Business School (2004-2022)

**Antonio Núñez**  
Senior Partner de Parangon Partners



# Contenidos

03 Resumen Ejecutivo

04 Introducción

**05 Qué hace feliz al líder**

**08 Reflexiones sobre la felicidad: ámbitos**

**12 Resiliencia y felicidad en el liderazgo**

**16 La conexión entre significado y felicidad**

**18 Construyendo una cultura organizacional feliz**

**22 Otros aspectos relacionados con la felicidad del líder**

24 Bibliografía

25 Autores

Descarga el informe pinchando en este enlace:

**[https://lc.cx/r\\_9\\_17](https://lc.cx/r_9_17)**

# El valor de la prudencia

Artículos publicados en  
Diario Expansión

Antonio Núñez Martín

Directivos en Verano 2024



Descarga el informe pinchando en este enlace:

[https://lc.cx/S04\\_8A](https://lc.cx/S04_8A)



**Parangon**  
Partners  
BOARD ADVISORY & EXECUTIVE SEARCH  
30 Years

# Cómo la IA está cambiando el liderazgo de la empresa:

Desde el Consejo de Administración hasta el Comité de Dirección

**José Ramón Pin Arboledas**  
Director Académico  
Profesor del IESE Business School

**Antonio Núñez**  
Coordinador  
Socio de Parangon Partners

**Francisco Martín**  
Socio de  
Parangon Partners

**Nagore de Ugarte**  
Socia de  
Parangon Partners

**Fernando Yarto**  
Socio de  
Parangon Partners

**Javier García Prieto**  
Socio de  
Parangon Partners

**Luigi Lubelli**  
Socio de  
Parangon Partners

# Contenidos

02 Resumen ejecutivo

05 Introducción

**08 La IA y su impacto en los Consejos de Administración y los/las Consejeros/as**

**11 La IA y su impacto en la figura del Chief Executive Officer (CEO)**

**14 La IA y su impacto en los Comités de Dirección**

**17 Cómo la IA está cambiando la agenda de los Directores de Recursos Humanos**

**22 Conclusiones del impacto de la IA en la empresa**

23 Bibliografía

24 Autores

25 Sobre Parangon Partners

Descarga el informe pinchando en este enlace:

**<https://lc.cx/Aps5Ax>**

# EL VALOR DE LA PRUDENCIA

Antonio Núñez Martín

**Raúl González**

CEO  
EMEA Grupo Barceló

*"Las reflexiones contenidas en el libro, aparentemente simples pero de gran profundidad, nos deben servir para cuestionarnos nuestro liderazgo y aceptar con humildad los puntos de mejora"*

**Borja Garcia-Egotxeaga**

CEO  
Neinor Homes

*"Un libro que profundiza en la transformación del liderazgo empresarial moderno, que como cualquier arte evoluciona adaptándose a su tiempo, pero sin perder la perspectiva de los valores y cualidades esenciales del buen líder"*

Lecciones de liderazgo de  
**Baltasar Gracián**

# INDICE

Prólogo	06
1. La sabiduría de Baltasar Gracián	07
2. Conocer y conocerse	10
3. El tesoro del tiempo	13
4. Aprender de los fracasos	15
5. Autenticidad y sabiduría	18
6. Elegir bien las batallas	21
7. Construyendo relaciones sostenibles basadas en la confianza	23
8. La prudencia en la comunicación y el silencio	25
9. La importancia de la humildad en un liderazgo prudente	27
Artículos publicados en Expansión	29
Epílogo	39

Descarga el libro pinchando en  
este enlace:

