Alfredo Bonet
Secretario general del Círculo de Empresarios y consejero externo independiente de Técnicas Reunidas

"El adecuado funcionamiento del Consejo garantiza minimizar las consecuencias de una crisis y fortalecer la resiliencia"

El relevante papel del Consejo ante la crisis sanitaria y la importancia del talento son dos de los principales aspectos que Alfredo Bonet destaca a lo largo de esta entrevista. En ella, el consejero independiente analiza en profundidad las lecciones aprendidas ante la difícil situación provocada por la Covid-19.

¿Cómo estáis afrontando desde Técnicas Reunidas la pandemia y este nuevo contexto? ¿Cuáles están siendo las nuevas prioridades y la respuesta que se está dando?
La respuesta de la compañía a la crisis sanitaria ha sido rápida y eficaz desde el primer momento, con una atención prioritaria en los primeros días a la protección de la salud de los empleados. Ya el 3 de marzo se constituyó un comité de seguimiento de la crisis y se decidió convocar reuniones diarias del comité de dirección. La empresa disponía de planes de contingencia y contaba con la capacidad tecnológica necesaria para que el 13 de marzo pudiera instaurarse el teletrabajo para prácticamente todos los empleados. El nivel de incertidumbre que ha generado esta crisis es elevado e irá remitiendo a medida que se controle la crisis sanitaria en los distintos mercados en que opera la compañía, en los que cuenta con una importante cartera de proyectos.

Uno de los ámbitos más críticos actualmente en todas las organizaciones es el relacionado con las personas. En tu condición de presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, ¿qué aspectos crees que son los más relevantes a considerar? En este sentido, ¿qué reflexiones podrías compartir desde tu experiencia?
Esta crisis ha permitido demostrar a la sociedad el enorme valor que tiene el talento para las empresas. La protección

de la salud de los empleados se convirtió en la prioridad absoluta desde el primer día, muy por encima de cualquier otra. Los departamentos de Recursos Humanos han jugado un papel esencial y han demostrado estar a la altura de las circunstancias promoviendo el teletrabajo, preservando la salud de los empleados y buscando soluciones para las situaciones específicas de cada uno de ellos. El talento es el mayor activo de compañías como la nuestra, la base de su competitividad. Por ello, hay que cuidarlo y preservarlo. Pienso que las empresas que hayan demostrado cómo se debe actuar durante estas semanas van a lograr fortalecer el vínculo con sus empleados y el compromiso de estos con sus objetivos y valores.

Cuando se habla del papel del Gobierno Corporativo en esta crisis, uno de los debates es el relativo al papel del Consejo y su nivel de intensidad en la relación con el ejecutivo. Ese difícil equilibrio entre dejar hacer frente a conocer y poder supervisar. ¿Cuál crees que es el modo más adecuado de afrontar esta cuestión?

Lograr ese equilibrio es clave pero es inestable porque, una vez alcanzado, pueden alterarlo circunstancias excepcionales. Los consejos deben implicarse más en momentos de crisis, por supuesto, pero tratando de preservar al mismo tiempo la capacidad, agilidad y margen de maniobra de los comités de dirección para tomar las rápidas decisiones que exigen estas situaciones

extraordinarias. Los consejeros ejecutivos y la alta dirección deben incrementar el detalle y la frecuencia de la información que ofrecen al Consejo sobre la marcha del negocio, la gestión de riesgos y el impacto esperado de la crisis. Así, podrán disponer de todos los elementos necesarios para valorar la situación en el día a día, conformar su visión estratégica y ejercer su función de supervisión en representación de los accionistas. La relación de confianza mutua entre ambos es fundamental y, en situaciones como estas, puede ponerse a prueba y, muy probablemente, salir fortalecida.

En este sentido, ¿qué recomendaciones darías a los consejeros independientes para que puedan desempeñar su papel del mejor modo posible?
Los consejeros no pueden tomar decisiones acertadas si no están bien informados, por lo que deben estar en condiciones de dedicar el tiempo y esfuerzo necesario para conocer la realidad de la empresa y poder construir una visión estratégica orientada a resultados. Todos deben, asimismo, mantener una buena interlocución para combinar sus competencias diversas y aportar valor al abordar de manera objetiva e independiente las principales facetas y dimensiones de los eventuales problemas y desafíos. Su capacidad de análisis, rigor, compromiso, integridad y honestidad son otras cualidades imprescindibles para el buen funcionamiento del Consejo.

