

esade

Center for Corporate
Governance



Informe

Gestión de la transición de directivo a consejero

¿Qué aspectos debe considerar un directivo para poder ser
miembro de un consejo de administración?

Do Good. Do Better.

Dirección:

Mario Lara Sanz

Director del Esade Center for Corporate Governance
y Director de Esade Madrid

Nestor U. Salcedo

Investigador postdoctoral en Esade Center for
Corporate Governance

En colaboración con:

Antonio Nuñez

Senior Partner de Parangon Partners

CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO

El Centro de Gobierno Corporativo se crea con el objetivo de convertirse en un referente en el ámbito de Gobierno Corporativo en España que contribuya a la mejora del buen gobierno en las empresas e instituciones. Un Centro que aborde de forma integral los nuevos retos a los que se enfrenta el Gobierno Corporativo, combinando su acción desde la investigación, el debate social y la influencia en los "policy makers", hasta la formación de los consejeros en las mejores prácticas y tendencias, así como la creación de comunidad con los antiguos alumnos.

Socios del Centro de Gobierno Corporativo:



Georgeson

Mercer



Diligent

esadealumni

≡ ÍNDICE

1
Resumen
ejecutivo

2
Introducción

3
Método

4
Componente 1:
Experiencia previa

5
Componente 2:
Facilitadores de la
transición

6
Componente 3:
Conocimientos,
competencias y
habilidades

7
Componente 4:
Red de consejo de
expertos

8
Conclusiones

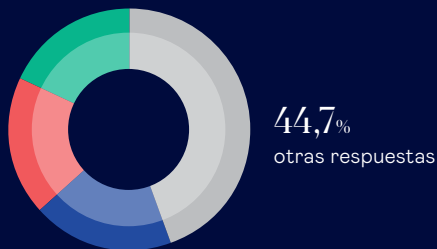
9
Referencias

1. Resumen ejecutivo

Este estudio analiza los aspectos clave para poder desarrollar una gestión eficaz de la transición de directivo a consejero y arroja luz sobre los principales retos a los que se enfrentan a ese proceso, tanto en la actualidad como en los próximos años.

A continuación, destacamos algunas de las principales contribuciones del estudio:

Las tres principales trayectorias profesionales que facilitan la transición de directivo a consejero han sido:



19,0%
la pertenencia a equipos de alta dirección

18,4%
la experiencia en procesos de transformación empresarial

17,9%
la experiencia como primer ejecutivo

Las tres vías donde se tiene más éxito para incorporarse a un Consejo, desde la propia experiencia personal de quienes ya manifiestan haber accedido a un consejo:








32,2%
las recomendaciones de inversores y accionistas

29,5%
recomendaciones de miembros y presidente del consejo

18,0%
recomendaciones del CEO

Los **datos por género** nos dicen que **las consejeras** introducen en la **segunda posición del ranking a las firmas de executive search (21,4%)**, mientras que, para **los consejeros**, en línea con los datos globales de la muestra, **sitúan a las firmas de executive search en la cuarta posición (7,1%)**.




Los cinco principales facilitadores para alcanzar un consejo son:

-  **1** una buena gestión de las redes de contactos personales
-  **2** la construcción de un buen relato de su experiencia profesional
-  **3** la adquisición de conocimientos clave del consejo
-  **4** el desarrollo de relaciones para conseguir la prescripción de los considerados board influencers
-  **5** el aprendizaje de nuevos estándares en gobierno corporativo




Las tres principales áreas de conocimiento más valoradas para entrar en un Consejo:

-  la estrategia
-  conocimiento del sector o la industria
-  gestión de riesgos

Las tres principales habilidades y competencias que se priorizan para lograr ser consejero son:

- 1  la integridad y confianza hacia los accionistas y *stakeholders*
- 2  la fortaleza, valentía, cautela y serenidad, para contribuir con criterio al Consejo y al equipo ejecutivo, a fin de poder tomar decisiones y acciones difíciles
- 3  el criterio informado y visión panorámica, con conocimiento sobre la empresa, el negocio, los mercados y su entorno en escenarios complejos.

Las tres principales contribuciones de la empresa para que uno de sus directivos logre ser consejero son:

- 1  introducirle como consejero en alguna filial o participada
- 2  prescribir o referenciar su candidatura para otros consejos directamente, vía headhunters u otros actores
- 3  introducirle como patrono de alguna fundación o junta directiva de asociación, en representación suya

Los tres aspectos principales para preparar bien el proceso de entrevistas con un *headhunter* y/o el consejo/comisión de nombramientos para una posición de consejero son:



La tres principales razones para rechazar un consejo:



2. Introducción

La transición en la carrera profesional de un puesto ejecutivo a miembro de un consejo de administración es probablemente uno de los pasos más importantes en la carrera de muchos directivos. Es un momento que culmina toda una trayectoria profesional accediendo al máximo órgano de decisión de una compañía y le otorgan elementos de reconocimiento y prestigio social que hacen de esta función probablemente una de las más deseadas para quienes inician la última fase de su carrera profesional.

El consejero como miembro del consejo de administración de una empresa participa, en primer lugar, en el debate y aprobación de las decisiones más relevantes de la vida societaria, conforme a nuestro marco regulatorio y la normativa interna de cada compañía; asimismo, se implica en el proceso de control y supervisión de como el equipo ejecutivo implementa la decisiones adoptadas y alcanzan los objetivos empresariales y compromisos adquiridos frente a los accionistas; y finalmente, apoya la labor

de los ejecutivos, proporcionando asesoramiento y orientación estratégica.

Sin embargo, una carrera exitosa como ejecutivo no implica de forma equivalente, ni tiene por qué, anticipar una carrera exitosa como consejero. Los roles de ejecutivo y consejero son claramente diferentes; participan en momentos distintos del proceso de gestión empresarial (Hilb, 2016). Incluso, se ha analizado (es una de las patologías clásicas del modelo de gobierno a evitar) y se previene en numerosos artículos y estudios académicos del riesgo de que los consejeros se introduzcan o interfieran en exceso en el rol de los ejecutivos y generen distorsiones que puedan hacer incurrir en riesgos tanto de ejecución como de control de la propia compañía (Monahan, 2016; Shekshnia, 2018; Subramanian, 2015). Es por ello importante tener en cuenta que la transición de directivo a consejero también implica un cambio en el enfoque y las responsabilidades en la persona. Como directivo, la persona puede haber estado más



centrada en la gestión diaria de la empresa, mientras que, como consejero, su rol es más estratégico y orientado a largo plazo.

Además, los consejeros tienen una responsabilidad fiduciaria con los accionistas de la empresa y deben tomar decisiones en el mejor interés de la empresa en su conjunto. Entonces, es importante que el consejero tenga una comprensión sólida de la empresa y su entorno empresarial, así como una perspectiva amplia sobre los problemas y desafíos a los que se enfrenta la empresa.

Por lo tanto, la transición de directivo a consejero corporativo puede ser una importante oportunidad para seguir contribuyendo al éxito de la empresa desde una perspectiva estratégica y a largo plazo, pero también requiere un cambio en el enfoque y las responsabilidades, así como una comprensión sólida de la empresa y su entorno empresarial.

Uno de los temas recurrentes al que nos retan los participantes a los programas de consejeros de Esade, y quienes contactan con los consultores (*executive search firms*) que asesoran a los altos ejecutivos y a las compañías para cubrir posiciones en sus consejos de administración, es tener un mejor entendimiento de cuáles son los elementos clave para tener éxito en la gestión de esa transición de ejecutivo a consejero. Este es el objetivo del estudio, generar evidencia empírica de qué estrategias, qué acciones y en qué cualidades o competencias debemos invertir más para maximizar las oportunidades a las que podamos acceder en el proceso de acceso a un consejo de administración.

Los retos a los que se enfrenta un profesional que busca acceder a un consejo de administración son únicos en función de los aprendizajes adquiridos a lo largo de su carrera profesional, las competencias desarrolladas, las experiencias y situaciones vividas, los errores y dificultades a los que se hayan

enfrentado; así mismo, son clave las relaciones de confianza construidas, el conocimiento que exista en el mercado del valor que puede aportar y en muchas ocasiones la forma en la que construimos el relato de estos elementos de valor y el impacto que podamos generar cuando interactuamos con asesores, prescriptores y en última instancia decisores en los procesos de acceso al consejo.

Por ello, el estudio busca ayudarnos a entender mejor las claves que pueden acelerar o facilitarnos más probabilidades de éxito en la gestión del proceso de transición.

3. Método

3.1 Diseño de investigación e instrumento

El estudio se desarrolló sobre la base de un diseño de investigación no experimental con una recolección de datos transversal a través de una encuesta y realizando análisis estadísticos y de texto. La metodología siguió los pasos de transparencia recomendados por expertos académicos en el campo de la administración (Aguinis et al., 2018).

El diseño de la encuesta se basó en un cuestionario dividido en 5 partes. La parte 1 involucró cuatro preguntas ordinales y categóricas de orientación demográfica para el control del perfil del encuestado. La parte 2 se basó en ocho preguntas de segmentación organizacional relativas a la experiencia previa. La parte 3 consideró cuatro grupos de preguntas psicográficas en escala tipo Likert de 1 a 5 para evaluar la percepción de los facilitadores de transición. La parte 4 integró una pregunta de valoración ordinal para evaluar los conocimientos de los encuestados, dos preguntas psicográficas en escala tipo Likert de 1 a 5 para evaluar la percepción de competencias y habilidades y el soporte organizacional percibido del encuestado, y dos preguntas categóricas para evaluar las condiciones de rechazo y aspectos clave de selección de los encuestados para el proceso de transición. Finalmente, la parte 5 desarrolló una pregunta abierta de retos futuros, siendo analizada mediante técnicas de análisis de contenido y redes. En conclusión, la encuesta constaba de 22 preguntas, tanto de tipo opción única como múltiple respuesta.

3.2 Recolección de datos y muestra del estudio

Para la recolección de datos de este estudio se realizó la encuesta de modo online a través de la herramienta *Qualtrics*, entre febrero y marzo de 2023. La encuesta se dirigió principalmente, como unidad de análisis, a altos ejecutivos aspirantes o con experiencia en consejos de administración de compañías cotizadas y no cotizadas de España.

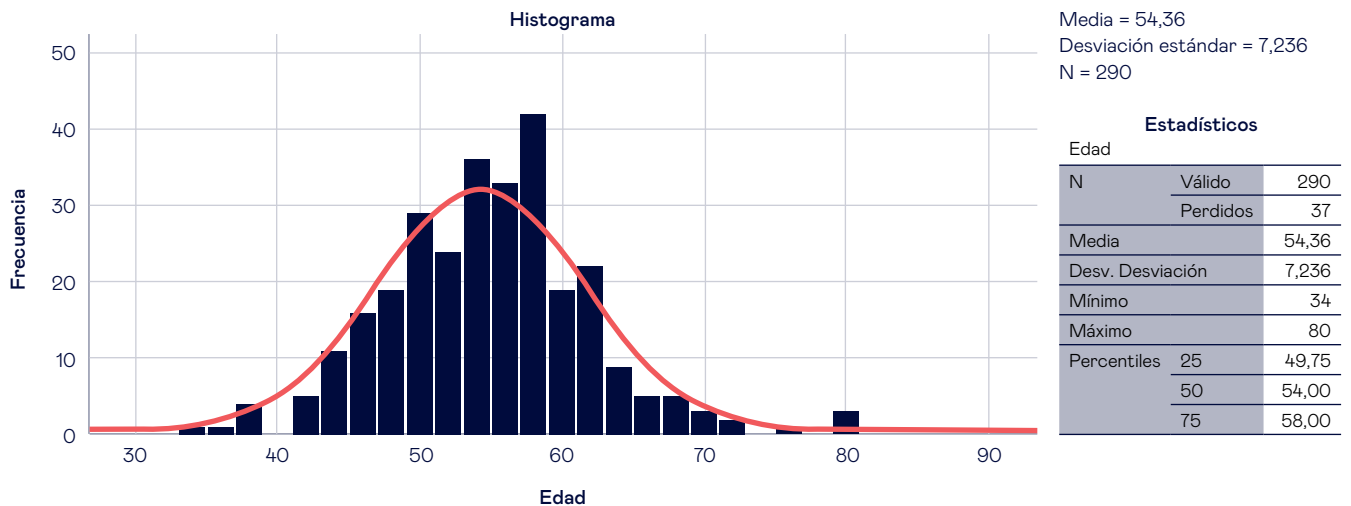
Inicialmente, la encuesta fue dirigida a una población de más de 2000 potenciales participantes, obteniéndose como objetivo muestral a un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5% unos 322 encuestados aproximadamente. El tamaño muestral recolectado ascendió a 327 encuestados que ingresaron a responder la encuesta, considerados a efectos de los análisis 290 casos válidos que se corresponden con los encuestados que completaron la encuesta. En algunas preguntas, se observó variaciones del tamaño muestral en función de las respuestas recogidas, con un mínimo de respuestas de 243.

Los datos fueron recopilados, validados y analizados por el equipo de investigación de Esade Center for Corporate Governance durante los meses de marzo y abril de 2023. Además del análisis de carácter cuantitativo y descriptivo de los resultados de la encuesta, se contó con comentarios abiertos por parte de los encuestados para proveer de experiencias permitiendo la triangulación de las cifras reflejadas, aportando valor sustancial al estudio. Con lo cual, la metodología incluye una combinación de análisis cuantitativo (Hair Jr et al., 2019) y cualitativo (Pollach, 2012).

A continuación, se incluye una descripción más detallada de la muestra, en cuatro áreas: perfil de los encuestados por edad, género, grado de estudios, trayectoria profesional.

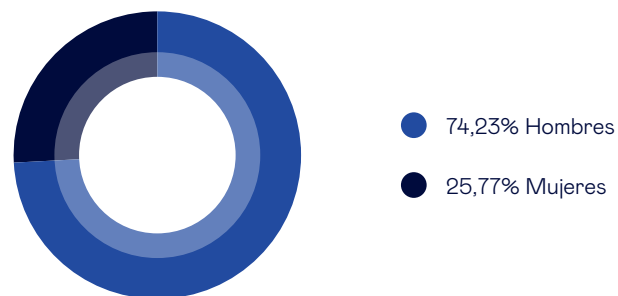
3.3 Perfil del encuestado

Figura 1.
Distribución de encuestados por Edad



De 290 encuestados de nuestro estudio, la edad promedio de la muestra es de 54 años, la edad mínima es de 34 años y la máxima es de 80 años. De acuerdo con la distribución de los encuestados del estudio, la muestra puede ser agrupada en cuatro grupos de edades, menor o igual de 49 años, entre 50 y 54 años, entre 55 y 59 años y mayor e igual de 60.

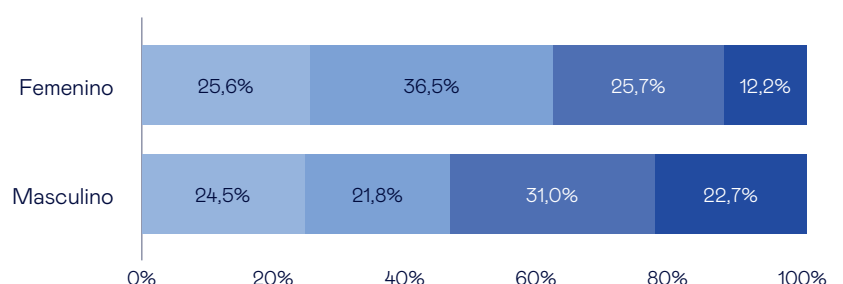
Figura 2.
Distribución de encuestados por Género



La muestra global del estudio está representada por un 25,77% de mujeres y un 74,23% de hombres.