**<https://lc.cx/BniM7W>**

Antonio Núñez Martín

# EL ARTE DE LA GUERRA

Artículos publicados en Expansión



孫子兵法

Directivos en verano 2025

# ÍNDICE

- 3 Planificar garantiza el éxito  
[🔗 https://shorturl.at/p0Ypy](https://shorturl.at/p0Ypy)
- 4 El poder del autoconocimiento  
[🔗 https://lc.cx/2GUeQe](https://lc.cx/2GUeQe)
- 5 Flexibilidad frente al cambio  
[🔗 https://shorturl.at/T2qjH](https://shorturl.at/T2qjH)
- 6 Cómo maximizar el impacto con recursos limitados  
[🔗 https://shorturl.at/pD4bh](https://shorturl.at/pD4bh)
- 7 La importancia de reconocer el terreno si se quiere ganar  
[🔗 https://shorturl.at/hwXhl](https://shorturl.at/hwXhl)
- 8 Los jefes, y los que no lo son, deben ser coherentes con sus valores  
[🔗 https://shorturl.at/GfzyV](https://shorturl.at/GfzyV)
- 9 Estrategias de Sun Tzu para anticiparse a la competencia  
[🔗 https://shorturl.at/5RyqE](https://shorturl.at/5RyqE)
- 10 Cómo alcanzar metas sin enfrentamientos innecesarios  
[🔗 https://shorturl.at/Htvtg](https://shorturl.at/Htvtg)

Descarga el libro pinchando en  
este enlace:

 <https://short.do/oJrOsc>



# EL ARTE DE LA GUERRA

Antonio Núñez Martín

**Pere Viñolas**

CEO  
Colonial SFL

*"En tiempos de incertidumbre, los líderes necesitan más que nunca perspectiva estratégica. Este libro nos recuerda que las mejores victorias son las que se consiguen con inteligencia y anticipación"*

**Raúl González**

CEO  
EMEA del Grupo Barceló

*"Sun Tzu escribió para generales; Antonio traduce esa sabiduría para líderes que necesitan pensar con calma en medio del ruido. Un libro que demuestra que, en estrategia, la lucidez sigue siendo la mayor ventaja competitiva"*

*“En un mundo tan complejo y cambiante, hay que acudir a marcos estratégicos sencillos basados en principios esenciales e inmutables, como es la sabiduría de Sun Tzu. Antonio hace en este libro un repaso de estas ideas muy ameno y atractivo y de absoluta actualidad”*

### **Enrique Francia**

Presidente | FoodBox

---

*“Antonio nos recuerda, que en la empresa, como en la guerra, ganar no sólo depende del tamaño o los recursos, sino de pensar estratégicamente para poder anticiparse a los movimientos de la competencia”*

### **Alfonso Barona**

CEO | North America en VINCI Highways

---

*“A través de ejemplos reales de figuras como Jeff Bezos, Nelson Mandela o Satya Nadella, el autor demuestra cómo la planificación, el autoconocimiento y la adaptabilidad son las verdaderas claves para alcanzar el éxito sostenible en entornos complejos”*

### **Javier Sierra Sopranis**

General Manager | ARESBANK

---

*“Antonio Nuñez ha sabido en esta pequeña joya adaptar el espíritu milenario de Sun Tzu al mundo directivo moderno, priorizando la inteligencia, la anticipación y la estrategia por encima del conflicto directo para lograr el éxito como líder”*

### **Jose María Carrasco**

CEO | Cartonplast Iberia

---

*“En mi opinión es el fiel reflejo de la importancia de la estrategia, la planificación y el conocimiento tanto propio como del adversario para asegurar la victoria sin recurrir necesariamente al conflicto directo. Resalta en particular la adaptabilidad y el uso eficiente de los recursos como claves para el éxito en cualquier enfrentamiento”*

### **Antonio Losada**

CEO | CA Indosuez Wealth

*“Las mejores decisiones no se toman en la batalla, sino antes de ella. Este libro recupera la esencia del Sun Tzu y la convierte en una guía clara para liderar con estrategia, foco y visión en entornos, como el actual, de alta incertidumbre”*

### **Juan Francisco Cuello de Oro**

CEO | Leo Pharma

---

*“En un mundo lleno de incertidumbre, Antonio nos brinda en esta obra la certeza del éxito en liderazgo a través de la estrategia y el humanismo”*

### **Jesús Ponce**

Senior VP Cardiovascular, Renal y Metabólicos | Novartis

---

*“En el mundo empresarial actual tan marcado por la complejidad, el desarrollo tecnológico, y la incertidumbre, y donde muchas decisiones se toman a menudo bajo el imperativo de la rapidez, cobra especial relevancia recordar la sabiduría de Sun Tzu y la importancia de la preparación y la planificación estratégica, así como de la capacidad de adaptación en función de las circunstancias, para liderar de manera eficaz”*

### **José Manuel Núñez-Lagos Bau**

Director General | ECOVIDRIO

---

*“Los principios que atraviesan estas páginas siguen marcando la diferencia en el liderazgo contemporáneo. Antonio Núñez logra que Sun Tzu suene plenamente actual y relevante para la dirección empresarial de hoy”*

### **Víctor López-Barrantes**

CEO | NTT Data

---

*“Un buen líder es quien mejor entiende el contexto y sabe alinear inteligencia y propósito, no quien más lucha. No impone batallas estériles y anima siempre a sus colaboradores”*

### **Juan Villar-Mir**

Presidente | Inmobiliaria Espacio S.A.

