

La Carrera de Consejera

*¿Qué hace una chica como tú en un
sitio como éste?*

La Perspectiva de Género en los Órganos
de Dirección de la Empresa





¿Qué hace una chica como tú en un sitio como éste?

% Representación de alguna Consejera en las empresas europeas

- Noruega*, Suecia, Finlandia (25-38%)
- Holanda, Dinamarca, Reino Unido, Austria, Francia ** (12-16%)
- Bélgica**, España*, Grecia (10-12%)
- Irlanda, Suiza, Alemania, Luxemburgo, Italia**, Portugal (3-9%)

* Legislación de cuotas

** En discusión legislación de cuotas; Código buen gobierno

(Fuente: European PWN Board Women Monitor 2010)

Iniciativas que movilizan la presencia de mujeres en Consejos

- Códigos de Buen Gobierno
- Legislación de Cuotas
- Prácticas de Gestión del Talento
- Sistemas de Selección
- Grupos de Interés
- Mujeres que piensan en Mujeres

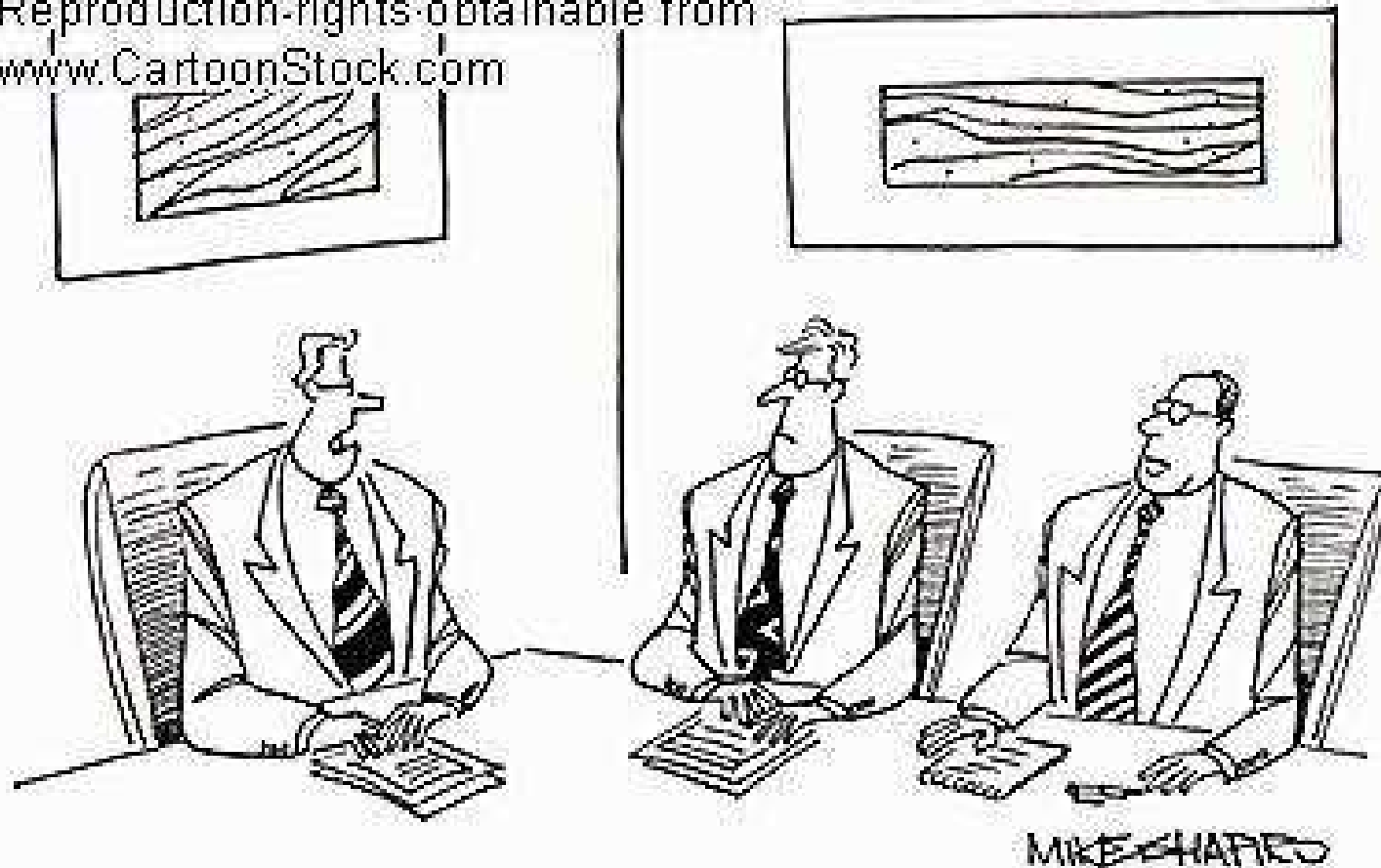
La Vocación de Consejera

“Hay mucho mito en torno a esto de ser Consejera. Tanta tontería no conviene a nadie. Ser Consejera es un cargo profesional, es sólo un trabajo más.”

