Programa Women to Watch

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

Talento y diversidad en los nuevos Consejos de Administración

Reflexiones y temas tratados en la edición 2019 del *Programa Women to Watch* de PwC

pwc

www.pwc.es

Contenido

04

Presentación: El talento femenino avanza

06

Diversidad y talento son dos caras de la misma moneda

- Nuevo perfil del consejero en un nuevo entorno empresarial
- Qué buscan las compañías
- Talento femenino en los Consejos

14

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

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

Presentación:
El talento femenino avanza

Hace años que se habla de la necesidad de impulsar el talento femenino y de que las mujeres ocupen el papel que merecen. No cabe duda de que estamos avanzando, pero también es cierto que los avances son lentos y no siempre se consolidan. A diario asistimos a la puesta en marcha de nuevos proyectos, asociaciones o eventos en los que se reivindica el papel de la mujer en el mundo profesional, pero es preciso asegurar que todas estas iniciativas sirven para alcanzar mayores cotas de igualdad.

En este contexto, hay que recordar una vez más que es preciso que poner el foco en el talento y la diversidad, dos caras de la misma moneda. En PwC estamos convencidos de la importancia de la presencia de mujeres en los Consejos de Administración. En primer lugar, porque en estos momentos existe una clara desproporción entre el número de profesionales y el de consejeras, lo que pone de manifiesto que no se está seleccionando a los mejores en los consejos. En segundo término, porque creemos que la presencia de directivas en los órganos de gobierno de las empresas tiene un claro efecto multiplicador a la hora de impulsar

el talento femenino. Y, en tercer lugar, porque creemos que la diversidad es un elemento positivo para la sostenibilidad de las empresas y, por ende, para el conjunto de la sociedad.

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

Plasmamos en este documento las claves de una iniciativa que se consolida como un verdadero catalizador del cambio. Hemos recogido nuestras reflexiones sobre los temas relevantes que los nuevos consejeros tienen que conocer y que hemos abordado a lo largo de los seis módulos del programa. Incluimos también las coordenadas de las participantes de la tercera edición, verdaderas protagonistas del cambio al que estamos asistiendo.

Desde PwC queremos contribuir a impulsar la diversidad en la empresa española con programas como *Women to Watch.*

Diversidad y talento son dos caras de la misma moneda

El debate sobre la diversidad en los Consejos de Administración está más vivo que nunca. Nunca antes se había hablado tanto sobre la composición del máximo órgano de gobierno de la empresa y, en concreto, sobre el número de mujeres que ocupan puestos de consejeras. Las razones son múltiples y responden fundamentalmente a un cambio de mentalidad en todos los órdenes que supone reconocer el valor de la diversidad y, por ende, del talento.

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

En línea con los reguladores, los expertos y los directivos de las compañías más avanzadas, en PwC creemos que la diversidad es un elemento fundamental del Bueno Gobierno que contribuye en gran medida a mejorar la sostenibilidad de las empresas. Al mismo tiempo, estamos convencidos de que impulsar la presencia de la mujer en los puestos directivos y en el Consejo es una herramienta clave para contar con el mejor talento.

En los órganos de dirección y supervisión tienen que estar presentes los más válidos, algo que no tendrá lugar si no existe un proceso de selección justo, equilibrado y capaz de identificar a los mejores con independencia de su género.

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

En los órganos de dirección y supervisión tienen que estar presentes los más válidos, algo que no tendrá lugar si no existe un proceso de selección justo, equilibrado y capaz de identificar a los mejores con independencia de su género.

Nuevo perfil del consejero en un nuevo entorno empresarial

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

El consejero de hoy está más preparado para abordar sus responsabilidades y es consciente de su rol activo a la hora de supervisar los asuntos relevantes de la compañía, desde las cuentas y la información financiera a la estrategia, pasando por cualquier hito relevante que impacte en el desarrollo de la compañía. Las operaciones de M&A, la ciberseguridad o la gestión de riesgos ya forman parte de la agenda del Consejo.

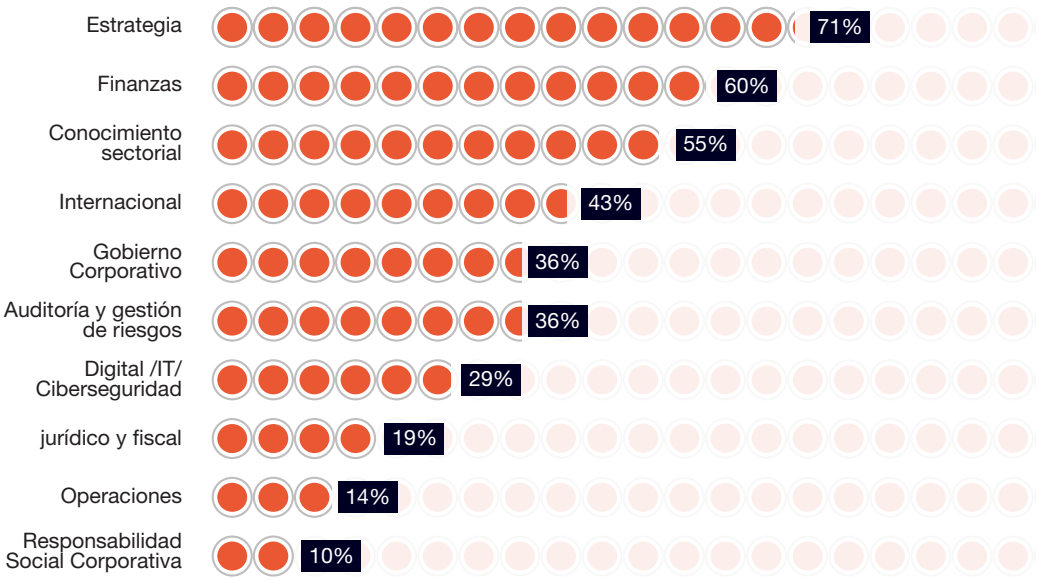
Al nuevo consejero, los *stakeholders* le exigen que se involucre, que ejerza como un verdadero supervisor y que participe en las decisiones relevantes para la compañía. Cabe recordar que tanto accionistas como inversores se fijan cada vez más en los conocimientos, las habilidades y las competencias de los consejeros. La composición de los Consejos se ha convertido en un tema clave dada su transcendencia para el futuro de la compañía.

Según la encuesta que realiza anualmente PwC a consejeros de las principales compañías cotizadas de España[1], los conocimientos y experiencias más valorados por los miembros de Consejos son aquellos relacionados con la estrategia (71%), seguidos de las finanzas (60%) y de los relativos al sector al que pertenece las compañías (55%). En un entorno cada día más complejo en términos económico-financieros, se exige mayor capacidad para "leer" e interpretar correctamente las finanzas corporativas que se necesitan a la hora de tomar decisiones acertadas.

En esta línea, el informe también revela la importancia que los consejeros dan a los conocimientos relacionados con la estrategia, así como el aumento de la relevancia en materia de nuevas tecnologías de las información, transformación digital y ciberseguridad, un campo especialmente sensible que gana peso en todos los ámbitos de la empresa y que también se está convirtiendo en tema clave para el Consejo.

[1] Consejos de Administración de empresas cotizadas. PwC, noviembre 2018.

¿Qué conocimientos y experiencias son los más valorados en los consejeros?



Fuente: Informe Consejos de Administración de empresas cotizadas. PwC, noviembre 2018.

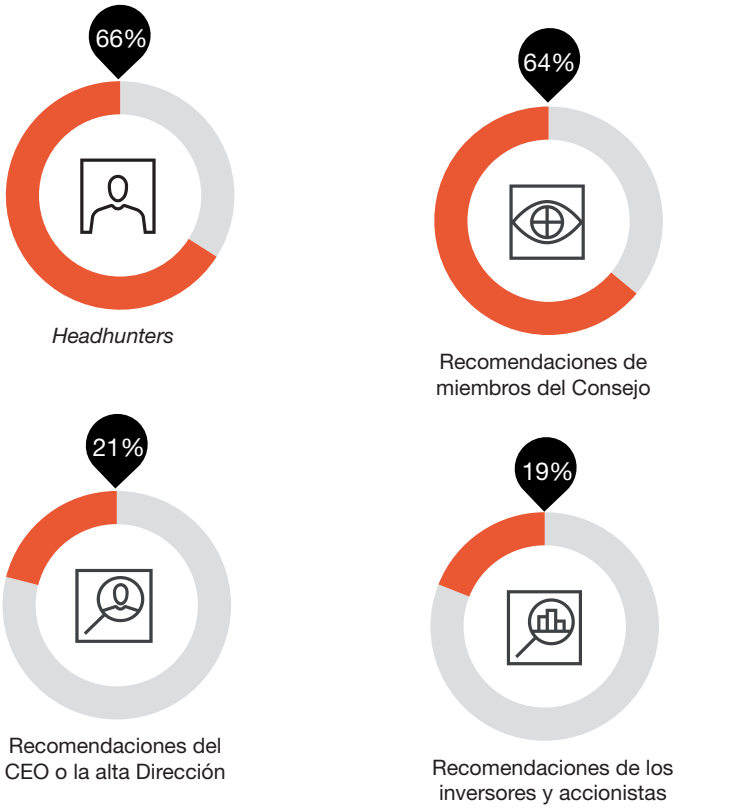
¿Qué buscan las compañías?

El acceso a los Consejos de Administración es un proceso cada día más complejo y exigente como consecuencia de las nuevas necesidades de las empresas y del nuevo modelo de Gobierno Corporativo. Las compañías han tomado conciencia de la importancia de contar con consejeros "profesionales", independientes y con capacidad para involucrarse a fondo en los temas relevantes para la organización. Las nuevas responsabilidades de los consejeros exigen tiempo y dedicación, algo que los accionistas e inversores conocen perfectamente.

En todo caso, una de las cualidades más valoradas por las compañías más avanzadas es la independencia y la capacidad para cuestionar las propuestas de la alta dirección. En un contexto empresarial donde el concepto de *accountability* cobra relevancia, el consejero tiene que ser un elemento central para que la compañía sea transparente, rinda cuentas correctamente y sea escrupulosa con todo lo relacionado con el cumplimiento. En esta línea, crece la importancia de asumir unos sólidos principios éticos que garanticen la sostenibilidad y el desarrollo equilibrado de las compañías.

Es importante tener en cuenta las fuentes que se utilizan para reclutar a los nuevos consejeros porque ponen de manifiesto el grado de diversidad y la profesionalización de los procesos. En España, los *headhunters* ya son la vía que los consejeros de las cotizadas señalan en primer lugar cuando se les pregunta por la manera en la que se incorporan nuevos miembros a sus consejos. Esto supone un gran avance, que se traduce en que en torno al 15-20% de las búsquedas ya se hace mediante cazatalentos.

A la hora de renovar el Consejo ¿qué fuentes utilizan las compañías para buscar nuevos consejeros?



Fuente: Informe Consejos de Administración de empresas cotizadas. PwC, noviembre 2018.

Talento femenino en los consejos

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

En un contexto complejo y globalizado como el actual, la inmensa mayoría de los consejeros españoles consideran que contar con órganos de gobierno diversos contribuye a mejorar en términos de eficacia[2] . Además, un 70% aprecia una relación directa entre la diversidad en el Consejo y la mejora de los resultados de las compañías. En este escenario, poco más de la mitad de los consejeros considera que su Consejo es lo suficientemente diverso en estos momentos. En general, se aprecia una opinión favorable a contar con grupos más plurales y con distintos perfiles, pero el cambio es más lento de lo deseado. De hecho, solo un tercio de los consejeros considera que el número de mujeres en su Consejo es el adecuado.

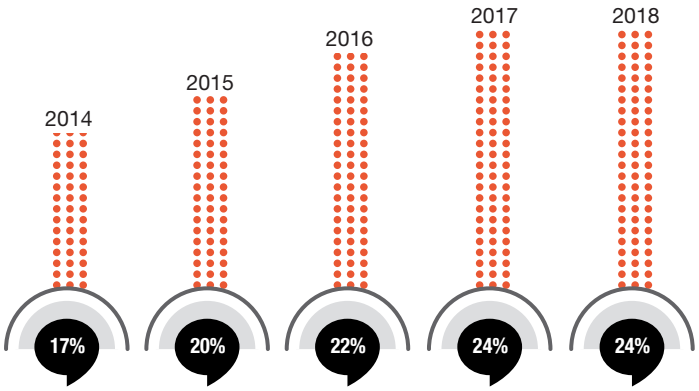
Los datos revelan que la presencia de la mujer en los Consejos de Administración crece, pero sigue siendo insuficiente. Es cierto que la progresión experimentada en las compañías del IBEX 35 es esperanzadora, ya que se ha pasado de un 17% en 2014 a un 24% en 2018, pero se trata de un colectivo de solo 35 entidades, por lo que esta proporción baja considerablemente si ponemos el foco en el resto de empresas. El Código de Buen Gobierno recomienda que las compañías cotizadas cuenten con un 30% de mujeres en sus consejos en 2020.

En donde sí se aprecia un cambio relevante en términos de diversidad de género es en la tipología de las consejeras. En solo tres años, se ha triplicado el porcentaje de consejeras independientes, lo que pone de manifiesto que las compañías demandan e incorporan talento femenino a la hora de renovar su consejos.

[2] Consejos de Administración de empresas cotizadas. PwC, noviembre 2018.

Diversidad de género

Evolución del % de mujeres en los Consejos del IBEX 35



Consejeros en 2018

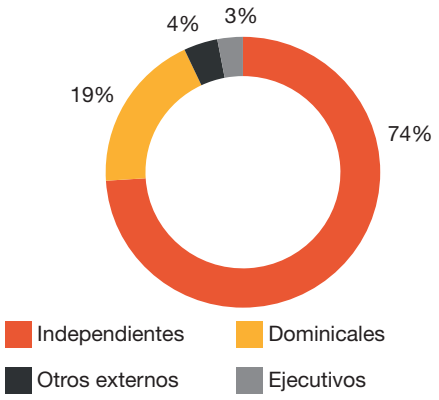
76%
Hombres

En 2018 el porcentaje de consejeras fue del 23,74%; en el primer semestre de 2018 el porcentaje de consejeras fue de 24,23% (Datos calculados en base a lo publicado por las empresas en sus IAGC y en sus páginas web).

24%
mujeres

La diversidad de género sigue siendo una de las cuestiones más relevantes tanto en terminos de composición del Consejo como de Gobierno Corporativo en general. Los datos ponen de manifiesto que el aumento del porcentaje crece e incluso apunta a una ralentización a futuro ya que en el primer semestre de 2018 el crecimiento apenas llega al 1% mientras que desde 2015 a 2017 el aumento ha sido del 2% al año.

Mujeres en los Consejos del IBEX 35 en 2018



Fuente: Informe Consejos de Administración de empresas cotizadas. PwC, noviembre 2018.

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

Programa Women to Watch
La apuesta de PwC por el talento femenenino en los Consejos

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

PwC ha desarrollado la edición 2019 del programa *Women to Watch*, iniciativa cuyo objetivo es apoyar a mujeres directivas para que desarrollen su potencial y se incorporen a Consejos de Administración de compañías de primer orden. Queremos ayudar a profesionales motivadas, capacitadas y dispuestas a liderar el cambio.

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

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

Por último, impulsamos este proyecto porque las grandes compañías con las que hablamos a diario muestran sistemáticamente su interés por atraer y retener a los mejores profesionales y creemos que podemos ayudarles a conseguir esta meta. Las empresas ponen de manifiesto que apuestan por la diversidad y por la modernización de sus modelos de Gobierno Corporativo, algo que no siempre es fácil, dadas las dificultades para encontrar o incluso "descubrir" los mejores perfiles. Por ello, la iniciativa *Women to Watch* pone el acento en identificar a ejecutivas que tienen una trayectoria de éxito, que cuentan con un potencial excepcional y que merecen estar en los puestos de máximo nivel de las grandes compañías.

Programa integral

Women to Watch es un programa vivo y participativo en donde la involucración de las participantes es un elemento determinante. La iniciativa está diseñada para apoyar a 40 mujeres directivas de empresas líderes cada año, lo que permite abordar los temas clave, reflexionar sobre tendencias en Gobierno Corporativo con tiempo suficiente y establecer vínculos duraderos. La tercera edición, desarrollada entre octubre de 2018 y junio de 2019, ha tenido una excelente respuesta, lo que confirma la necesidad de seguir trabajando para lograr que el talento femenino sea reconocido como merece.

