



“La creciente importancia del papel de los consejeros en un entorno cambiante”

Entrega de Certificados y Diplomas en el Instituto de Consejeros - Administradores

MONTSERRAT MARTÍNEZ PARERA, VICEPRESIDENTA DE LA CNMV
15 de octubre de 2021

Buenas tardes:

Gracias Juan por tus palabras de bienvenida y gracias al Instituto de Consejeros-Administradores por invitarnos a participar un año más en este acto. Es para mí un placer continuar con la tradición de participar en este evento de entrega de títulos. Un acto que refleja además la importante labor que instituciones como el Instituto de Consejeros hacen en la formación de los mismos. Gracias también por facilitarme participar en el este acto por medios telemáticos y confío en poder estar ahí en futuras ocasiones.

En primer lugar, una nota de optimismo, pues me alegra saber que finalmente se celebra la entrega de certificados y diplomas de los graduados del curso anterior, el correspondiente a 2019, además del de 2020, de forma presencial. Es una muestra de cómo poco a poco estamos superando los efectos de la pandemia y esto es, sin duda, positivo para la recuperación de la economía y para la sociedad en su conjunto.

Todos nosotros, y en particular los que recibís hoy vuestros títulos, tenemos muchos desafíos que abordar en los próximos años. No creo que exagere si afirmo que nuestro sistema económico y social se encuentra inmerso en una profunda transformación, que supondrá un punto de inflexión en la organización de las economías a escala global.

Hay varias tendencias bien conocidas que se vienen manifestando desde hace años: es el caso de la lucha contra el cambio climático, la digitalización o los cambios en la gobernanza y los nuevos modelos de negocio empresarial. La novedad está quizás en la aceleración e intensidad de estos cambios, que están afectando ya notablemente a nuestra forma de producir y consumir. Pero no quiero caer en generalidades. Hoy quiero compartir con vosotros tres reflexiones, todas ellas relacionadas con la creciente importancia del papel de los consejeros en este entorno.

Un gobierno corporativo sostenible y responsable

En primer lugar, me referiré al gobierno corporativo sostenible y la necesidad de integrar los elementos de sostenibilidad en las empresas. No cabe duda de que estamos ante un cambio de paradigma en la gobernanza empresarial sin precedentes. Los inversores y la sociedad en general piden modelos económicos más respetuosos con el medio ambiente y con los aspectos sociales y de gobernanza - los

conocidos como factores ASG - y que promuevan la creación de valor a largo plazo, como forma de asegurar la sostenibilidad económica del planeta.

En este ámbito se observan múltiples iniciativas regulatorias, además de una continua y creciente presión por parte del mercado en general. En el frente legislativo, cabe señalar la nueva Directiva sobre gobierno corporativo sostenible que se está debatiendo en Europa. Esta Directiva persigue un mejor alineamiento de los intereses de las empresas con los de sus consejeros y directivos, accionistas y otros grupos de interés, como empleados, proveedores y ciudadanos en general. Igualmente, la norma fomenta que las empresas tengan en cuenta el impacto de sus decisiones sobre la sociedad y el entorno en el que operan, y como el entorno a su vez impacta también en el rendimiento a largo plazo de las entidades. En esta línea, en la CNMV, el año pasado, revisamos el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas para reforzar precisamente los elementos de sostenibilidad. Así, por ejemplo, desarrollamos con mayor claridad el contenido mínimo que entendemos debe tener la política de sostenibilidad de las empresas en materias medioambientales y sociales, cuya aprobación corresponde al consejo de administración. Y también incluimos la recomendación de que se asignen funciones específicas en materia de sostenibilidad a una comisión especializada, ya sea de las existentes o una de sostenibilidad ad hoc.

Pero no solo hay iniciativas en el ámbito regulatorio. Como decía, desde hace años el incremento de la presión por parte de la comunidad inversora, en particular los grandes fondos de inversión institucionales, para que las empresas incorporen los factores ASG en su gestión, es particularmente intenso. Estamos ante un creciente activismo accionarial, que debe canalizarse adecuadamente. En la CNMV estamos evaluando la oportunidad de desarrollar un código de *stewardship*, un código de buenas prácticas destinado a los inversores institucionales y gestores de activos. Este código, al estilo de otros vigentes en otras jurisdicciones, establecerá, en su caso, un conjunto de buenas prácticas que mejoren para que los inversores institucionales asignen y gestionen de forma responsable su capital. El objetivo último es que los inversores primen la creación de valor a largo plazo y con ello generen beneficios sostenibles para la empresa, el medio ambiente y la sociedad en su conjunto. Como decía, estamos ahora en el proceso de evaluación, para lo cual se ha procedido a la creación de un grupo consultivo de expertos. Y esperamos a finales de año poder lanzar a consulta pública un documento consensuado entre todas las partes.

En este contexto que les mencionaba, de gobernanza sostenible, el reto es definir cómo y hasta qué punto los consejos de administración deben incorporar las sensibilidades de los distintos grupos de interés, los conocidos como *stakeholders*, sobre todo teniendo en cuenta que estos intereses pueden, en ocasiones, no estar alineados; y cómo conciliar lo anterior con la necesidad de generar valor sostenible a largo plazo. Los consejeros, y en particular, los consejeros independientes, tienen en este debate un importante papel a desarrollar. Y les animo a participar activamente en él.