## INDICE

1. La importancia de la estrategia	04
2. Conócete a ti mismo y a tu equipo	07
3. Flexibilidad frente al cambio	10
4. El uso eficiente de los medios	13
5. La importancia del terreno	16
6. El liderazgo desde el ejemplo	19
7. Anticipar los movimientos de la competencia	22
8. La victoria sin batalla	25
Artículos publicados en Expansión	28

Descarga el libro pinchando en  
este enlace:

<https://short.do/3VJ9IU>



**Parangon**  
Partners  
BOARD ADVISORY & EXECUTIVE SEARCH  
30 Years

**Parangon Partners ha desarrollado un completo ecosistema de soluciones para los Consejos de Administración, los CEOs y la Alta Dirección de las compañías**

## Constitución del Consejo de Administración y de sus Comisiones

Realizamos un profundo análisis de la estructura de gobierno de nuestra compañía cliente y le asesoramos acerca de cuál debe ser la composición de su Consejo respecto a tipos de consejero, número y composición. Así mismo asesoramos en el Reglamento del Consejo y la constitución de sus Comisiones, su composición y operativa, siguiendo siempre la legislación vigente así como los códigos de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y las recomendaciones de los diferentes organismos oficiales. Para mejorar y fortalecer su rol diseñamos Programas de Formación para los miembros del Consejo.

## Constitución de Consejos Asesores

Asesoramos en la constitución de Consejos Asesores en función del objetivo estratégico para el que se desarrolla. Definimos su composición, estructura, perfil de los consejeros asesores, su operativa y relación con los grupos de interés, así como la vinculación de los consejeros asesores con la compañía, su evaluación y retribución. La finalidad es garantizar que el Consejo Asesor sea una herramienta estratégica eficiente para la compañía, siempre siguiendo las mejores prácticas

existentes hasta el momento en este campo.

## Evaluación de Consejos de Administración

Llevamos a cabo procesos de evaluación de Consejos de Administración, en los que, bajo nuestra propia metodología desarrollada durante más de treinta años de experiencia en este campo, evaluamos al Consejo en su conjunto como órgano de gobierno, así como a cada miembro del Consejo de forma individual, teniendo en cuenta su función en el mismo, a través de una serie de sesiones de trabajo presenciales con nuestros Socios. Asesoramos al Consejo y a cada miembro del órgano de gobierno para incrementar su nivel de contribución e impacto en la eficiencia y resultados del Consejo. De forma análoga, estudiamos la sucesión dentro del Consejo (en especial del Presidente) diseñando el Plan de Sucesión y de Contingencia.

## Sistemas de retribución de Consejos de Administración

Desde nuestros orígenes, asesoramos en el diseño e implantación de sistemas de retribución del Consejo de Administración. Para ello profundizamos en los principales retos estratégicos y de gobierno de las Sociedades cliente así como en su cultura corporativa