- **Una actividad profesional exigente**
- **Con responsabilidades importantes**
- **No exenta de riesgos**
- **Con una trascendencia real y que requiere un planteamiento riguroso**

“Mucha gente piensa que es un chollo, la vida del Retiro del Buen Ejecutivo”

© Original Artist
Reproduction-rights obtainable from
www.CartoonStock.com



"Your job description is fairly simple: Stay in your cubicle and try not to make things worse."

“La descripción de tu puesto es bastante sencilla: quédate en tu cubículo e intenta no empeorar las cosas.”

La Imprescindible Función de Consejero

“La mayoría de los Consejeros no aportan nada. Se estructuran mal los Consejos, te mandan un montón de datos, y te los vuelven a enviar el día anterior al Consejo porque les ha pillado el toro. Tienes que opinar sobre cosas que no sabes.”

“Te lo traen todo hecho al Consejo, precocinado en la Comisión Ejecutiva. No te dicen qué alternativas han valorado, cómo han llegado a las decisiones. El Consejo se convierte en puro trámite.”

“Nosotros recibimos la información presentada con un Informe. Están también los datos, pero se ve enseguida lo importante. No creo que en todos los Consejos sea así, creo que te sueltan un tocho y te las tienes que arreglar.”

“Quiero estar preparada para los Consejos... pero no sé lo que quieren que haga”.

Descripción del Puesto

- Actuar de acuerdo a las prácticas de buen gobierno que sean aplicables a la empresa.
- Velar en sus actuaciones por los intereses de todos los accionistas sin distinción.
- Comportarse con transparencia, asumiendo plenamente las responsabilidades que puedan derivarse de su conducta.
- Contribuir personalmente al desempeño eficaz de las funciones del Consejo colectivamente.
- Asegurar que se conozcan las funciones del Consejo y sus implicaciones prácticas.
- Añadir valor a través del conocimiento y preparación de los temas substantivos, con actitud independiente y rigurosa. Mantenerse informado sobre los cambios externos que puedan afectar a la empresa y a su Consejo.
- Cumplir con los tres deberes respecto a todos los grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, socios de negocio y sociedad en general.

Descripción del Perfil

“No creo que puedas ser Consejera sin haber llevado antes una Cuenta de Resultados.”

Perspectiva estratégica

Capacidad de decisión ponderada y criterio informado

Análisis y uso de la información

Conocimientos de la gestión empresarial

Capacidad de interacción con otros

Orientación a la consecución de resultados

“Con mi pinta, no esperan que sea yo quien saque los temas duros de restricción de costes, de reducción de producción, temas de operaciones, que no apruebe los presupuestos... He sido CEO, sé lo que es preparar un budget, no quieres engañar, pero te engañas a ti mismo”.

Carácter y personalidad

Independencia de criterio y actuación

Integridad y dedicación

Disponibilidad

“Como soy ejecutiva, yo suelo dedicar un tiempo todos los fines de semana a revisar temas para el Consejo en el que estoy.”

“Por cada día de Consejo, dedico otros dos, normalmente uno antes y otro después, a hacer seguimiento”.

“Dedicación media de un Consejero Independiente Promedio, 110 horas al año*”
(con una media 9,9 Consejos por año, salen 11 horas de preparación por Consejo).

(* Fuente: Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración. España 2009)

¿Cuánto se Paga?

“De las compañías analizadas, hay 2 que no pagan a sus Consejeros externos..y 3 más que en 2008, han decidido no retribuir a sus consejeros.”

Total comp: 90 compañías cotizadas grandes

<u>% de cías.</u>	<u>Retribución</u>	<u>Máximo</u>	<u>Mediano</u>	<u>Media</u>	<u>Mínimo</u>
12%	hasta 24.000€/año	660.232	79.000	121.140	15.274
16%	de 24.001 – 42.000€/año				
49%	de 42.001 – 90.000€/año				
23%	más de 90.000€/año				

(fuente: Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración. España 2009)

“Cobro 3.000 euros por Consejo. Hay uno mensual.”

“Cobro 5.000 euros por Consejo, y estoy en una Comisión.”

“Estoy en dos Consejos. En la empresa familiar, cobro unos 4.000 por Consejo, y hay 9 ó 10 Consejos por año. En la cotizada, que es mediana, cobro 6.000 más dietas por Consejo, pero estoy en todas las Comisiones por que soy la única independiente en estos momentos.”

Antes de decir que sí...

“Esto de Chollo tiene poco, y más ahora. Antes, en los tiempos buenos, sí que firmabas las cuentas y jauja. Pero ahora está duro, duro. Hay que andar con mil ojos. Y ojo con la excusa de meter a una mujer en el Consejo, ¡que te la pueden meter doblada!”

- **Conocer bien la empresa y el Consejo.**
- **Testar el encaje personal.**
- **Realizar un auténtico esfuerzo de Due Diligence con todas las fuentes de información disponibles.**
- **Leerte las cuentas e informes anuales de gestión y de gobierno.**
- **Entrevistas con el presidente y con el CEO.**
- **Entrevistas con otros Consejeros. Consultas a personas externas, además de la información pública.**
- **Entender cuál puede ser tu aportación.**
- **Valorar la dedicación que va a requerir.**

¿Construir una Carrera de Consejera?