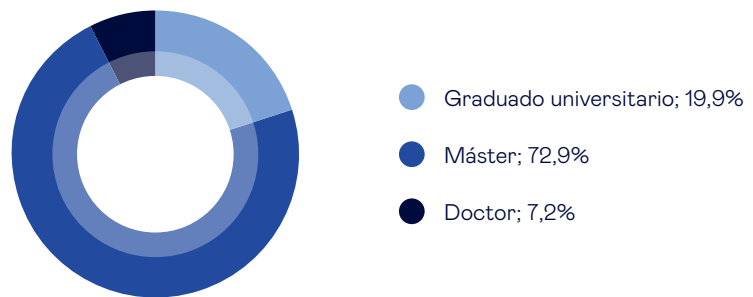
Figura 3.
Distribución de encuestados por edad y género

- Menor o igual a 49 años
- Entre 50 y 54 años
- Entre 55 y 59 años
- Mayor o igual a 60 años



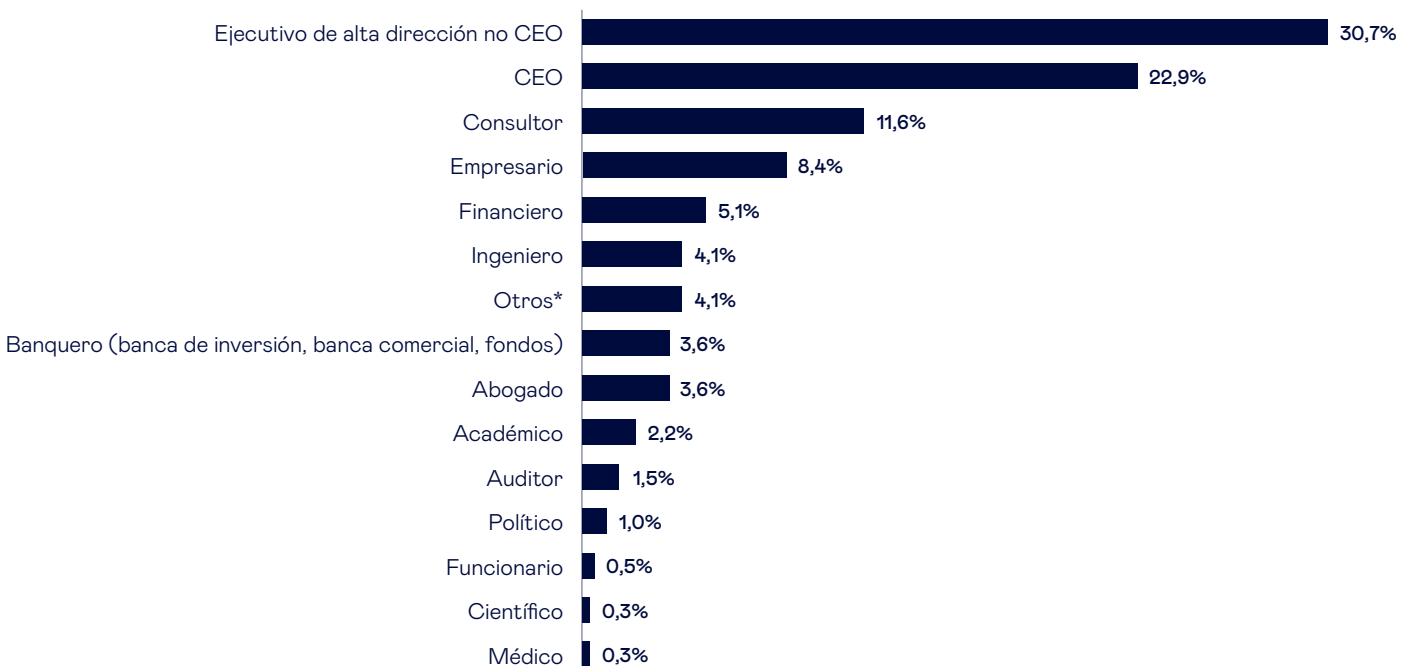
Asimismo, un análisis por edad y género muestra que los mayores porcentajes de encuestados varones está entre los 55 y 59 años, mientras que de mujeres está entre los 50 y 54 años. Asimismo, los menores porcentajes de encuestados varones están entre los 50 y 54 años, mientras que de mujeres son mayores o iguales de 60 años. Estos perfiles evidencian la tendencia de crecimiento de la participación de mujeres desde los rangos jóvenes y la proyección de carrera en los consejos de administración; y cómo el acceso cada vez mayor de mujeres a consejos de administración está generando un rejuvenecimiento de los órganos de administración de las empresas en España.

Figura 4.
Distribución de encuestados por grado de estudios



De 291 encuestados, un 19.9% cuenta es graduado universitario, mientras que, un 72,9% cuenta con el grado de máster, y un 7.2% cuenta con el grado de doctor.

Figura 5.
Principales perfiles profesionales en la trayectoria de los encuestados (muestra total)



De 293 encuestados, se confirma que los dos principales perfiles profesionales a lo largo de su trayectoria en las organizaciones son, primero, ser ejecutivo de alta dirección no CEO (30.7%) y ser CEO (22.9%).¹

Figura 6.

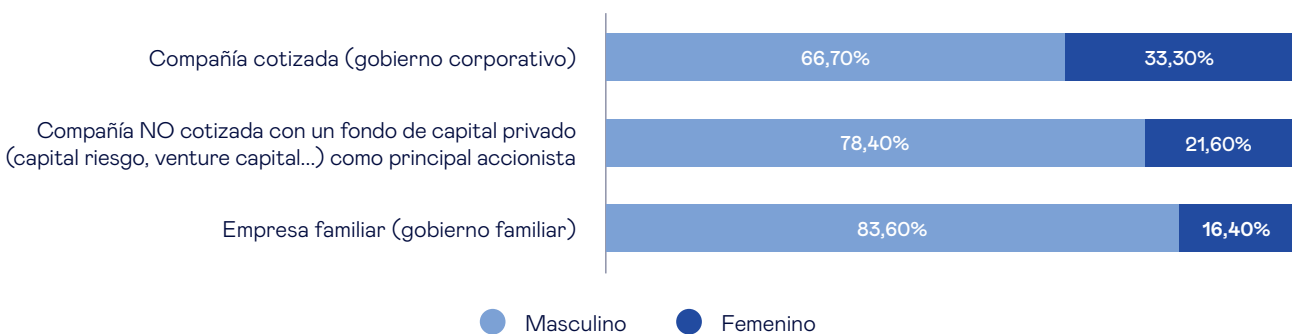
Principales perfiles profesionales en la trayectoria de los encuestados (muestra de solo consejeros)²



Complementariamente, considerando solo la muestra de encuestados que declararon ser consejeros, se reafirma los primeros cinco perfiles profesionales en las mismas ubicaciones con porcentajes similares. Sin embargo, a partir de la sexta profesión más declarada por los consejeros, se resaltan los perfiles de banquero, ingeniero, auditor, abogado, académico, y finalmente la alternativa Otros*, considerando perfiles más orientados en RRHH.

Figura 7.

Distribución de encuestados por género y sistema de gobierno involucrado^{*2}



¹ El perfil de Otros* (4.1%) prioriza la experiencia profesional en recursos humanos (RRHH).

² Se consideran los tres sistemas de gobierno más representativos por las muestras significativas de estudio (N=234). En el Componente 1 se detallan todas las estructuras y sistemas de gobierno existentes.

Con relación a la distribución de los encuestados por género y sistema de gobierno principal, el perfil del encuestado del estudio se concentra principalmente en tres sistemas de gobierno: compañías cotizadas (N=87), compañía NO cotizada con un fondo de capital privado como principal accionista (N=74), y empresa familiar (N=73). De estos tres principales sistemas de gobierno, en el primero, 66.7% son hombres y 33.3% son mujeres. Del segundo, el 78.4% son hombres y el 21.6% son mujeres. Mientras que, del tercero, 83.6% son hombres y 16.4% son mujeres.



COMPONENTE 1:

4. Experiencia Previa

La trayectoria profesional y la experiencia previa en puestos de liderazgo en la empresa (especialmente si ha sido primer ejecutivo) son importantes para demostrar habilidades de liderazgo y gestión (Gray & Nowland, 2013). Los directivos con una sólida trayectoria profesional pueden ser considerados en muchos casos como los candidatos ideales para un puesto de consejero.

La participación previa como consejero (Tejerina-Gaite & Fernández-Temprano, 2021) en otras estructuras de gobierno puede proporcionar una valiosa experiencia en gobierno corporativo y la toma de decisiones a nivel de Consejo. Esta experiencia puede ser transferible a un nuevo Consejo y puede ayudar al directivo a adaptarse mejor a su nuevo rol.

Haber sido presidente de consejo puede proporcionar una comprensión clara del rol del consejero y de las responsabilidades de liderazgo asociadas. Esta experiencia puede ser particularmente útil en la orientación de nuevos consejeros y en la gestión de relaciones clave con accionistas y otros interesados.

Complementariamente, ser presidente de alguno de los comités o comisiones consultivas del consejo puede proporcionar una mejor comprensión de la función del consejo y de los procesos asociados, lo que puede ser útil en el liderazgo y la participación efectiva en otros comités en un nuevo Consejo.

Asimismo, la experiencia previa como presidente de consejo (incluso como CEO) puede proporcionar una comprensión clara de la relación entre el Consejo y la alta dirección, lo que puede aportar una visión de alto valor para garantizar una alineación efectiva entre el Consejo y la dirección ejecutiva y para ayudar a garantizar una gestión estratégica efectiva.

Por otro lado, las recomendaciones de agentes externos e internos a la organización como inversores,

accionistas, consejeros de administración, CEO, alta dirección, *headhunters*, *executive search firms*, entre otros, son medios importantes para la incorporación a un Consejo de Administración, ya que estas personas y empresas tienen una amplia red de contactos y experiencia en la industria que pueden utilizar para identificar y evaluar posibles candidatos para el Consejo.

Los inversores y accionistas suelen estar interesados en la composición del Consejo de Administración, ya que esta estructura puede afectar directamente al rendimiento financiero de la empresa. Por lo tanto, pueden ser una fuente valiosa de recomendaciones de candidatos que posean habilidades y experiencia relevantes.

Los miembros del consejo, el CEO y la alta dirección, por su parte, conocen bien la cultura y los objetivos de la empresa, y pueden ser útiles en la identificación de candidatos que se ajusten a estos aspectos. Además, pueden tener contactos valiosos en la industria que puedan recomendar candidatos de alto nivel.

Los *headhunters* y las *executive search firms* son expertos en la identificación y evaluación de candidatos para puestos de alta dirección, y pueden utilizar sus redes y habilidades de búsqueda para identificar candidatos calificados y con experiencia relevante para el Consejo de Administración.

Por lo tanto, las experiencias previas y recomendaciones clave pueden ser medios importantes para la incorporación a un Consejo de Administración, ya que pueden contribuir a la identificación y evaluación de candidatos calificados que posean habilidades y experiencia relevantes para la empresa.

A continuación, se detallan los hallazgos de este componente.

4.1 Experiencias por trayectoria profesional

Figura 8.

Principales experiencias de trayectoria profesional que apoyarían conseguir el primer consejo:



Pregunta B1: ¿Cuáles considera que han sido sus tres principales elementos de trayectoria profesional que más le han apoyado para conseguir el primer consejo (o le van a permitir conseguir en el futuro el primer consejo)? N=261.

De acuerdo con la respuesta de 261 encuestados, las tres principales experiencias de trayectoria profesional que facilitan la transición de directivo a consejero han sido la pertenencia a equipos de alta dirección (miembro de comité de dirección) (19.0%), la experiencia en procesos de transformación empresarial (cultura/ liderazgo/ transformación de personas) (18.4%), y la experiencia como primer ejecutivo (17.9%).

La gran importancia que se otorga a la experiencia en procesos de transformación empresarial apoya una tendencia identificada sobre el rol y participación de los consejos de administración como ámbito clave en

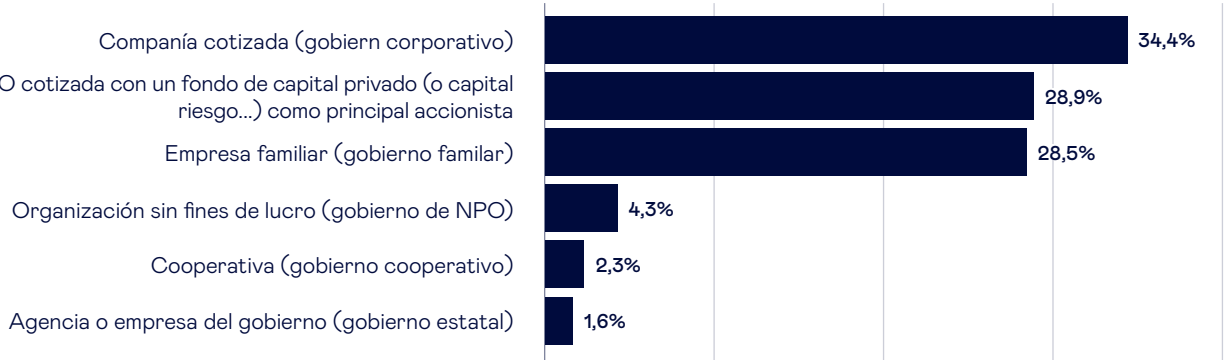
el éxito de decisiones estratégicas que se adoptan en los consejos (i.e., operaciones corporativas, proyectos de transformación digital o tecnológicos, etc.).

Un ámbito de experiencia también muy destacable es la trayectoria internacional que, sin alcanzar niveles como los tres primeros, para compañías que están ya internacionalizadas o se están planteando entrar en nuevos mercados es muy apreciado. (11.7%).

4.2 Experiencias como consejero

Figura 9.

Experiencia del consejero en diferentes tipos de estructura y sistema de gobierno.



Pregunta B2: ¿En qué tipo de estructura y sistema de gobierno ha estado o estaría involucrado principalmente como consejero? N=256.

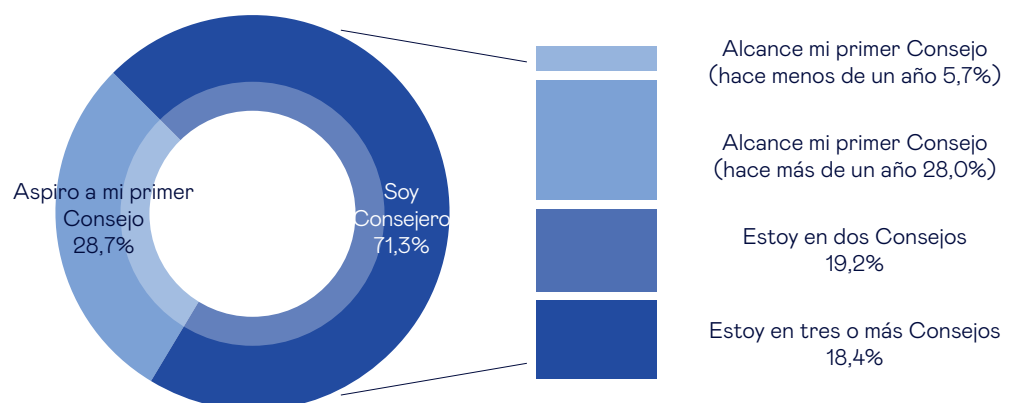
De los 256 encuestados, la experiencia en modelos de compañías en función del perfil de sus accionistas o estructuras de propiedad (Federo et al., 2020) destaca quienes están en compañías cotizadas (34.4%), compañías no cotizadas con un fondo de capital privado/capital de riesgo en su accionariado (28.9%), y empresas familiares (28.5%).

De modo complementario, la importancia que los encuestados reconocen en la involucración en empresas con gobierno familiar evidencia un crecimiento sostenido de profesionalización y fortalecimiento de las estructuras de gobierno en contextos familiares.

Del conjunto de la muestra nos llama la atención la importancia adquirida por la presencia del capital privado en el accionariado de buen número de empresas no cotizadas donde existen modelos de gobierno altamente profesionalizados.