> "El talento es el mayor activo de compañías como la nuestra, la base de su competitividad. Por ello, hay que cuidarlo y preservarlo"

¿En qué medida consideras que las compañías españolas estaban preparadas para afrontar una crisis? ¿Se habían trabajado adecuadamente y se habían definido los planes de continuidad y protocolos necesarios?
Supongo que hay casos y situaciones diferentes. Es probable que nadie estuviéramos perfectamente preparados para una crisis sanitaria imprevista y de la dimensión de la que sufrimos, pero la capacidad de reacción de las empresas españolas ha sido ejemplar. Inmediatamente se pusieron en marcha los protocolos establecidos y, de no existir o ser aplicables, se definieron otros. Toda la atención se dirigió al corto plazo, primero a preservar la salud de los trabajadores y, solo después, a asegurar la continuidad de la actividad productiva en las mejores condiciones posibles en un entorno de máxima incertidumbre. Las empresas han dedicado después gran atención y esfuerzo a diseñar, conjuntamente con los representantes de los trabajadores, y a aplicar protocolos de reincorporación al trabajo para el proceso de desconfinamiento, de manera que aseguren un retorno seguro a la actividad.

Esta crisis nos ha recordado la importancia de mantener protocolos de actuación eficaces ante riesgos imprevistos y, estoy seguro, habrá un antes y un después en este ámbito como consecuencia de esta experiencia.

"En épocas de incertidumbre, en escenarios complejos, el Consejo cobra un papel clave para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el medio y largo plazo"

¿Qué lecciones aprendidas extraes de esta crisis para la mejora del Gobierno Corporativo? ¿Qué crees que podría mejorarse?

Como decía, probablemente vamos a una mayor preocupación por encontrarnos preparados ante posibles crisis futuras de cualquier tipo, ya que no solo pueden ser sanitarias de nuevo, sino medioambientales –fenómenos meteorológicos extremos o desastres naturales–, de ciberseguridad o robo de datos o, por ejemplo, geopolíticas. En épocas de incertidumbre, en escenarios complejos, el Consejo cobra un papel clave para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el medio y largo plazo. El control de los riesgos y los protocolos de actuación, en caso de que ocurran, suben en la escala de prioridades de los consejos. La crisis también ha puesto a prueba la capacidad de tomar decisiones con agilidad, con escaso tiempo para la reflexión.

La labor del Consejo es importante para enfocar el largo plazo, pero también para afrontar los desafíos imprevistos en un momento dado. Los accionistas también miran más a los consejos en estos momentos de incertidumbre, analizando su capacidad de actuar de manera eficaz en defensa de sus intereses. Una adecuada gestión fortalecerá la confianza. Quizá sea aún pronto para determinar las implicaciones de esta crisis en el Gobierno Corporativo ya que, si bien hemos superado la primera fase de emergencia, ahora hay que enfocar una estrategia de recuperación de la que las sociedades salgan, si es posible, fortalecidas. No se trata solo de reconstruir lo que se ha roto, sino de construir más.

Ante la excepcionalidad de la situación actual, ¿qué aspectos clave recoge el plan de actuación de Técnicas Reunidas ante la Covid-19? ¿Cuál ha sido tu papel como consejero externo independiente en la activación del plan de actuación ante la incertidumbre generada por la evolución del brote?

El plan de actuación ha priorizado, como ya he adelantado, la protección de la salud de los trabajadores. Gracias a las inversiones en tecnología, unos 6.500

BIO

Alfredo Bonet

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense, Alfredo Bonet ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en el área de Comercio Exterior del Ministerio de Economía.

Alfredo Bonet ha sido secretario general de Comercio Exterior (2004-2010), secretario de Estado y presidente del ICEX (2010-2012), consejero económico y comercial jefe en la Delegación Permanente de España ante la OCDE (2012-2015), director internacional de la Cámara de Comercio de España (2015-2018) y, actualmente, es el secretario general del Círculo de Empresarios y consejero externo independiente de Técnicas Reunidas, cuya Comisión de Nombramientos y Retribuciones preside desde 2018.

