

De la transición de directivo a consejero ¿Existen diferencias por sistemas de gobierno? Algunas claves para personalizar tu plan de acción

AUTORES

Mario Lara

Director del Centro de Gobierno Corporativo de Esade y Director de Esade Madrid.

Nestor U. Salcedo

Miembro investigador del Centro de Gobierno Corporativo de Esade.

Agradecimientos:

Antonio Nuñez

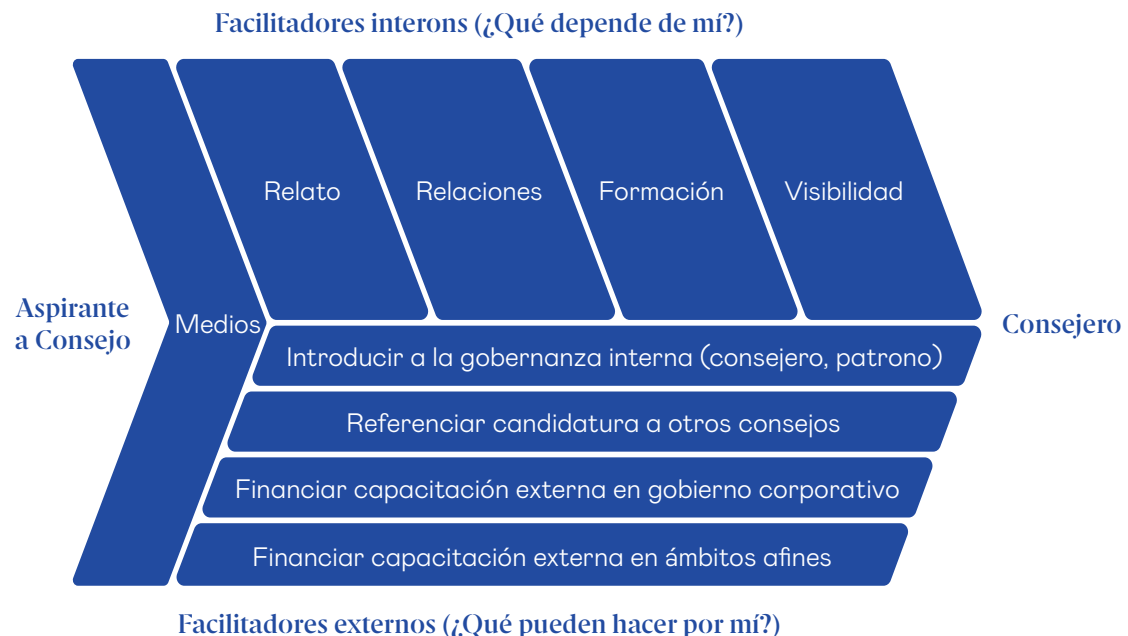
Senior Partner de Paragon Partners

Febrero 2024

Aunque queremos que terminen de leer nuestro artículo, no queremos mantenerles en la incertidumbre hasta el final de este. Rotundamente sí, podemos afirmar que existen diferencias importantes en los procesos de incorporación a un consejo en función del tipo de propiedad y gobernanza de la compañía. Ahora si quieren descubrir los detalles y diseñar un plan eficaz de transición al mundo del consejo les invitamos a seguir la lectura de este artículo.

El pasado Junio de 2023 Esade Centro de Gobierno Corporativo publicó el estudio “*Gestión de la transición de directivo a consejero ¿Qué aspectos debe considerar un directivo para poder ser miembro de un consejo de administración?*” (Lara, Salcedo, y Nuñez, 2023). Con más de 320 directivos y consejeros españoles se identificaron dos grandes dimensiones facilitadoras de la incorporación a un consejo de administración: los que hemos denominado facilitadores internos porque su activación e impulso dependen del propio aspirante o candidato a incorporarse a un Consejo (i.e., visibilidad, formación, relaciones y relato), y los facilitadores externos cuya activación e impulso dependen más de la empresa en la que se desempeña como ejecutivo (i.e., financiación de distintos tipos de formación en gobierno corporativo o temas relacionados, introducción en órganos de gobierno internos como filiales, fundaciones, participadas, recomendaciones o referenciaciones a otros Consejos, apoyo con procesos de *mentoring*).

