

AUTOR

Nestor U. Salcedo
Postdoctoral Researcher
Center for Corporate
Governance, Esade
Business School

Octubre 2026

De las habilidades directivas a los *board skills*: una lectura desde Katz

Qué cambia cuando las habilidades directivas llegan al consejo

La clásica tipología de Robert Katz distingue tres dimensiones de las habilidades directivas: humanas, técnicas y conceptuales. Las primeras permiten trabajar con otras personas, comunicar, coordinar y gestionar relaciones; las habilidades técnicas remiten al conocimiento especializado necesario para comprender tareas, procesos y herramientas; y las conceptuales permiten interpretar la organización como un sistema, conectar problemas particulares con objetivos más amplios y formular juicio estratégico. Aunque el modelo fue propuesto hace décadas, sigue ofreciendo una estructura útil para examinar cómo se configuran las capacidades cuando aumenta la responsabilidad organizativa.

Nuestro reciente estudio publicado en el *Journal of Workplace Learning* revisita este modelo a partir de 225 profesionales colombianos participantes en un programa de desarrollo de liderazgo directivo. Los resultados respaldan empíricamente las tres dimensiones de Katz y muestran que no funcionan como compartimentos independientes. Las habilidades humanas presentan una asociación positiva fuerte con las conceptuales; las técnicas también se asocian positivamente con las conceptuales; y existe, además, una relación positiva entre habilidades humanas y técnicas. El resultado invita a interpretar la competencia directiva como una configuración de capacidades que se complementan, antes que como una sucesión en la que unas habilidades sustituyen gradualmente a otras.

Otro hallazgo resulta especialmente relevante para quienes observan los *leadership pipelines*. El estudio no encuentra diferencias significativas entre millennials y no millennials en estas tres dimensiones. Sí aparecen, en cambio, diferencias vinculadas al rol: las habilidades conceptuales son significativamente superiores entre quienes ocupan posiciones de alta dirección. La responsabilidad ejercida parece, por tanto, más informativa que la pertenencia generacional para comprender determinadas configuraciones de capacidades.

De las managerial skills al juicio directivo

El diseño transversal del estudio no permite afirmar que asumir una posición directiva cause ese desarrollo. La lectura debe ser más prudente: las habilidades conceptuales aparecen con mayor intensidad entre quienes ya trabajan en contextos que requieren liderazgo, coordinación y conexión entre decisiones operativas y objetivos organizativos.

Desde la perspectiva del *workplace learning*, precisamente, la experiencia asociada al rol constituye un entorno donde estas capacidades pueden activarse y combinarse: las habilidades humanas mediante interacción y colaboración, las técnicas mediante resolución de problemas y las conceptuales mediante decisiones que conectan el trabajo cotidiano con objetivos más amplios.

¿Puede trasladarse esta lógica al consejo de administración? No de manera directa. Katz estudia *managerial skills*, mientras que el trabajo del consejero se desarrolla dentro de un órgano colegiado con responsabilidades de supervisión, orientación y decisión distintas de las propias del ejecutivo. Una trayectoria ejecutiva exitosa tampoco garantiza automáticamente un desempeño eficaz como consejero. La transición implica modificar el enfoque: abandonar la intervención cotidiana en la gestión y aprender a contribuir desde una posición más estratégica, de supervisión y largo plazo, ya conoce el dicho "*noses in, fingers out*". El propio trabajo previo del Centro de Gobierno Corporativo sobre la transición de directivo a consejero insiste en esta diferencia de responsabilidades y en el riesgo de trasladar al consejo comportamientos excesivamente ejecutivos.

Sin embargo, Katz ofrece una lente interesante para interpretar lo que habitualmente denominamos *board skills*. No porque las competencias del consejero puedan reducirse a su modelo, sino porque muchas de ellas pueden ordenarse alrededor de sus tres dimensiones.