Figura 10. (a)

Experiencia perteneciendo a algún consejo

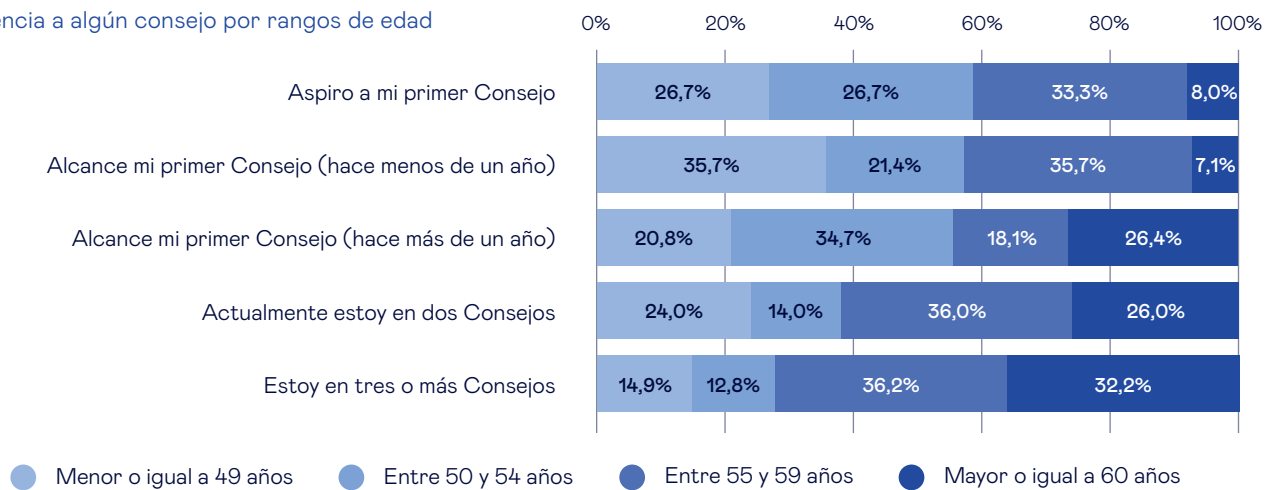


Pregunta B3: Pertenencia a algún consejo N=261.

Respecto de la pertenencia a algún consejo, de los 261 encuestados, de modo general podemos evidenciar que, 28.7% aún están en la etapa inicial del proceso de directivo a consejero aspirando su primer consejo de administración, mientras que, el 71.3% ya manifiestan ser consejeros de al menos una compañía. De este último, se destaca que el 28% ha alcanzado su primer consejo hace más de un año, mientras que solo un 5.7% declaró haber alcanzado su primer consejo hace menos de un año. Además, de los encuestados con experiencia como consejeros, un 19.2% declaró estar en dos consejos, mientras que, un 18.4% declaró estar en tres o más consejos. Cada vez es más habitual que las compañías incorporen en su normativa interna el número de consejos adicionales que permiten a sus consejeros y en el caso de empresas cotizadas hemos visto reforzadas las exigencias de los inversores y sus asesores de voto para limitar el número de consejos en los que puede servir una persona para no ser considerado como consejero desbordado (*overboarding*).

Figura 10. (b)

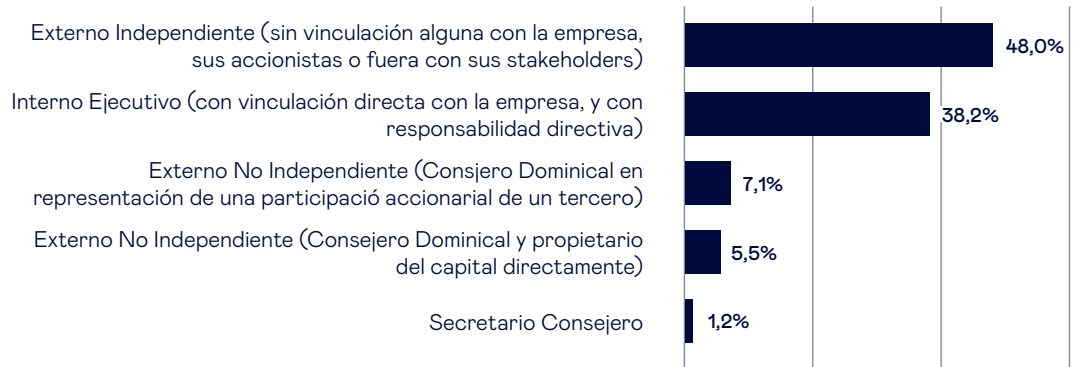
Pertenencia a algún consejo por rangos de edad



Complementariamente, un análisis más detallado según rangos de edad, confirma un resultado esperado respecto la relación que existe entre edad y carrera de consejero; más de la cuarta parte de los encuestados que aspiran al primer consejo lo conforman ejecutivos menores o igual a 49 años (26.7%) y que más de la tercera parte de los encuestados que alcanzaron el primer consejo hace menos de un año están dentro del mismo rango de edad (35.7%), mientras que, más de la tercera parte de los consejeros que declararon pertenecer a tres o más consejos representan el rango senior siendo mayores o igual a 60 años (36.2%).

Figura 11.

Siendo consejero, principalmente se consideraría como un miembro...



Pregunta B4: Siendo consejero, principalmente se consideraría como un miembro... N=254.

Respecto de la posición como consejero, de 254 encuestados, un 48% se identifica como miembro externo independiente sin vinculación alguna con la empresa, sus accionistas, o fuera con sus *stakeholders*, mientras que un 38.2% se identifica como miembro interno ejecutivo con vinculación directa con la empresa y responsabilidad directiva.

Asimismo, en solo un 12.6%, los encuestados se han considerado como consejeros dominicales tanto en representación de una participación accionarial de un tercero (7.1%) como propietario del capital directamente (5.5%).

Finalmente, solo un 1.2% ha considerado formar parte de un consejo como secretario.

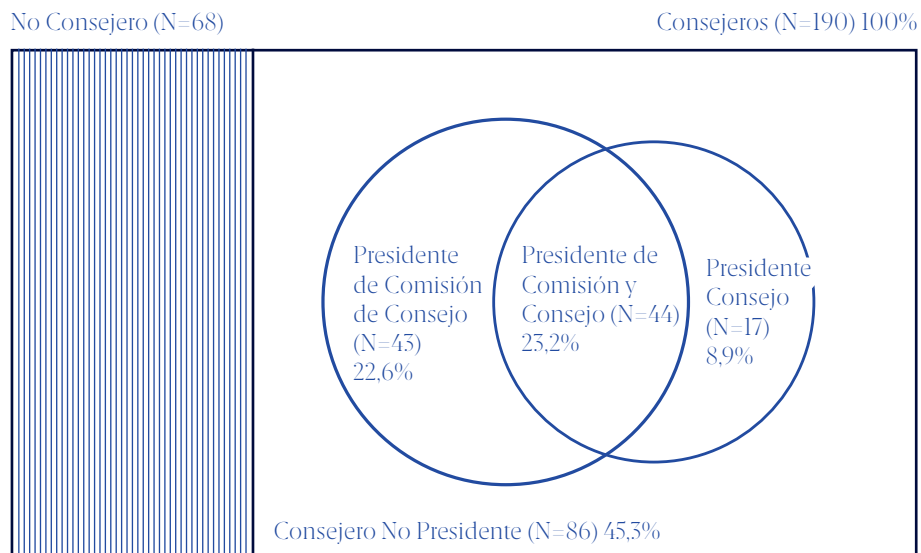
Tabla 1.
Experiencia como presidente de consejo y presidente de comisión de consejo.

		... presidente del consejo			
		N=190	No	Si	Total
... presidente de comisión de consejo	No		45.3%	8.9%	54.2%
	Si		22.6%	23.2%	45.8%
	Total		67.9%	32.1%	100.0%

Pregunta B5: ¿Siendo consejero de una empresa, ha logrado ser... a) presidente del consejo? B) presidente de comisión de consejo? N=190.

De la muestra global de estudio, 190 encuestados declararon ser consejeros. Partiendo del total de encuestados que declararon ser consejeros, 67.9% declaró no haber sido presidente del consejo, mientras que un 32.1% declaró ser presidente del consejo. Complementariamente, del mismo total de encuestados que declararon ser consejeros, el 54.2% declaró no ser presidente de ninguna comisión de consejo, mientras que, un 45.8% es presidente de al menos una de las comisiones del consejo.

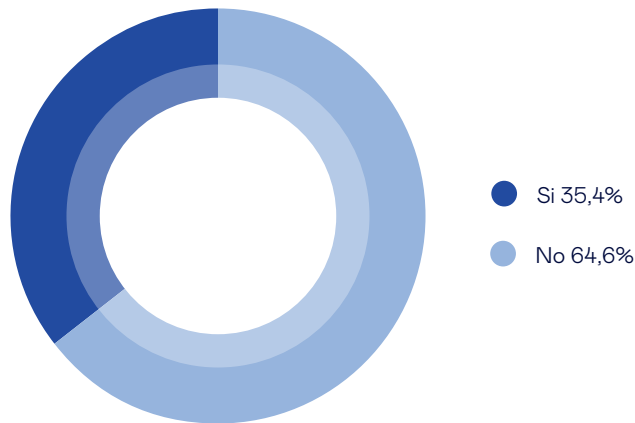
Figura 12.



Resaltamos el valor de la muestra para las conclusiones que alcanzaremos por cuanto 104 participantes en el estudio (54,7% de los consejeros que han participado) son presidentes de consejo y/o presidentes de alguna comisión dentro del consejo.

Figura 13 (a).

Experiencia como CEO de una empresa y presidente de su consejo

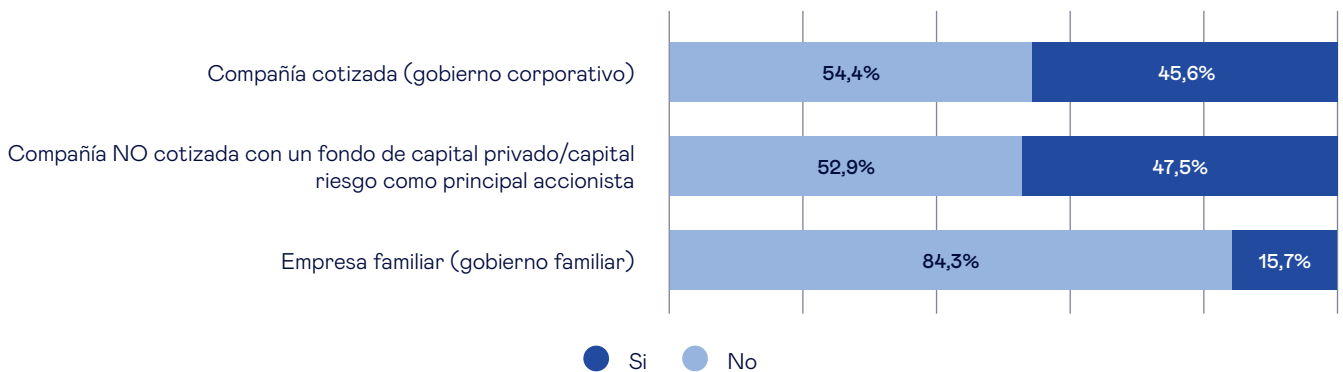


Pregunta B6: ¿Siendo CEO de una empresa, también ha sido... presidente de su consejo? N=175.

En relación con la dirección ejecutiva, de la muestra global del estudio, un total de 175 encuestados mencionaron haber tenido la posición de CEO de una empresa. Del total de encuestados que afirmaron ser CEO, solo el 35.4% confirmaron una posición dual de liderazgo asumiendo además la presidencia de su consejo de administración. Mientras que, un 64.6% declaró que siendo CEO ha mantenido una estructura de liderazgo independiente respecto a la presidencia del consejo.

Figura 13 (b).

Siendo CEO, ha sido Presidente de Consejo por sistema de gobierno



Asimismo, analizando por sistema de gobierno, vemos que, de las tres estructuras más representativas del estudio, las empresas cotizadas y no cotizadas con capital privado como principal accionista presentan CEO que han asumido la presidencia del consejo en más de un 45%. Mientras que, en estructuras de gobierno familiar, los

CEO solo han logrado ser presidentes del consejo en un 15.7%. Estos resultados nos demuestran que, por un lado, las empresas cotizadas y no cotizadas de capital privado no tienen dificultades para manejar estructuras de liderazgo duales (Krause et al., 2014), donde una sola persona asume las dos posiciones de alto nivel, y, por otro lado, las empresas familiares del estudio tienden a la separación de la propiedad y control con estructuras de liderazgo independientes en sus estructuras de gobierno.

4.3 Experiencias de vías para incorporarse a un consejo

Figura 14.

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



Pregunta B7: Por las experiencias de terceros que conoce, cuáles considera que son los tres medios donde se tiene más éxito para incorporarse a un Consejo. N=261.

Respecto de las tres vías principales de más éxito para incorporarse a un Consejo son a juicio de los participantes en el estudio, según lo que conocen desde la experiencia de terceros de 261 respuestas, 24.9% perciben que las recomendaciones de miembros o presidentes de consejo son lo más importante, seguido de los *headhunters* o *executive search firms* en un 22.1%, y por las recomendaciones de los inversores y accionistas en un 21.5%.

Complementariamente, en un cuarto lugar, también con un volumen de respuestas relevantes, se destacan las recomendaciones del CEO o de la alta dirección en un 14.8%.

Adicionalmente, según lo conocido desde experiencia de terceros, un 4% de los encuestados considera las recomendaciones de escuelas de negocios.

Posteriormente, las demás recomendaciones de agentes externos u otros son considerados por menos del 2.5% de encuestados.³

Tabla 2.

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

N=261	Rank	% Femenino	Rank	% Masculino
<i>Headhunters/ Executive Search Firms</i>	1	25.6%	3	20.9%
Recomendaciones de miembros o presidente del consejo	2	25.1%	1	24.8%
Recomendaciones de los inversores y accionistas	3	18.5%	2	22.6%
Recomendaciones del CEO o la alta dirección	4	13.3%	4	15.2%
Recomendaciones de la consultora que asesora a la empresa en gobierno corporativo	5	5.1%	5	7.2%
Recomendaciones de Escuela de Negocio	6	5.6%	6	3.4%
Recomendaciones de firma de auditoría	7	2.6%	9	1.0%
Recomendaciones de financiadores, bancos con los que trabaja la empresa	8	1.5%	7	2.4%
Recomendaciones de firma de despacho de abogados	9	1.5%	8	1.5%
Otros*	10	1.0%	10	1.0%

Complementariamente a los resultados globales, cuando se comparan a los encuestados por género, vemos que hay una reorganización de la importancia de vías para incorporarse a un consejo. La muestra de encuestadas mujeres considera de acuerdo con la experiencia de terceros, primero, a los *headhunters y executive search firms* como la vía más importante. Luego, las demás vías siguen el orden del resultado global desde las recomendaciones de miembros o presidente del consejo, hasta, recomendaciones de escuela de negocio. Sin embargo, luego, se reorganiza la importancia destacando las recomendaciones de firma de auditoría, para luego finalizar con las recomendaciones de bancos y abogados.

Por el lado de los encuestados hombres, la principal importancia está en las recomendaciones de miembros o presidente del consejo como en los resultados globales. Sin embargo, como segunda importancia se encuentra las recomendaciones de los inversores y accionistas y luego los *headhunters y executive search firms*. Posteriormente, el orden es similar a los resultados globales desde las recomendaciones del CEO o la alta dirección hasta las recomendaciones de firmas de auditoría y otros.

³ La categoría Otros* incluyen los propios medios personales o independientes como promoción interna.

Figura 15.

Vías más importantes para incorporarse a un Consejo. Según experiencia personal



Pregunta B8: Si ya es consejero, desde su experiencia personal, qué medio ha sido el más importante para incorporarse a un Consejo. N=190. Nota: Se consideraron encuestados que declararon ser consejeros.

Respecto de las tres vías donde se tiene más éxito para incorporarse a un Consejo, desde la propia experiencia personal de quienes ya manifiestan haber accedido a un consejo, el 32.2% indican que el medio principal son las recomendaciones de inversores y accionistas, seguidas de las recomendaciones de miembros y presidente del consejo en un 29.5%, y como tercera vía más exitosa las recomendaciones del CEO o la alta dirección en un 18%. Destaca desde esta perspectiva que cae a un cuarto lugar el acceso vía los *headhunters* o *executives search firms* con solo un 10.9%.

Estos resultados, nos evidencian que la experiencia personal valora como los tres medios más relevantes los relacionados a los tres niveles de gobierno corporativo interno (propietarios, consejo, dirección ejecutiva) quedando en cuarto lugar las firmas de búsqueda especializada y en quinto lugar los propios medios personales o independientes como promoción interna (reflejado en la categoría Otros*). Posteriormente, con mucho menos relevancia y de modo aislado, algunos encuestados reconocen como experiencia personal el resto de los actores externos relacionados al gobierno corporativo.