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

Formación

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

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

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

Desarrollo Personal

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

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

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

Mentoring

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

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

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

Networking

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

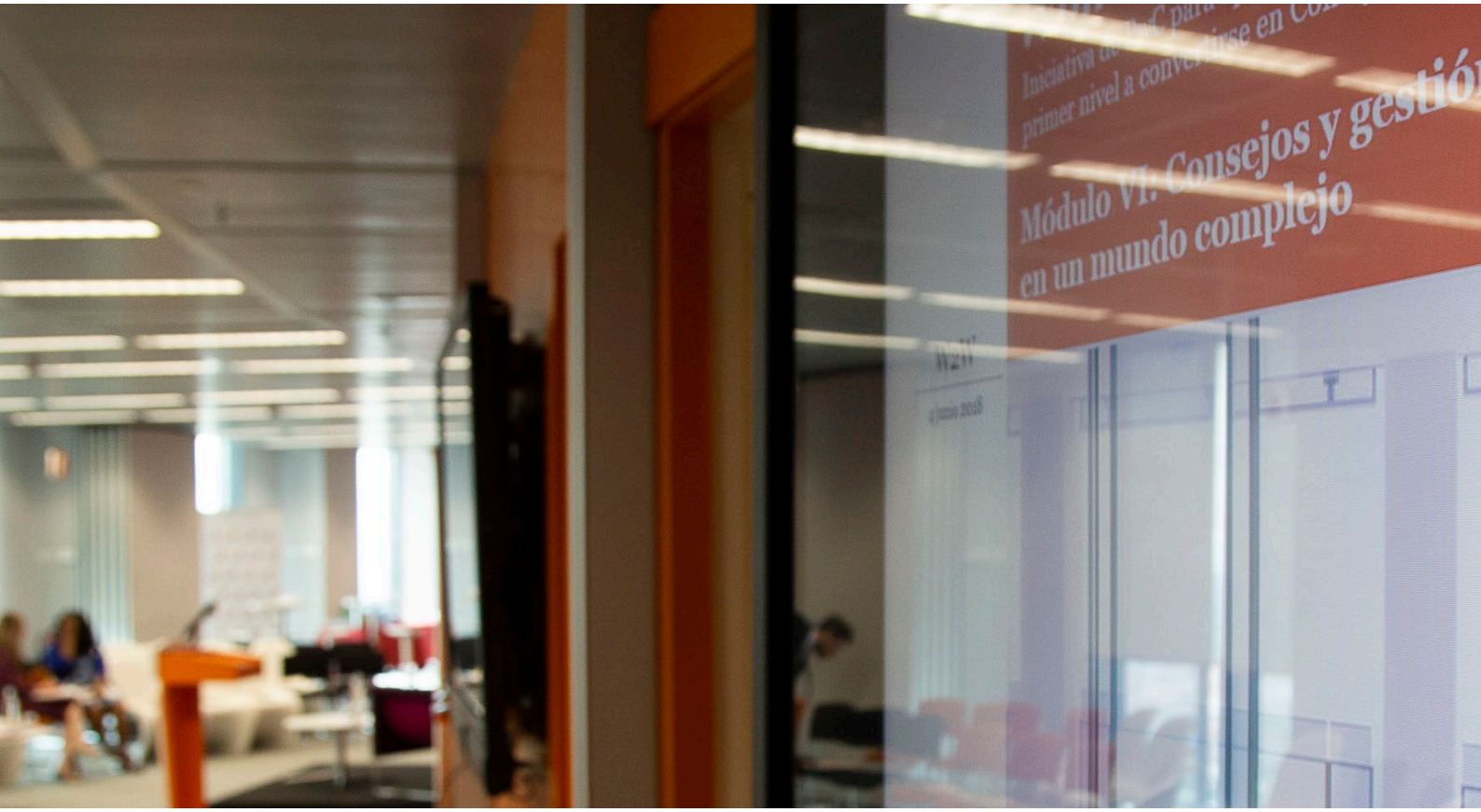
En PwC estamos convencidos de que generar y reforzar redes profesionales permite optar a oportunidades interesantes, conocer de primera mano experiencias sugestivas y, en suma, generar sinergias. Por ello, el programa *Women to Watch* incorpora foros y encuentros que ayudan a reforzar vínculos y a tejer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

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

Temas clave en los nuevos Consejos de Administración

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

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



Las nuevas reglas del juego

Hoy en día, los accionistas, los inversores y los mercados quieren que las empresas en las que están presentes o con las que interactúan sean responsables y transparentes, lo que ha dado lugar a duras exigencias que afectan a los consejos en diferentes aspectos. Nos encontramos en plena transformación, tanto de las empresas en general como del Gobierno Corporativo, un ámbito clave que está impulsando el cambio. Cabe preguntarse, ¿qué ha provocado este cambio de mentalidad en los últimos años y cómo afecta esto a las funciones del Consejo?

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

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

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

Todo se resume en tres principios fundamentales sobre los que gira el nuevo escenario del Gobierno Corporativo: por un lado, la **sostenibilidad**, sin la cual la compañía no puede sobrevivir; en segundo lugar, la **transparencia**, tanto hacia dentro como hacia afuera de la empresa y, por último pero no por ello menos importante, la **confianza**, que es preciso generarla en relación a todos los *stakeholders*.

La función del Gobierno Corporativo

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

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

Elementos clave internos

El cambio del modelo de gobierno corporativo comienza desde dentro del Consejo. Por ello, creemos que es preciso analizar las palancas internas que ponen de manifiesto la transformación de los Consejos. En primer lugar, es necesario fijarse en los **deberes del consejero**, que se pueden resumir principalmente en diligencia, dedicación, lealtad y responsabilidad individual. Es fundamental que el consejero cumpla con la obligación de asistir a las reuniones del Consejo; se interese proactivamente por recibir la información adecuada y con la suficiente antelación por parte de la Dirección; sea leal a su empresa y tenga libertad de criterio y, finalmente, tome decisiones con independencia, siempre velando por el interés social.

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

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

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

Elementos clave externos

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

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

En el ámbito de las relaciones entre el Consejo y los *stakeholders* destaca **el diálogo con el accionista**, del que actualmente se encargan el presidente y el CEO de la compañía, habiendo sido la tendencia en años anteriores contar con la figura del director financiero como responsable de la comunicación con este grupo de interés. Asimismo, se observa un creciente interés por la **Responsabilidad Social Corporativa** (RSC) y todos los asuntos relacionados con ***Environmental, Social and Governance*** (ESG), siendo una función indelegable del Consejo impulsar la puesta en marcha de buenas prácticas de buen gobierno siguiendo los principios de transparencia, confianza y sostenibilidad.

El papel de los **inversores institucionales**, así como los ***proxy advisors***, es cada día más relevante e influyente en los consejos. Por una parte, numerosos inversores institucionales empiezan a comportarse como activistas y ponen el foco en aspectos como la alineación de las retribuciones de los consejeros, la sucesión del CEO, la evaluación eficiente de la estrategia y la gestión de activos. Por otra parte, tras el endurecimiento de la normativa en el ámbito de los consejos, los *proxy advisors* están moderando sus prácticas y están empezando a ser más transparente en relación con sus criterios y recomendaciones de voto en las Juntas Generales de Accionistas. En conjunto, se trata de roles cada día más presentes en el día a día de los consejos.

En definitiva, se puede afirmar que estamos asistiendo a cambios significativos que están modificando a fondo el gobierno de la empresa, especialmente el de las cotizadas, y que están **empujando a las compañías hacia un modelo más evolucionado y en línea con las nuevas demandas de los *stakeholders***. El nuevo gobierno corporativo, impulsado por reguladores, inversores o ciudadanos, tiene como objetivo **mejorar en materia de sostenibilidad, transparencia y, en último término, confianza**.

Los cambios en el contexto económico, político y social han introducido unas nuevas reglas del juego internas y externas que obligan a las compañías a transformar su modelo de gobernanza.

El rol del Consejo en el desarrollo de la estrategia

La estrategia corporativa es cada día más relevante. Sin embargo, se trata de un asunto sobre el que todavía no se habla suficiente en los consejos. En este contexto, cabe preguntarse, ¿cuál es la función que debe desempeñar el consejero en su desarrollo y supervisión?

En primer lugar, es preciso recordar que la definición de la estrategia es una de las facultades indelegables del Consejo y, por tanto, aprobarla requiere entender hacia adónde se dirige el conjunto de la compañía y tener visión a largo plazo. Sin embargo, la estrategia no es sólo importante porque lo diga de manera explícita en la Ley de Sociedades de Capital, sino porque es un elemento central para el éxito y la sostenibilidad de una compañía, algo que no puede ser ajeno a los consejeros.

En un entorno cada vez más competitivo, complejo y cambiante, el Consejo de Administración, como máximo órgano de gobierno de la empresa, no sólo no puede estar al margen de lo que ocurre en su sector, sino que debe entender cómo se mueve la empresa teniendo en cuenta la evolución del mercado. El entendimiento de esta transformación es un elemento crucial a la hora de definir la estrategia y evolución del negocio. Se puede afirmar que la estrategia es aquello que va a separar a los ganadores de los perdedores, puesto que existe una clara relación entre los buenos resultados de crecimiento y rentabilidad de las compañías y la coherencia de su estrategia.

Según el último informe que realiza anualmente PwC sobre los Consejos de Administración de Empresas Cotizadas, la planificación de la estrategia destaca como uno de los pilares a los que se debe dedicar más tiempo en los consejos. No obstante, aunque los consejeros de empresas cotizadas son cada vez más conscientes de la importancia de integrar los temas estratégicos en el orden del día, existen retos que dificultan la participación en este tipo de discusiones.

En materia de estrategia, es imprescindible poner el foco en el rol que deben asumir los consejos:

1. **Buscar un equilibrio entre cómo llegar a una adecuada composición del Consejo y la estrategia de la empresa**. Es imprescindible que el consejero conozca la compañía, entienda los cambios, disponga de capacidades digitales, sepa comunicar, tenga un perfil emprendedor y, sobre todo, sepa preguntar.

2. **Retar a la dirección de forma adecuada (*push back and check in*)**. En ocasiones, el Comité de Dirección puede pensar que el Consejo se involucra de forma excesiva en su labor. Por ello, el consejero debe ayudar a la construcción de la estrategia sin que se perciba que el Consejo está entrando en las funciones de la dirección. No obstante, conviene asumir un rol activo y retar las premisas del *management*, cuestionando si la información que se recibe es correcta, evaluando todas las opciones y utilizando, cuando sea necesario, el apoyo de expertos y datos de terceros.

3. **Dedicar más tiempo y buscar la forma de interactuar para que el debate sobre los temas estratégicos sea favorable**. Algunas palancas que se pueden aplicar para llevarlo a cabo es organizando discusiones regulares durante el año y sesiones específicas para profundizar en aspectos concretos que afectan a la estrategia. Es en este punto donde se acentúa el papel del presidente del Consejo, que debe encargarse de plantear todos estos temas de forma constructiva.

4. **Buscar fuentes de información más variadas**. El consejero debe solicitar fuentes de información sólidas que faciliten la toma de decisiones. Además, debe entender dónde están las palancas de valor, las sinergias y las fuentes de ingresos de la compañía, así como entender cómo se ha llegado al cálculo de los números.

5. **Involucrarse en el seguimiento de la estrategia**. Se recomienda utilizar *check points* con el fin de medir el progreso estratégico en ciertos intervalos de tiempo y reflexionar sobre la necesidad de cambiar de rumbo cuando sea necesario. Por esta razón, la revisión de los objetivos estratégicos es una de las palancas clave del proceso.

A la hora de participar en discusiones y tomar decisiones en el proceso de diseño estratégico, es recomendable hacer un ejercicio de introspección y hacerse preguntas sobre la coherencia de la estrategia. Se trata de reflexionar sobre cómo vamos a aportar valor para nuestros clientes en este mercado y en este entorno, qué capacidades necesitamos para entregar nuestra propuesta de valor, y cuáles son esos productos o servicios que vamos a vender en este mercado.

Siendo conscientes de que es preciso definir los límites a partir de la transparencia y la responsabilidad de consejeros y directivos, existen cuatro áreas en las que los miembros del Consejo tienen que participar activamente: Enfoque o pensamiento estratégico; toma de decisiones; planificación y ejecución. Se trata de afrontar la estrategia con una **óptica global y, sobre todo, coherente**. Es necesario tener claro cómo aportamos valor, cómo vamos a diferenciarnos y también cómo vamos a cumplir nuestra propuesta de valor o, lo que es lo mismo, cómo vamos a materializar realmente nuestro enfoque estratégico.

En definitiva, **ha llegado el momento de que el consejero participe activamente** en los asuntos estratégicos, siendo especialmente importante entender y cuestionar las propuestas de la dirección, no para "usurpar" sus funciones, sino para poder ejercer su papel supervisor con eficacia y responsabilidad.

El Consejo debe estar presente en los asuntos clave de la compañía, por lo que tiene la obligación de supervisar y aprobar la estrategia.

Los consejeros y la Información Financiera

El entorno empresarial español experimentó un cambio sustancial cuando la reforma de la Ley de Sociedades de Capital fue aprobada en 2014. La nueva normativa trajo consigo una serie de funciones indelegables que a fecha de hoy siguen retando a la figura del consejero. Entre ellas, cabe destacar la aprobación de las cuentas, del plan estratégico, de inversiones u operaciones relevantes o de especial riesgo fiscal.

A pesar de los cambios que está experimentando el gobierno corporativo en España, hay un ámbito en el que tanto el legislador como el regulador vienen insistiendo con énfasis: "El consejero tiene que estar adecuadamente informado", lo que equivale a entender y saber interpretar la información financiera relevante de la compañía. En un contexto en donde cobran relevancia otras áreas estratégicas, **las finanzas siguen siendo el pilar fundamental de la actividad del Consejo**.

Para poder desempeñar correctamente la responsabilidad de supervisar la información financiera, el consejero debe cumplir con tres deberes básicos. En primer lugar, debe actuar con **diligencia debida**, supervisando las decisiones que se toman en la compañía y cerciorarse de que existen los procesos y controles necesarios sobre los riesgos financieros y no financieros. El segundo es **informarse adecuadamente y de forma activa**. Por último, el consejero debe tener la **capacidad de preguntar y retar a los ejecutivos** de la empresa con objetividad y escepticismo, así como argumentar su voto mediante el diálogo constructivo.

A la hora de realizar las preguntas adecuadas, existe una serie de áreas de juicio que tienen impacto en la información financiera en las que el consejero debe poner el foco, tales como el reconocimiento de ingresos y la valoración de activos y pasivos fiscales, así como la adecuación de los desgloses de información relevante en las cuentas anuales. El consejero debe tener claras estas áreas, promover su debate y saber argumentar con fundamentos sólidos.

Cabe destacar que el consejero no solo debe fomentar ese diálogo constructivo con la dirección y otros *stakeholders*, sino también con el auditor externo. La relación entre la **Comisión de Auditoría** y el auditor externo debe estar basada en una comunicación fluida y bidireccional con el fin de entender mejor la información y tener la solidez necesaria para participar activamente en los debates del Consejo. En este intercambio de información se deberían tratan aspectos clave, como el Plan de Auditoría, los riesgos o las debilidades significativas en el entorno y sistemas de control interno, entre otros.

> El consejero tiene que estar adecuadamente informado, lo que equivale a entender y saber interpretar con criterio la información financiera relevante de la compañía.

Otro de los aspectos necesarios a tener en cuenta por los consejeros es el **“nuevo” informe de auditoría** que es obligatorio presentar por parte de todas la Empresas de Interés Público (EIP), paraguas bajo el que están todas las compañías cotizadas y a las no cotizadas de cierto tamaño. Con el objetivo de mejorar la rendición de cuentas, se exige un documento que aporte información transparente, accesible y que se pueda entender e interpretar con el fin de reflejar la imagen fiel de la compañía. Por ello, el modelo de presentación del informe que se puso en marcha hace dos años incluye, entre otras novedades, una sección de cuestiones clave para las auditorías, así como una sección de riesgos significativos. El consejero debería estar familiarizado con todas estas cuestiones y asumir que el informe de auditoría ha cambiado, es más completo y exige mayor transparencia.

En todo caso, es fundamental ser consciente de que ser consejero implica una serie de responsabilidades y supone una serie de riesgos que es preciso conocer y asumir. Al mismo tiempo, es clave entrar en un Consejo de Administración “sin ataduras” para poder desafiar libremente a la dirección y actuar con independencia. Para lograr ser realmente independiente es necesario saber analizar con criterio la información financiera de la compañía y tomar decisiones acertadas; todo en aras de contribuir a la sostenibilidad de la compañía a largo plazo.

Consejos de Administración en las operaciones de Fusiones y Adquisiciones

Actualmente, el sector de Fusiones y Adquisiciones (M&A) está atravesando un periodo de gran intensidad. Por un lado, los inversores demandan más procesos de M&A estratégicos, lo que denota un perfil de accionista más sofisticado, activista e involucrado con la gestión de la empresa. Por otro lado, el coste de financiación se mantiene bajo, lo que alienta al mercado. Este apetito por el crecimiento ha dado lugar a un incremento en las valoraciones de las transacciones en el mercado y a una revitalización de las operaciones, sobre todo en los últimos meses.