Facilitadores de la Transición de Directivo a Consejero



Sin embargo, el proceso de transición puede presentar diferencias según el sistema de gobierno al que se aspire a incorporarse; la muestra de nuestro estudio nos permite identificar esas diferencias entre tres modelos de gobernanza: empresa familiar, empresa no cotizada participada por fondos de capital privado o empresa cotizada. En España observamos que estas diferencias son significativas. Por lo tanto, profundizar en los resultados de nuestro estudio para explorar estas variaciones puede contribuir a comprender mejor las complejidades inherentes a esta transición y ayudar de forma más eficaz a los aspirantes a incorporarse a un consejo en función de su objetivo, es decir, a qué tipo de empresa aspiro a incorporarme a su consejo de administración.

Empresa familiar: Profesionalización del gobierno familiar

De acuerdo con los consejeros encuestados, la vía más eficaz para lograr una posición en el consejo de una empresa familiar son las recomendaciones de los inversores y accionistas (30%) seguido de cerca, debido a la estrecha relación entre la familia empresaria y presencia de esta en el consejo, por las recomendaciones del presidente u otros miembros del consejo (23%). Para este tipo de empresa nos llama la atención la importancia que los participantes dan a otro tipo de vías de acceso (20%), especialmente las relativas a contactos directos con la familia propietaria o a cargos dentro de la estructura directiva; siendo las mujeres y quienes aspiran a entrar en su primer consejo los colectivos que más relevancia dan a esta vía de acceso. Las firmas de *executive search* son considerados sólo en un 10% como vía más eficaz de acceso, priorizado como la quinta en el conjunto.

Facilitadores internos: Los grupos de facilitadores mantienen la tendencia general del estudio siendo el relato el más relevante seguido de las relaciones, la formación y la visibilidad. Si es interesante destacar que en el área de formación en este tipo de gobierno es donde más importancia se da a las “habilidades blandas” que se priorizan en tercer lugar después de la formación clave para el consejo (estrategia, finanzas, ESG, o *upskill tech*) y el gobierno corporativo. Otro aspecto

que nos llama la atención es que el colectivo que ya es consejero en empresa familiar prioriza los facilitadores relacionados con la formación respecto al de relaciones, que sigue siendo el segundo en importancia relativa para quienes quieren acceder por primera vez a un consejo de empresa familiar.

Facilitadores externos: Para entrar en el consejo de una empresa familiar, lo que más puede contribuir la empresa para la que trabajas es introducir al directivo en órganos de gobierno internos (participadas o filiales). Referenciar su candidatura directamente a head hunters u otros actores es la segunda acción más efectiva que tu empresa puede hacer por ti, seguida de la formación externa en otros ámbitos cada vez más relevantes en la agenda del gobierno corporativo de la empresa familiar como la sostenibilidad, digitalización, finanzas, o estrategia, que nos ayuden a prepararnos adecuadamente al nuevo rol y comprender mejor las dinámicas específicas de la empresa familiar.

Empresa no cotizada de capital privado: Inversión estratégica y crecimiento

De modo general los aspirantes y consejeros de empresas participadas por el capital privado son quienes más valor dan a las recomendaciones de los inversores y accionistas como vía de acceso al consejo: 47% vs 21,5% de la muestra general del estudio, especialmente los hombres (alcanza el 55%). Por otro lado, son el grupo que menos importancia da al acceso vía empresas de Executive Search (inferior al 5%), y se confirma esta posición también si sólo consideramos solo las respuestas de mujeres dentro de este colectivo.