Tabla 3.

Vías más importantes para incorporarse a un Consejo por género. Según experiencia personal.

N=190	Rank	% Femenino	Rank	% Masculino
Recomendaciones de miembros o presidente del consejo	1	40.5%	2	26.4%
Headhunters/ Executive Search Firms	2	21.4%	4	7.1%
Recomendaciones del CEO o la alta dirección	3	19.0%	3	17.9%
Recomendaciones de los inversores y accionistas	4	11.9%	1	38.6%
Otros*	5	7.1%	5	5.0%
Recomendaciones de la consultora que asesora a la empresa en gobierno corporativo	-	0.0%	6	2.1%
Recomendaciones de Escuela de Negocio	-	0.0%	7	0.7%
Recomendaciones de financiadores, bancos con los que trabaja la empresa	-	0.0%	8	0.7%
Recomendaciones de firma de despacho de abogados	-	0.0%	9	0.7%
Recomendaciones de firma de auditoría	-	0.0%	10	0.7%

Complementariamente a los resultados globales, al comparar a los encuestados por género, vemos que hay una reorganización de la importancia de vías para incorporarse a un consejo. Las encuestadas mujeres consideran principalmente cinco vías. Primero, las recomendaciones de miembros o presidente del consejo. Segundo, *headhunters* y *executive search firms*. Tercero, las recomendaciones del CEO o la alta dirección. Cuarto, las recomendaciones de los inversores y accionistas. Y, quinto, otras vías como los propios medios personales o independientes como promoción interna.

Por el lado de los encuestados hombres, la principal importancia está en las recomendaciones de los inversores y accionistas. Segundo, las recomendaciones de miembros o presidentes del consejo. Tercero, las recomendaciones del CEO o la alta dirección. Cuarto, los *headhunters* y *executive search firms*. Quinto, otras vías como los propios medios personales o independientes como promoción interna. Sexto, las recomendaciones de la consultoría que asesora a la empresa en gobierno corporativo. Y, finalmente, en igual porcentaje, las demás vías.

Por consiguiente, podemos concluir que para el caso de las mujeres la vía a través de los *headhunters* y *executive search firms*, así como las recomendaciones de miembros o presidente del consejo son las vías más importantes, seguido de las recomendaciones del CEO o la alta dirección. Mientras que, para los hombres las recomendaciones de los inversores y accionistas, así como las recomendaciones de miembros o presidente del consejo son las vías más importantes, seguido de las recomendaciones del CEO o la alta dirección.

Tabla 4.

Comparación entre vías más importante para incorporarse a un Consejo

Vía más importante para incorporarse a un Consejo	Rank	Desde experiencia personal	Rank	Desde experiencia de terceros
Recomendaciones de los inversores y accionistas	1	32.2%	3	21.5%
Recomendaciones de miembros o presidente del consejo	2	29.5%	1	24.9%
Recomendaciones del CEO o la alta dirección	3	18.0%	4	14.8%
<i>Headhunters/ Executive Search Firms</i>	4	10.9%	2	22.1%
Otros*	5	5.5%	10	1.0%
Recomendaciones de la consultora que asesora a la empresa en gobierno corporativo	6	1.6%	5	6.6%
Recomendaciones de Escuela de Negocio	7	0.5%	6	4.0%
Recomendaciones de financiadores, bancos con los que trabaja la empresa	8	0.5%	7	2.2%
Recomendaciones de firma de despacho de abogados	9	0.5%	8	1.5%
Recomendaciones de firma de auditoría	10	0.5%	9	1.4%
		100.0%		100.0%

Considerando lo anterior, una tabla comparativa nos permite valorar las diferencias respecto de las prioridades desde las experiencias personales respecto de la experiencia de terceros. Partiendo de las experiencias personales, las recomendaciones desde la empresa como por los inversores, los miembros o presidente del consejo, y el CEO o alta dirección son muy relevantes, mientras que, desde la experiencia de terceros la prioridad radica en los mismos miembros o presidente del consejo, además de *headhunts* y *executive search firms*, y posteriormente, las recomendaciones de los inversores.

Respecto de la categoría Otros, los encuestados hacen mención en gran proporción bajo su experiencia personal como vía para lograr incorporarse a un consejo a la promoción interna o recomendaciones de los miembros de alto nivel de las estructuras del gobierno dentro de su propia empresa.

COMPONENTE 2:

5. Facilitadores de la Transición

Los facilitadores son factores que, desde la experiencia de los autores del estudio trabajando con participantes en programas de formación en gobierno corporativo y candidatos a consejeros, aceleran la transición del rol ejecutivo al rol de consejeros: la visibilidad, la formación, las relaciones y el relato profesional son clave para dar señales al mercado (Connelly et al., 2011) y ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo desde diversos aspectos. Son factores sobre los que personalmente tenemos importante capacidad de actuación.

La **visibilidad** es importante para que los directivos que buscan incorporarse a un Consejo puedan ser identificados ante posibles oportunidades o necesidades de perfiles para consejos de administración y ser reconocidos como líderes destacados en su campo.

La **formación** es fundamental para que los directivos tengan una comprensión clara del rol y las responsabilidades de un consejero y de cómo operan los consejos y sus dinámicas de funcionamiento. La formación también puede proporcionar conocimientos sobre las mejores prácticas y tendencias en el gobierno corporativo, lo que puede ayudar a los directivos a adaptarse mejor a su rol de consejero. Adicionalmente el acceso a conocimientos actualizados en temas clave en las agendas de los consejos hoy pueden reforzar y diferenciar el perfil de un candidato a una posición de consejero.

Las **relaciones** son claves por cuanto proporcionan oportunidades para establecer contactos con otros líderes de la industria, ejecutivos y consejeros de otras empresas. Estas relaciones pueden ayudar a los ejecutivos a obtener una mejor comprensión de las mejores prácticas y tendencias en el gobierno corporativo y pueden proporcionar oportunidades

para conocer a los asesores, prescriptores y decisores en los procesos de la selección de los nuevos consejeros.

El **relato** profesional o la forma en la que compartimos los aprendizajes y experiencias adquiridas a lo largo de nuestra carrera profesional es importante para que los ejecutivos puedan comunicar de manera efectiva el valor de lo que pueden aportar de forma diferencial a un consejo de administración. Un relato profesional sólido y convincente puede ayudar a los directivos a ser considerados como candidatos ideales para los puestos de consejero, en un contexto concreto y aumentar sus oportunidades de ser seleccionados. La forma en la que trasladamos nuestra biografía profesional para una posición de consejo es muy distinta a la forma tradicional en la que se presenta un *curriculum vitae* u hoja de vida para una posición ejecutiva.

Por consiguiente, la visibilidad, la formación, las relaciones y el relato profesional estamos convencidos de que son facilitadores clave para dar señales y ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo. Los datos que a continuación presentamos evidencian dentro de estos cuatro ámbitos los elementos o estrategias de mayor valor.

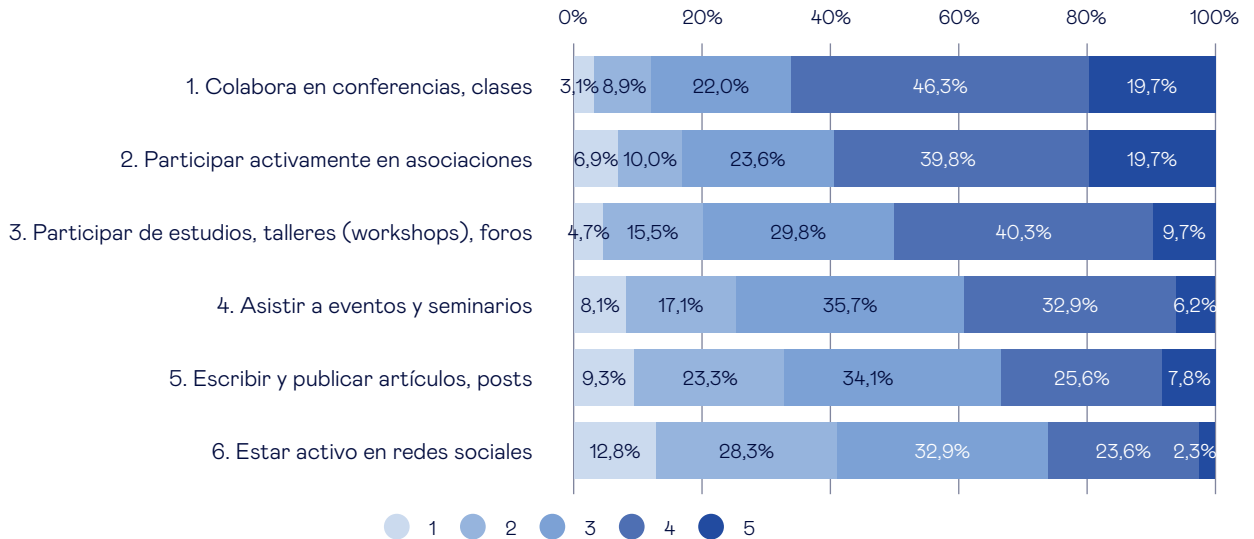
A continuación, se detallan los hallazgos de este componente.



5.1 Dimensión de Visibilidad

Figura 16.

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



Pregunta B9a: Desde su perspectiva, qué nivel de relevancia (1 -mín.- a 5 -MÁX.-) les daría a los siguientes aspectos para ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo. Visibilidad a través de... N=259.

De 259 encuestados, la dimensión de visibilidad prioriza, primero, colaborar en conferencias y clases con una media de 3.7 (± 1) de 5 puntos, segundo, participar activamente en asociaciones con una media de 3.6 (± 1.1), tercero, participar de estudios, talleres (workshops), y foros con una media de 3.3 (± 1), cuarto, asistir a eventos y seminarios con una media de 3.1 (± 1), quinto, escribir y publicar artículos y posts con una media 3 (± 1.1), y finalmente, estar activo en las redes sociales con una media de 2.7 (± 1).

De acuerdo con estos resultados, más del 50% de los encuestados destacan primordiales a los tres primeros aspectos de la dimensión visibilidad. En efecto, el primer aspecto de colaborar en conferencias y clases, un 66% de los encuestados lo considera relevante o muy relevante (niveles 4 y 5). Asimismo, un 59.5% de los encuestados considera importante o muy importante el segundo aspecto de participar activamente en asociaciones. Finalmente, un 50% de los encuestados reconoce de relevante a muy relevante (niveles 4 y 5) el participar de estudios, talleres (*workshops*) y foros.



Tabla 5.

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

	Aspiro a mi primer Consejo			Alcanzo mi primer Consejo (hace menos de un año)			Alcanzo mi primer Consejo (hace más de un año)			Actualmente estoy en dos Consejos			Estoy en tres o más Consejos		
	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar
Colaborar en conferencias, clases	1	4.07	0.90	2	3.8	0.77	2	3.51	1.00	1	3.62	1.01	1	3.52	0.99
Participar activamente en asociaciones	2	3.77	1.06	1	4.0	0.93	1	3.53	1.21	2	3.32	1.13	2	3.35	1.06
Participar de estudios, talleres, foros	3	3.58	1.02	4	3.3	0.88	3	3.42	0.97	3	3.28	0.97	3	2.98	1.04
Asistir a eventos y seminarios	4	3.43	0.87	6	3.1	1.06	4	3.10	0.97	4	2.98	1.22	5	2.83	1.04
Escribir y publicar artículos, posts	5	3.22	1.01	3	3.4	1.18	5	2.92	1.02	5	2.74	1.14	4	2.90	1.13
Estar activo en redes sociales	6	3.07	0.97	5	3.2	1.01	6	2.74	1.00	6	2.48	1.05	6	2.40	0.98

Si bien los resultados iniciales muestran un orden de acuerdo con la relevancia otorgada por todos los encuestados del estudio, al comparar los resultados según los tipos de pertenencia a consejería, el orden global es similar principalmente con los aspirantes a su primer consejo y los que actualmente están en dos o más consejos.

En los grupos de los que alcanzaron su primer consejo el orden varía. Para los que alcanzaron su primer consejo hace menos de un año, el orden de relevancia es el siguiente: primero, participar activamente en asociaciones, segundo, colaborar en conferencias y clases, tercero, escribir y publicar artículos y posts, cuarto, participar de estudios, talleres y foros, quinto, estar activo en redes sociales, y sexto, asistir a eventos y seminarios.

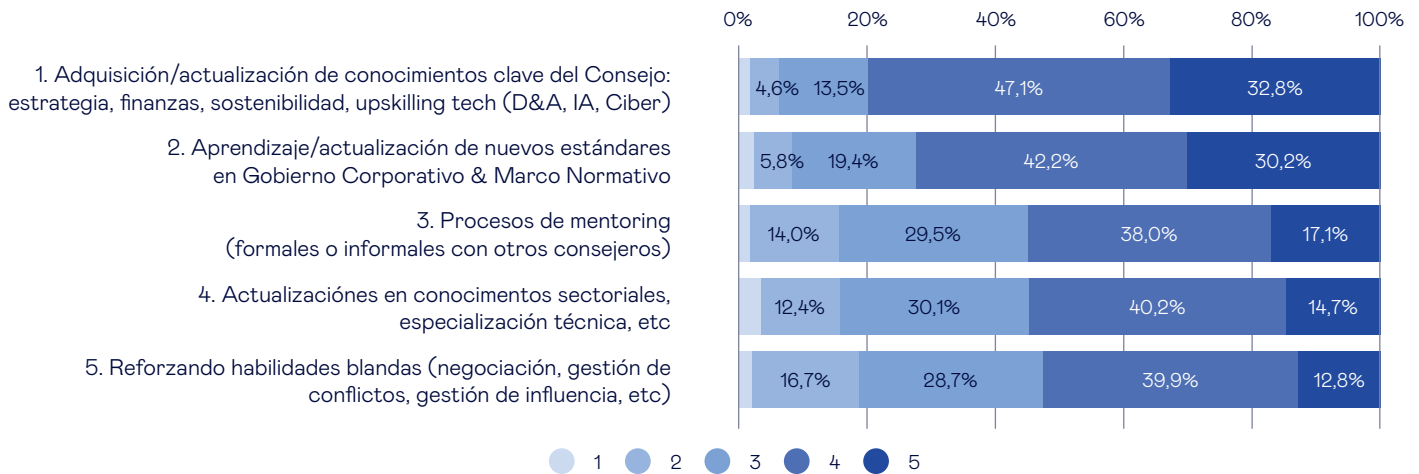
Mientras que para los que alcanzaron su primer consejo hace más de un año, el orden de relevancia se asemeja mucho a la priorización global solo que varía el orden de la primera relevancia con la segunda.



5.2 Dimensión de Formación

Figura 17.

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



Pregunta B9b: Desde su perspectiva, qué nivel de relevancia (1 -mín.- a 5 -MÁX.-) les daría a los siguientes aspectos para ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo. Formación a través de... N=259.

De 259 encuestados, la dimensión de **formación** prioriza, primero, la adquisición/ actualización de conocimientos clave del consejo como estrategia, finanzas, sostenibilidad o *upskilling tech* (e.g., D&A, IA, Ciber) con una media de 4 (± 0.9) de 5 puntos, segundo, el aprendizaje/ actualización de nuevos estándares en Gobierno Corporativo y Marco Normativo con una media de 3.9 (± 1), tercero, los procesos de *mentoring* (formales o informales con otros consejeros) con una media de 3.6 (± 1), cuarto, las actualizaciones en conocimiento sectoriales, especialización técnica, y relacionadas con una media de 3.5 (± 1), y finalmente, reforzando habilidades blandas (e.g., negociación, gestión de conflictos, gestión de influencias, etc.) con una media de 3.4 (± 1).

Visto desde otra perspectiva, los resultados resaltan que el 79.9% de los encuestados, considera importante o muy importante (niveles 4 y 5) la adquisición/actualización en conocimientos clave del Consejo, mientras que, un 72.4% da esa misma consideración a la actualización en nuevos estándares y mejores prácticas en gobierno corporativo. Nos ha sorprendido que sólo un 54.9% de los encuestados dé altos niveles de relevancia a las actualizaciones en conocimientos sectoriales, y un 52.7%, al reforzamiento de habilidades blandas (*soft skills*).



