



# CÓMO APRENDER A PASAR DE DIRECTIVO A CONSEJERO

**Es una salida profesional para muchos ejecutivos de más de 50 años que se encuentran en la cúspide de su carrera**

**El consejo es la asignatura pendiente de las empresas de tamaño mediano**

PAZ ÁLVAREZ  
MADRID

**N**o es un rol fácil. El papel de consejero en una empresa es cada vez más complejo, debido a que son los consejos de administración los que deben decidir el rumbo de una organización y supervisar que se sigue el camino adecuado. Tampoco es sencillo encontrar la senda en estos momentos, en el que cada vez hay más factores en danza, como las políticas de gobierno corporativo, la reforma de la Ley de Sociedades de Capital y de Auditoría, la complejidad del entorno empresarial en tiempo de pandemia. Un campo plagado de retos y desafíos, para los que conviene prepararse y para los que se necesita mayor profesionalización.

Lo explica Xavier Gangonells, director de la Asociación Española de Directivos (AED) y codirector de la Escuela de Consejeros, en la que se imparte, en colaboración con KPMG y el IESE, un programa de formación *De directivo a consejero*, que ya va por la séptima edición: "Cada vez se requieren perfiles más profesionales, y puede ser una oportunidad para aquellos ejecutivos de más de 50 años, que pueden aportar a las compañías su visión y su experiencia en el día a día de la gestión, pero que a la vez necesitan saber cómo funciona un consejo de administración".

En la presente curso, que cuesta 7.000 euros, se forman 44 directivos, que en cuatro módulos de dos días de duración cada uno aprenderán el funcionamiento del máximo órgano de gobierno de una empresa, los ejes de actuación clave del mismo, como son el marco legal y societario, prácticas de buen gobierno, cómo prepararse para intervenir en un consejo y el papel que juega este a largo plazo en la empresa, la tipología de los consejos en el contexto de las startups del



La Escuela de Consejeros se creó en 2014 con la finalidad de profesionalizar este órgano. GETTY IMAGES

*corporate venturing*. Asimismo, se analizarán las distintas comisiones que componen el consejo, la importancia del talento dentro de una organización, donde desempeña un papel decisivo el grupo de nombramientos; las claves para la efectividad del consejo, la negociación y la gestión de conflictos, el papel del consejero en el contexto internacional, así como en las entidades no lucrativas o dentro de una empresa familiar, la transformación digital o la hoja de ruta para el acceso a posiciones dentro de este órgano empresarial.

"Enseñamos la importancia que tiene la contribución de cada consejero al plan estratégico, pero también advertimos de que un consejo es un trabajo en equipo", afirma Juan Roure, director académico de la escuela y profesor del IESE, quien lo compara con los logros de Messi en el FC Barcelona, donde obtiene éxito, frente a la sequía en cuanto a resultados que consigue cuando juega con Argentina.

"Tiene que haber un equilibrio y coordinación con el equipo de dirección, aunque en esto hay un dilema sobre cuánto se ha de ser especialista en un tema y cuánto se ha de ser generalista, aunque la tendencia es ir hacia la especialización", señala el docente, que considera básico que el consejero entienda el negocio en profundidad, además de

conocer los retos que tiene la empresa y la propiedad. El gran objetivo, prosigue Roure, es conseguir que las empresas de mediano tamaño empiecen a entrar en la dinámica de tener consejo de administración. "No tienen profesionalizado la parte que cubre la visión de la compañía a medio plazo, aquella que aporta ambición de crecimiento. La principal labor es la de entender la estrategia así como tener confianza con el equipo gestor y viceversa". En cuanto al tiempo que un consejero debe permanecer en el cargo, la

**Cada vez se requiere más que el máximo órgano de decisión esté profesionalizado**

**La recomendación es que un consejero esté 12 años a lo sumo, aunque la revisión ahora es más a corto plazo**

recomendación que existe es que sea por un máximo de 12 años, "aunque ahora se va renovando a corto plazo, en función de la contribución al consejo", señala Roure.

Porque el consejo debe ser garante del modelo y de los procesos de la empresa, añade el socio responsable del Board Leadership Center de KPMG y codirector de la Escuela de Consejeros, Pedro León y Francia. "Las empresas deben ir más allá de la exigencia regulatoria y legal, lo que significa que el grado de cumplimiento obligatorio de las empresas debe ser alto. "Se debe marcar la diferencia más allá de los mínimos legales, y ya hemos visto que en situaciones extremas esos compromisos se disparan. Por ejemplo, muchas empresas han tenido que cambiar su ruta para fabricar mascarillas o producir respiradores ante una emergencia". En su opinión, a los consejeros se les juzga por la coherencia de la gestión, pero también por la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace.

En cuanto al valor añadido de los ejecutivos, señala el socio de KPMG que se trata de aportar conocimiento y experiencias diversas, esto es, el aprendizaje positivo, pero también negativo. "Eso es importante, porque de las crisis se aprende". Y, por último, la ética y los valores. "Sin todo ello, a un consejo le faltará algo para ser excelente".