La dimensión conceptual adquiere probablemente una expresión particularmente visible en el consejo. En el estudio del Centro sobre transición al consejo, una de las competencias mejor valoradas fue precisamente el "criterio informado y visión panorámica", entendido como conocimiento de la empresa, el negocio, los mercados y su entorno en escenarios complejos. A ello se añadían la prudencia, el pensamiento crítico y la capacidad de evitar decisiones cortoplacistas o análisis sesgados. En términos de Katz, encontramos aquí una extensión bastante clara de las habilidades conceptuales: comprender interdependencias, evaluar alternativas y situar una decisión concreta dentro de una perspectiva más amplia de la organización.

Las habilidades humanas tampoco pierden relevancia cuando se llega al consejo; cambia la manera en que se utilizan. Colaborar, comunicar con eficacia, gestionar desacuerdos, escuchar y ejercer influencia sin disponer de autoridad ejecutiva son capacidades propias del funcionamiento de un órgano colegiado. El consejo decide colectivamente. Por ello, disponer de criterio individual es insuficiente si el consejero no puede introducir ese criterio en una conversación donde participan otros consejeros, la presidencia y el equipo ejecutivo. El informe del Centro sitúa precisamente la colaboración, la comunicación eficaz y la resolución de conflictos entre las competencias relevantes para acceder y actuar en estos órganos.

También sería prematuro considerar que las capacidades técnicas dejan de importar al llegar al consejo. Lo que cambia es su utilización. Un consejero no tiene que ejecutar la función financiera, tecnológica, comercial o de riesgos, pero necesita conocimientos suficientes para formular preguntas pertinentes, comprender las alternativas presentadas por la dirección y evaluar sus implicaciones. En este sentido, el resultado del artículo sobre Katz es sugerente: incluso entre profesionales con responsabilidad

directiva, las habilidades técnicas permanecen asociadas con las conceptuales. La capacidad de formular juicio estratégico puede apoyarse en conocimiento sustantivo, en lugar de construirse al margen de él.

Lo que Katz explica y lo que empieza a ir más allá de su marco

La comparación permite identificar también los límites del paralelismo. Algunas de las capacidades asociadas al trabajo del consejero pueden ordenarse dentro de las tres dimensiones de Katz, pero otras derivan del propio rol de gobierno.

La integridad y la confianza hacia accionistas y *stakeholders*, la competencia más valorada por los participantes en el estudio de transición del Centro, no son simplemente una habilidad humana, técnica o conceptual. Introducen una dimensión ética vinculada a la responsabilidad del consejero. Del mismo modo, la independencia de criterio, la prudencia o la serenidad ante decisiones difíciles describen disposiciones necesarias para ejercer las capacidades de Katz dentro de un órgano que debe deliberar, supervisar y decidir colectivamente.

La transición de directivo a consejero puede entenderse entonces menos como la adquisición de un catálogo completamente nuevo de habilidades que como una reconfiguración de capacidades acumuladas durante la trayectoria ejecutiva. Algunas deben ampliarse; otras deben emplearse de otra manera; y ciertas exigencias aparecen específicamente al asumir responsabilidades de gobierno.

Esta lectura conecta con otra evidencia generada por el Centro. El informe sobre la transición de directivo a consejero identifica cuatro dimensiones facilitadoras — relato, relaciones, formación y visibilidad— y señala, además, que la preparación para el consejo exige desarrollar conocimientos específicos sobre el rol, la estrategia, el sector y las dinámicas de gobierno. Estas dimensiones no son *board skills* en sentido estricto. Son mecanismos mediante los cuales un ejecutivo puede adaptar, completar y hacer visible una configuración de capacidades que hasta entonces había sido desarrollada principalmente en contextos de gestión.

El mismo informe muestra que estrategia ocupa el primer lugar entre las áreas de conocimiento consideradas para acceder a un consejo, seguida por el conocimiento del sector o la industria y la gestión de riesgos. Esta combinación resulta coherente con la lógica de Katz: el consejo necesita capacidad conceptual para interpretar la organización como un conjunto, pero esa capacidad gana contenido cuando está acompañada por conocimiento técnico y contextual suficiente para cuestionar, contrastar y evaluar las propuestas de la dirección.