Tabla 6.

Relevancia a las estrategias o acciones de **formación** para ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo según pertenencia actual a un consejo de administración.

	Aspiro a mi primer Consejo			Alcance mi primer Consejo (hace menos de un año)			Alcance mi primer Consejo (hace más de un año)			Actualmente estoy en dos Consejos			Estoy en tres o más Consejos		
	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar
Adquisición/ actualización de conocimientos clave del Consejo: estrategia, finanzas, sostenibilidad, upskilling tech (D&A, IA, Ciber, ...)	1	4.03	1.01	2	4.13	1.06	1	4.18	0.73	1	3.90	0.99	1	3.98	0.84
Aprendizaje/ actualización de nuevos estándares en Gobierno Corporativo & Marco Normativo	2	3.97	1.01	1	4.20	1.01	2	3.89	0.86	2	3.84	1.15	2	3.90	0.86
Procesos de mentoring (formales o informales con otros consejeros)	3	3.79	0.99	3	3.73	0.80	3	3.63	0.96	5	3.36	1.01	5	3.21	0.92
Actualizaciones en conocimientos sectoriales, especialización técnica, etc.	5	3.45	1.05	4	3.47	0.92	4	3.63	0.94	3	3.54	0.97	3	3.44	0.97
Reforzando habilidades blandas (negociación, gestión de conflictos, gestión de influencia, etc.)	4	3.58	0.98	5	3.07	1.03	5	3.51	1.00	4	3.38	1.01	4	3.35	0.89

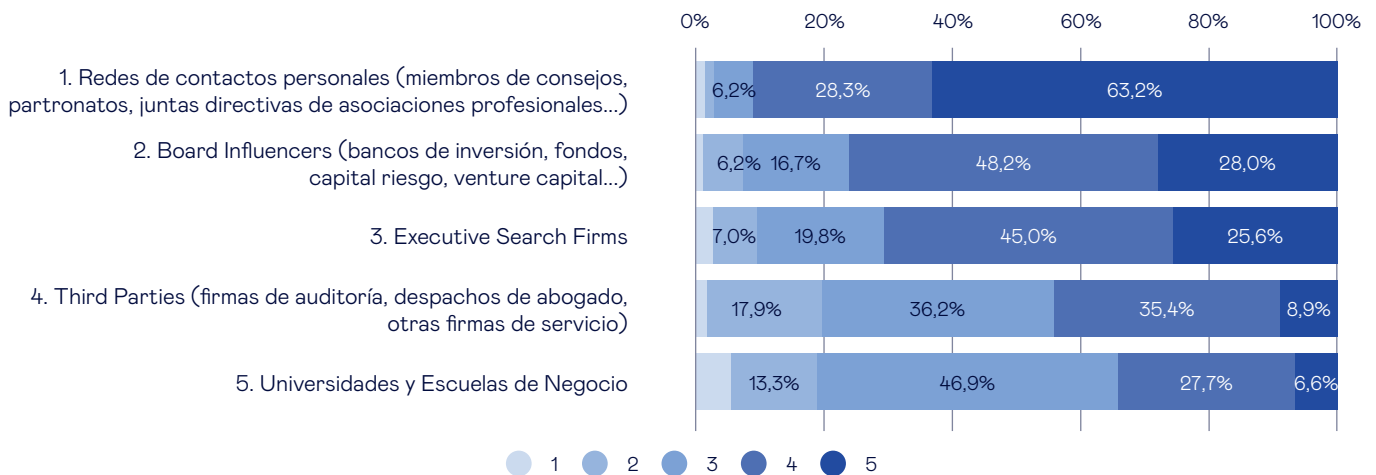
Si bien los resultados iniciales muestran un orden de acuerdo con la relevancia otorgada por todos los encuestados del estudio, al comparar los resultados según los tipos de pertenencia a consejería, el orden global es similar principal con los que alcanzaron su primer consejo hace más de un año.

En los otros grupos el orden varía. Para los que aspiran su primer consejo si bien el orden de relevancia es similar para los tres primeros aspectos, el orden varía en las posiciones 4 y 5. Respecto de los que alcanzaron su primer consejo hace menos de un año, la relevancia solo varía en las posiciones 1 y 2, dando mayor relevancia al aprendizaje de nuevos estándares en gobierno corporativo y normativas. Ha de destacar que de los grupos que actualmente están en dos o más consejos, ambos grupos comparten el mismo orden de relevancia, siendo similar en las dos primeras posiciones respecto al orden global, pero teniendo como tercer aspecto la actualización en conocimientos sectoriales, cuarto, reforzando las habilidades blandas (*soft skills*), y finalmente, quinto, los procesos de *mentoring*.

5.3 Dimensión de Relaciones

Figura 18.

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



Pregunta B9c: Desde su perspectiva, qué nivel de relevancia (1 -mín.- a 5 -MÁX.-) les daría a los siguientes aspectos para ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo. Relaciones a través de... N=259.

De 259 encuestados, la dimensión de **relaciones** prioriza, primero, las redes de contactos personales como por ejemplo con miembros de consejos, patronatos, juntas directivas de asociaciones profesionales y similares con una media de 4.5 (± 0.8) sobre 5 puntos (91,5% de la muestra lo considera importante o muy importante), segundo, los *board influencers* como bancos de inversión, fondos, capital riesgo, y similares con una media de 4 (± 0.9), tercero, los *executive search firms* con una media de 3.8 (± 1), cuarto, los *third parties* como firmas de auditoría, despachos de abogados u otras firmas de servicios con una media de 3.3 (± 0.9), y finalmente, las universidades y escuelas de negocios con una media de 3.2 (± 0.9).

De los resultados se destaca la red de contactos como el aspecto más importante de la dimensión de relaciones para ser más eficaz en el proceso de incorporación a un consejo de administración. De hecho, más del 63.2% de los encuestados valora ese aspecto como el mayor nivel de relevancia, siendo la activación de

un *networking* personal un aspecto mandatorio si un directivo desea emprender la transición a consejero.

Complementariamente, los dos aspectos de similar relevancia destacados por los encuestados son los *board influencers* y los *executive search firms* con niveles de relevancia máximos de 28% y 25.6%, respectivamente.

Tabla 7.

Relevancia a las estrategias o acciones de **relaciones** para ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo según pertenencia actual a un consejo de administración.

	Aspiro a mi primer Consejo			Alcanzo mi primer Consejo (hace menos de un año)			Alcanzo mi primer Consejo (hace más de un año)			Actualmente estoy en dos Consejos			Estoy en tres o más Consejos		
	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar
Redes de contactos personales (miembros de consejos, patronatos, juntas directivas de asociaciones profesionales...)	1	4.56	0.75	1	4.80	0.41	1	4.53	0.71	1	4.34	0.96	1	4.49	0.72
Board Influencers (bancos de inversión, fondos, capital riesgo, venture capital, ...)	3	4.11	0.74	2	4.00	1.00	2	4.04	0.81	2	3.71	0.94	3	3.88	1.02
Executive Search Firms	2	4.18	0.81	3	3.53	0.92	3	3.79	1.01	3	3.39	1.10	2	3.94	0.86
Third Parties (firmas de auditoría, despachos de abogados, otras firmas de servicios...)	4	3.51	0.84	4	3.07	1.16	4	3.48	0.84	4	3.10	0.96	4	3.10	0.97
Universidades y Escuelas de Negocio	5	3.46	0.89	5	3.00	1.00	5	3.15	0.97	5	2.94	0.88	5	3.04	0.90

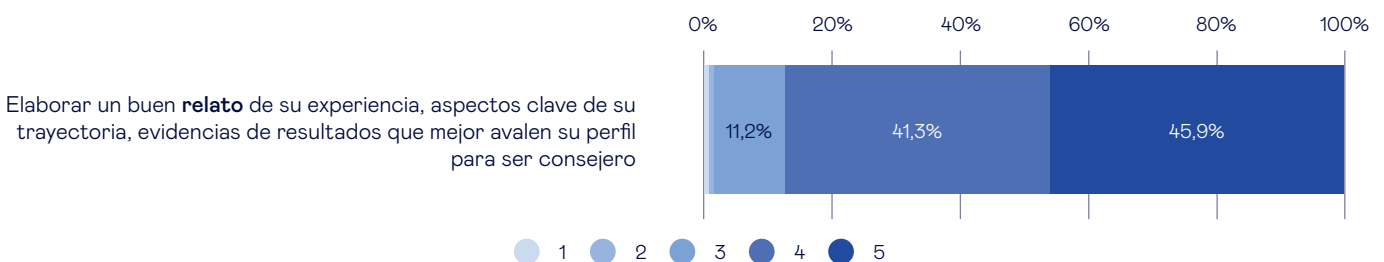
Si bien los resultados iniciales muestran un orden de acuerdo con la relevancia otorgada por todos los encuestados del estudio, al comparar los resultados según el nivel de pertenencia a consejos, el orden global es el mismo en los grupos que alcanzaron su primer consejo y el grupo que actualmente está en dos consejos.

Nos llama la atención que tanto quienes aspiran a su primer consejo como quienes pertenecen a tres o más consejos elevan la relevancia de las *executive search firms* hasta situarlo en segundo lugar sólo por detrás de las propias redes de contacto.

5.4 Dimensión de Relato

Figura 19.

Relevancia al aspecto de Relato para ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo.



Pregunta B9d: Desde su perspectiva, qué nivel de relevancia (1-mín.- a 5 -MÁX.-) le daría al siguiente aspecto para ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo. Relato... N=259.

Asimismo, de 259 encuestados, la dimensión enfocada a la elaboración de un buen relato de su experiencia, como aspectos clave de su trayectoria, o evidencias de resultados que mejor avalen su perfil para ser consejero logra una media de 4.3 (± 0.8) sobre 5 puntos, siendo uno de los elementos mejor valorados para ganar en eficacia a la hora de entrar en un consejo. En un 87.2% los encuestados dan valoraciones positivas o muy positivas (niveles de relevancia 4 a 41.3% y 5 a 45.9%). La construcción de un buen relato profesional sólido, con impacto, convincente de acuerdo que destaque los logros (con evidencias), los aprendizajes de gestión y liderazgo en situaciones complejas a lo largo de su carrera profesional refuerzan su valor y facilitan que los decisores, prescriptores o asesores en los procesos de búsqueda de consejeros los puedan identificar más fácilmente con relación a los requerimientos del consejero que buscan. Ir más allá de una hoja de vida o un *curriculum vitae* tradicional de los que estamos acostumbrados a presentar para una posición ejecutiva es un claro reto que asumen los directivos que desean asumir una posición de consejo.

Tabla 8.

Relevancia al aspecto de **Relato** para ser más eficaz en el proceso de incorporación a un Consejo según nivel de pertenencia actual a un Consejo.

	Media	Desv. estándar
Alcanse mi primer Consejo (hace menos de un año)	4.53	0.64
Aspiro a mi primer Consejo	4.41	0.72
Alcanse mi primer Consejo (hace más de un año)	4.32	0.78
Estoy en tres o más Consejos	4.21	0.74
Actualmente estoy en dos Consejos	4.18	0.83

Respecto de los grupos de pertenencia, quienes dan más relevancia al relato son quienes accedieron al consejo más recientemente respecto a quienes llevan más tiempo (*tenure*) como consejeros y tienen dos o más consejos.

Para disponer de una perspectiva global de todas las dimensiones que hemos considerado facilitadoras para el acceso a un consejo de administración integramos en un sólo ranking los 10 aspectos más relevantes que un aspirante a un consejo debe priorizar.

Figura 20.

Top 10 Ranking global de los aspectos (y dimensión) facilitadores.



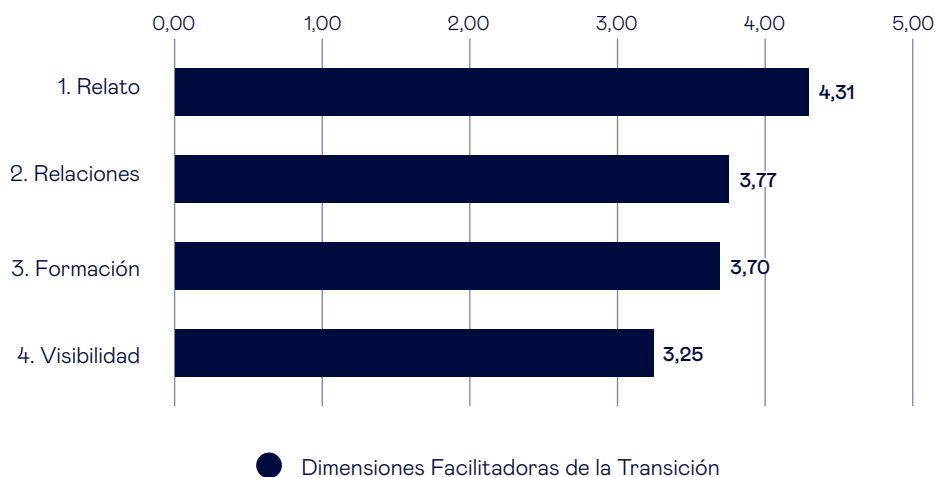
De acuerdo con los resultados del ranking, los facilitadores reconocidos por los encuestados como altamente relevantes y críticos, tienen una media superior de 3.5 sobre 5 puntos. Primero, una buena gestión de las redes de contactos personales (dimensión relaciones) es el aspecto más prioritario declarado por los encuestados. Segundo, la construcción de un buen relato de su experiencia profesional. Tercero, la adquisición de conocimientos clave del consejo (dimensión de formación). Cuarto, el desarrollo de relaciones para conseguir la prescripción de los considerados *board influencers* (dimensión de relaciones). Quinto, el aprendizaje de nuevos estándares en gobierno corporativo y normativa (dimensión de formación). Sexto, el acceso a los *executive search firms* (dimensión de relaciones).

Sólo a partir de la posición séptima y octava, los encuestados valoran aspectos considerados en la dimensión de visibilidad como colaborar en conferencias y clases, así como participar activamente en asociaciones. Estos dos aspectos demuestran que la visibilidad más valorada es la que involucre presencialidad y participación activa.

Finalmente, considerando las dimensiones facilitadoras agrupadas podemos el ranking de las cuatro que hemos analizado en el estudio quedaría como a continuación refleja la siguiente figura.

Figura 21.

Ranking de las dimensiones facilitadoras en la incorporación a un consejo



Considerando las cuatro dimensiones de este componente y las respuestas promedio de los 259 encuestados, se prioriza, primero, el relato con una media de 4.31 sobre 5 puntos, segundo, las relaciones con una media de 3.77 sobre 5 puntos, tercero, la formación con una media de 3.7 sobre 5 puntos, y finalmente, la visibilidad con una media de 3.25 sobre 5 puntos.

El conjunto de estos facilitadores y su valoración con la opinión de una muestra significativa de consejeros y aspirantes a consejos permite elaborar un buen plan personal para dar señales al mercado, tener mejor impacto y acelerar el acceso a un Consejo de Administración.

COMPONENTE 3:

6. Conocimientos, Competencias y Habilidades

Como mencionamos anteriormente, el proceso de transición de directivo a consejero implica un cambio significativo en las responsabilidades y enfoques de trabajo. Por lo tanto, algunos conocimientos, competencias y habilidades se vuelven recursos de ventaja competitiva (Barney & Wright, 1998) para que un directivo logre un proceso exitoso a consejero desde diversos enfoques.

Los directivos que buscan incorporarse como consejeros deben tener una comprensión clara del rol de un consejero y las expectativas asociadas. Valorar los conocimientos sobre los roles y responsabilidades de un consejero pueden ayudar a los directivos a identificar cómo deben adaptar o desarrollar sus particulares habilidades y competencias para desempeñar y destacar un rol efectivo en el consejo de administración.

A este fin hemos querido contrastar con los participantes en el estudio como valoran la relevancia de algunas competencias (conocimientos y habilidades) que hemos seleccionado en base en los requerimientos más demandados por *executive search firms* y empresas que se dirigen a Esade para interesarse por participantes de nuestros programas para sus de incorporación de consejeros.

→ **Pensamiento estratégico y liderazgo** que les habilite para participar en el debate estratégico y la toma de decisiones clave de la vida societaria en el consejo de administración. Tener **criterio propio** sobre como desde el primer nivel ejecutivo se puede desplegar e implementar la estrategia, involucrando adecuadamente conjunto del equipo directivo y empleados de las compañías.