A la luz de este contexto, la primera reflexión fundamental que se plantea es que **el rol de los Consejos de Administración en las operaciones de M&A es clave**. Cabe preguntarse, entonces, ¿cuáles son las responsabilidades del máximo órgano de gobierno de una compañía en este tipo de operaciones?

En primer lugar, es preciso destacar que el Consejo de Administración, con el fin de ejecutar la estrategia de la junta de los accionistas, debe desempeñar una serie de funciones que, según la Ley de Sociedades de Capital, son indelegables en caso de una empresa cotizada, como la aprobación de las políticas de inversión, estrategia, financiación, operaciones corporativas y estructura societaria, así como el deber de diligencia empresarial. En este sentido, el Consejo debería retar al equipo directivo para asegurarse de que recibe la información suficiente y correcta para poder valorar las transacciones adecuadamente.

Por otra parte, el sector de M&A está viviendo actualmente un periodo de alta intensidad que no se observaba desde antes de la crisis y cada vez será más común que los consejeros se enfrenten a este tipo de procesos. Por un lado, los inversores demandan más operaciones. Por otro lado, el coste de financiación se mantiene bajo, lo que coloca al M&A como una vía fundamental para contrarrestar el bajo crecimiento económico de las fórmulas tradicionales.

La siguiente reflexión fundamental a destacar es que **tener éxito en un proceso de M&A no es una tarea sencilla**. Existen diversos factores que favorecen el fracaso de un proceso de este tipo, ya sea una mala valoración del activo, la falta de encaje estratégico del target con el comprador o la imposibilidad de extraer el valor estimado de las posibles sinergias. No obstante, cuando la estrategia de M&A se ejecuta adecuadamente, la operación puede crear valor de forma rápida por encima del sector.

Gran parte del resultado de la operación está relacionado con lo que ocurre tras la transacción, ya que el valor de la misma se puede diluir si no se hace seguimiento y se gestiona adecuadamente esta fase. Por ello, la involucración del Consejo de Administración en el ciclo de inversión debe ocurrir desde que se empieza a analizar la posibilidad de una operación de M&A hasta su ejecución y seguimiento.

En materia de M&A, el Consejo debe desempeñar una serie de funciones especialmente relevantes que, según la Ley de Sociedades de Capital, son indelegables en el caso de una empresa cotizada.

Otra variable a tener en cuenta es que **cualquier decisión importante que se tome en el Consejo debe crear valor**. No obstante, es importante tener en cuenta que esta actividad debe ser parte del plan y asumida desde una perspectiva estratégica, no como un puro tramite. A raíz de esta afirmación, cabe preguntarse cuestiones, tales como qué implicación tiene para una compañía realizar una transacción, cómo se traduce esto en valor o cuál es la **estrategia** a largo plazo de la compañía.

También es especialmente relevante todo lo relacionado con la **comunicación de las operaciones**. Este aspecto exige realizar un doble análisis de la propia organización. Por un lado, hay que profundizar en la estrategia de la compañía y, por otro lado, preguntar qué dicen los demás sobre nuestra organización. El objetivo de este análisis es asegurar que tanto el mercado como los inversores comprenden el verdadero valor de la empresa. Si este valor no se comunica adecuadamente a los distintos *stakeholders*, será la prensa o terceros que no controlamos quienes asuman ese papel.

En síntesis, la involucración activa del Consejo en este tipo de operaciones es determinante, tanto para asegurar el éxito de las transacciones como para cumplir de manera correcta con el verdadero rol del máximo órgano de gobierno de la compañía. En todo caso, es clave que el Consejo rete al equipo directivo en todos los aspectos, pero sobre todo en los relativos a la actividad de M&A, asegurándose que hay una verdadera creación de valor.

Cómo abordar la información no financiera y los asuntos ESG desde el Consejo

La gestión de la información no financiera cobra cada día más importancia tras la obligatoriedad de la Ley 11/2018, que exige a las compañías elaborar y reportar un informe anual con datos auditados. Como consecuencia de estas nuevas obligaciones, la información no financiera es una materia que está resonando en el ámbito de los Consejos de Administración y que afecta de lleno al rol del consejero.

Los estudios indican que en 1975 el valor de una compañía estaba en un 80% en lo estrictamente tangible, mientras que solo un 20% correspondía con el valor de los intangibles, refiriéndose éstos a aspectos como el valor de la marca, la reputación y la responsabilidad social corporativa, entre otros. **Hoy, este porcentaje se ha invertido y los activos intangibles suponen un 80% frente al 20% de los tangibles.** Ante este escenario, cobra especial relevancia la información no financiera para conocer el verdadero valor de una compañía, así como para poder gestionarla de manera adecuada.

El 85% de los inversores, grupo de interés fundamental a la hora de impulsar el reporting no financiero, considera que incorporar la medición de estas variables en la gestión diaria de las compañías tiene un rendimiento financiero positivo a largo plazo. Por ello, los inversores hablan cada vez más de ESG *(Environmental, Social and Governance)*, que se refiere a la forma responsable de actuar desde una perspectiva amplia y que va más allá del término Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que se ha venido utilizando hasta ahora. También los CEO están dando más importancia a la información no financiera. De hecho, un 74% de los consejeros delegados opina que valorar el impacto de una compañía en términos tributarios, económicos, sociales y ambientales genera un valor diferencial y positivo a largo plazo.

Todo esto ha llevado a la aparición de numerosos ratings en el ámbito de sostenibilidad. En 2014 se aprobó la Directiva de la Información No Financiera, norma europea que se traspuso al ordenamiento jurídico español mediante el Real Decreto-ley 18/2017 de noviembre del año pasado. Asimismo, el 28 de diciembre de 2018, se aprobó la **Ley 11/2018 de información no financiera y diversidad**, por la que se extiende la obligación a la mayoría de las empresas de elaborar un Estado de la Información No Financiera (EINF) e incluirlo en su Informe de Gestión.

Cabe destacar que la nueva norma obliga a las empresas a reportar datos muy relevantes sobre su situación, como los relativos a Recursos Humanos o remuneraciones, entre otros. Asimismo, la Ley exige que las compañías informen sobre su modelo de negocio (los países en los que está presente, la estructura operativa y societaria o la estrategia a largo plazo), así como información relativa a los riesgos, indicadores clave, políticas, sistemas de gestión y resultados en términos de medio ambiente, derechos humanos, aspectos sociales relativos al personal, sociedad, corrupción y soborno, entre otros.

La información no financiera ha dejado de ser algo “secundario”. Tanto el legislador como el resto de los *stakeholders* exigen transparencia y datos de calidad que el Consejo debe conocer, supervisar y utilizar a la hora de tomar decisiones.

Uno de los temas más relevantes que hay que tener muy en cuenta en relación con los contenidos medioambientales es el **cambio climático**. Según la nueva Ley, se exige reportar información sobre el gobierno de esta cuestión, aportando datos sobre la estructura organizativa responsable de supervisar estos asuntos en la compañía, la estrategia, las métricas de seguimiento y los riesgos, así como la cuantificación financiera de dichos riesgos.

Es importante tener en cuenta que actualmente existe un déficit de expertos en asuntos ESG en el Consejo, una asignatura pendiente que dará mucho que hablar en los próximos años. Como consecuencia, los *headhunters* tendrán que poner el foco en estos temas de cara a la renovación de los Consejos, ya que un consejero que da importancia a los asuntos ESG tiene visión a largo plazo.

Por otro lado, las empresas en su conjunto tendrán que tener estos asuntos arraigados en su cultura si quieren atraer talento, ya que los mejores profesionales ya tienen en cuenta estas variables a la hora de elegir las empresas en las que quieren trabajar.

En definitiva, el estado de la información no financiera es un asunto que ha llegado para quedarse y va a ser un *driver* que transformará aún más el gobierno corporativo de las empresas. Ante los cambios venideros, los Consejos de Administración deberían realizar un análisis de su propia organización para conocer en qué punto están realmente, evaluar sus capacidades internas y ejercer su labor de supervisión de forma correcta.

Consejos de Administración y gestión de riesgos

Al hablar de la gestión y control de riesgos y, en concreto, del papel de los consejeros en este campo es importante tener en cuenta que vivimos en un entorno cambiante que se transforma a ritmos vertiginosos. Además, tal y como indica la Ley de Sociedades de Capital, la gestión de riesgos es una función indelegable del Consejo. Pero, ¿qué impacto tiene la gestión de riesgos en el día a día de los consejos?

No cabe duda de que cada vez más, las compañías son conscientes de la necesidad de contar con un modelo robusto de gobierno corporativo y de gestión de riesgos que contribuya a:

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

Por encima de todo, la gestión de riesgos es importante para generar valor a la compañía. Basándonos en la premisa de que los riesgos forman parte de la realidad de las empresas, es fundamental saber gestionarlos correctamente. En este sentido, cabe detenerse en cuáles son los errores más comunes a la hora de abordar los riesgos desde el Consejo:

- Dispersión de las responsabilidades.
- Falta de entendimiento y control efectivo del negocio por parte de los órganos de gobierno.
- Inadecuado balance entre nivel de riesgo y rentabilidad.
- *Reporting* ineficiente de información clave de riesgos.
- Falta de foco en riesgos clave, incluidas amenazas a la reputación de la compañía.
- Falta de cultura y sensibilización a todos los niveles.
- Riesgos emergentes.
- *Skills* y perfil de los consejeros.

Recientemente, algunos escándalos relevantes nos han enseñado que para evitar situaciones de crisis en una compañía es necesario contar con los recursos y los conocimientos apropiados del Consejo de Administración. Por ello, se aconseja analizar los diferentes perfiles de los consejeros y preguntarse si son los más adecuados. A fecha de hoy, se recomienda que al menos algún miembro del Consejo haya tenido experiencia en esta materia.

La composición del Consejo debe ser adecuada para abordar con independencia los temas relacionados con riesgos. Por ello, **se valora que los consejeros tengan experiencia previa en gestión de riesgos**, control interno o auditoría interna. Además, es importante que si hay cambios en la estrategia de la compañía o hay que abordar una amenaza relevante, se replantee la composición del Consejo con el fin de contar con los perfiles necesarios.

Gracias a la nueva regulación que se ha aprobado en los últimos años, actualmente se tiende a considerar la gestión de riesgos como un asunto relevante, pero todavía hay quien lo considera un mero tema de cumplimiento normativo, lo que se conoce como un *tick in the box*. No obstante, la tendencia a futuro es abordar los riesgos desde una óptica integral, es decir, desde un enfoque estratégico y de negocio, no tanto de cumplimiento. Poco a poco, los consejeros y los CEO perciben que estamos en un entorno más exigente y arriesgado que demanda poner el foco en una gestión correcta de las amenazas.

Cabe destacar que es preciso dedicar tiempo y esfuerzo a los riesgos de cumplimiento y financiero, pero también a otros igualmente relevantes como los estratégicos y los operacionales.

De hecho, numerosos consejeros suelen quejarse de la excesiva dedicación a temas relacionados con *compliance*, en detrimento de otros asuntos relevantes que pueden tener un gran impacto negativo si no se abordan correctamente. En este sentido, cabe subrayar la aparición de **nuevos riesgos** relacionados con la ciberseguridad, la fiscalidad, las redes sociales o la reputación, que están cobrando relevancia y cuya complejidad exige un tratamiento profesional y exhaustivo.

A partir de esta regulación, se pueden extraer cuatro ámbitos clave del papel del consejero en materia de riesgos. En primer lugar, tiene un rol creciente en la **gestión**, al menos, de manera indirecta. En segundo término, es relevante su papel para asegurar la **transparencia**, lo que enlaza con el tercer ámbito, que es su **responsabilidad** como miembro del máximo órgano de gobierno de la empresa. Por último, es fundamental en el ámbito del **reporting**, un área cada día más relevante para las compañías.

En este sentido y para **gestionar los riesgos de manera integral**, es preciso contar con una estructura organizativa que incluya de manera simple y efectiva la separación de funciones necesarias para abordar correctamente esta tarea. Si hablamos de buenas prácticas en materia de gestión de riesgos, destaca el modelo de las **Tres Líneas de Defensa**, que aporta un esquema simple y eficaz para separar funciones. Así, la alta dirección y el Consejo deben: Rendir cuentas periódicamente; responsabilizarse de la fijación de los objetivos de la organización; definir las estrategias para alcanzar dichos objetivos, así como establecer estructuras organizacionales de gobierno corporativo y procesos para gestionar mejor los riesgos en el cumplimiento de esos objetivos.

Para gestionar los riesgos de manera integral, es preciso contar con una estructura organizativa que incluya de manera simple y efectiva la separación de funciones necesarias para abordar correctamente esta tarea.

En definitiva, es importante señalar que los Consejos tienen que perder el miedo y mejorar en materia de riesgos. Cabe preguntarse **cómo puede garantizar el Consejo a sus grupos de interés que se está llevando a cabo una gestión efectiva de los riesgos**. Recordemos la necesidad de hacer un ejercicio de autorreflexión para conocer cuáles son los riesgos de nuestra organización. Una vez identificadas las principales amenazas, debemos mejorar los sistemas de información y de *reporting* para ser realmente transparentes. Lo que logramos con este proceso es mostrar al mercado que quizá no somos perfectos, pero sabemos gestionar los riesgos, utilizarlos y aprender las lecciones. El fin último es **dar confianza al mercado y a nuestros *stakeholders*.**

Poco a poco, los consejeros están asumiendo que el nuevo entorno exige una la gestión de riesgos mucho más integral, que minimice la exposición a nuevas amenazas para la consecución de los objetivos y que aporte valor.

Desarrollo Personal

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

En un escenario laboral tan competitivo, donde a menudo el talento femenino no es todo lo visible que merece, es clave demostrar que hay directivas muy preparadas que están llamadas a ocupar puestos relevantes en las empresas. Reforzar la marca personal, consolidar las habilidades de comunicación, generar redes o planificar correctamente la carrera profesional son elementos clave sobre los que hay que focalizarse. En *Women to Watch* ayudamos a las participantes a analizar sus recursos y reflexionar sobre cómo pueden mejorar para afrontar con éxito el salto a los consejos.

Como punto de partida, **Krista Walochik**, presidenta de Talengo, uno de los *headhunters* más relevantes de nuestro país, anima a las futuras consejeras a hacer un ejercicio de autorreflexión para averiguar qué es lo que pueden aportar a los consejos y viceversa, lanzando la siguiente pregunta: "¿qué hay en esta profesión que realmente sea para mí?". Se trata de tener claro desde el primer momento que **el primer paso para llegar a ser consejera es querer serlo** y ser consciente de todas las responsabilidades que ello conlleva.

A partir de ahí, existen diversas maneras para llegar a un Consejo, ya sea por la vía directiva, como asesor independiente, la vía dominical, por medio de una ONG o asociaciones o bien como miembro de un consejero asesor. Sea cual sea el camino, Krista Walochik sugiere partir de un análisis exhaustivo del entorno y de sus *players* con el fin de estudiar dónde están las oportunidades existentes en el mercado y determinar así que es lo que hay que hacer para diferenciarse y lograr los objetivos marcados.

Tras analizar "el universo de grupos de interés", es importante reflexionar sobre qué es lo que hace única y diferente a una directiva para que destaque y pueda entrar en un Consejo. Hoy en día, los *headhunters* buscan perfiles muy diversos de todos los sectores; es decir, se busca la diversidad en sentido amplio, no sólo de género. Por ello, es especialmente importante reforzar la marca personal y hacer una propuesta de valor que diferencie a la directiva del resto de la competencia.

Marta Gil-Casares, desde su experiencia como *career coach* impulsando con éxito la carrera profesional de numerosos directivos, invitó a las participantes de *Women to Watch* a plantearse varias cuestiones clave de las que hay que partir para trazar un **plan de acción ganador** que permita dar el salto a los consejos sin errores y optimizando esfuerzos.

Lo primero que hay que tener en cuenta es que cada uno de los consejeros tiene una serie de cualidades y características que no sólo complementan el Consejo, sino que lo mejoran. En este sentido, cabe preguntarse, ¿qué nos hace especiales y qué podemos aportar que logre mejorar la composición del Consejo de Administración? Es preciso asumir que el entorno de los consejos es muy competitivo y, para poder planificar el futuro de la carrera profesional, es necesario definir objetivos y pensar desde una perspectiva estratégica.

No obstante, no solo hay que reflexionar sobre qué podemos ofrecer al Consejo, sino también qué se nos exige. Para ello, es preciso poner el foco en tres acciones fundamentales. El primer paso es la preparación de un plan de acción realista. A continuación, hay que invertir tiempo de calidad y esfuerzo por adelantado. Por último, hay que actuar siempre a partir de una actitud abierta y trabajando para entender cómo otros se han enfrentado al reto de convertirse en consejeros independientes. En este sentido, Marta Gil-Casares presta especial atención al concepto de curiosidad y lo define como una característica que aumenta la inteligencia y la eficacia, nos hace ser más creativos y nos ayuda a potenciar las relaciones con las personas.