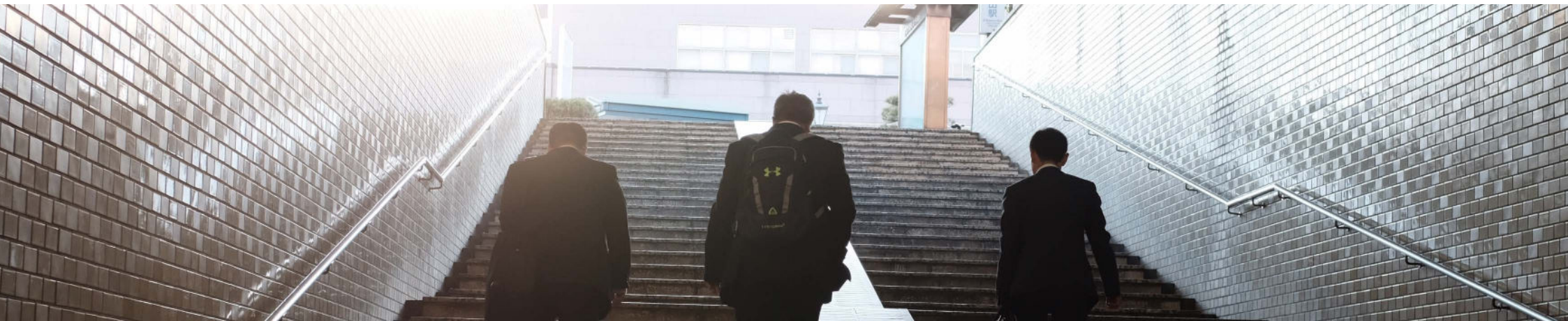
e hitos históricos, para que el sistema de retribución garantice los principios fundamentales del sistema de gobierno de la compañía, siguiendo las mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo en este campo.

## Búsqueda de Consejeros Independientes

Tras un detallado análisis de la Sociedad, asesoramos al Presidente del Consejo o de la Comisión de Nominaciones y Retribuciones sobre el perfil de consejero a incorporar, definimos una estrategia de búsqueda siguiendo nuestra propia metodología e incorporamos el mejor talento disponible en el mercado. En los últimos años hemos incorporado las best practices en la aportación de diversidad e innovación en múltiples Consejos.

## Due Diligence previa a las adquisiciones ó fusiones de empresas.

Paragon Partners aporta una evaluación independiente sobre el estado de la organización y emite un informe como compañía experta que contiene nuestras conclusiones y recomendaciones sobre los elementos analizados, especialmente el Management Audit, con las incidencias detectadas, así como los puntos críticos a considerar para la integración en entornos empresariales futuros.



## **Diseño de estructuras corporativas de Alta Dirección**

Vivimos en un entorno empresarial muy dinámico y cambiante, en el que los condicionantes de mercado y las operaciones corporativas tienen un impacto directo en los modelos de negocio y de gestión. Por ello, asesoramos a Consejos de Administración y a la Alta Dirección en la definición y ajuste de sus estructuras organizativas corporativas, con el objetivo de adaptarse con agilidad al nuevo entorno.

## **Evaluación de equipos de Alta Dirección**

Con el objetivo de asegurar que los equipos de Alta Dirección disponen de las capacidades necesarias para ejecutar sus planes estratégicos con éxito, asesoramos a nuestras compañías cliente a definir el mapa de competencias existente por funciones y niveles corporativos, así como a desarrollar el nivel de competencias óptimo para conseguir sus objetivos estratégicos y de negocio tanto en momentos de crecimiento y de expansión, como de turnarounds o de transacciones corporativas.

## **Diseño de sistemas de retribución**

Los sistemas de retribución son una palanca importante que deben apoyar la estrategia y los objetivos de negocio. Con esta finalidad asesoramos en el diseño y ajuste de sistemas eficientes de retribución, alineándolos con la estrategia de la compañía, sus objetivos de negocio y sus valores y cultura corporativa.