→ Los consejeros deben ser capaces de **comunicarse de manera efectiva** tanto con otros miembros del consejo como con la dirección ejecutiva. Los directivos ejecutivos que han desarrollado habilidades sólidas en la comunicación serán capaces de transmitir sus ideas y preguntas de manera clara y concisa.

→ **Independencia** que les permita aproximarse **con espíritu crítico para tomar decisiones** justas, pensando en el interés social y desafiar el pensamiento de grupo. Los directivos ejecutivos que estén dispuestos a cuestionar el statu quo y tengan una perspectiva objetiva son más efectivos como consejeros.

→ **Experiencia relevante y aplicada** en diferentes campos de la gestión empresarial que les facilite criterio propio ante las alternativas que los directivos les presenten, y hacer seguimiento y control adecuado de las decisiones adoptadas. Los directivos con conocimientos en estas áreas del *management* serán capaces de hacer preguntas relevantes y desafiar las suposiciones subyacentes.

En resumen, los conocimientos, competencias y habilidades clave son relevantes para que un directivo afronte con éxito la transición a consejero, ya que le permiten comprender el rol, liderar de manera efectiva, comunicarse de manera clara, ser independiente y objetivo, y tener conocimientos sólidos en diferentes ámbitos que les permitan entender las dinámicas de funcionamiento de los consejos, así como los procesos de debate, decisión y supervisión/control de la ejecución que hacen los directivos de lo acordado en sede del consejo.

Complementariamente, se debe tener claro el due diligence (Aguilera & Lara, 2020; Valeur, 2021) al cual se va a someter, comprendiendo el soporte organizacional percibido, los motivos por los cuales podría rechazar ser consejero, y los aspectos que debe valorar al someterse al proceso a través de entrevistas por parte de headhunters o consejos o comisiones de nombramientos.

A continuación, se detallan los hallazgos de este componente.

6.1 Áreas de Conocimiento para entrar a un Consejo

Tabla 9.

Prioridad de las áreas de conocimiento para entrar en un Consejo.

Nº	Áreas de conocimiento	Media	Mediana	Desviación estándar
1	Estrategia	1.60	1	1.32
2	Conocimiento del Sector/Industria	4.29	3	3.09
3	Gestión de Riesgos	5.59	5	2.46
4	Gestión Financiera y Contable	5.81	6	2.75
5	Gestión de Alianzas y Relaciones con Stakeholders	6.41	6	3.10
6	ESG (Environmental, Social, and Governance)	6.55	6	3.15
7	Gestión de Tecnología e Innovación	6.61	7	2.53
8	Auditoría y Control Interno	6.63	7	2.79
9	Gestión de Cumplimiento	7.16	7	2.40
10	Conocimiento de los Mercados Internacionales	7.34	8	2.81
11	Gestión de RRHH (talento, seguridad y salud laboral, ...)	8.02	9	2.67

Pregunta C1: Según su criterio, mueva y priorice las áreas de conocimiento (del 1 al 11) que debería tener un profesional para tener más opciones para entrar en un Consejo de Administración. N=243.

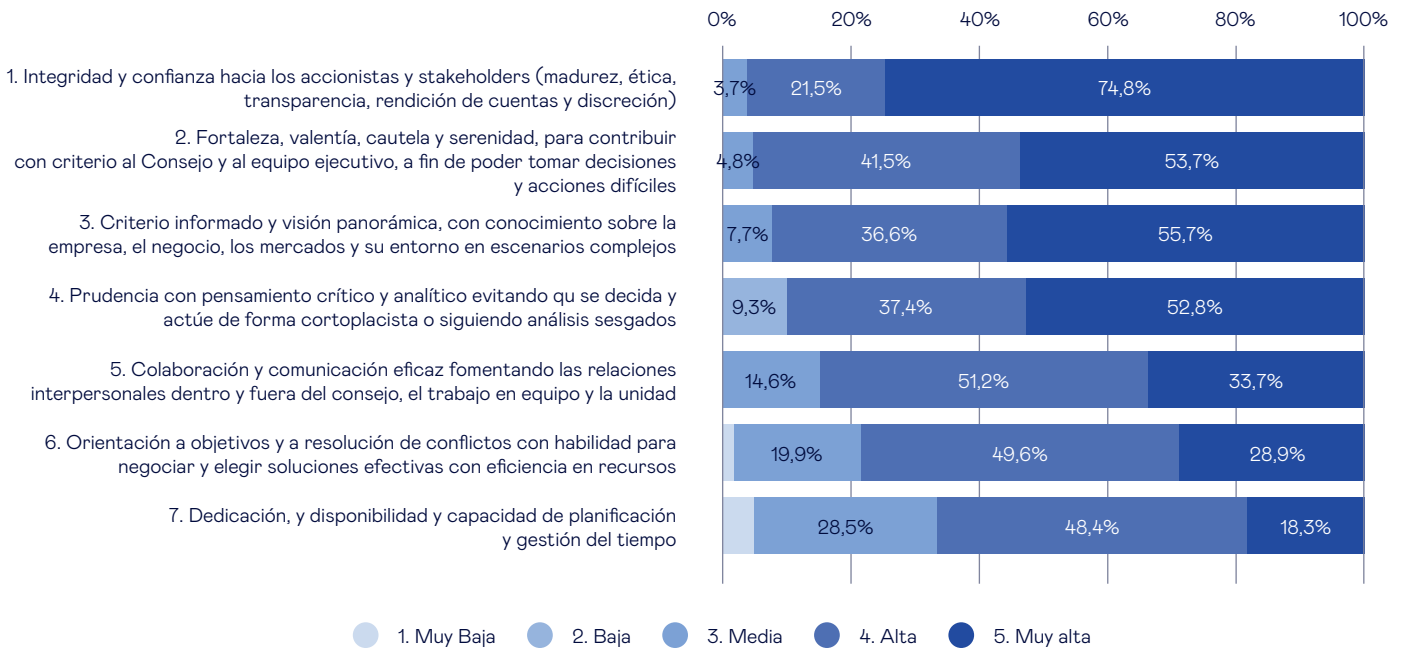
De 243 encuestados, se confirma que la principal y más importante área de conocimiento es la estrategia con una media de 1.60 y una mediana 1 (mayor cantidad de veces mencionadas como prioridad por los encuestados) de las 11 áreas de conocimiento. En segundo lugar, se situaría el *conocimiento del sector o la industria* con una media de 4.29 y una mediana 3 sobre las 11 áreas de conocimiento. Estos resultados evidencian que para los encuestados es importante, con diferencia respecto al resto, disponer de conocimientos estratégicos inherentes al negocio, así como de su contexto sectorial más directo.

Las demás áreas de conocimiento están desde una media de 5.59 hasta 8.02 del rango de 1 a 11. Cabe destacar, que los encuestados tienen como última prioridad el área de conocimiento relacionada a la gestión de RRHH (talento, seguridad, salud laboral, y similares). Este resultado final es una sorpresa porque evidencia que aún los temas relacionados con la gestión del talento y las personas son retos que en la muestra no se valoran al ritmo que percibimos se están incorporando a la agenda de muchos consejos.

6.2 Competencias y Habilidades para entrar a un Consejo

Figura 22.

Relevancia de las competencias y habilidades para entrar en un Consejo.



Pregunta C2: Según su criterio, qué nivel de relevancia de las habilidades y competencias mencionadas a continuación debería tener un profesional para tener más opciones para entrar en un Consejo de Administración. N= 246.

De 246 encuestados, de la dimensión de habilidades y competencias que se priorizan para lograr ser consejero destacan: primero, la integridad y confianza hacia los accionistas y *stakeholders* con una media de 4.7 (± 0.5) sobre 5 puntos; seguido de la fortaleza, valentía, cautela y serenidad, para contribuir con criterio al Consejo y al equipo ejecutivo, a fin de poder tomar decisiones y acciones difíciles con una media de 4.5 (± 0.6); tercero, criterio informado y visión panorámica, con conocimiento sobre la empresa, el negocio, los mercados y su entorno en escenarios complejos con una media de 4.5 (± 0.6); cuarto, prudencia con pensamiento crítico y analítico, evitando que se dedica y actúe de forma cortoplacista o siguiendo análisis sesgado con una media de 4.4 (± 0.7); quinto, colaboración y comunicación eficaz, fomentando las relaciones interpersonales dentro y fuera del consejo, el trabajo en equipo y la unidad con una media de 4.2 (± 0.7); sexto, orientación a objetivos y a resolución de conflictos con habilidades para negociar y elegir soluciones efectivas con eficiencia en recursos con una media de 4.1 (± 0.7); y finalmente, dedicación, disponibilidad y capacidad de planificación y gestión del tiempo con una media de 3.8 (± 0.8).

Los resultados reflejan una orientación que transita desde las competencias de enfoque más interno hacia las competencias de enfoque más externo. En efecto, la primera competencia se relaciona fuertemente con los valores éticos que toda compañía debe considerar de un consejero en su comportamiento y participación en los procesos de decisión. La segunda, tercera y cuarta competencia, están más relacionadas al desarrollo de criterio propio y personalidad independiente como consejero. Mientras que, las competencias quinta y sexta están más orientadas a la capacidad relacional y de influencia-poder. Finalmente, la última competencia relacionada a la gestión del tiempo es muy probable que sea considerada como un variable inherente al directivo, por lo que no ha tomado la misma relevancia que las demás competencias que son percibidas de mayor prioridad para un consejero.

Tabla 10.

Relevancia de las competencias y habilidades para entrar en un Consejo según pertenencia a consejo.

N= 246	Soy consejero*			Aspiro ser consejero		
	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar
Integridad y confianza hacia los accionistas y stakeholders (madurez, ética, transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad y discreción)	1	4,72	0,54	1	4,68	0,55
Fortaleza, valentía, cautela y serenidad, para contribuir con criterio al Consejo y al equipo ejecutivo, a fin de poder tomar decisiones y acciones difíciles	2	4,49	0,61	2	4,49	0,56
Criterio informado y visión panorámica, con conocimiento sobre la empresa, el negocio, los mercados y su entorno en escenarios complejos	3	4,49	0,62	3	4,46	0,67
Prudencia con pensamiento crítico y analítico, evitando que se decida y actúe de forma cortoplacista o siguiendo análisis sesgados	4	4,46	0,67	4	4,35	0,70
Colaboración y comunicación eficaz, fomentando las relaciones interpersonales dentro y fuera del consejo, el trabajo en equipo y la unidad	5	4,18	0,66	5	4,19	0,74
Orientación a objetivos y a resolución de conflictos con habilidad para negociar y elegir soluciones efectivas con eficiencia en recursos	6	4,06	0,76	6	4,06	0,71
Dedicación, disponibilidad y capacidad de planificación y gestión del tiempo	7	3,83	0,82	7	3,74	0,71

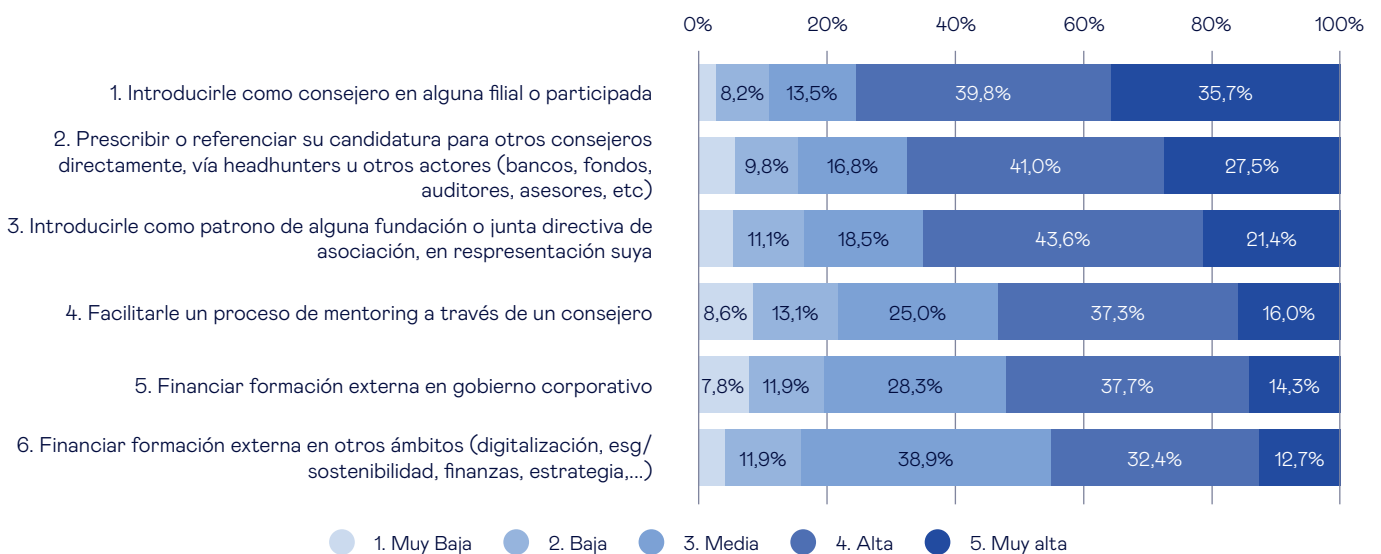
Nota: La columna Soy consejero incluye consejeros que alcanzaron su primer consejo hace menos de un año, hace más de un año, los que actualmente están en dos consejos, y los que están en tres o más consejos.*

Un análisis adicional por pertenencia a consejo confirma el mismo orden de relevancia entre los encuestados que actualmente son consejeros y los que aspiran serlo.

6.3 Soporte organizacional percibido para entrar a un Consejo

Figura 23.

Nivel de contribución de la empresa para acelerar su carrera como consejero.



Pregunta C3: Cómo puede ser el nivel de contribución de la empresa en la que desarrolla o desarrolló su labor como ejecutivo a acelerar su carrera como consejero. N=244.

De 244 encuestados, la dimensión de contribución de la empresa para lograr ser consejero de administración prioriza, primero, introducirle como consejero en alguna filial o participada con una media de 4 (± 1) sobre 5 puntos, segundo, prescribir o referenciar su candidatura para otros consejos directamente, vía *headhunters* u otros actores (e.g., bancos, fondos, auditores, asesores, etc.) con una media de 3.8 (± 1.1), tercero, introducirle como patrono de alguna fundación o junta directiva de asociación, en representación suya con una media de 3.6 (± 1.1), cuarto, facilitarle un proceso de *mentoring* a través de un consejero con una media de 3.4 (± 1.2), quinto, financiar formación externa en gobierno corporativo con una media de 3.4 (± 1.1), y finalmente, financiar formación externa en otros ámbitos como digitalización, esg/sostenibilidad, finanzas, estrategia con una media de 3.4 (± 1).

Asimismo, al agruparse estadísticamente los tipos de contribuciones (análisis factorial), los resultados nos muestran dos grandes grupos de soporte organizacional percibido (Kurtessis et al., 2017), las contribuciones empresariales que facilitan experiencias para un buen gobierno (contribuciones 1, 2, 3, y 4) y contribuciones empresariales que brindan financiar formación externa para incrementar las competencias en gobierno (contribuciones 5 y 6).

Del primer grupo de contribuciones empresariales, los resultados reflejan que principalmente las acciones valoradas por los encuestados son las contribuciones de la empresa orientadas a introducir a un directivo en órganos de gobierno a través de afiliaciones, referenciaciones, patronatos, o *mentoring*, para el desarrollo de sus capacidades como futuro consejero. Este tipo de contribución empresarial permite de modo práctico un impulso y facilitación en el desarrollo de experiencias para asumir estructuras de gobierno por parte del candidato y lo acerca más a un proceso exitoso de transición a consejero.

Del segundo grupo de contribuciones empresariales, estas son valoradas por los encuestados como competencias para el gobierno, las cuales son la financiación de formación externa en temas de gobierno corporativo y en otros ámbitos relacionados (e.g., transformación digital, esg, finanzas, estrategia).

Tabla 11.

Nivel de contribución de la empresa para acelerar su carrera como consejero según pertenencia a consejo.