"Nuestras empresas han mostrado su cara más social durante esta crisis, tanto hacia sus trabajadores como mediante su esfuerzo por mantener funcionando los sectores esenciales"

empleados están teletrabajando en España y en las filiales en el exterior. Algo menos de 200 lo hacen de forma presencial. Ha sido complejo gestionar una amplia plantilla distribuida en múltiples mercados. No ha sido necesario aplicar ERTEs ni despidos. De cara a la reincorporación de la plantilla, la empresa se encuentra preparada para llevarla a cabo de forma segura en cuanto sea posible. En lo que respecta a la ejecución de proyectos, la ingeniería, actividad esencial de la empresa, sigue funcionando al 100%, pero los procesos de compras y construcción han sufrido algunas ralentizaciones en función de la situación en los países en que se ejecutan los proyectos. A nivel comercial, hay algunos retrasos en licitaciones motivados por el clima de incertidumbre. Y se ha acometido un estricto seguimiento de las finanzas y gestión de la caja, sin dejar de atender las necesidades de los proveedores más prioritarios. El Consejo ha estado puntual y periódicamente informado, consultado e involucrado en los planes de actuación, tanto a través de reuniones telemáticas del Consejo y de sus comisiones, como de informes quincenales sobre la situación de los proyectos y la marcha de la compañía.

Y en este nuevo contexto, ¿qué papel crees que va a jugar la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad para los grupos de interés? ¿Cómo deberían enfocarla e incorporarla en su agenda los Consejos de Administración?

Cada vez es más evidente que, si pretenden ser sostenibles en tiempo, las compañías deben velar no solo por los intereses de sus accionistas, sino por los de todos los grupos de interés con los que interactúan.

Con este fin deben enfocarse los Consejos, en base a estrategias ambiciosas de responsabilidad social, de lo que ahora se conoce como ESG (medio ambiente, social y gobernanza). No se trata solo de minimizar las externalidades negativas que pueda provocar la actividad en materia social o medioambiental, sino de considerar las implicaciones a largo plazo de las decisiones que se toman. Para ello, es necesario definir un propósito para la compañía que sea compartido por toda la organización, identificar criterios y métricas para el seguimiento de los avances, centrarse más en el largo plazo, invertir en la formación y fidelización del talento, anticipar el futuro de la organización y definir una nueva narrativa ilusionante, que inspire confianza interna y externamente sobre el futuro de la empresa.

Las cuestiones ESG y la transparencia en materia de información no financiera tienen ahora alta prioridad en las agendas de los Consejos, así como en las políticas de inversión socialmente responsable de los principales inversores institucionales. Estos son cada vez más activos en esta materia, para alinear sus estrategias con sus principios y lograr mayor control de sus riesgos operativos, reputación y valor de marca en respuesta a una sociedad cada vez más concienciada con la sostenibilidad en todas sus dimensiones.

Me gustaría aprovechar para destacar cómo nuestras empresas han mostrado su cara más social durante esta crisis, no solo hacia sus trabajadores, sino mediante su esfuerzo en mantener funcionando los sectores esenciales o donaciones de equipos sanitarios, de recursos o de ayudas y alimentos para los ciudadanos más vulnerables. Están dando una verdadera lección a quienes tratan de difundir una imagen equivocada de los empresarios.

Para terminar, ¿qué recomendación darías a los consejeros españoles de cara a futuro, con el objeto de que puedan ayudar a reforzar la resiliencia de sus compañías?

Los órganos de gobierno deben dar respuesta ante las situaciones de gran incertidumbre a través de un fuerte liderazgo y proactividad. Deben dedicar más tiempo y esfuerzo a las estrategias de prevención y supervisar que las decisiones que se toman de manera rápida son apropiadas y consistentes con los principios y valores de la sociedad, manteniendo la mirada en el largo plazo. La crisis va a poner de manifiesto la calidad de las instituciones de las organizaciones: Consejo, dirección, procesos de control y gestión. Va a descubrir las posibles limitaciones que puedan existir en el Gobierno Corporativo en una situación extraordinaria, lo que constituye una oportunidad para aprender de los posibles errores y mejorar las formas de actuar. Un adecuado funcionamiento e implicación del Consejo de Administración es una garantía para minimizar las consecuencias de una crisis y fortalecer la resiliencia y capacidad de recuperación de la organización. Pienso que la relevancia de su papel saldrá reforzada tras la crisis.

IGNACIO LEZÁUN
SOCIO DE RISK ADVISORY Y MIEMBRO DEL CENTRO DE EXCELENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE DELOITTE
REALIZA LA ENTREVISTA
ilezaun@deloitte.es.