Desde su extensa experiencia formando a directivos en materia de transformación digital, **Pilar Trucios**, emprendedora e inversora de WA4STEAM, se centra en las palancas para construir la marca personal en el nuevo entorno digital. En primer lugar, Pilar Trucios señala que **la marca personal la construimos nosotros**, pero cada vez más, la construyen los demás, sobre todo en el contexto de las redes sociales. No obstante, cabe señalar que construir una marca personal no es tarea sencilla y requiere tiempo. Por ello, Pilar invita a realizar una labor de investigación previa en Internet, desde un dispositivo que no sea el nuestro, para conocer lo que se dice de nosotros. De esta manera, podremos conocer la percepción que tienen los demás y comprobar si aquella se corresponde con la nuestra.

El siguiente paso es elaborar un buen perfil profesional en LinkedIn, al cual es preciso dedicar tiempo, con el fin de potenciar nuestra visibilidad en la red. Pilar Trucios insiste en que, para poner en marcha nuestra marca personal dentro y fuera de la red, es preciso reflexionar previamente sobre quiénes somos, ya que, hasta ahora, hemos construido nuestras marcas personales en función de lo que tenemos y de lo que hacemos, porque, en ocasiones, pensamos que lo único que nos define es la marca de nuestras empresas. Para desglosar qué características nos definen, es preciso realizar un análisis inverso estableciendo primero “quién soy”, “qué hago” y finalmente “qué tengo”.

> Pilar Trucios insiste en que, para poner en marcha nuestra marca personal dentro y fuera de la red, es preciso reflexionar previamente sobre quiénes somos.

Con estas directrices y tras establecer quiénes somos y qué queremos ser, empezaremos a trabajar nuestra marca y estaremos preparados para desarrollar un buen *elevator pitch*, es decir, aquella presentación que realizamos a una persona para definirnos en 30 segundos, ya sea en el ámbito personal o profesional. Es imprescindible asegurar que lo que transmitimos en medio minuto aporta un valor que nos diferencia de los demás.

Pino Bethencourt, *coach* de consejeros y directivos, centró sus reflexiones en el concepto de **crecimiento personal**, como el desarrollo de nuevas formas de percibir la realidad, nuevos modos de reaccionar emocionalmente con ella y nuevas maneras de tomar decisiones.

En la sociedad actual, estamos acostumbrados a funcionar en niveles de intensidad muy superiores a lo necesario, sobre todo cuando desempeñamos un papel de responsabilidad y de liderazgo en el ámbito de los negocios. No obstante, somos "*overconfident*" y "*undercompetent*" en los aspectos emocionales, creyendo que podemos controlar perfectamente lo que sentimos, cuando realmente somos desconocedores de nuestras energías intangibles. Lo que muchas personas no saben es que "liderar viene del cuerpo y no de la mente" y que el verdadero liderazgo se puede desarrollar a partir del crecimiento personal. En todo caso, es necesario entender que el crecimiento personal consiste en buscar la mejor versión posible de nosotros mismos en todo momento. Esta versión es la que se adapta plenamente a la situación real con el nivel óptimo de intensidad emocional que dicha situación nos exige.

Pino también sugiere dedicar siempre una parte de nuestro tiempo al crecimiento personal, ya sea mediante meditación, *coaching*, yoga o cualquier actividad que nos permita reflexionar y gestionar de forma consciente nuestros sentimientos y nuestras emociones.

Es fundamental aprender a desconectar del ritmo cotidiano, practicar actividades lúdicas que nos relajen, así como buscar el silencio y los ratos en los que podemos ser nuestro propio centro de atención.

Ángel Alloza, CEO de Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership, puso el foco en la **importancia del propósito, los valores y el compromiso en el ámbito empresarial**, un asunto especialmente relevante en el entorno de los consejos y, sin duda, un variable clave para los nuevos consejeros. Los miembros del máximo órgano de gobierno de las empresas tienen que ser conscientes de nuevo rol de la cultura corporativa, de las nuevas demandas de los *stakeholders* y de la importancia de saber dónde está el verdadero valor de las compañías.

Pino Bethencourt, coach de consejeros y directivos, centró sus reflexiones en el concepto de crecimiento personal, como el desarrollo de nuevas formas de percibir la realidad.

En un mundo en el que todo se copia y en donde cualquiera tiene información para fabricar productos o prestar servicios con un nivel de calidad excelente, las empresas tienen que destacar por otros atributos. Cuando una empresa busca su diferenciación competitiva en el mercado, necesita que su propuesta de valor sea legítima y no se pueda copiar fácilmente. En este sentido, la marca, el propósito y los valores, entre otros, son activos y recursos intangibles que aportan un valor fundamental a las empresas, ya que permiten operar de manera competitiva, pero, sobre todo, sostenible. Por ello, es fundamental preguntarse qué piensan los *stakeholders* de nosotros y, cuanto mayor sea el *gap* entre nuestro análisis interno y su respuesta, mayor será el riesgo reputacional para nuestra organización.

Uno de los principales obstáculos en la carrera de un directivo es su incapacidad para comunicarse correctamente. **Candela Palazón**, experta en comunicación, tiene claro que gran parte del éxito de los líderes depende de sus habilidades para transmitir ideas de manera atractiva y para poner de manifiesto todo su valor.

Directivos excepcionales en su desempeño no saben mostrar toda su valía porque no cultivan algo tan importante como la **comunicación persuasiva**, algo que les permitiría mejorar en su desarrollo profesional de manera significativa. Por ello, aspectos como la expresión oral, la creación de una marca personal o la capacidad para argumentar son especialmente importantes en el ámbito profesional. Es fundamental tomar

Es importante no perder de vista que una de las mejores herramientas para comunicar de manera persuasiva es la escucha activa.

conciencia de la importancia de las emociones y de la actitud a la hora de comunicar de manera persuasiva, algo que es preciso recordar cada vez que nos empeñamos en recitar listados de conceptos que no cuentan historias, en hablar sin emoción o en exponer de manera hierática e insegura.

Igualmente, es importante no perder de vista que una de las mejores herramientas para comunicar de manera persuasiva es la escucha activa. Tendemos a lanzar mensajes de manera unidireccional, pero olvidamos interactuar realmente con nuestro público y adaptar así tanto nuestro mensaje como el resto de elementos que intervienen en la comunicación. En todo caso, conviene recordar que el buen comunicador “no nace, se hace”.

Se puede aprender a comunicar correctamente y a utilizar las herramientas adecuadas para multiplicar nuestro potencial como directivos.

En definitiva, no cabe duda de que es preciso tener en cuenta que elementos como la motivación, la planificación, la visibilidad, la comunicación o los valores son elementos fundamentales para desarrollar con éxito una carrera profesional. Pero si hablamos de dar el salto a los Consejos, se trata de habilidades absolutamente imprescindibles para marcar la diferencia y aportar valor en un entorno cada día más complejo y competitivo.

Encuentros con líderes empresariales

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

Contar con profesionales de reconocido prestigio que tienen una visión completa del mundo de los consejos permite compartir conocimientos, pero también vivencias y recomendaciones especialmente valiosas. Cuando se trata de pasar de la teoría a la práctica, es especialmente útil conocer a fondo cuáles han sido los retos, los problemas y las soluciones que algunos de los directivos más relevantes de nuestro panorama empresarial han tenido que afrontar a lo largo de su carrera.

Helena Herrero, presidenta de HP España y consejera independiente de Naturgy, señaló que una de las cosas más importantes para tener éxito es **saber para qué sirve uno, en qué es bueno y en qué campo puede ser realmente diferencial**. Esta capacidad para conocerse a uno mismo, menos obvia y menos frecuente de lo que parece, es fundamental para elegir el camino profesional adecuado y muy conveniente a la hora de entrar en un Consejo.

En este sentido, Helena Herrero destacó la importancia de ser honesto con uno mismo y de tener **"coraje"** para tomar las decisiones que uno considera justas, tanto en el ámbito de la carrera profesional como en los momentos complicados como directiva y como consejera. En línea con numerosos consejeros de larga trayectoria, así como con los reguladores, los miembros del Consejo tienen que ser valientes y tener capacidad para cuestionar, retar y debatir con solidez las propuestas de la alta dirección. Esta cuestión no siempre es fácil cuando se es directiva y consejera al mismo tiempo, pero es importante saber deslindar las responsabilidades que corresponden a cada cargo y saber actuar correctamente en cada caso.

Para Helena Herrero, uno de los elementos imprescindibles en la carrera y en la vida debe ser la **curiosidad**. Las personas curiosas tienden a hacerse preguntas que ensanchan su conocimiento, a colaborar mejor con los demás y a ser más creativas. Por ello, es necesario tener una actitud de búsqueda de nuevos ángulos y de nuevas experiencias, tanto en la empresa como en la esfera personal. También en el mundo de los consejos es altamente recomendable preguntar, buscar y saber conectar con otros sin renunciar a tener una voz propia e independiente.

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

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

Para Juan Arena, una cuestión clave para asegurar que el consejero ejerza su función con integridad es la **independencia**. ¿Se puede medir en qué medida se es independiente? En realidad, es algo muy difícil de observar y un asunto complejo para acotar bajo instrucciones de leyes, normas o códigos de autorregulación. Por ello, es preciso ser honestos y abordar estas cuestiones desde la Ley, pero también desde la ética, porque de lo contrario será imposible contar con órganos de gobierno verdaderamente independientes y, por tanto, eficaces para avanzar con una visión de largo plazo.

No resulta fácil avanzar dentro un área cuyo perímetro no siempre es evidente para distintos *stakeholders* con intereses e incentivos dispares.

Formar parte del máximo órgano de gobierno de una empresa es algo realmente interesante que puede ser muy gratificante, tanto desde el punto de vista personal como profesiona, así lo cree **Eduardo Díaz-Hochleitner**, presidente de MásMóvil, con quien dialogamos de la mano de **Pilar Zulueta**, consejera independiente con amplia trayectoria en puestos de responsabilidad.

Preguntado sobre qué recomienda a las directivas antes de convertirse en consejeras, Eduardo cree que es importante informarse a fondo sobre la compañía en la que se quiere entrar, sobre su actividad y sobre sus prioridades. Para ello, es clave consultar, investigar y, sobre todo, hablar con personas que tengan información válida y fiable sobre la organización. Es vital hacer una ***due diligence* a fondo** y a partir de información fidedigna o, de lo contrario, se corre el riesgo de equivocarse y entrar en una empresa poco recomendable o que no esté alineada con nuestras expectativas o, lo que es peor, con nuestros valores.

A la hora de definir al consejero del siglo XXI, es decir, de señalar cuáles son las características, habilidades o recursos que debe tener un miembro del Consejo ejemplar, Eduardo Díaz-Hochleitner tiene claro que lo más importante es la **independencia y el criterio propio**. Es fundamental saber decir lo que se opina en el momento justo, ni antes ni después. Es clave saber hacer preguntas inteligentes que generen debates y animen al Consejo a reflexionar de manera innovadora. Además, es imprescindible saber desafiar a la dirección y cuestionar sus propuestas. Para ser un buen consejero es necesario ser verdaderamente independiente y tener voz propia, pero, al mismo tiempo, es muy recomendable ser humilde y saber hacer preguntas sin miedo.

Para Eduardo Díaz-Hoctleitner, hoy más que nunca es fundamental mirar al futuro. La digitalización, especialmente la Inteligencia Artificial, está cambiando el mundo a una velocidad de vértigo y es preciso adaptarse cuanto antes. En este contexto, cabe señalar que estamos asistiendo a una profunda **transformación del Gobierno Corporativo**, por lo que es clave abordar el cambio con inteligencia y trabajar con mentalidad abierta en un entorno complejo donde la tecnología va por delante de los legisladores y de muchos directivos reacios a asumir riesgos.

Independencia, visión a largo plazo e incorporación de la tecnología como una palanca clave para impulsar las organizaciones son tres elementos fundamentales que todo consejero debe interiorizar. Todo ello se puede trabajar y mejorar acercándose al mundo de las ***startups***, algo que recomienda a todo el mundo y, especialmente, a todos aquellos que están interesados en entrar en Consejos de Administración.

> Lo más importante es la independencia y el criterio propio. Es fundamental saber decir lo que se opina en el momento justo, ni antes ni después.

Javier Vega de Seoane, presidente de DKV Seguros, presidente del Consejo Asesor de Fujitsu y Presidente de Honor del Círculo de Empresarios, considera que nunca hemos estado mejor que hoy y, sin embargo, nunca ha habido un nivel tan alto de malestar. En el mundo en general, particularmente en Occidente, tenemos más recursos, más prosperidad, más conocimientos y más oportunidades que en cualquier otro momento de la historia, pero asistimos a un sinfín de protestas y movilizaciones. ¿A qué se debe esta paradoja? Fundamentalmente responde a que nos encontramos ante una crisis de confianza. Hoy, nuestro principal problema como sociedad es la falta de un proyecto ilusionante que nos permita reconocer el progreso que hemos alcanzando, recuperar la autoestima y proyectar un futuro más equilibrado.

A partir de este planteamiento, Javier tiene claro que nos encontramos en un momento crucial en el que es preciso ser optimistas. En este contexto, administraciones, empresas y ciudadanos tienen mucho que aportar, empezando por la puesta en marcha de iniciativas que impulsen la competitividad. En un contexto en donde es preciso recuperar la confianza, **es imprescindible que las empresas tengan claro su propósito**, lo compartan con sus *stakeholders* y trabajen a diario para ponerlo en práctica. Para lograrlo, el Consejo juega un papel clave y su liderazgo en este campo es determinante. El principal órgano de gobierno ocupa un papel central a la hora de conseguir que la cultura corporativa sea asumida por toda la compañía y se convierta en una verdadera guía para lograr los objetivos de la organización.

En este sentido, Javier Vega de Seoane hace especial hincapié en la necesidad de **comunicar, compartir e "inocular" la cultura corporativa en todos los miembros que forman parte de la empresa**. Se trata de que el profesional actúe por convencimiento y asuma el propósito como algo propio, no como una imposición o una serie de normas cuyo incumplimiento puede implicar sanciones. Para lograrlo, es fundamental compartir información y exponer con claridad cuál es el propósito; es necesario que los individuos actúen con autonomía, pero como parte de un grupo cohesionado y, por último, es clave invertir en formación de calidad para avanzar e impulsar el desarrollo profesional de todos los que trabajan en la empresa.

La carrera de **María Dolores Dancausa**, consejera delegada de Bankinter, es un caso de éxito que pone de manifiesto que es posible llegar a lo más alto de una compañía si se actúa con perseverancia, esfuerzo, pasión y, sobre todo, buena actitud. En todo momento, la consejera delegada de Bankinter ha tenido claro que es necesario trabajar duro pero, sobre todo, hay que saber aprovechar las oportunidades.

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

Al mismo tiempo, Dancausa reivindica la humildad y la **capacidad para construir equipos** como un pilar del éxito de cualquier ejecutivo. Saber escuchar a los profesionales de la organización y a los consejeros, así como hacerles partícipes de un proyecto común es, sin duda, la clave que hace posible que una compañía avance con paso firme.

Una empresa en la que no hay un clima de colaboración no avanzará con éxito ni alcanzará sus objetivos. Por ello, es necesario señalar la importancia de la comunicación interna y de la generación de un buen ambiente de trabajo ya que, de lo contrario, es imposible poner en pie un proyecto realmente sostenible.

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

En definitiva, los altos ejecutivos que han compartido sus experiencias en esta edición de *Women to Watch* apuestan por abordar el salto a los Consejos de Administración como un proyecto clave en la carrera profesional pero, sobre todo, como una aportación honesta y decidida que contribuya a la sostenibilidad de la organización. Par lograrlo hace falta trabajar duro y tener siempre muy claro valores como la integridad, la independencia, la valentía o la humildad.

Por esta razón y porque el éxito siempre vendrá de la mano de un grupo bien cohesionado, María Dolores Dancausa señala que se necesitan liderazgos fuertes y decididos, pero no para actuar en solitario.

La visión del headhunter: Qué piden las empresas y cómo responder

Los Consejos de Administración de las compañías españolas se encuentran en pleno proceso de transformación y acceder a ellos es un proceso cada día más competitivo. Uno de los numerosos agentes que observan de primera mano los cambios por los que atraviesa el gobierno corporativo es la figura del *headhunter*. Según el Informe de Consejos de Administración de las Empresas Cotizadas de 2018, publicado por PwC, el 66% de los consejeros señala que sus compañías recurren a las firmas de *headhunting* para reclutar a los nuevos miembros del Consejo, lo que denota la relevancia creciente de este tipo de firmas en las búsquedas y la continua profesionalización de los procesos.

En el marco de *Women to Watch* organizamos un panel de *headhunters* de primer nivel, en el contamos con la participación de **Loreto González**, de Korn Ferry, **Antonio Núñez**, de Parangon Partners y **Pablo Sagnier**, de Egon Zehnder. Todos ellos forman parte de firmas de *headhunting* de reconocido prestigio y su dilatada experiencia en la selección de consejeros nos aportó claves especialmente útiles para dar el salto a los Consejos.