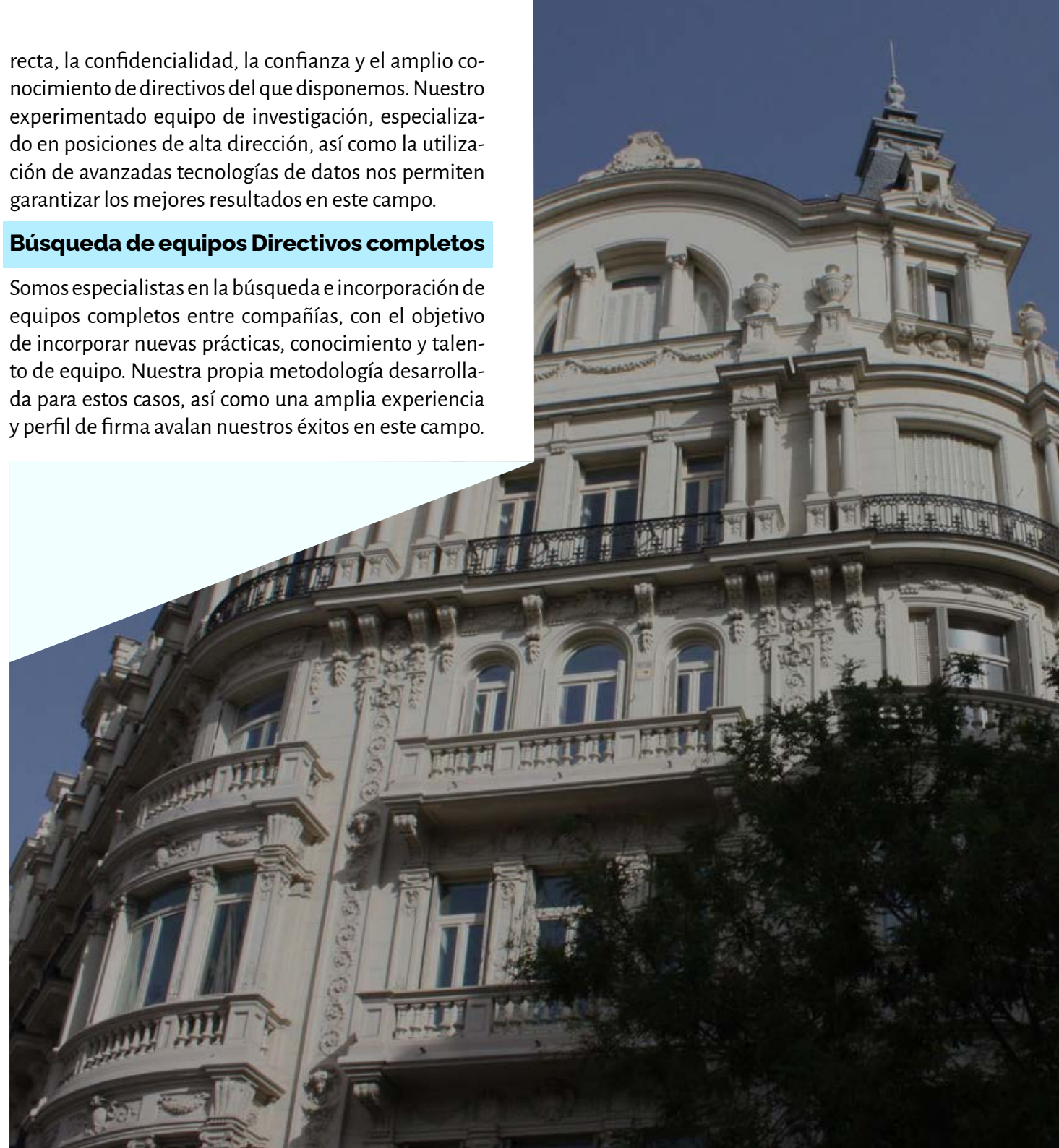
## **Búsqueda de Directivos**

Tenemos una larga y reconocida trayectoria en la búsqueda de directivos en todo el mundo, siempre en procesos a medida y siguiendo una metodología propia ampliamente contrastada, basada en la búsqueda di-

recta, la confidencialidad, la confianza y el amplio conocimiento de directivos del que disponemos. Nuestro experimentado equipo de investigación, especializado en posiciones de alta dirección, así como la utilización de avanzadas tecnologías de datos nos permiten garantizar los mejores resultados en este campo.

## **Búsqueda de equipos Directivos completos**

Somos especialistas en la búsqueda e incorporación de equipos completos entre compañías, con el objetivo de incorporar nuevas prácticas, conocimiento y talento de equipo. Nuestra propia metodología desarrollada para estos casos, así como una amplia experiencia y perfil de firma avalan nuestros éxitos en este campo.



# ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN

[anunezm@parangonpartners.com](mailto:anunezm@parangonpartners.com)

**Antonio Núñez Martín** es el Senior Partner de Parangon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Con una experiencia ejecutiva de más de 25 años, durante diez años dirigió el Departamento de Executive Education en el IESE trabajando con cientos de consejeros y directivos y con las principales compañías nacionales e internacionales.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el

# PARANGON PARTNERS

Montalbán, 5 – 2º Izda  
28014 Madrid  
Tel: +34 91 789 86 00

IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y miembro del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA).

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.