Remuneración e independencia

Una segunda reflexión que quiero compartir hoy se refiere al diseño de las remuneraciones de consejeros. Contar con una remuneración adecuada de los consejeros es clave para poder atraer talento con la cualificación necesaria y retribuir su dedicación y responsabilidad. Pero también debemos asegurarnos de que su diseño y cuantía no compromete la independencia de criterio de los consejeros y no incentiva comportamientos cortoplacistas. Esto es, sin duda, un equilibrio complejo.

La Ley 5/2021, que reformó, entre otras, la Ley de Sociedades de Capital, ha introducido varios aspectos en este sentido. Así, por ejemplo, el informe anual sobre la remuneración de los consejeros debe desglosar las retribuciones, explicando el grado de cumplimiento de la política de remuneraciones, y la contribución al rendimiento sostenible y a largo plazo de la sociedad.

En consonancia, en la CNMV publicamos el pasado 9 de octubre una actualización de la Circular correspondiente para adaptarse a las nuevas exigencias. Adicionalmente, introdujimos, en junio de 2020, determinadas reformas en el código de buen gobierno con el ánimo de clarificar algunas cuestiones relacionadas con las retribuciones. Así, en lo que respecta a la introducción de esquemas de retribución variable de los consejeros, recomendamos tener un sistema de comprobación por el que se pueda valorar si se han alcanzado de manera efectiva los requisitos necesarios para poder proceder a su abono. De igual forma, creemos que es pertinente que se evalúe la inclusión de las denominadas cláusulas “malus” en situaciones de diferimiento parcial del cobro. Esto es, cláusulas que permitan reducir o eliminar el pago pendiente y no satisfecho cuando se advierta que este no procede por darse alguna de las situaciones previstas para su reducción o eliminación.

Por otra parte, y en lo que respecta a retribuciones variables de consejeros ejecutivos, que vayan ligadas a entrega de acciones u otros instrumentos financieros, recomendamos que estas no puedan transferirse o ejecutarse hasta que haya transcurrido un plazo mínimo de tres años. Se trata, en definitiva, de tener mecanismos para comprobar, antes de abonar las remuneraciones, que se han alcanzado los objetivos fijados previamente, y de que la política de remuneraciones no incentive comportamientos cortoplacistas.

Gobierno inclusivo y diversidad de genero

Por último, no puedo dejar de mencionar la necesidad de asegurar una estructura del órgano de administración inclusiva y diversa. En particular, permitidme unas palabras sobre la diversidad de género en los consejos de administración. Desde mi punto de vista en los últimos años hemos logrado grandes avances, con una tendencia continua e ininterrumpida de incorporación de mujeres en los consejos de administración. Actualmente, como saben, el código de buen gobierno de la CNMV recomienda que para finales de 2022 se alcance el 40% de presencia femenina en los consejos de administración. A cierre de 2020, este porcentaje se situó en un 26,1% en las sociedades cotizadas y en un 31,3% en las sociedades que forman parte del IBEX. Porcentajes, ambos, que quedan todavía lejos del objetivo

fijado, pero que es necesario ver con la perspectiva del tiempo: en casi una década, hemos pasado de un 12% (2012) al 26% actual, salto más que significativo.

A pesar de este salto importante, las consejeras ejecutivas solo representan el 5% de los consejeros ejecutivos de las sociedades cotizadas. Más preocupante me parece la falta de mujeres en la alta dirección de las compañías cotizadas españolas. A cierre de 2020, tan solo un 17% de los puestos de alta dirección eran ocupados por mujeres.

Está claro que en este capítulo no hemos avanzado lo suficiente. Y, haciendo una analogía con el evento de hoy, no podríamos obtener nuestro “diploma” en esta materia. Creo que las empresas deben reflexionar sobre esta situación, pues los puestos de alta dirección son la cantera de futuros consejeros. Además, como empresas, pero también como sociedad, necesitamos cerrar esta brecha y maximizar las opciones para incorporar todo el talento y la inteligencia posible a la gestión y dirección de nuestras empresas. Más aún cuando son tantos y variados los desafíos que tenemos por delante.

Y termino.

El papel de consejero adopta una dimensión cada vez mayor en el gobierno corporativo de las empresas. Su responsabilidad le sitúa como el eslabón de unión entre los distintos stakeholders, orientando y garantizando la función de la empresa. Esto hace que se les exija conocimientos cada vez más profundos, en un variado espectro de materias, y al mismo tiempo saber gestionar organizaciones de complejidad creciente, en un entorno cambiante.

Además, asumen una elevada responsabilidad derivada de las decisiones que adoptan y del riesgo que asumen con estas. Cómo lograr este objetivo no es sencillo. En cualquier caso, en mi opinión, lo importante no es contar con los mayores expertos en las distintas facetas de la vida empresarial, sino que su perfil, en su conjunto, garantice un debate enriquecedor en los consejos, en los que se pueda expresar libremente opiniones diversas y evitar caer en el group thinking. Al mismo tiempo, los consejeros deben ser proactivos respecto a los nuevos fenómenos y tendencias, y saber integrar adecuadamente las demandas de la sociedad en aspectos tales como la contribución social y medioambiental, sin perder de vista el propio interés de la empresa.

Lo dejo aquí, pues entiendo que estáis esperando la entrega de los certificados y diplomas. Tan solo quisiera daros a todos mi sincera enhorabuena, recordando e insistiendo en la importancia de vuestro papel como consejeros o miembros de los órganos de decisión de las empresas, como elemento principal para asegurar un buen gobierno de las sociedades.

Muchas gracias.