En el ámbito de la renovación de los Consejos, **Loreto González** destacó que, a la hora de buscar perfiles, no existe un modelo único de consejero porque depende de las nuevas necesidades de las empresas en cada momento. No obstante, señaló que sí existen unas características mínimas que se requieren para acceder a los consejos de las empresas cotizadas, tales como tener experiencia ejecutiva de nivel, siendo CEO o director general, experiencia internacional, trayectoria con riqueza en diversidad y disponibilidad suficiente. Asimismo, se observa el aumento de la demanda de perfiles más especializados, como los tecnológicos. Por último, cabe destacar que muchas empresas relevantes muestran interés por incorporar mujeres a sus consejos, por lo que, a igualdad de condiciones, las consejeras y directivas empiezan a tener oportunidades interesantes.

Más allá del perfil profesional que cada uno se puede construir, **Antonio Núñez** enumeró una serie de habilidades, que son las más valoradas por los *headhunters*. Entre estas *skills* destacan el prestigio profesional consolidado, el criterio propio, la integridad en materia de *compliance*, la dedicación de tiempo o la amplitud de conocimientos. Asimismo, se buscan perfiles colaboradores, que sepan trabajar en equipo y que tengan capacidad relacional, lo que les permitirá ser agentes moderadores y defensores de los intereses de los diferentes *stakeholders* de la compañía.

Por su parte, **Pablo Sagnier** indicó que las empresas familiares también se están sumando a la reforma del gobierno corporativo y están incorporando prácticas y perfiles más sofisticados. Cuando se comparan con otro tipo de compañías, las familiares tienen un mayor grado de heterogeneidad, pero todas tienen en común que la confianza desempeña un rol muy importante. No obstante, a raíz de las nuevas necesidades que han emergido a causa de la transformación de los consejos, hoy cada día se parecen más las empresas cotizadas y las no cotizadas. A la hora de renovar sus consejos, estas compañías demandan profesionales con amplios conocimientos y experiencia y ya no buscan "consejos de amigos" sin un bagaje sólido que pueda contribuir al funcionamiento de la organización.

A la hora de trazar el camino hacia los consejos, es fundamental partir de la búsqueda de la visibilidad. Por ello, el *networking* desempeña un papel esencial en esta fase. No obstante, estar presente en el ámbito social no es tarea fácil y requiere esfuerzo.

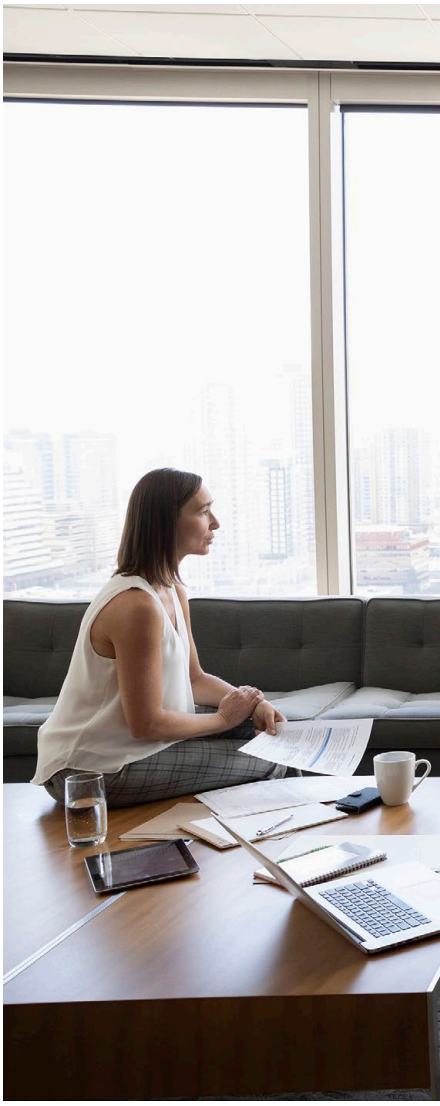
Una vez que uno logra hacerse visible y surge la oportunidad de hacer una entrevista con un *headhunter*, es fundamental saber prepararse adecuadamente, ya que un proceso de selección para una posición de consejero es muy diferente a un proceso para una posición ejecutiva. Los *headhunters* sugieren, por encima de todo, "ser uno mismo". La naturalidad es un factor primordial que juega siempre a favor del candidato. Si la persona transmite un sentimiento positivo y se muestra relajado, proyectará confianza en la entrevista. Otro factor importante es mostrar honestidad y humildad, siendo sincero con lo que uno puede aportar al Consejo.

Cuando la oportunidad se hace tangible y uno se plantea formar parte de un Consejo, el candidato debe hacer una *"due diligence"* de la compañía y de su gobierno corporativo. Se trata de entender la empresa, el sector, el negocio, los riesgos, así como los aspectos financieros. Hay que conocer para poder aceptar. Para hacer un buen análisis de su Gobierno Corporativo, es importante imaginarse una reunión de Consejo y analizar cómo funciona, qué se espera de este órgano o cuáles son las áreas de mejora, entre otras cuestiones.

Por último, también hay que hacer un ejercicio de introspección, una *"due diligence"* propia, con el fin de responder a preguntas como: ¿me siento cómodo en este colectivo y en este sector? ¿Tengo disponibilidad para asumir esta responsabilidad? ¿Tengo algún conflicto de interés que me impida desempeñar mi función con honestidad e integridad? En definitiva, es necesario buscar proactivamente las fuentes de información para asegurarse de que se toma la decisión correcta.

Finalmente, es fundamental reconocer que estamos en un momento clave de oportunidad para incorporar mujeres directivas a los consejos y los expertos coinciden en que la inclusión y la diversidad son dos variables clave que las compañías tienen en cuenta y, en el caso de las grandes compañías, quieren potenciar. Por lo tanto, solo queda aprovechar estas oportunidades y activar todas las palancas necesarias que permitan a mujeres directivas dar el siguiente paso de su carrera profesional hacia el mundo de los consejos.

A la hora de trazar el camino hacia los Consejos de Administración, es fundamental partir de la búsqueda de la visibilidad. Por ello, el *networking* desempeña un papel esencial en esta fase.



Protagonistas del cambio

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

En la tercera edición han participado un grupo de 40 directivas de primer nivel y con una dilatada trayectoria que ya están dando el salto a consejos. Además de la preparación y la experiencia que todas ellas acreditan, no cabe duda que su motivación y la participación activa en todas las actividades programadas han contribuido al éxito de *Women to Watch*.

Presentamos a continuación una breve reseña profesional de cada una de las participantes porque ellas son las protagonistas del programa y las que han hecho posible que *Women to Watch* sea una iniciativa real. Se trata de 40 historias de éxito que merece la pena seguir porque serán las verdaderas artífices del cambio.

Participantes en la edición 2019

Experiencia funcional

Participantes	Dirección General	Comercial y Ventas	Financiero y Contabilidad
Yolanda Ausín	●		
Carmen Bieger			
Eugenia Bieto	●		
Amalia Blanco	●		
Pilar Blasco	●		
Cristina Burzako			
Fernanda Cardama			
Pilar Condal	●		●
María Ángeles Delgado	●	●	
Yolanda Erburu			
Berta Escudero	●		
Beatriz Faro	●	●	
Eva Fernández	●		
Lourdes Fernández de la Riva			
Begoña García-Rozado			●
Cristina García Peri	●		●
Concepción Gómez de Liaño			
Macarena Gutiérrez			●
Sarah Harmon	●		
Inmaculada Iglesias		●	
Ana Lledó		●	
Beatriz López Gil	●		
Gracia López Granados			●
Mónica López-Monís			●
Belén Marrón			
Carolina Martínez Caro	●	●	
Marta Muñiz	●		
María Muñoz Viejo			●
María Paramés			
Nathalie Picquot	●		
Hortensia Roig	●		
Ana Sangrós			●
Mónica Sala		●	
Charo Suárez			●
María José Talavera	●		
Alba Tous	●	●	
Mar Turrado			●
Rocío Valenzuela	●	●	
Isabel Valldecabres			

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

Jurídico, Riesgos y Regulatorio	RRHH y Talento	Digital / Tecnología	RSC / Intangibles, Sostenibilidad y Fundación	Marketing y Comunicación
				●
			●	
				●
			●	●
	●		●	
			●	●
		●		
				●
	●			
●				
●		●		
		●		
		●		
		●		
		●		
●				
●				
			●	
●				
	●			●
		●		
		●		
		●		
●				●

Participantes en la edición 2019

Experiencia sectorial				
Participantes	**Financiero / Seguros**	**Retail y Consumo**	**Industrial / Auto**	**Tecnología / Telecomunicaciones**
Yolanda Ausín				
Carmen Bieger				
Eugenia Bieto				
Amalia Blanco	●			
Pilar Blasco				
Cristina Burzako				●
Fernanda Cardama		●	●	
Pilar Condal		●		
María Ángeles Delgado				●
Yolanda Erburu	●			
Berta Escudero		●		
Beatriz Faro				
Eva Fernández				●
Lourdes Fernández de la Riva	●			●
Begoña García-Rozado				
Cristina García Peri	●			
Concepción Gómez de Liaño	●			
Macarena Gutiérrez			●	
Sarah Harmon				●
Inmaculada Iglesias				
Ana Lledó		●		●
Beatriz López Gil				
Gracia López Granados	●			
Mónica López-Monís	●			
Belén Marrón				
Carolina Martínez Caro	●			
Marta Muñiz				
María Muñoz Viejo				
María Paramés	●			
Nathalie Picquot		●		●
Hortensia Roig		●		
Ana Sangrós	●			
Mónica Sala				●
Charo Suárez		●		
María José Talavera				●
Alba Tous		●		
Mar Turrado	●			
Rocío Valenzuela		●		
Isabel Valldecabres				

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

Sanidad y Farma	Servicio Público, Educación y Tercer Sector	Real Estate	Energía / Utilities	Servicios	Medios de Comunicación
					●
	●				●
	●				
				●	
					●
					●
●					
●					
					●
	●		●		
		●			
●					
●				●	
		●			
●	●				
	●				
			●		
	●				
	●				

Yolanda Ausín

Yolanda es actualmente la directora general de ARI, Asociación de Revistas. Representa a los editores españoles ante las instituciones nacionales y extranjeras, en defensa de los intereses del sector y les asesora en cuestiones comerciales, de distribución, legales y de transformación digital. Es miembro del comité de dirección de EMMA, European Magazine Media Association, donde preside el Comité Editorial y de Publicidad, y de FIPP, The Network for Global Media. Es consejera y vicepresidenta segunda de INTROL, S.A. (OJD).

Previamente fue directora de Antena de Telemadrid, directora general para España y Portugal de Discovery Networks y de Cosmopolitan TV, en cuyo lanzamiento participó. Su carrera comenzó en las áreas de marketing, comunicación y clientes, en empresas como Johnson & Johnson, Sanitas y Vodafone, donde ocupó el cargo de directora de Marketing de Clientes.

Yolanda es licenciada en Ciencias Políticas y Sociología por la UCM y MBA por el Instituto de Empresa. Ha realizado el Programa de Liderazgo para la Gestión Pública de IESE.

Carmen Bieger

Carmen es, desde su creación en 2005, directora general de la Fundación Atresmedia, entidad que canaliza la acción social del grupo. De 2009 a 2011 fue también directora de Responsabilidad Corporativa. Es miembro del Comité de Gestión y forma parte del Consejo Asesor de la Fundación Biodiversidad.

En 2003 se incorporó a Antena 3 como jefe de gabinete del consejero delegado. Previamente trabajó en Mediaset con distintos puestos de dirección en auditoría y operaciones; control y Business Affairs y como directora de la unidad de apoyo al consejero delegado. Comenzó su carrera profesional en Arthur Andersen como auditora de cuentas.

Carmen es licenciada en derecho por la Universidad Autónoma de Madrid, PDD del IESE, PDD en Economía y Finanzas para la Alta Dirección (AFI) y cuenta con el Programa E-Commerce Business & Tech. de la Universidad de Berkeley. Es ´Mujer Top 100 Líder´ honorífica.

Eugenia Bieto

Eugenia ha sido directora general de ESADE. Actualmente es profesora del Departamento de Estrategia y Dirección General y dirige ESADE Women Initiative. Pertenece al consejo asesor de cuatro escuelas de negocios en Francia, Suiza y Brasil. Es miembro de la junta de gobierno del Círculo del Liceo de Barcelona y del Consejo de Administración de ESADE Creapolis.

Ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en ESADE, donde ha ejercido como directora general durante ocho años y como subdirectora general corporativa durante cuatro años. Asimismo, fundó el Instituto de Iniciativa Emprendedora. Ha sido presidenta de la CEMS, red internacional de escuelas de negocio. Ha ejercido diversos cargos en la Administración Pública, vinculados a la promoción económica y al fomento de la innovación. Como directora general de ESADE, lideró la internacionalización de la organización, el crecimiento de su facturación y la expansión del nuevo campus dedicado a la creatividad y la innovación.

Eugenia es licenciada en Ciencias Empresariales, máster en Dirección de Empresas por ESADE y doctora por la Universidad Ramon Llull.

Amalia Blanco

Amalia es directora general adjunta de Comunicación y Relaciones Externas de Bankia y miembro del Comité de Dirección de la entidad desde mayo de 2012. Además, es presidenta de A Contracorriente Films y fundadora de Mi Mundo Travel. Es miembro del Consejo Asesor del Instituto Americano de Investigación Benjamín Franklin y del Patronato de la Fundación Por Causa.

Tiene una dilatada experiencia tanto en banca, donde fue auditora interna y controller de Santander Investment, como en comunicación de empresas cotizadas. Ha sido directora general de Comunicación y Relaciones Externas de Gamesa y Ferrovial; directora del gabinete de presidencia de Hidrocantábrico y consejera y directora general de Vértice 360º. Comenzó su carrera profesional en Arthur Andersen.

Amalia es licenciada en Derecho y en Administración y Dirección de Empresas (Icade-E3) por la Universidad Pontificia de Comillas.

Pilar Blasco

Pilar es consejera delegada de EndemolShine Iberia, parte del grupo internacional EndemolShine, empresa líder del sector audiovisual dedicada a la creación, producción y distribución de contenidos de todos los géneros. Endemol Shine Iberia, con una media de 700 empleados, agrupa las cinco marcas más importantes del entretenimiento y la ficción en España y Portugal (Gestmusic, Diagonal, Zeppelin, Shine Iberia y Endemol Portugal) con títulos como Gran Hermano, OT, MasterChef o La Catedral del Mar.

Empezó como redactora y subdirectora de programas en RTVE y Telemadrid para luego desarrollar su carrera en el sector privado, donde, desde hace 25 años, ha asumido distintas responsabilidades como directora creativa, productora ejecutiva, directora general y CEO, trabajando durante estos años para todos los operadores del mercado audiovisual en abierto y de pago.

Pilar estudió Ciencias de la Información en la Universidad Complutense de Madrid.

Cristina Burzako

Cristina es directora de Marca y Comunicación en Telefónica España, miembro del Comité de Dirección de Movistar+, mentora de startups en Wayra y mentora de profesionales de alto potencial en Telefónica.

Cuenta con más 20 años de experiencia en la industria del marketing y con más de 15 como miembro de comités de dirección y puestos directivos en grandes compañías de telecomunicaciones, medios, entretenimiento y gran consumo. Ha liderado profundas transformaciones en diferentes organizaciones (Procter & Gamble, Telefónica, CANAL+, El País, Coty o Lancaster) llegando a liderar el negocio de más de 30 marcas (B2C y B2B) para 13 mercados distintos. Formó también parte del órgano responsable de vender CANAL+ y lideró la integración de varios equipos tras la compra de Telefónica. Además, fue consejera independiente en Autingo durante dos años.

Cristina es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Comercial de Deusto y ha cursado el ICLD (Liderazgo para Directivos en la Transformación de Compañías) por el CEDE. Ha sido galardonada como ¨Mejor profesional de Márketing de 2018¨ y ¨Mujer a Seguir 2018".

Fernanda Cardama

Actualmente, Fernanda es Global Head People & Resources y miembro del comité ejecutivo de MAXAM, compañía tecnológica global especializada en materiales energéticos para minería, infraestructuras, defensa, caza y tiro deportivo que tiene su sede en España y filiales en más de 50 países.

Su trayectoria profesional se ha centrado en la gestión de procesos de transformación, gestión del cambio e implantación de nuevos modelos organizativos. En su posición actual en MAXAM, es responsable de las áreas de Organización, Sistemas, Digital, Comunicación, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales y de la Fundación MAXAM. Antes de unirse a su actual compañía, ocupó posiciones de dirección de Recursos Humanos en multinacionales como Johnson & Johnson, Grupo Cortefiel y en consultoría en Hay Management Consultants.