N= 244	Soy consejero*			Aspiro ser consejero		
	Rank	Media	Desv. estándar	Rank	Media	Desv. estándar
Introducirle como consejero en alguna filial o participada	1	3.97	1.04	1	3.97	1.06
Prescribir o referenciar su candidatura para otros consejos directamente, vía <i>headhunters</i> u otros actores (bancos, fondos, auditores, asesores, etc.)	2	3.74	1.16	2	3.82	0.96
Introducirle como patrono de alguna fundación o junta directiva de asociación, en representación suya	3	3.64	1.12	3	3.66	1.04
Facilitarle un proceso de <i>mentoring</i> a través de un consejero	4	3.37	1.19	6	3.44	1.09
Financiar formación externa en otros ámbitos (digitalización, esg/ sostenibilidad, finanzas, estrategia, ...)	5	3.31	1.04	5	3.55	0.82
Financiar formación externa en gobierno corporativo	6	3.30	1.15	4	3.61	0.98

Nota: La columna Soy consejero incluye consejeros que alcanzaron su primer consejo hace menos de un año, hace más de un año, los que actualmente están en dos consejos, y los que están en tres o más consejos.*

Complementariamente, al comparar los resultados de acuerdo grupos de pertenencia al consejo, vemos que todos aquellos encuestados que forman parte de un consejo priorizan de modo similar al orden global las contribuciones de la empresa para acelerar su carrera como consejero. De hecho, solo en las contribuciones finales varía el orden, siendo primero la financiación de formación externa en otros ámbitos de competencias, y finalmente, la financiación de formación externa en gobierno corporativo.

Sin embargo, respecto del grupo de encuestados que aspiran ser consejeros, es particularmente destacable que valoren más las contribuciones empresariales de formación externa por encima de la facilitación de un proceso de *mentoring*, convirtiéndose esta última contribución en un reto de mayor fortalecimiento por parte de las empresas hacia aspirantes a consejos de administración.

6.4 Razones para rechazar un Consejo

Figura 24.

Razones para rechazar un Consejo



Pregunta C4: ¿Cuáles consideraría las tres principales razones para rechazar un consejo? N=246.

De 246 encuestados, la principal razón para rechazar un consejo de administración es la incompatibilidad con los valores, propósito e interés que comparte la compañía en un 28.5%. La segunda razón es la incompatibilidad con la visión y los objetivos estratégicos de los accionistas principales de la compañía en un 13.4%. Finalmente, la tercera razón son los problemas externos por conflicto o riesgos reputacionales con otros *stakeholders* clave como clientes, proveedores o empleados, así como con la sociedad o el entorno (e.g., riesgos medioambientales) en un 10.8%.

Complementariamente a las tres principales razones para rechazar un consejo de administración, podríamos agrupar cinco razones posteriores que los encuestados valoran del 5% al 10%. Primero, No contar con funciones robustas de aseguramiento (cumplimiento, auditoría, y gestión de riesgos) en un 9.6%. Segundo, problemas fiscales y/o legales en la compañía o con alguno de sus profesionales clave en un 8.7%. Tercero, incompatibilidad con miembros del consejo de administración, incluido su secretario en un 7.6%. Cuarto, incompatibilidad con el equipo gestor de la compañía, en particular con el CEO en un 7%. Finalmente, quinto, poca disponibilidad de tiempo al mantener una posición ejecutiva y/o de consejeros en otras compañías en un 6.5%.

Tabla 12

Razones para rechazar un Consejo según pertenencia a consejo.

N= 246

	Rank	Aspiro ser consejero	Rank	Soy consejero*	Rank	Pertenezco a dos o más consejos**
Incompatibilidad con los valores, propósito e intereses que comparte la compañía	1	29.2%	1	29.6%	1	26.9%
Incompatibilidad con la visión y los objetivos estratégicos de los accionistas principales de la compañía	2	12.3%	2	13.4%	2	14.3%
Problemas externos por conflictos o riesgos reputacionales con otros <i>stakeholders</i> clave como clientes, proveedores o empleados, así como con la sociedad o el entorno (e.g., riesgos medioambientales)	3	10.7%	4	9.3%	3	12.2%
No contar con funciones robustas de aseguramiento (cumplimiento, auditoría y gestión de riesgos)	4	9.1%	3	10.6%	4	9.3%
Problemas fiscales y/o legales en la compañía o con alguno de sus profesionales claves	6	7.8%	6	8.8%	5	9.3%
Incompatibilidad con miembros del Consejo de Administración, incluido el secretario del Consejo	5	8.2%	5	9.3%	8	5.7%
Incompatibilidad con el equipo gestor de la compañía, en particular con el primer ejecutivo (CEO)	7	7.8%	8	5.1%	6	7.9%
Poca disponibilidad de tiempo al mantener una posición ejecutiva y/o de consejeros en otras compañías	8	7.4%	7	5.6%	7	6.5%
Poca relevancia o importancia a la voz y voto del consejero/del consejo	9	3.7%	9	4.2%	9	4.7%
Problemas en sus últimos resultados, balances, informe de gestión, de auditoría, información no financiera y/o perspectivas a futuro	10	3.3%	10	3.2%	10	2.5%
Poca tolerancia al riesgo por crisis latentes debido a la naturaleza de la empresa e industria	11	0.4%	11	0.9%	11	0.7%

Nota: La columna Pertenezco a un consejo incluye consejeros que alcanzaron su primer consejo hace menos de un año y hace más de un año. La columna Pertenezco a dos o más consejos** incluye consejeros que actualmente están en dos consejos, y los que están en tres o más consejos.*

Complementariamente, al comparar los resultados de acuerdo grupos de pertenencia al consejo, vemos que cada grupo prioriza de modo similar las dos primeras razones y las tres últimas para rechazar un consejo de acuerdo con los resultados globales. Sin embargo, las demás razones entre la tercera y octava, tienen diferentes prioridades de acuerdo con los grupos de pertenencia a un consejo.

Cuando nos enfocamos en los aspirantes a consejo, su tercera razón de rechazo es no contar con funciones robustas de aseguramiento, mientras que, la cuarta razón de rechazo son los problemas externos por conflictos

o riesgos reputacionales con otros *stakeholders* clave. Este orden se invierte en los grupos que pertenecen a un consejo y con los que pertenecen a dos o más consejos.

Posteriormente, tanto para el grupo de aspirantes a consejo como a aquellos que ya pertenecen a un consejo, la quinta y sexta razones son la incompatibilidad con miembros del Consejo de Administración, incluido el secretario del Consejo, y los problemas fiscales y/o legales en la compañía o con alguno de sus profesionales claves, respectivamente. En cambio, para aquellos que pertenecen a dos o más consejos, su quinta razón es la sexta de los otros dos grupos, los problemas fiscales y/o legales en la compañía. Mientras que la sexta razón radica en la incompatibilidad con el equipo gestor de la compañía, en particular con el primer ejecutivo (CEO).

6.5 Aspectos clave ante un proceso de selección para entrar a un Consejo

Figura 25.

Aspectos para preparar bien el proceso de entrevistas para una posición de consejero



Pregunta C5: ¿Cuáles serías los tres aspectos que destacarías para preparar bien el proceso de entrevistas con un headhunter y/o el consejo/comisión de nombramientos para una posición de consejero? N=246.

De 246 encuestados, el primer aspecto para preparar bien el proceso de entrevistas con un *headhunter* y/o el consejo/comisión de nombramientos para una posición de consejero es entender bien los valores, cultura, propósito, estrategia, modelo de negocio, retos, productos y servicios, principales mercados de la compañía en un 28.7%. El segundo aspecto es conocer bien los interés y expectativas de los accionistas principales de la compañía en un 16.3%. Y el tercer aspecto es comprender el rol del consejo de administración en el modelo de gobierno de la compañía (balance con accionistas y primer ejecutivo) en un 13.3%.

Complementariamente, a los tres principales aspectos para preparar bien el proceso de entrevistas para una posición en un consejo de administración, podríamos agrupar cuatro aspectos posteriores que los encuestados valores del 6% al 11%. Primero, disponer de información de los últimos resultados e información financiera, informe de gestión, de auditoría, e información no financiera pública de la compañía. en un 10.8%. Segundo, Conocer las tendencias, retos, hitos, principales actores, competidores, riesgos clave de la industria en la que opera en un 9.6%. Tercero, conocer bien los riesgos de naturaleza financiera y no financiera que afectan a la compañía especialmente los reputacionales en un 7.3%. Finalmente, cuarto, disponer de información sobre el equipo gestor de la compañía, en particular al primer ejecutivo (CEO) en un 6.4%.

Tabla 13.

Aspectos para preparar bien el proceso de entrevistas para una posición de consejero según pertenencia al consejo.

N= 246	Rank	Soy consejero*	Rank	Aspiro ser consejero
Entender bien los valores, cultura, propósito, estrategia, modelo de negocio, retos, productos y servicios, principales mercados de la compañía	1	29.5%	1	26.9%
Conocer bien los intereses y expectativas de los accionistas principales de la compañía	2	16.3%	2	16.2%
Comprender el rol del consejo de administración en el modelo de gobierno de la compañía (balance con accionistas y primer ejecutivo)	3	13.8%	3	12.0%
Disponer de información de los últimos resultados e información financiera, informe de gestión, de auditoría, e información no financiera pública de la compañía.	4	10.9%	4	10.6%
Conocer las tendencias, retos, hitos, principales actores, competidores, riesgos clave de la industria en la que opera	5	9.4%	5	10.2%
Conocer bien los riesgos de naturaleza financiera y no financiera que afectan a la compañía especialmente los reputacionales	6	6.9%	6	8.3%
Disponer de información sobre el equipo gestor de la compañía, en particular al primer ejecutivo (CEO)	7	5.6%	7	8.3%
Disponer de información sobre los miembros del consejo de la compañía incluido el secretario del consejo	8	3.4%	9	2.8%
Preparar bien la explicación/justificación sobre cómo piensa compatibilizar con disponibilidad de tiempo suficiente la posición de consejero con el resto de sus ocupaciones (ejecutivas, administración, personales)	9	2.3%	8	3.2%
Valoración de los clientes, empleados y otros stakeholders de la compañía	10	1.9%	10	1.4%

Nota: La columna Soy consejero incluye consejeros que alcanzaron su primer consejo hace menos de un año, hace más de un año, los que actualmente están en dos consejos, y los que están en tres o más consejos.*

Un análisis adicional por pertenencia a consejo confirma el mismo orden de relevancia entre los encuestados que actualmente son consejeros y los que aspiran serlo.

COMPONENTE 4:

7. Red de Consejo de Expertos

De acuerdo con la experiencia de los encuestados, las recomendaciones a un aspirante a lograr su primer consejo relacionan habilidades y características necesarias para una transición exitosa de directivo ejecutivo a consejero de administración⁴.

Figura 26.

Nube de palabras claves expresadas como consejos por los expertos



Entre las recomendaciones y basados en la nube de palabras (Figura 26) podemos mencionar:

Empresa, consejo y consejero: todas estas palabras están directamente relacionadas con el rol de un consejero en una empresa. Un consejero es responsable de supervisar la gestión y el rendimiento de la empresa y proporcionar asesoramiento y orientación a los ejecutivos.

“Conocer cuáles son los principales retos que afronta la empresa en el marco de su sector.”

“Tener un interés genuino en la función, además de tener placer en aconsejar y ayudar a la empresa en su estrategia de crecimiento.”

“En primer lugar que conozca en profundidad la Empresa, sus circunstancias internas y externas económicas y sociales para velar por el propósito de la Empresa. En segundo lugar, pensamiento crítico y analítico para construir criterios útiles para el equipo directivo y el propio consejo que permitan orientar los resultados de la Compañía. Y, por último, colaborar como consejero con entereza y serenidad para asegurar el buen gobierno y la sostenibilidad de la empresa.”

⁴ C6. ¿Qué aspectos clave aconsejarías a un aspirante a lograr su primer consejo para tener éxito en base a su experiencia o la experiencia de consejeros muy cercanos a usted y que conozca?

Conocimientos, formación y experiencia: estos elementos son esenciales para que un directivo se convierta en un consejero exitoso. Un consejero debe tener una amplia gama de conocimientos y habilidades en áreas relevantes para la empresa, así como una formación y experiencia sólidas en su campo.

“Tener claro en qué aspecto esa persona puede aportar valor y sumar con su pertenencia a ese consejo y ser la mejor versión de eso (ya sea la tecnología, el compliance, las finanzas o lo que fuere). Eso implica formarse continuamente y destacar (ser conocido) por ello.”

Networking, relaciones, y equipo: un buen consejero debe ser capaz de establecer y mantener relaciones con otros líderes y partes interesadas (*stakeholders*) en la empresa, lo que a menudo se conoce como *networking*. También debe fomentar la cohesión y el trabajo en equipo, comprometido a hacer lo mejor para la empresa y sus accionistas.

“Un puesto en un Consejo es una inmensa responsabilidad. Hay que analizar con mucho detalle la empresa y estar seguro de tener las capacidades que requiere el puesto. Si realmente quieres entrar en uno lo mejor es el networking con consejeros o altos directivos.”

“Ser capaz de demostrar una trayectoria profesional sólida y coherente; formarse adecuadamente, ampliar la red de relaciones.”

“El consejo no deja de ser un equipo, y debes tener claro en qué equipo quieres jugar para posteriormente poder tener éxito.”

Valores, visión y estrategia: un consejero debe tener una visión clara para el futuro de la empresa, así como un conjunto sólido de valores que guíen sus decisiones. También debe tener una estrategia clara y alineada para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos a largo plazo.

“Alinear los valores, cultura y propósito de la compañía con los personales del aspirante a lograr su primer consejo.”

Competencia profesional, criterio y valoración de los riesgos: un consejero debe tener una capacidad profesional probada para tomar decisiones informadas y equilibradas. También debe tener un buen criterio para tomar decisiones informadas y estar dispuesto a asumir riesgos calculados en beneficio de la empresa. Estos aspectos van de la mano con la consolidación de una reputación profesional.

“Labrarse una reputación profesional y personal y no centrarse en su área de especialización técnica sino conocer el entorno económico, empresarial y geopolítico, así como formarse y reforzar sus capacidades blandas.”

“Es importante hacer una due diligence profunda y rigurosa de la empresa y valorar la compatibilidad del proyecto. entender para qué se va a estar en el consejo y qué se espera de su presencia. evaluar los riesgos y confirmar la confianza en el CEO.”

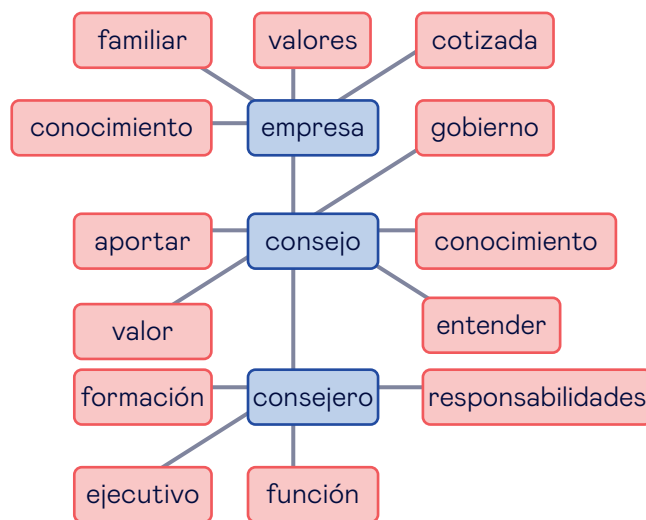
Dedicación, entendimiento y aportación: un consejero debe tener una gran dedicación, entendimiento, y aportación en el mundo empresarial, para poder aplicar sus conocimientos y habilidades de manera efectiva en el rol de consejero.

“Dedicarle el tiempo suficiente a su función como consejero y no aprobar ningún asunto que no se entienda o comprenda: siempre hay que preguntar el porqué de las cosas, tantas veces como sea necesario.”

En conclusión, para un proceso de transición exitosa de directivo ejecutivo a consejero, se requiere una combinación de conocimientos, experiencia, competencias, habilidades interpersonales, capacidad profesional, visión, estrategia y compromiso con los valores de la empresa.