Facilitadores internos: Como en el caso de empresa familiar la tendencia general confirma el orden de prioridad del conjunto de la muestra, pero que en comparación con los miembros de empresa familiar y empresa cotizada peor valora cada uno de los cuatro grupos de facilitadores, lo que transmite una mayor dificultad en la capacidad personal para poder acelerar la entrada en un consejo de este tipo. Quizás porque son estructuras de gobierno hasta hace relativamente poco, no abiertas a los canales

tradicionales de acceso. Para los encuestados con orientación a empresas participadas por el capital privado es de vital importancia establecer relaciones sólidas con miembros de consejos, patronatos o juntas directivas de asociaciones profesionales para facilitar la transición y el éxito en el rol de consejero y a diferencia del resto de colectivos son quienes más valoran, lógicamente por quienes son los accionistas de estas compañías, las redes de contacto con *board influencers* (financiadores, bancos, fondos). En el ámbito de la visibilidad lo que más puede acelerar su entrada en consejos, es a través de colaborar en conferencias y clases, así como participar de estudios, talleres y foros. Coinciden con los otros dos colectivos en la importancia relativa que se otorga a la formación en nuevos estándares de gobierno corporativo, así como la actualización de conocimientos clave del Consejo, pero a diferencia del resto es el colectivo que más valora la necesidad de formarse y estar actualizado en el conocimiento sectorial y técnico de la actividad a la que se dedica la empresa. En contraste, es el colectivo que da menos valor al reforzamiento de habilidades blandas.

Facilitadores externos: Para el acceso a órganos de gobierno de empresas participadas por capital privado lo más relevante que tu empresa puede hacer por tí es prescribir o referenciar tu candidatura para otros consejos directamente (vía *headhunters* u otros actores) o introducirte como consejero en alguna filiar o participada. A diferencia de la empresa familiar sí es valorado la financiación de formación externa en gobierno corporativo antes que en otros ámbitos.

Empresa cotizada: Rendimiento, transparencia y cumplimiento

De acuerdo con los consejeros orientados en empresas cotizadas a diferencia del resto de grupos la vía más importante para llegar a ser consejero son las recomendaciones de miembros o presidente del Consejo (30%). Este colectivo es el que más importancia da al acceso vía *headhunters* o *executive search firms* (19%), especialmente por la opinión de consejeras (y aspirantes a entrar en un consejo cotizado) seguido muy de

cerca por las recomendaciones de inversores y accionistas (18%).

Facilitadores internos: Como en el caso de los grupos anteriores de empresa familiar y capital privado, la opinión de este colectivo confirma el orden de prioridad del conjunto de la muestra. Desde el punto de vista de relaciones, reforzar las redes de contactos personales con profesionales que faciliten acceso a órganos de gobierno en general (consejeros *seniors*, miembros de juntas directivas de asociaciones profesionales y patronatos) son las consideradas más importantes; y en segundo lugar y coherente con el reconocimiento que hacen de la importancia del canal firmas de *executive search*, es clave el cuidar las relaciones con sus socios y responsables y valorado como una de las acciones que deben incorporar a sus planes de acción los aspirantes a entrar en un consejo de esta naturaleza, especialmente el colectivo de mujeres. Desde el punto de vista de visibilidad es el colectivo que más importancia otorga a la participación en workshops, foros y asistir a actos y eventos, lo que reconoce, para este colectivo, la importancia de todas las acciones que nos proyecten en actividades presenciales con diferencia relativa respecto a escribir artículos o estar activo en redes sociales. En el ámbito de la formación, el estar al día en conocimientos clave para el consejo como en los nuevos estándares en gobierno corporativo y marco normativo se mantiene como lo más relevante y es el colectivo que más valora, priorizándolo en tercer lugar de importancia, el disponer de un mentor (consejero con experiencia) que nos ayude en la transición hacia un consejo cotizado.

Facilitadores externos: El mejor soporte organizacional que se puede dar a alguien que busca entrar en el consejo de una empresa cotizada es introducirle en el consejo de alguna filial del grupo o participada. A diferencia de la empresa familiar o de capital privado, es más relevante la posibilidad de que te puedan incorporar como patrono de una fundación o miembro de junta directiva donde la compañía tenga presencia. Como tercera acción más importante se prioriza la financiación de programas de formación externa en gobierno corporativo.