Fernanda es licenciada en Psicología por la Universidad de Santiago de Compostela, cuenta con un Advance Management Program de Harvard Business School y un MBA por el Instituto de Empresa. Además, ha realizado un General Management Executive Program (Ascend) en la Universidad de Cape Town y un Master en Recursos Humanos en ICADE.

Pilar Condal

Pilar es vicepresidenta ejecutiva de Condis Supermercats, S.A., empresa familiar y una de las compañías líderes del sector de los supermercados urbanos. Es miembro del Consejo de Administración de Condis Supermercats, S.A. donde forma parte de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y preside la Comisión de Auditoría. También forma parte del consejo de IFA Retail S.A. y de su Comisión de Auditoría y Control.

Inició su trayectoria profesional en KPMG en el ámbito de la auditoría y consultoría y posteriormente se incorporó en la empresa familiar en 1996, donde ha tenido responsabilidades en las áreas contables, fiscal y financieras, consultoría de procesos, control interno, gestión de riesgos y gobierno corporativo.

Pilar es licenciada en Económicas y Empresariales por la universidad privada FERT-INEDE (actualmente UIC Barcelona) y por la UNED y ha realizado el Programa de Dirección General (PDG) IESE.

María Ángeles Delgado

María Ángeles es consejera delegada de Fujitsu en España. Durante sus 14 años en Fujitsu ha desempeñado diversos cargos de responsabilidad en nuestro país, habiendo tenido los últimos tres años la responsabilidad del negocio en Portugal y el desarrollo del plan estratégico de crecimiento en Latinoamérica. Ha sido miembro del Consejo de Fujitsu Laboratories, la división de I+D de la multinacional. Comenzó su carrera profesional en 1986 y, desde entonces, ha desarrollado su trabajo en diferentes multinacionales y en todos los segmentos de mercado, siendo una mujer pionera en España en el sector tecnológico.

Es miembro de la Junta Directiva del Círculo de Empresarios y del Consejo Profesional de ESADE. También es patrona de la Fundación CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos), del Consejo Empresarial de América Latina y de la Fundación Juan XXIII.

María Ángeles es licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid y cuenta con un PDD por el IESE.

Yolanda Erburu

Yolanda es directora de Comunicación, RSC y Fundación Market Unit Europe and Latinamerica (ELA) de Bupa, que incluye el Grupo Sanitas. Como miembro del comité de dirección de Sanitas y de Bupa ELA, gestiona los asuntos corporativos de la compañía de salud en España y coordina esta función en Latinoamérica, Polonia y Turquía. Es Global Lead de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad de Bupa con responsabilidad sobre los indicadores ESG del grupo en todo el mundo. También es Directora General de Fundación Sanitas.

Anteriormente ha gestionado la comunicación en Orange y Xfera (MasMóvil). Entre 2008 y 2014 ha sido vocal, vicepresidenta y presidenta de la junta directiva de Forética, asociación líder en sostenibilidad y gestión ética de los negocios de España.

Yolanda es licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra, ha cursado el Executive Program de Singularity University (EEUU) y The Prince's of Wales Business and Sustainability Programme de la Universidad de Cambridge. Tiene el Certificado en Buen Gobierno de las Sociedades del Instituto de Consejeros y Administradores (IC-A).

Berta Escudero

Berta es Managing Director Retail en Gordon Brothers, con responsabilidad sobre Europa, Oriente Medio y Latinoamérica.

Anteriormente fue CEO de El Ganso, empresa española de retail de moda y previamente fue CEO de Grupo Cortefiel (ahora Tendam). Se unió al grupo como directora general de la Cadena de Suministro y posteriormente añadió las responsabilidades de sistemas de información y proyectos estratégicos hasta ser nombrada finalmente CEO. Con anterioridad, Berta trabajó en diferentes sectores, incluyendo cosmética y fragancias (Grupo Puig Beauty & Fashion), alimentación (Chupa Chups) y gran consumo (Procter & Gamble), siempre en áreas de operaciones, *supply chain* y tecnología en entornos multinacionales y multiculturales.

Berta es ingeniera industrial especializada en Mecánica por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid, tiene el Certified in Production and Inventory Management (CPIM) de APICS, ha cursado el Programa Alta Dirección Internet Business (PADIB) en el ISDI y está certificada en Buen Gobierno por el Instituto de Consejeros-Administradores, IC-A.

Beatriz Faro

Beatriz es presidenta de Medicina Interna en mercados desarrollados en Pfizer, liderando los directores generales de 57 países (Europa, Japón, Corea, Australia, Nueva Zelanda). Anteriormente fue directora general de Pfizer España.

Beatriz es presidenta del Comité de Diversidad de la Cámara Americana en España, sponsor del Comité de Diversidad europeo de Pfizer, expresidenta del Consejo y actualmente consejera de Pfizer y Wyeth España. También es miembro del Consejo y expresidenta de la Fundación Pfizer España. Ponente en congresos sobre liderazgo, diversidad, incluyendo una charla TedX.

Beatriz es farmacéutica con más de 25 años de experiencia en la industria farmacéutica y biotecnológica a nivel nacional e internacional, en start-ups y grandes corporaciones, siempre liderando el cambio. En mayo 2019 ha sido galardonada con el premio internacional Luminary Award de la Healthcare Businesswomen Association (HBA).

Eva Fernández

Eva es directora Global de Comunicación de Telefónica. Anteriormente ha sido la consejera delegada de El Español, subdirectora general de Unidad Editorial, directora general de El Mundo y CDO del grupo RCS para España.

Fue cofundadora de El Español y gestionó su *crowfunding* de inversión, que logró un record en el sector. Destaca su profundo conocimiento del entorno digital, siendo pionera en implementar en El Mundo y en El Español modelos de suscripción por contenidos, metodología SCRUM en los procesos y gestión de cambios culturales profundos. Cuenta con experiencia financiera en el departamento de auditoría del Banco Santander.

Eva es doctora cum laude por la Universidad San Pablo CEU en Ciencias Económicas y Empresariales, master en e-business por la Universidad Politécnica y autora de numerosos libros especializados en gestión tecnológica en la empresa. Fue nombrada entre las 100 mujeres líderes en 2016, mejor profesional por la Asociación de Editoriales de Publicaciones Periódicas (AEEPP) en 2018 y premio a la mejor labor docente en 2000.

Lourdes Fernández de la Riva

Lourdes es actualmente la directora de Organización y Desarrollo Directivo del Grupo Prisa. Anteriormente lideró el área de RRHH de Correos y Telégrafos con un equipo compuesto por 500 personas.

Con más de 25 años de experiencia, principalmente en recursos humanos y comunicación, destaca su participación en el lanzamiento de compañías de telecomunicaciones (Airtel, Cable i Televisió de Catalunya y Jazztel) y en procesos de transformación de negocio (Banco Urquijo, Beta Capital/Fortis). Cuenta con una importante trayectoria internacional en BNP Paribas Paris, donde lideró el área de gestión del talento a nivel mundial. Tiene una profunda experiencia en la creación de sistemas de compensación de directivos y consejeros, así como en gestión del cambio y liderazgo.

Lourdes es licenciada con honores en Antropología y es IEP por Insead en Fontainebleau/ Singapur.

Begoña García-Rozado

Begoña es directora global de fiscalidad de Iberdrola, S.A. y se incorporó a esta empresa desde el área fiscal de Deloitte Legal, donde era socia de la firma, habiendo trabajado previamente en PwC.

Pertenece al Cuerpo Superior de Inspección de Finanzas del Estado y ha dedicado gran parte de su carrera a la Administración Pública, ejerciendo distintos puestos de responsabilidad en el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, llegando a ocupar la posición de subdirectora general de Impuestos sobre las Personas Jurídicas. Asimismo, ha sido responsable de la representación de España en el Consejo de la Unión Europea en materia de elaboración de las directivas comunitarias de fiscalidad directa.

Begoña es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas y colabora con numerosas escuelas en cursos de formación tributaria.

Cristina García Peri

Cristina es socia directora de Azora Capital, donde lidera el área de desarrollo de negocio y estrategia y es responsable de los departamentos de financiación, auditoría y cumplimiento. Antes de Azora, fue directora general de Hispania SOCIMI. Además, es consejera independiente de EVO Banco donde preside la Comisión de Auditoría y la Comisión de Riesgos.

Anteriormente, desarrolló su carrera durante 15 años en banca de inversión, siempre basada en Londres, en JP Morgan y Merrill Lynch, donde creó y lideró durante más de 10 años el equipo de Corporate Equity Derivatives para Europa, Oriente Medio y Africa, y fue responsable de Equity Capital Markets para España y Portugal. Cristina ha sido durante un año consejera de Isolux Corsán y, durante tres años, presidenta de la ONG Plan Internacional en España.

Cristina es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas ICADE E-2, summa cum laude, y cursó un MBA en Harvard Business School, siendo la primera mujer española que lo logró.

Concepción Gómez de Liaño

Concepción es Chief Operating Officer (COO) de Iberia en Credit Suisse para la división de International Wealth Management. Forma parte del comité de dirección de la región Iberia, del comité de dirección de la sucursal en España, del comité de dirección de Portugal y del comité de riesgos del sur de Europa. En 2018 fue galardonada con el premio de “Accountability” otorgado por Credit Suisse a nivel mundial por su contribución personal en proyectos de impacto.

Con anterioridad ha sido directora del Canal Internet, directora de Estrategia y Proyectos, directora de Marketing y Estrategia. Previamente ha trabajado en la consultora estratégica Monitor Company, en Openbank y en Antfactor, fondo de capital riesgo especializado en invertir en start-ups.

Concepción es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas y en Derecho por la Universidad de Castilla-La Mancha. Está certificada en Buen Gobierno por el Instituto de Consejeros-Administradores IC-A y ha realizado programas de desarrollo directivo en ESADE y UCLA.

Macarena Gutiérrez

Macarena es CFO y miembro del comité de dirección de Atlantic Copper donde también asume responsabilidades adicionales de Comunicación Corporativa y Sistemas de Información de la compañía, liderando un equipo de 30 personas. Forma parte del patronato de la Fundación Atlantic Copper. Es miembro de los comités de comunicación de Eurometaux (Asociación Europea de Metales) y ECI (European Copper Institute). También forma parte de la Comisión Ejecutiva del Real Instituto Elcano. Es miembro del Consejo de Administración y del Comité Financiero de Womenalia, primera red social global de mujeres profesionales.

Además de las funciones propias de sus áreas de responsabilidad, durante su carrera profesional ha liderados procesos de M&A e implantación de estrategias alcanzando los objetivos marcados. Con anterioridad, trabajó en Arthur Andersen en Madrid, donde desarrolló trabajos de auditoría en empresas del sector industrial y de servicios

Macarena es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales y Máster en Dirección de Empresas por IESE (2001).

Sarah Harmon

Sarah es country manager de LinkedIn para España y Portugal desde 2013. Tiene más de 25 años de experiencia internacional en el mundo tecnológico.
Es miembro del Consejo de Administración de Renta4Banco desde abril 2016.

Ha desempeñado puestos desde dirección comercial hasta dirección general en empresas de software, consultoría y telecomunicaciones. Ha trabajado en multinacionales como United Healthcare y Cerner, además de varias start-ups tecnológicas entre 1995 y 2003. Se incorporó a Microsoft en 2004, donde ocupó diversos cargos a nivel nacional e internacional. Además, fue la responsable mundial del lanzamiento de Microsoft Office 365 en modo sindicación con dos compañías de telecomunicaciones internacionales.

Sarah es licenciada en Periodismo por la Universidad de Kansas (EEUU) y tiene un Máster de Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Carolina del Norte. Ha recibido varios reconocimientos como "Top 100 Mujer Líder" de Mujeres&Cía 2014 y 2015 o el premio Los + Influyentes de Recursos Humanos 2017 y fue nombrada "La Directiva Más Zen" por El Mundo Zen Adecco.

Inmaculada Iglesias

Inmaculada es directora de Innovación and Business Excellence de AstraZeneca Farmacéutica Spain. Desde esta posición el departamento que lidera da soporte a la organización en términos de planificación y asesoramiento estratégico a las distintas unidades de negocio. Además, juega un papel clave impulsando la innovación digital, aprovechando la analítica de datos para tomar decisiones estratégicas y desarrollando soluciones innovadoras para el sistema sanitario y para los pacientes.

Tiene más de 20 años de experiencia en la industria farmacéutica en roles de marketing y ventas, en concreto, en desarrollo estratégico de negocio, preparación de lanzamientos y comercialización de fármacos innovadores.
Con sólida experiencia en trasformación de negocio y reorganización de redes comerciales, en los últimos años su foco ha estado en innovación, analítica de datos y digital para abordar los retos asociados con la trasformación y evolución del negocio.

Inmaculada es licenciada en Farmacia por la Universidad Complutense, Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial (GESCO por ESIC), Máster en Marketing Farmacéutico por EADA y PDG por IESE.

Ana Lledó

Ana es VP Regional Portfolio Europe & Americas donde es responsable de la cuenta de resultados de los productos en estas regiones. Tiene a su cargo un equipo multinacional responsable del desarrollo de negocio y de la penetración de soluciones *cloud* en grandes cuentas. Además, es responsable de implementar la transformación estratégica, lo que significa el cierre de plataformas de red y negocios obsoletos. Ha sido pionera en la transformación de "Servicios en la Nube" de BT y ha influido decisivamente en la estrategia *"Cloud of Clouds"*, el ecosistema de servicios propios y con *partners* que la compañía ofrece a sus clientes.

Anteriormente, desarrolló su trayectoria en el sector retail y banca, siempre ligada al desarrollo de negocio y a la transformación de los canales comerciales. Además, fundó su propia compañía, Franchipolis.com, marketplace pionero en España para el sector franquicias.

Ana es licenciada en Derecho por la Universidad Complutende de Madrid, MBA por la CECA, diplomada en ISDI y diplomada por el Instituto de Consejeros-Administradores, del que es miembro. Es profesora de Transformación Digital en la EOI.

Beatriz López Gil

Beatriz es vicepresidenta primera de la Asociación Española para la Calidad (AEC) y miembro de su comisión ejecutiva. Además, preside la Comunidad de Experiencia de Cliente de la AEC y es profesora del Programa Ejecutivo en Customer Experience del CEU. Es senior advisor de UnLtd Spain, fundación de apoyo al emprendimiento social.

Tiene más de 20 años de experiencia en marketing, desarrollo de negocio, atención al cliente y dirección general, liderando proyectos alrededor de la experiencia de cliente y empleado en distintas multinacionales como, Banco Santander, Arthur Andersen, EY, Sanitas y Quironsalud. Entre otros logros, destacan el lanzamiento de la marca Quirónsalud; la profesionalización de la atención al cliente en el sector salud creando dos plataformas de Contact Center propias; la aplicación de metodologías de Big Data en marketing y de gestión de clientes en Banco Santander y el desarrollo del primer plan de marketing de Minsait.

Beatriz es licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid, donde también ha cursado hasta 3º de Medicina, Máster en Dirección Económico-Financiera por ICADE y se ha certificado en Buen Gobierno Corporativo por el Instituto de Consejeros-Administradores IC-A. Además, ha realizado el Digital Business Executive Program por el ISDI.

Gracia López Granados

Gracia es senior advisor en STJ Advisors, empresa independiente líder en asesoramiento de mercados de capitales. Adicionalmente, es consejera dominical en el astillero Hijos de J. Barreras representando a PEMEX, accionista mayoritario.

Comenzó su carrera profesional en Londres, donde estuvo once años en distintos bancos de inversión (JP Morgan, CSFB y Morgan Stanley) siempre en áreas de mercados. Desde su regreso a España en 2017 ha liderado distintos negocios en Cajamadrid y luego en Bankia. En 2013 y antes de la creación de la SAREB, fue propuesta por Bankia como Directora Financiera de Martinsa Fadesa. Recientemente ha trabajado como senior advisor del fondo de Apollo European Principal Finance II durante cuatro años, estando muy ligada a la compra y desarrollo de EVO Banco.

Gracias es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF. Recientemente ha dedicado tiempo a su formación en transformación digital en ISDI y MIT y se ha certificado en Buen Gobierno Corporativo por el Instituto de Consejeros-Administradores IC-A.

Mónica López-Monís

Mónica es responsable de Relaciones con Supervisores y Reguladores del Grupo Santander desde mayo de 2019. Hasta esa fecha y desde febrero de 2015, había ejercido como Group Chief Compliance Officer de Banco Santander. Además, es presidenta del Supervisory Board de Santander Consumer Bank AG en Alemania.