La transición exige reconfigurar, no sustituir

La conexión entre ambos estudios puede formularse de forma bastante precisa. Katz ayuda a entender la arquitectura básica de las capacidades desarrolladas durante la carrera directiva. La investigación sobre transición muestra que llegar al consejo exige desplegarlas bajo otra lógica de responsabilidad.

La habilidad humana pasa de coordinar personas a contribuir en una dinámica colegiada. La habilidad técnica deja de estar orientada principalmente a ejecutar y pasa a sostener el juicio informado. La habilidad conceptual se desplaza desde la gestión de unidades o funciones hacia una comprensión más amplia de estrategia, riesgos, asignación de recursos y sostenibilidad del proyecto empresarial.

Pero el cambio no termina ahí. La función de consejero incorpora requisitos que Katz no pretendía explicar: independencia de criterio, responsabilidad fiduciaria, integridad, comprensión del marco de gobierno y capacidad de ejercer influencia sin invadir el ámbito ejecutivo. Es precisamente esta combinación la que ayuda a distinguir a un directivo competente de un consejero potencialmente efectivo.

Para quienes están próximos a realizar esa transición, la pregunta puede plantearse de manera más precisa que mediante un simple inventario de competencias: ¿qué parte de mis capacidades ejecutivas es transferible al consejo, cuál necesita ser ampliada y cuál debe ser ejercida de una forma diferente?

Para presidentes, comisiones de nombramientos, propietarios y familias empresarias, la misma lógica puede utilizarse en sentido inverso. Evaluar un candidato no consiste únicamente en verificar qué experiencia ha acumulado, sino en observar si esa experiencia ha generado una combinación suficientemente equilibrada de capacidades humanas, técnicas y conceptuales y, además, si el candidato comprende la diferencia entre gestionar una compañía y gobernarla.

La conclusión que sugieren conjuntamente ambas líneas de trabajo es sencilla: las capacidades no desaparecen cuando un ejecutivo llega al consejo. Se reconfiguran. El valor del modelo de Katz para pensar los *board skills* reside precisamente en permitir observar esa continuidad, sin confundir por ello el rol del directivo con el del consejero.

De Katz a los *board skills*

Cómo se reconfiguran las habilidades directivas al pasar de la gestión al consejo



Basado en Mendes-Pinzon et al. (2026) y Lara, Salcedo y Nuñez (2023).

Referencias

- Aguilera, R. V., Lara, M., & Salcedo, N. U. (2025). Cómo prepararte para entrar en tu primer consejo de administración. *Harvard Deusto Business Review*, (352), 22–29. Disponible en el sitio de *Harvard Deusto Business Review*: <https://www.harvard-deusto.com/como-prepararte-para-entrar-en-tu-primer-consejo-de-administracion>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102. Disponible en *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Lara, M., Salcedo, N. U., & Núñez, A. (2023). *Gestión de la transición de directivo a consejero: ¿Qué aspectos debe considerar un directivo para poder ser miembro de un consejo de administración?* Esade Center for Corporate Governance. Disponible en Esade Center for Corporate Governance: <https://www.esade.edu/faculty-research/es/centro-gobierno-corporativo/publication/gestion-de-la-transicion-de-directivo-a-consejero>
- Lara, M., & Salcedo, N. U. (2024, 7 de febrero). De la transición de directivo a consejero: *¿Existen diferencias por sistemas de gobierno? Algunas claves para personalizar tu plan de acción*. Esade Center for Corporate Governance. <https://www.esade.edu/faculty-research/es/centro-gobierno-corporativo/publication/de-la-transicion-de-directivo-a-consejero-existen>

Sobre la base de la reciente publicación científica:

- Mendez-Pinzon, M., Salcedo, N. U., Vélez Rolón, A. M., & González-Molina, M. (2026). Human, technical and conceptual skills among *Colombian managers*: Revisiting Katz's model from a workplace learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 38(6), 470–488. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2025-0258>