Resumen de Prioridades en los facilitadores para la transición de directivo a consejero

Sistemas de Gobierno vs. Facilitadores	EMPRESA NO COTIZADA		EMPRESA COTIZADA
	GOBIERNO FAMILIAR	GOBIERNO CAPITAL PRIVADO	GOBIERNO COTIZADO
¿Qué depende de mí? (Facilitadores internos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relato 2. Formación 3. Relaciones 4. Visibilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relato 2. Formación 3. Relaciones 4. Visibilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relato 2. Formación 3. Visibilidad 4. Relaciones
¿Qué pueden hacer por mí? (Facilitadores externos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducirle como consejero en alguna filial o participada 2. Referenciar candidatura a otros consejos, vía head hunters otros actores (e.g., bancos, fondos, auditores, asesores, etc.) 3. Financiar la formación externa en otros ámbitos como ESG, digitalización, finanzas, o estrategia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Referenciar candidatura a otros consejos, vía headhunters u otros actores (e.g., bancos, fondos, auditores, asesores, etc.) 2. Introducirle como consejero en alguna filial o participada 3. Financiar formación externa en gobierno corporativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducirle como consejero en alguna filial o participada 2. Introducirle como patrono de alguna fundación o junta directiva de asociación, en representación suya 3. Financiar formación externa en gobierno corporativo

Conclusiones:

Qué no puede faltar en el plan de transición hacia el consejo de una empresa con uno de estos tres tipos de modelos de gobernanza:

1. Ser consciente que para acceder al consejo de una empresa familiar o de capital privado, es clave identificar como acceder a los accionistas e inversores de estas (familia, fondo), especialmente si tienen fuerte influencia en el control: pueden ser nuestra principal puerta de entrada. En el caso de empresa cotizada es más importante identificar como llegar a la presidencia del consejo u otros miembros del consejo. Las firmas de *executive search* son más relevantes para entrar en las empresas cotizadas y especialmente si eres mujer.
2. Construir un buen relato de tus elementos de valor y el encaje que tienen en la compañía y el consejo para el que estés optando es imprescindible (un “*must*”). Un relato que como el curriculum hay que personalizarlo para cada proceso (tipo de gobierno/ empresa); y no olvidarnos de su coherencia con lo que proyecto en mis redes sociales.

3. Cultivar de forma sistemática mis redes de contacto personales con miembros de órganos de gobierno es clave en todo tipo de consejos; aunque si pienso dirigirme a consejos de presas familiares o de capital privado puedo complementarlo con mantener y desarrollar contactos con profesionales de quienes pueden influir en las decisiones de nombramientos de éstas: sus financiadores; y en el caso de empresa cotizada los socios de las firmas de *executive search* (o quien te pueda referenciar a ellos porque su criterio sea relevante) también.
4. La inversión en formación es clave también para el acceso a todos los tipos de consejos; pero la formación en gobierno corporativo se valora más en empresas familiares y cotizadas mientras que en las de capital privado se valora más estar muy actualizado en el sector y ámbitos técnicos o de especialización de este. La formación en *soft skills* se valora más en entornos de empresa familiar y haber participado en procesos de mentorización con otros consejeros más experimentados en empresas cotizadas.

5. Acciones para ganar visibilidad delante de decisores o prescriptores claves para un proceso de acceso a un consejo es a lo que damos menos importancia en todo tipo de modelos de gobernanza, pero indirectamente puede contribuir a desarrollar relaciones. Se valoran más las actividades que requieren presencialidad y más para entrar en empresas cotizadas y familiares que en empresas de capital privado.

En resumen, cada transición presenta desafíos, oportunidades y dinámicas únicas debido a la naturaleza del sistema de gobierno de cada empresa. Además, el profesional necesita no solo priorizar sus facilitadores personales, sino también el soporte organizacional para acelerar eficazmente el proceso y adaptarse con éxito al nuevo rol de consejero en los distintos contextos empresariales. La comprensión de estas diferencias es clave para un profesional que busca una transición exitosa y efectiva.