Se incorporó al Grupo Santander en 2009 como secretaria general y del Consejo de Banesto y posteriormente ejerció como vicesecretaria del Consejo de Banco Santander. También ha sido secretaria general y del Consejo de Bankinter y de Aldeasa. Comenzó su vida profesional como Abogado del Estado, primero en Barcelona y posteriormente en el Tribunal de Justicia de la Unión Europea en Luxemburgo. Fue consejera independiente de Abertis y presidió la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones entre 2013 y 2017. Ha sido tesorera de la junta de gobierno del Colegio de Abogados de Madrid entre 2007 y 2012.

Mónica es licenciada en Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) y Abogado del Estado. Habla cinco idiomas.

Belén Marrón

Belén es especialista en gobierno corporativo, RSC, comunicación y relaciones institucionales, además, pertenece al Consejo de Transmaber.

Su etapa profesional se ha desarrollado en el sector de la consultoría política y la educación y, recientemente, en el sector salud al dirigir el área corporativa de RSC del Grupo Quironsalud y la dirección general de su Fundación. Colabora en varios medios de comunicación y forma parte del claustro docente de EAE. También es miembro del Consejo Asesor de Sanidad del Ministerio de Sanidad, Igualdad y Asuntos Sociales, del Consejo de la Cátedra UNESCO para la Paz, Solidaridad y Diálogo Intercultural, del think tank de Foment del Treball y del Consejo de la Asociación Española de Fundaciones (AEF), y patrona de la Fundación PortAventura,

Belén es licenciada en Derecho por la Universidad Abat Oliba CEU, diplomada en Protocolo y Relaciones Institucionales por ESPRI y se ha especializado en derecho mercantil, fundaciones y entidades sociales, así como en gestión hospitalaria por ESADE.

Carolina Martínez Caro

Carolina es directora general del Banco Julius Baer para España y Portugal, banco privado de inversiones de origen suizo, desde abril de 2014. Es miembro del Consejo de la región Western Europe en Suiza y preside el Consejo de Administración de Julius Baer Agencia de Valores. En septiembre de 2015 creó el Comité Asesor Internacional para el mercado de Iberia, donde es la presidenta, y en junio del 2018 el Comité Ético Internacional para el fondo Temperantia.

Anteriormente, desarrolló su carrera como banquera privada durante 20 años, primero en Merrill Lynch, a partir del 2008 en Bank of America y, en 2013, en Julius Baer, siendo la ejecutiva top performing durante muchos años.

Carolina estudió en ICADE (E-1), y tiene una especialización en Derecho Financiero Comunitario por L'Institut d'Etudes Europeenes (ULB) de Bruselas. Además, ha hecho distintos cursos de especialización en las universidades de Yale y Berkeley (Haas BS). En 2017 comenzó el Global Executive CEO Program, consistente en tres módulos distintos en las universidades de CEIBSS (Shangai), Wharton (Filadelfia), e IESE (Barcelona).

Marta Muñiz

Marta es decana de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad Europea, miembro del Consejo de Gobierno y del Comité de Dirección, así como del patronato de World Vision España.

Desarrolló su primera etapa profesional en consultoría y banca de inversión, ocupando cargos de responsabilidad en asesoramiento, en estrategia empresarial, desarrollo de negocio y M&A en Accenture y AB Asesores Morgan Stanley (actualmente Alantra). En 2009 asume la creación y dirección de la Cátedra de Internacionalización Empresarial, Diversidad y Desarrollo Profesional de la Universidad Pontificia de Comillas. En 2014 es nombrada directora general de ICADE Business School y en 2016 se une al proyecto de Universidad Europea (Laureate International Universities).

Marta es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas, donde se licenció en ADE (ICADE- E2). Tiene un postgrado en Management Research por el Real Colegio Complutense en Harvard y fue becada por el Grupo Santander en el programa Developing Women Leaders de UCLA Anderson Executive. En 2015 obtuvo el Premio Talento Académico (Cinco Días y Manpower-Human Age Institute).

María Muñoz Viejo

María es responsable de asuntos fiscales de Endesa. Desde esta posición gestiona todas las actividades fiscales que afectan al grupo, incluyendo el cumplimiento, las inspecciones, los litigios, la consultoría, la gestión de riesgos y gobierno corporativo en materia fiscal. Especialmente destacable la interrelación habitual con la Comisión de Auditoría que tiene encomendada la gestión y control de riesgos fiscales y la aprobación de operaciones vinculadas. Destaca en la gestión de importantes proyectos de digitalización asociados a la función fiscal. Tiene un equipo de 40 personas.

Es miembro permanente del comité fiscal de la CEOE, AELEC y SEDIGAS y del Foro de Grandes Empresas (en el marco de cumplimiento cooperativo). Forma parte de uno de los grupos de trabajo de la AEDAF. Cuenta con diversas publicaciones en materia fiscal.

María es licenciada en Administración y Dirección de Empresas y posteriormente cursó el Máster de Tributación del Centro de Estudios Garrigues, donde finalizó primera de la promoción. Tiene un manejo fluido del español, inglés e italiano.

María Paramés

María ha desarrollado su carrera profesional en el sector asegurador y financiero, la mayor parte de la misma en el Grupo Bankinter. En la actualidad es subdirectora general adjunta de Bankinter y ocupa el puesto de directora de Personas, Comunicación, Calidad e Inmuebles de la entidad. Anteriormente fue directora de Reputación e Innovación Corporativa del banco.

Previamente desarrolló su carrera profesional en Línea Directa Aseguradora, como directora de Recursos Humanos y posteriormente como directora de Gestión de Intangibles.

Licenciada en Psicología por la Universidad Pontifica de Comillas, ha cursado el Programa de Dirección General PDG IESE y ha participado en el Programa de Innovación y Emprendimiento en Massachusetts Institute of Technology (MIT, Boston). También ha realizado el Programa de Personas, Cultura y Desempeño en la Universidad de Stanford. Es Miembro del Consejo de Administración de CUNEF y de la comisión ejecutiva del Real instituto Elcano.

Nathalie Picquot

Nathalie es directora general de Twitter España y Portugal. Cuenta con más de 20 años de experiencia en empresas tecnológicas enfocada en ventas, acuerdos estratégicos, marketing digital y desarrollo de negocio, tanto en el entorno nacional como internacional. Nathalie es consejera independiente de MásMóvil, forma parte del International Women's Network en España, del Círculo de Empresarios y está en el Patronato de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción (FAD).

Antes de incorporarse a Twitter trabajó en DoubleClick en Nueva York y Dublín en el área de desarrollo de negocio a nivel global, luego en AdLINK desarrollando acuerdos estratégicos en EMEA, y en Google, donde lideró partnerships, montó el equipo de YouTube, la estrategia de vídeo para Google España y los equipos de agencias de medios y agencias creativas.

Nathalie es licenciada en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales por Cornell University y ha completado cursos de Executive Education en Harvard y Wharton. Recientemente ha realizado el curso de "De Directivo a Consejero" en IESE. Es franco-alemana y habla inglés, francés, alemán y español.

Hortensia Roig

Hortensia es presidenta de EDEM Escuela de Empresarios desde diciembre de 2017, proyecto al que ha estado vinculada desde 2005 y donde ha desempeñado diversas responsabilidades. EDEM forma parte de Marina de Empresas, un polo emprendedor ubicado en Valencia que aúna educación, aceleración e inversión para personas con inquietudes innovadoras y de emprendimiento.

Hoy compatibiliza su labor como presidenta y docente de EDEM con el Consejo de Administración de Mercadona, cadena de supermercados de ámbito nacional que cuenta con más de 1.600 tiendas y 86.000 empleados.

Hortensia es licenciada en Derecho por la Universidad de Valencia con premio extraordinario fin de carrera. Además, es miembro del Fórum del Instituto de la Empresa Familiar y ha sido la primera mujer española en formar parte del advisory board de la Berklee College of Music, en Boston.

Ana Sangrós

Ana es directora de Información Corporativa y Análisis en Ibercaja Banco S.A. con responsabilidad sobre las áreas de contabilidad del grupo, planificación, control de gestión, información de gestión, chief data officer y relación con supervisores. Asimismo, es consejera de las sociedades del Grupo Ibercaja: Ibercaja Gestión S.G.I.I.C. S.A., Ibercaja Vida S.A.U., Ibercaja Mediación S.A.U. e Ibercaja Leasing S.A.

Empezó su carrera profesional en Arthur Andersen en el ámbito de auditoría y consultoría. En 1994 se incorporó a Ibercaja trabajando en áreas de segunda y tercera línea de defensa, lo que le llevó a liderar equipos y desarrollar proyectos en las unidades de auditoría financiera, control global de riesgos, sistemas de control interno y validación de modelos.

Ana es licenciada en Ciencias Empresariales; miembro del ROAC desde 1994 y PDD IESE 2015.

Mónica Sala

Mónica es directora general de Red, Sistemas y Grandes Clientes de Orange en España. Participa activamente en la transformación digital de la compañía, incluyendo la contratación de talento, gestión del cambio y la adopción de nuevas tecnologías.

Cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones, tanto en empresa privada como pública y ha desarrollado su carrera en las áreas de tecnología, negocio y estrategia. En 2010, recibió el premio Ingeniera del Año (Premio Salvà i Campillo) por el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación de Cataluña. Además, forma parte del Consejo Social de la Universidad Politécnica de Catalunya, liderando actualmente la comisión económica del mismo.

Mónica es Ingeniera Superior de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Catalunya y MBA por ESADE.

Charo Suárez

Charo es directora financiera y de sistemas de información en Corporación Alimentaria Peñasanta (Grupo Central Lechera Asturiana), empresa líder en el sector lácteo español. Presidenta del Comité de Inversiones y miembro del Consejo de Administración en varias sociedades de Grupo.

Con más de 20 años de desempeño profesional en CAPSA, posee una sólida experiencia como directora financiera y es miembro del Comité de Dirección, asumiendo responsabilidades en los distintos ámbitos del área financiera: definición e implantación de estrategias, diseño y desarrollo de planes de negocio, planificación y control presupuestario; contabilidad y *reporting*; interlocución y relación con las principales entidades financieras; fijación y supervisión de la política fiscal y relaciones con el auditor y organismos públicos. Durante estos años ha sido consejera en varias sociedades del grupo y ha participado activamente en procesos de compra y alianzas empresariales.

Charo es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo. Realizó el Programa Alta Dirección de Empresas de Cadena Alimentaria (ADECA) en el Instituto Internacional San Telmo y el Programa Finanzas Corporativas en IESE.

María José Talavera

Maria José es directora general de VMware en España y Portugal desde marzo de 2012, empresa líder en las soluciones de infraestructura cloud con sede en Palo Alto (California). Con una trayectoria de más de 27 años en el sector tecnológico, ha ocupado puestos de dirección general en dos compañías (VMware y Compuware) y diversas posiciones ejecutivas en IBM, con foco en el sector banca y la división de Software Group a lo largo de 14 años.

En los últimos años se ha centrado en el cambio cultural y estratégico de la compañía duplicando resultados e impulsando la imagen de marca, así como construyendo un ecosistema de partners tales como IBM, Amazon Web Services, Accenture, HP, DELL o Telefónica para desarrollar capacidades de transformación digital en el mercado español y portugués.

María José tiene formación académica en Informática en la Universidad Politécnica de Madrid y diversos programas para ejecutivos destacando INSEAD y London Business School.

Alba Tous

Alba es la presidenta de TOUS desde 2008.

Se incorpora al negocio familiar (Joyería TOUS, S.A.) en 1984, en la tienda TOUS de Manresa. Tras pasar por el departamento de Logística y Aperturas, se convierte en directora comercial de la firma. En 2002 asume la dirección general de la compañía y, en 2008, es nombrada presidenta de TOUS hasta hoy en día.

Licenciada en Gestión de Joyería por el Institut CFH de Laussane (Suiza) y diplomada en Grabado Manual por el Gemological Institut of America (California), Alba Tous amplió su formación realizando un Programa de Desarrollo Directivo en IESE, así como otros seminarios relacionados con la gestión de la empresa familiar y las marcas de prestigio.

Mar Turrado

Mar es socia fundadora de Marnal Capital, boutique de banca de inversión, desde la que está lanzando una Fintech -Findango-. Mar es senior advisor de Ahorro Corporación Financiera, donde desempeñaba el cargo de directora general de Desarrollo Corporativo. Cuenta con una larga trayectoria asesorando empresas al más alto nivel estratégico y financiero, dirigiendo equipos de banca de inversión y banca corporativa en entidades como Ahorro Corporación-Stormharbour, JB Capital Markets, Arcano Partners o Citigroup.

En el sector público, Mar trabajó en el Instituto de Crédito Oficial (ICO) como subdirectora general de Financiación Directa, Internacional y Avales. Ha sido consejera dominical de COFIDES y de AXIS Participaciones Empresariales SGECR, S.A. Lanzó para Avenue y JZ la empresa Bravo Capital.

Mar inició su carrera profesional en Arthur Andersen y en FG Inversiones Bursátiles. Es Auditora de Cuentas por el ROAC y licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE- E2.

Rocío Valenzuela

Rocío es desde hace cuatro años directora general de la División de Gran Consumo de L'Oreal España, que representa el 40% de la facturación del grupo en nuestro país y cuenta con un equipo de 400 personas. Bajo su dirección, la división lidera el sector de la belleza con la incorporación al mercado de fuertes innovaciones tanto de producto como de nuevas categorías. Además, trabaja activamente para liderar la transformación digital del sector y convertir su organización en una empresa líder.

Rocío cuenta con 20 años de experiencia en gran consumo. Ha ejercido diferentes cargos de responsabilidad en estrategia y marketing. Comenzó su carrera en L'Oreal España y posteriormente se trasladó a la división de innovación como responsable del desarrollo mundial de productos. A su vuelta a España fue nombrada directora de marketing de L'Oreal Paris. En 2010 emprendió su segunda aventura internacional como directora general de marca y miembro del comité de dirección de Europa con base en París.

Isabel Valldecabres

Bela es directora de Gabinete de la vicepresidenta del Gobierno. Es consejera en SEPI y Agencia EFE.

Su carrera profesional ha discurrido mayoritariamente en el ámbito público como docente e investigadora en la universidad, así como en funciones de asesoramiento jurídico, institucional y de comunicación en el Gobierno de España. Además, ha sido asesora en los gabinetes de seis ministros. También ha colaborado en cooperación internacional y cooperación al desarrollo en Latinoamérica, dando formación y asesoramiento a Gobiernos y sociedad civil. Desde 2012 ha sido magistrada suplente en la Audiencia Provincial de Madrid y, desde diciembre de 2017, es magistrada de carrera. En 2013 fue nombrada vocal suplente del Consejo General del Poder Judicial por el turno de juristas de reconocida competencia, a propuesta del Senado.

En 1996 recibió la Cruz de Honor de la Orden de San Raimundo de Peñafort. Es miembro del consejo asesor de la Asociación Women in a Legal World. Bela es licenciada en Derecho por la Universidad de Valencia y doctora en Derecho (sobresaliente cum laude) por la Universidad Carlos III de Madrid.

Club Alumni *Women to Watch*

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

Queremos seguir avanzando juntos por la senda de la diversidad y el talento en los Consejos de Administración. Para lograrlo, hemos puesto en marcha el **Club Alumni *Women to Watch***, una palanca para multiplicar el talento y las oportunidades que nos permitirá actualizar contenidos, compartir experiencias y generar nuevas redes profesionales. En la III Edición de *Women to Watch* hemos contado con varias participantes del primer año como mentoras o colaboradoras. En paralelo, hemos celebrado varios encuentros específicos con las directivas que ya forman parte del Club Alumni con el fin de estrechar lazos y generar vínculos.

Presentación del Barómetro de los Círculos, en el Círculo de Empresarios, con la participación de John de Zulueta, presidente del Círculo de Empresarios, y Miguel Iraburu, presidente del Comité Redactor del Barómetro.

Cena-coloquio, en las oficinas de PwC en Barcelona, con Teresa Cunillera, Delegada del Gobierno en Cataluña. En un entorno cercano y participativo, tuvimos la oportunidad de abordar temas de actualidad y conocer de primera mano la visión de la Administración Central.

Encuentro sobre marca personal con Bisila Bokoko, empresaria y fundadora de BBES, agencia de desarrollo de negocios con sede en Nueva York.

Visita a MadridPlaza para reflexionar sobre la importancia de los espacios para la transformación de las organizaciones de la mano de Alejandro Pociña, presidente de Steelcase España y Portugal.

Taller práctico sobre cómo impulsar la marca personal en las redes sociales. Contamos como ponentes con Sarah Harmon, country manager de LinkedIn España y Portugal, y Nathalie Picquot, directora general de Twitter España y Portugal.

Visita a la fabrica de PSA en Madrid y encuentro con Christophe Mandon, director general de PSA en España y Portugal, que aportó su visión sobre los retos del sector automovilístico.

Club Alumni Women to Watch

Angeles Alarcó
Presidenta CEO Paradores (2012-2018).

Emma Antolín
Directora de Responsabilidad Social Corporativa y miembro del Consejo de Administración de Grupo Antolín.