Por otro lado, de acuerdo con los resultados cualitativos, se confirma que las dimensiones de empresa, consejo de administración y consejero están estrechamente relacionadas entre sí (Figura 27). En efecto, el consejo de administración es un órgano importante dentro de una empresa, y su función principal es supervisar y controlar las actividades de la empresa.

Figura 27.
Principales palabras clave más relacionadas por los expertos



Por esta razón, de los encuestados se extraen palabras clave que fueron relacionadas entre estas dimensiones.

Dimensión empresa:

Los valores son importantes para cualquier empresa y son un aspecto clave del gobierno de la empresa. Un consejo de administración efectivo debe asegurarse de que los valores de la empresa se reflejen en todas las operaciones y decisiones de la empresa.

En las empresas familiares, el gobierno familiar es importante para mantener el equilibrio y la estabilidad dentro de la empresa. El consejo de administración puede ayudar a asegurar que el gobierno familiar se ejerza de manera efectiva y se mantenga separado de la gestión diaria de la empresa.

Las empresas cotizadas tienen requisitos adicionales en términos de gobierno corporativo y transparencia. Un consejo de administración bien estructurado y con experiencia puede ayudar a garantizar que la empresa cumpla con estos requisitos.

El conocimiento es fundamental para la toma de decisiones informadas en cualquier empresa. El consejo de administración puede aportar experiencia y conocimientos especializados para ayudar a la empresa a tomar decisiones estratégicas y operativas.

Dimensión consejo de administración:

La administración efectiva es esencial para el éxito de cualquier empresa. El consejo de administración debe supervisar la gestión de la empresa para asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos y estrategias establecidos.

El consejo de administración debe ser capaz de entender el valor que aporta a la empresa y asegurarse de que está aportando valor en todas sus funciones y decisiones.

Dimensión consejero:

Los consejeros tienen una serie de responsabilidades legales y éticas que deben cumplir. El consejo de administración debe asegurarse de que los consejeros comprendan estas responsabilidades y las cumplan.

La formación continua es importante para mantener a los consejeros actualizados sobre las últimas tendencias y desarrollos en el ámbito empresarial y del gobierno corporativo.

Los consejeros no son responsables de la gestión diaria de la empresa, sino de supervisar y controlar las actividades de la empresa. El consejo de administración debe asegurarse de que los consejeros comprendan la función ejecutiva y actúen bajo sus roles de supervisión y asesoramiento en consecuencia.

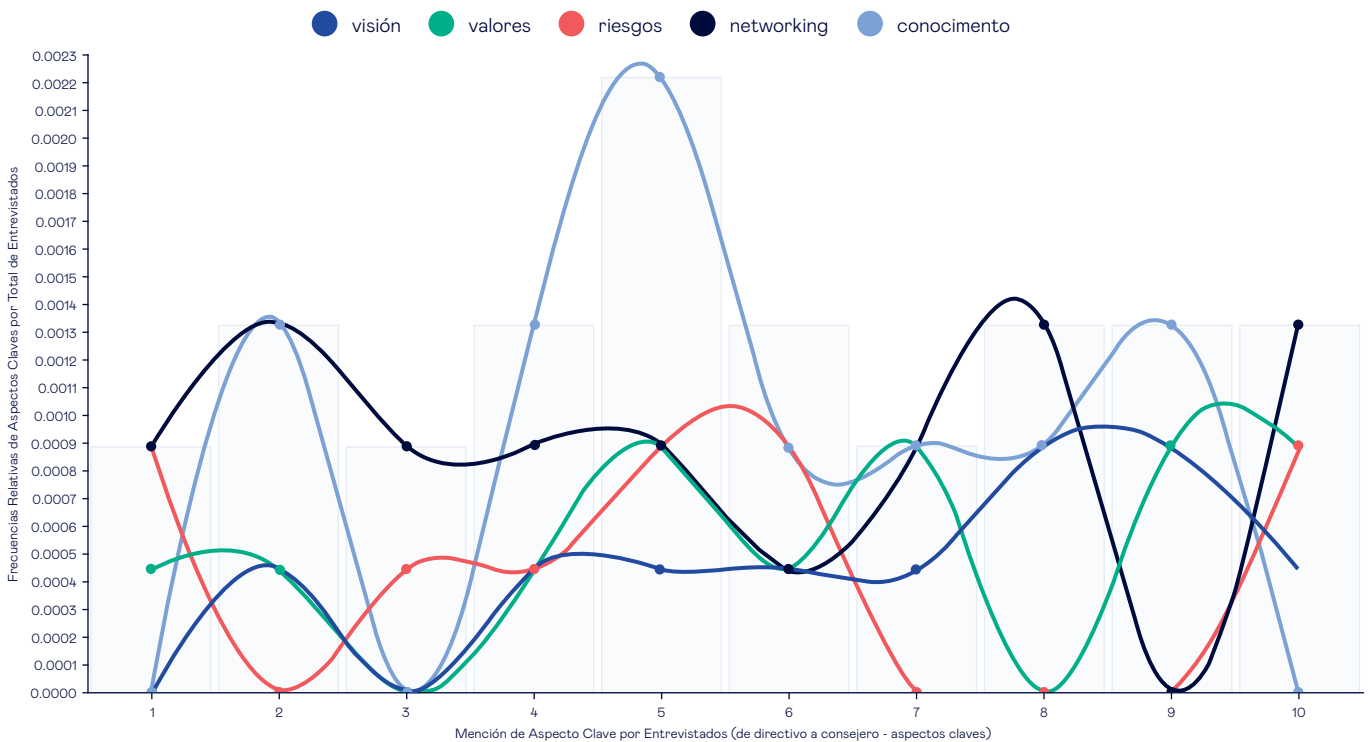
En resumen, la empresa, el consejo de administración y el consejero son dimensiones interrelacionadas que deben trabajar juntas para asegurar el éxito de la empresa. El consejo de administración es esencial para supervisar y controlar las actividades de la empresa, mientras que los consejeros deben cumplir sus responsabilidades legales y éticas y aportar valor a la empresa a través de su conocimiento y experiencia.



Finalmente, el proceso de transición de directivo ejecutivo a consejero implica un cambio significativo en las responsabilidades y enfoque de trabajo. Para hacer este proceso exitoso, de acuerdo con los encuestados y sus comentarios aportados, la visión, los valores, la gestión de riesgos, el networking y el conocimiento pueden ser de gran ayuda (Figura 28).

Figura 28.

Cinco aspectos clave más mencionados por los expertos



A continuación, se detallan algunos aspectos que pueden ser relevantes para cada uno de estos elementos:

Visión: como consejero, es importante tener una visión clara y amplia del negocio y de su entorno. Es necesario comprender el panorama completo de la industria y la posición de la empresa en ella. La capacidad de identificar tendencias emergentes, cambios en las condiciones del mercado y oportunidades potenciales es fundamental. Por lo tanto, una visión clara del futuro puede ayudar a un directivo en su incorporación como consejero a tomar decisiones estratégicas más informadas en el consejo de administración.

Valores: los valores éticos y profesionales son fundamentales para desempeñarse como consejero. Los consejeros deben mantener altos estándares de integridad y responsabilidad corporativa, ya que sus decisiones y acciones tienen un impacto en la empresa y la sociedad en general. Los valores del directivo en transición a consejero deben alinearse con los de la empresa para garantizar la congruencia y la coherencia.

Gestión de riesgos: como consejero, es importante comprender los riesgos del negocio y tomar medidas para mitigarlos. El directivo en transición a consejero debe tener experiencia en la gestión de riesgos, identificando y evaluando los riesgos asociados a la empresa, y proponiendo soluciones para minimizar su impacto. La capacidad de equilibrar el riesgo y la oportunidad es esencial en el rol de consejero.

Networking: la capacidad de establecer y mantener relaciones sólidas y productivas con otros miembros del consejo de administración, inversores y partes interesadas (*stakeholders*) es fundamental para el éxito como consejero. El directivo en transición a consejero debe ser capaz de interactuar efectivamente con personas de diferentes antecedentes y perspectivas, y establecer conexiones que puedan ayudar al consejo a ser más efectivo.

Conocimiento: un directivo en transición a consejero con experiencia y conocimientos en el mismo sector de la empresa que busca un nuevo consejero aporta un valor diferencial como candidato a la posición; además, debe estar actualizado en las tendencias y tener una comprensión profunda de sus desafíos y oportunidades específicos.

Por lo tanto, la transición de directivo ejecutivo a consejero requiere de una combinación de competencias, habilidades y atributos, incluyendo la visión, los valores, la gestión de riesgos, el *networking* y el conocimiento. La capacidad de comprender el negocio en su conjunto y tomar decisiones estratégicas informadas es esencial para el éxito en este rol.

8. Conclusiones

1. Haber pertenecido a equipos de alta dirección o haber asumido el rol de primer ejecutivo son dos de las principales experiencias en la trayectoria profesional que los encuestados consideran que más contribuyen a conseguir el primer consejo; adicionalmente se otorga gran importancia a la experiencia relevante en procesos de transformación empresarial.
2. Nos llama la atención en base a la experiencia de nuestros encuestados lo poco que se ha valorado su experiencia como empresarios o emprendedores o haber participado en procesos de internacionalización, y más teniendo en cuenta el perfil del tejido empresarial español y los retos a los que se enfrentan.
3. La presencia relevante en nuestra muestra de consejeros de empresas no cotizadas, participadas por fondos de capital privado y empresas familiares, que demuestra un crecimiento sostenido de la profesionalización y fortalecimiento de estructuras de gobierno en nuestro mercado, más allá de las empresas cotizadas.
4. La transición de la carrera directiva a miembro de un consejo de administración es cada vez más marcada en mujeres jóvenes respecto de varones. Esta tendencia refleja el proceso de madurez y evolución del mercado respecto a temas de diversidad de género.
5. La edad en el acceso al primer consejo al consejo está bajando. Más de un tercio de los nuevos consejeros son menores de 50 años y sólo el 7% es mayor de 60 años.
6. El número cada vez más habitual de consejeros con más de tres consejos explica que las compañías incorporen en su normativa interna un límite de consejos adicionales en los que permiten participar a sus consejeros. En el caso de empresas cotizadas hemos visto reforzadas las exigencias de los inversores y sus asesores de voto para limitar el número de consejos en los que puede servir una persona para no ser considerado como consejero desbordado (*overboarding*).
7. El avance en la profesionalización del gobierno de la empresa familiar se aprecia en el dato de CEO (han participado 175 en la muestra) que llegaron a ser presidentes de su Consejo. Los CEO de empresas familiares en casi un 85% no lo fueron (15 puntos por encima del total del colectivo).
8. Las vías de acceso al consejo más eficaces para hombres y mujeres no son las mismas. Cuando los participantes en el estudio nos hablan desde su experiencia personal, las firmas de *executive search* son más determinantes en el éxito de las directivas en el acceso al primer consejo (casi el doble que respecto a ellos). Si embargo en el caso de directivos, su acceso al primer consejo vía recomendación de inversores y accionistas triplica al que declaran ellas.
9. Es importante situar en su justo término la importancia, que la tienen, de las firmas de *executive search* para el acceso al primer consejo. Hay un "halo" de éxito creado alrededor de la importancia de las firmas de *executive search* para el acceso al primer consejo que lo podemos apreciar en la gran diferencia que existe cuando nos facilitan como llegaron al primer consejo por esta vía (12,3%) vs cuando nos indican lo que escuchan a terceros (22,1%).
10. El construir un relato coherente y que resalte los elementos de valor diferencial (con evidencias) que

aporto como consejero en los diferentes canales en los que me proyecto es clave para tener éxito en el acceso al primer consejo, y así nos lo destacan especialmente quienes accedieron a su primer consejo hace menos de un año.

11. De todos los grupos de relación analizados en el estudio para que me conozcan y puedan referenciar al primer consejo, el desarrollo y la gestión de una buena base de contactos personales, que conozcan mis capacidades y ambición de ser consejero, es lo más crítico para el éxito en este proceso. Son estos profesionales que me conocen, que han podido trabajar conmigo, que hemos compartido experiencias profesionales y personales juntos, quienes mejor aprecian y valoran lo que puedo aportar.
12. Todos los aspectos dentro de la dimensión de formación analizados, en su conjunto, son valoradas como más relevantes en mi estrategia de acceso al primer consejo que las iniciativas de visibilidad considerados. La responsabilidad, la complejidad y la exigencia del rol de consejero está detrás de este aspecto. Quien quiere ser consejero y quien quiere incorporar un consejero nuevo a su compañía, buscan perfiles preparados para este rol.
13. El colectivo de consejeros que tiene más consejos es quien más valora el desarrollo de competencias blandas para el éxito como consejero. Especialmente se valoran las relacionadas con la integridad y el comportamiento ético. Quienes accedieron a su primer consejo hace menos de un año son quienes más consideran en el logro del consejo la formación en gobierno corporativo. El resto de la muestra valoran más el estar actualizados en los ámbitos de conocimiento clave del consejero, diferentes al gobierno corporativo (estrategia, finanzas, tecnología, sostenibilidad...).
14. En la transición a una carrera en consejos de administración, la empresa en la que trabajo como ejecutivo puede jugar un rol clave dándole oportunidad de participar como consejero en una participada, en una fundación o referenciándome a prescriptores o decisores en los procesos de acceso a órganos de gobierno, incluidas las firmas de *executive search*.
15. Las tres principales razones para rechazar un consejo son la incompatibilidad con los valores, propósitos e intereses de la compañía, la incompatibilidad con la visión y los objetivos estratégicos de los accionistas principales o los riesgos reputacionales.
16. Finalmente, preocuparse de entender lo mejor posible los valores, la cultura y el propósito de la empresa a la que aspiro a entrar en un consejo. Además de identificar bien las claves de su estrategia y modelo de negocio. Estos son aspectos clave para preparar cualquier interacción que tengamos con la firma de Executive Search que asesore a una compañía o con los miembros del propio consejo, muy por encima de cualquier otro aspecto.

9. Referencias

Aguilera, R., & Lara, M. (2020). When to say yes to your first board of directors (and your second and subsequent ones). *Esade - Center for Corporate Governance*, 1–7, disponible en el siguiente [link](#)

Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2018). What you see is what you get? Enhancing methodological transparency in management research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 83–110, disponible en el siguiente [link](#)

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46, disponible en el siguiente [link](#)

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67, disponible en el siguiente [link](#)

Federo, R., Ponomareva, Y., Aguilera, R. V., Saz-Carranza, A., & Losada, C. (2020). Bringing owners back on board: A review of the role of ownership type in board governance. *Corporate Governance: An International Review*, 28(6), 348–371, disponible en el siguiente [link](#)

Gray, S., & Nowland, J. (2013). Is prior director experience valuable? *Accounting & Finance*, 53(3), 643–666, disponible en el siguiente [link](#)

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hilb, M. (2016). *New Corporate Governance: Successful Board Management Tools* (5th ed.). Springer Berlin Heidelberg, disponible en el siguiente [link](#)

Krause, R., Semadeni, M., & Cannella Jr., A. A. (2014). CEO duality: A review and research agenda. *Journal of Management*, 40(1), 256–286, disponible en el siguiente [link](#)

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884, disponible en el siguiente [link](#)

Monahan, T. (2016). Your Company Needs a More-Radical Board of Directors. *Harvard Business Review*, June, 1–4, disponible en el siguiente [link](#)

Pollach, I. (2012). Taming Textual Data: The Contribution of Corpus Linguistics to Computer-Aided Text Analysis. *Organizational Research Methods*, 15(2), 263–287, disponible en el siguiente [link](#)

Shekshnia, S. (2018). How to be a good board chair. *Harvard Business Review*, 96(2), 96–105, disponible en el siguiente [link](#)

Subramanian, G. (2015). Corporate Governance 2.0. *Harvard Business Review*, March, 1–11, disponible en el siguiente [link](#)

Tejerina-Gaite, F. A., & Fernández-Temprano, M. A. (2021). The influence of board experience on firm performance: does the director's role matter? *Journal of Management and Governance*, 25(3), 685–705, disponible en el siguiente [link](#)

Valeur, C. (2021). Due diligence for new appointments and new directors. In C. Valeur & C. Fargeot (Eds.), *Effective Directors* (1st ed., pp. 25–30). Routledge, disponible en el siguiente [link](#)

esade

Center for Corporate
Governance



Georgeson



Diligent

esadealumni