“Si quieres ser Consejera, hay que empezar a los 40, empieza a prepararte para en 10-15 años estar posicionada...no puedes esperar a jubilarte y ya está.”

Empezar por la vía directiva: “Lo más duro de ser Consejera Delegada es la gestión del Consejo. No te enseñan cómo hacerlo. Gracias a que tenía buenos Presidentes que me ayudaban y gestionaban a los demás. Todos los Consejos los preparábamos antes para sacar lo que queríamos en el Consejo.”

O por la de asesor independiente: “*En tres generaciones eres la primera persona de fuera de la casa que se sienta aquí,* me dijo el Presidente. Entré primero porque les asesoraba en temas de consumo, conozco su mercado, el mercado internacional, entiendo del negocio. ...”

O como dominical, representando los intereses del grupo accionarial: “Mi experiencia anterior ha sido representando la Caja en sus participadas, pero me sirvió para la posición de Independiente en Jazztel.”

Llegar a ser Consejera Independiente

Como Consejera Independiente, la carrera es justo lo opuesto a una carrera directiva, donde lo suyo es empezar en un “Blue Chip”.

“El 85% tiene actividad en el mundo empresarial:

16%	Ejecutivos Retirados
16%	Propios negocios / (PYMES)
16%	Profesionales independientes
10%	Presidente Ejecutivo en otra compañía
8%	Presidente no Ejecutivo
6%	CEOs
5%	Directores Generales
4%	Otra Dirección funcional
3%	Empresario de Gran Empresa

15% restante:

8%	Académicos
7%	Función pública”

(fuente: Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración. España 2009)

¿Cómo encuentro posiciones de Consejera?

- **La carrera ejecutiva y liderazgo de tu propia organización.**
- **Visibilidad en Asociaciones, Fundaciones y otras entidades de intereses económicos.** “No iba buscando Consejos, me han encontrado a mí. Llevo mucho tiempo en la función pública y tengo una experiencia en la privada. Estoy metida en mil saraos. Fundaciones, Asociaciones, Think Tanks.”
- **Asesores, Banqueros, M&As, Inversores que te conozcan en otras vidas.** “En el Consejo hay un accionista que trabaja en una asesoría de M&A, que es quien me conocía de cuando hicimos el MBI.”
- **Headhunters.** “Los Headhunters no son lo más importante. Te pueden ayudar con información pero es rarísimo que vengan oportunidades por ellos. En Spencer me dijeron que era demasiado joven. Échale tiempo -me dijeron”.

¿Cómo encuentro posiciones (2)...?

- **Centros de Formación y Certificación en Gobierno Corporativo.** “Ayuda responder a la pregunta ¿Dónde están los Consejeros?. Me dijeron que estaban en el ICA, y allá que fui.” (El ICA dice haber dado más de 200 referencias de Consejeros para empresas en España).
- **Mentores y Padrinos.** “Necesitas un padrino, o por lo menos, ayuda muchísimo. Por la confianza que ellos pueden dar. Alguien a quien le hace mucha ilusión colocarte en algún Consejo. Mi antigua jefa me hizo ese regalo en mi fiesta de 50 cumpleaños: *Te he recomendado para un Consejo de Administración.*”

“¿La práctica? Son 3 factores en este orden: 1- Las relaciones personales, ser **Amigo** de personas en posiciones de alta responsabilidad; 2- tener **Visibilidad** pública, política o empresarial; y 3- **Prestigio** profesional.”

Una puerta de Ida y Vuelta



La falta de información a tiempo

La falta de debate en los Consejos

Acuerdos que comprometan el futuro

Frecuentes conflictos de intereses o incompatibilidad

La Información facilitada no refleja la situación real

Decisiones abusivas por parte de los dominantes

Incumplimiento de la legislación vigente

Decisiones con posibles responsabilidades penales

¿Seguro que es para mí?

“Por definición, tienes que haber pasado por puestos de Alta Dirección. Esto quiere decir que hay que querer sacrificarse. Si quieres sacrificarte, llegas. Si no, no. Las cuotas están obligando a mujeres a hacer cosas que no quieren.”

“.. mi valor por lo que estoy ahora en el Consejo es porque he vivido situaciones de crisis.”

“Llegué a la idea de Consejera cuando di por finalizada mi vida como ejecutiva. Tenía mucha energía, me encanta aportar experiencia, pero no quería consultoría.”

“La gente tiene miedo a la responsabilidad. Cuando hay causas taxativas, se bajan del barco. Nos vamos a encontrar ahora con situaciones dramáticas con los concursos: los bancos pretenden recobrar la deuda buscando la responsabilidad personal de los administradores por la vía civil. Hay que tener un buen seguro y tomarlo en serio.”

“Me encanta estar en sitios donde puedo hacer que las cosas mejoren. En este tipo de empresa, creas lazos además afectivos, ves cómo progresan.”

Gracias por vuestra atención

Krista Walochik

Email: Presidencia@normanbroadbent.es

Teléfono: 91 575 12 00