Eva Argilés
General Counsel de Applus Services.

Sofía Azcona
Directora de Marketing Corporativo, Innovación y Relaciones Institucionales de Cofares.

Berta Barrero
Directora general adjunta del área de Transportes de Indra.

Aurora Berra
General manager de SOBI para España y Portugal.

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

Mosiri Cabezas
Chief Digital Officer & Innovation en IKEA Iberica.

Concha Canoyra
Managing Director y consejera de Finenza.

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

Adelaida Careaga
Directora general de Tecnología e Innovación en ADIF.

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

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

Koro Castellano
Directora de Diversidad e Inclusión para Amazon Consumer WW.

Alicia Coronil
Directora de Economía del Círculo de Empresarios.

María Luisa de Contes
Secretaria general y consejera de los consejos de administración del grupo Renault y directora RSC y de la Fundación Renault.

Susana de Medrano
Directora de PYMES del Banco Santander.

Cristina de Parias
Directora general de BBVA España.

Marieta del Rivero
Consejera Independiente Cellnex Telecom y Socia de Seeliger y Conde.

Pilar Dols
Chief Financial Officer de Meliá Hotels International.

Rita Estévez
CEO y presidente de Experian en España & Portugal y consejera independiente de Telefónica Consumer Finance.

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

Sagrario Fernández
General counsel, Compliance Officer y Comunicación Corporativa de Codere.

Carmen Fernández de Alarcón
CEO Havas Spain.

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

Lourdes Fraguas
Secretaria general y directora del servicio jurídico de Farmaindustria y consejera de OESIA.

Margarita Gabarró
CFO y COO del Grupo Zurich en España.

Marisa García Camarero
Secretaria del Consejo de Administración y directora del área legal de SAREB.

Matilde García Duarte
General counsel y vicesecretaria del Consejo de Iberpapel.

Julia García Navarro
Secretaría del Consejo de Administración y responsable de Legal & Assurance de Transfesa Logistics, S.A, /Grupo Deutche Bahn.

María García Nielsen
Directora general de Office Depot Spain (hasta 2018).

Blanca Gómez González
Chief People Officer NTT Disruption.

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

Marieta Jiménez
Presidenta y directora general de Merck en España.

Inés Juste
Presidenta de Grupo Juste, consejera independiente de Renta 4.

Raque Lacarra
Directora de Estrategia e Inteligencia de Negocio en Altadis.

Concha López García
CEO de Plan International en España.

Cristina Martín Conejero
CEO de Hearst España.

Marta Martínez Queimadelo
CEO y co-fundadora de Grupo TSolar.

María Luz Medrano
Secretaria general de la Fundación Telefónica.

Beatriz Morilla
CEO en Empieza por Educar.

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

Estefanía Narrillos
Directora Financiera Iberia y Magreb en Groupe PSA.

Loreto Ordóñez
Country Manager, CEO ENGIE España y consejera independiente de Duro Felguera.

Gloria Ortiz
Directora de Banca digital de Bankinter.

Blanca Osborne
Consejera del Grupo Osborne.

Elena Otero-Novas
Directora de Legal, Regulatorio y Seguridad Corporativa de Vodafone España.

Mónica Paramés
Europe & Latam, Chief Governance, Risk & Compliance Officer, secretaria general de Sanitas y presidenta de la Fundación Sanitas.

María Ángeles Peláez
Global Head of Accounting & Regulatory Reporting.

Isabela Pérez
General counsel y secretaria-consejera del Consejo de Administración de Coca Cola European Partners Iberia y consejera de Andbank Wealth Management.

Patricia Pérez
Directora general corporativa del Grupo Atresmedia.

Cristina Pérez Liz
Directora general de Kennedy Wilson España.

Eulalia Planes
CEO de Dispur.

Ana Plaza
Managing Director en IMMUNE Coding Institute y consejera de la Corporación Financiera Alba.

Antonella Pucarelli
Commercial manager de IKEA USA.

Beatriz Puente
Executive managing director of Finance & Administration de NH Hoteles y consejera independiente de Metrovacesa.

Teresa Quirós
CFO de Red Eléctrica de España.

Isla Ramos
Deputy CEO de Save the Children España.

Carmen Recio
Secretaria general y del Consejo de Orange (hasta septiembre de 2017).

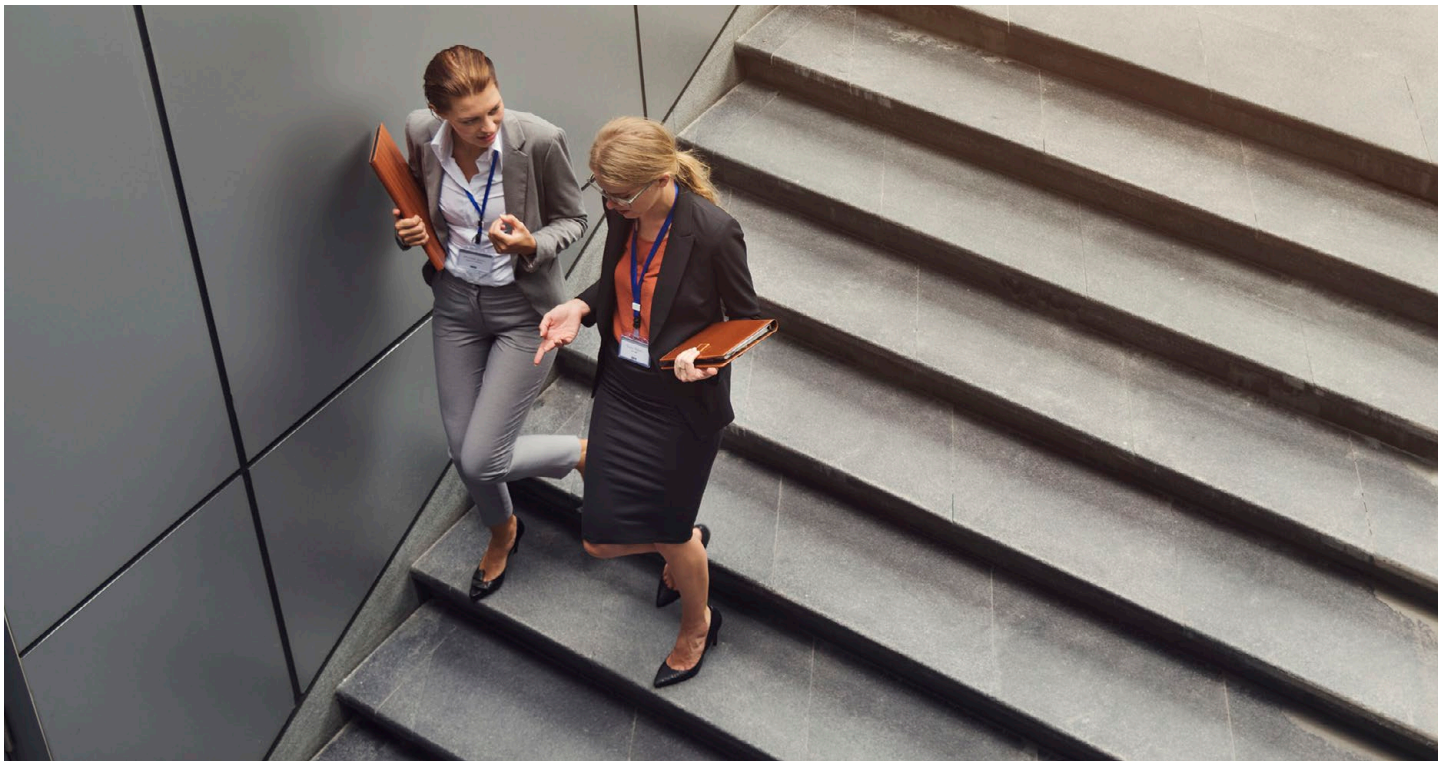
Gema Reig
Head of Growth de Next Chance Invest.

Rosario Rey
Directora general de Economía, Estadística y Competitividad de la Comunidad de Madrid y presidenta de Avalmadrid.

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

Almudena Román
Directora general de ING Direct España.

Rosa Ronda
CFO de BT GS España.



Laura Ros
Directora general de Volkswagen España.

Elena Sánchez
Consejera de TdA.

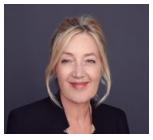
Rosa María Sanz
COO EMEA Infraestructuras de Naturgy.

María Serrano
Global Marketing Manager for Consumer Packaged Goods Segment de Schneider Electric.

Laurie Shepard
Directora de eficiencia de Bankinter y consejera de Avantcard.

María Sicilia
Directora de estrategia de Enagás.

Belén Sopesén
Directora de Investigación de Mercados del grupo Pharmamar y consejera independiente de Sylentis (Grupo Pharmamar) y de Biocross.



Marina Specht
EVP y directora regional de MRM// McCann Europa y CEO MRM//McCann España.

Nerea Torres
Country Manager y CEO de Siemens PPAL.

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

Red *Women to Watch*

Women to Watch ha sido posible gracias a la participación de 120 directivas altamente motivadas, así como al apoyo de un grupo de profesionales de diferentes ámbitos que comparten con PwC la necesidad de impulsar la diversidad en los Consejos de Administración.

Ponentes

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

Desarrollo Personal

- **Krista Walochik**, presidenta de Talengo.
- **Marta Gil-Casares**, career coach.
- **Pilar Trucios**, emprendedora e inversora de WA4STEAM.
- **Pino Bethencourt**, experta en liderazgo y desarrollo personal.
- **Ángel Alloza**, CEO de Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership.
- **Candela Palazón**, consultora de comunicación y formadora.

Headhunters

- **Loreto González**, socia de Korn Ferry.
- **Pablo Sagnier**, socio de Egon Zehnder.
- **Antonio Núñez**, socio de Parangon Partners.

Altos directivos

- **Helena Herrero**, presidenta de HP España y consejera independiente de Naturgy.
- **Eduardo Díez-Hochleitner**, presidente de MásMóvil.
- **Juan Arena**, expresidente de Bankinter y consejero independiente.
- **Javier Vega de Seoane**, presidente de DKV Seguros.
- **María Dolores Dancausa**, consejera delegada de Bankinter.

Expertos de PwC

- **Gemma Moral**, socia de PwC Tax & Legal Services.
- **Raquel Garcés**, socia de PwC.
- **Virginia Arce**, socia de PwC.
- **Patricia Manca**, socia de PwC Tax & Legal Services.
- **Carlos Fernández Landa**, socio de PwC.
- **Pablo Bascones**, socio de PwC.
- **Mar Gallardo**, socia de PwC.
- **Ramón Abella**, socio de PwC.

Colaboradores

- **Carlos Sáez,** Director & Head of Business Development for Spain & Latam de Georgeson.

* Por orden de intervención a lo largo de la edición 2019.

Mentoras

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

- Cristina Álvarez
- María Helena Antolín
- Maite Ballester
- Carmen Becerril
- Sara Bieger
- Ana Bolado
- Eva Castillo
- Aurora Catà
- Marieta del Rivero
- Mónica Deza
- Patricia Estany
- Emma Fernández
- Socorro Fernández Larrea
- Rosa María García
- Ana García Fau
- Rosa García Piñeiro
- Elena Gil
- María Eugenia Girón
- Laura González-Molero
- Helena Herrero
- Marisa Jordá
- Isabel Linares
- Regina Llopis
- Petra Mateos
- Isabel Martín Castella
- Mª Antonia Otero
- Ana Plaza
- Rosalía Portela
- Isla Ramos
- Belén Romana
- María Segimón
- Paloma Sendín
- Isabel Tocino
- Ana José Varela
- Pilar Zulueta

Headhunters

Women to Watch cuenta con la colaboración de varios *headhunters* de primer nivel. Dada la relevancia de este tipo de firmas en la renovación de los consejos, hemos generado espacios de encuentro para poner en contacto a las participantes con los responsables de un gran número de procesos de búsqueda de consejeros.

- **Sara Bieger** de Alto Partners.
- **Monika Borges** de Ellis&Partners.
- **Pablo Cavero** de Seeliger y Conde.
- **Leticia de Laiglesia** de Russell Reynolds.
- **Paula Fuentes** de F&B Consultores.
- **Ramón Gómez Olea** de Russell Reynolds.
- **Loreto González** de Korn Ferry.
- **Eva Levy** de Eva Levy & Partners.
- **Leticia Llordén** de Egon Zehnder.
- **Francisco Marín** de Aims International Spain.
- **Gema Monedero** de Ackermann.
- **Pedro Moreno de los Ríos** de Parangon Partners.
- **Elena Nieto** de Russell Reynolds.
- **Pedro Nieto** de Ellis&Partners.
- **Antonio Núñez** de Parangon Partners.
- **Puri Paniagua** de Pedersen & Partners.
- **Pedro Riera** de Seeliger y Conde.
- **Javier Ruiz de Azcárate** de Catenon.
- **Antonio Sagardoy** de Bros Group.
- **Pablo Sagnier** de Egon Zehnder.
- **Pilar Santiago** de Heidrick & Struggles.
- **Dolores Sarrión** de eGaness.
- **Gabino Stuyck** de Heidrick & Struggles.
- **Salvador Torres** de Eurosearch&Associés.
- **Luis Urbano** de Heidrick & Struggles.
- **Fernando Yarto** de Parangon Partners.

Consejeros invitados

En la tercera edición de *Women to Watch* hemos contado con la presencia de varios invitados de reconocido prestigio en el mundo de los Consejos de Administración. Con ellos hemos compartido de primera mano experiencias y conocimientos especialmente útiles para dar el salto y, sobre todo, para mantenerse con éxito en un entorno cada día más complejo.

- **Cristina Álvarez**, consejera de AEDAS Homes.
- **Maite Ballester**, consejera de Repsol.
- **Sara Bieger**, consejera de AXA.
- **Claudio Boada**, consejero de Hispania, Aegón, Anticipa Real State y Blackstone.
- **Gonzalo de la Hoz**, consejero de Bankinter y Línea Directa.
- **Emma Fernández**, consejera de Axway, Ezentis, Metrovacesa y ASTI Mobile Robotics.
- **Socorro Fernández**, consejera de REE y Cementos Molins.
- **Pedro Luis Fernández**, presidente y consejero delegado de GAM.
- **Rosa María García**, consejera de Tubacex y Alibérico.
- **Pilar García Ceballos-Zúñiga**, consejera de Amadeus.
- **María Eugenia Girón**, consejera de Corporación Financiera Alba.
- **Beatriz González-Cristóbal**, consejera de Tous.
- **Silvia Iranzo**, consejera de Indra e ICO.
- **Paloma Jiménez**, consejera de VidaCaixa.
- **Regina Llopis**, presidenta de AIA y Elequant.
- **Isabel Martín Castella**, consejera de BME, Sacyr, y Unicaja Banco.
- **Fernando Martín**, consejero de JB Capital Markets y Sociedad de Tasación SA.
- **Guillemo Massó**, consejero de Dentix, Castellana Properties, Gesvalt y Excem.
- **Ana Plaza**, consejera de Corporación Financiera Alba.
- **María Segimón**, consejera de Moove Cash.
- **Isabel Tocino**, presidenta de Banco Pastor, vicepresidenta de Santander España, consejera de Enagas y ENCE.
- **Giuseppe Tringali**, vicepresidente de Mediaset España (2014-2018). Vice President International Advisory Board IE.
- **Pilar Zulueta**, consejera de MásMóvil y Everis (NTT Group).

Medios de comunicación

- **Goizider Azua**, periodista de Canal Internacional de Televisión Española.
- **María Eizaguirre**, editora de Canal 24h de TVE.
- **Samary Fernández**, social media business director de Unidad Editorial.
- **Isabel García-Zarza**, subdirectora general de YoDona.
- **Laura Múgica**, directora general de revistas de Taller de Editores (Grupo Vocento).
- **Benedetta Poletti**, directora de ELLE y directora editorial en Grupo Hearst España.
- **Laura Ruiz de Galarreta**, directora de relaciones institucionales de Taller de Editores (Grupo Vocento).
- **Esther Tapia**, directora general de Revistas Grupo Zeta Woman.
- **Miguel Uriondo**, redactor jefe de Empresas de El Español.

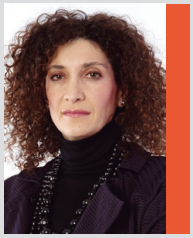
Equipo de trabajo de Women to Watch

Manuel Martín Espada
Socio responsable de Clientes y Mercados de PwC

Isabel Linares
Senior Counselor de PwC

Marta Colomina
Managing Director Marketing, RSC y Fundación PwC

Ramón Abella
Socio de PwC



Gemma Moral
Socia de PwC

Patricia Manca
Socia de PwC

Mario Lara
Senior advisor de PwC

Ignacio García
Senior Manager de PwC

El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 250.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2019 PricewaterhouseCoopers, S.L. Todos los derechos reservados. “PwC” se refiere a PricewaterhouseCoopers, S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.