Referencias

Lara, M., Salcedo, N.U., y Nuñez, A. (2023). "Gestión de la transición de directivo a consejero." *Esade Center for Corporate Governance*.

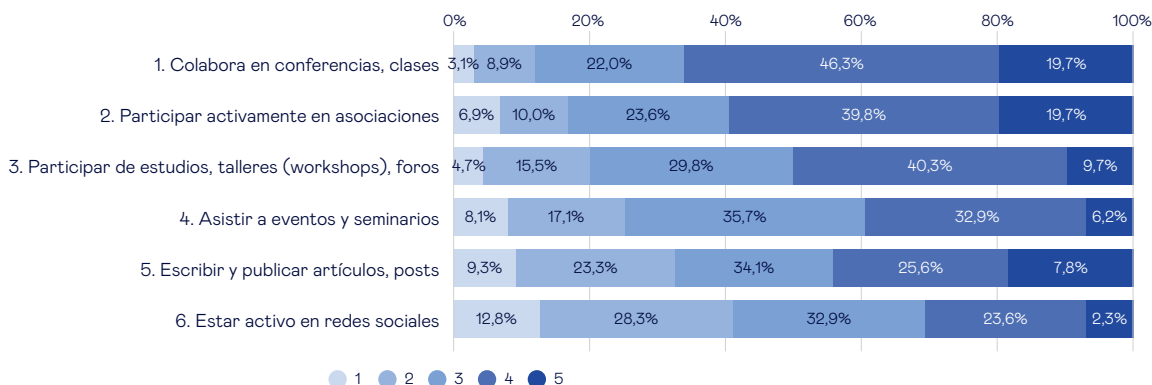
https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/cgc/CGC_Informe_Transicion_Directivo-Consejero.pdf

Anexos

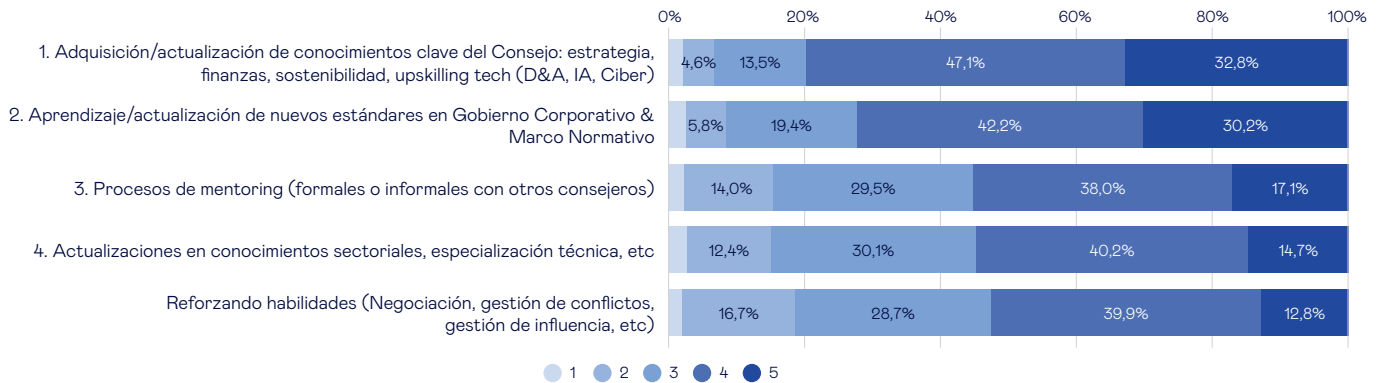
Vías más importantes para incorporarse a un Consejo. Según experiencia de terceros.



Relevancia a las estrategias o acciones de **visibilidad** para ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo.



Relevancia de las áreas de **formación** para ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo.



Relevancia del desarrollo de **relaciones** para ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo.



Ranking de las dimensiones facilitadoras en la incorporación a un consejo

