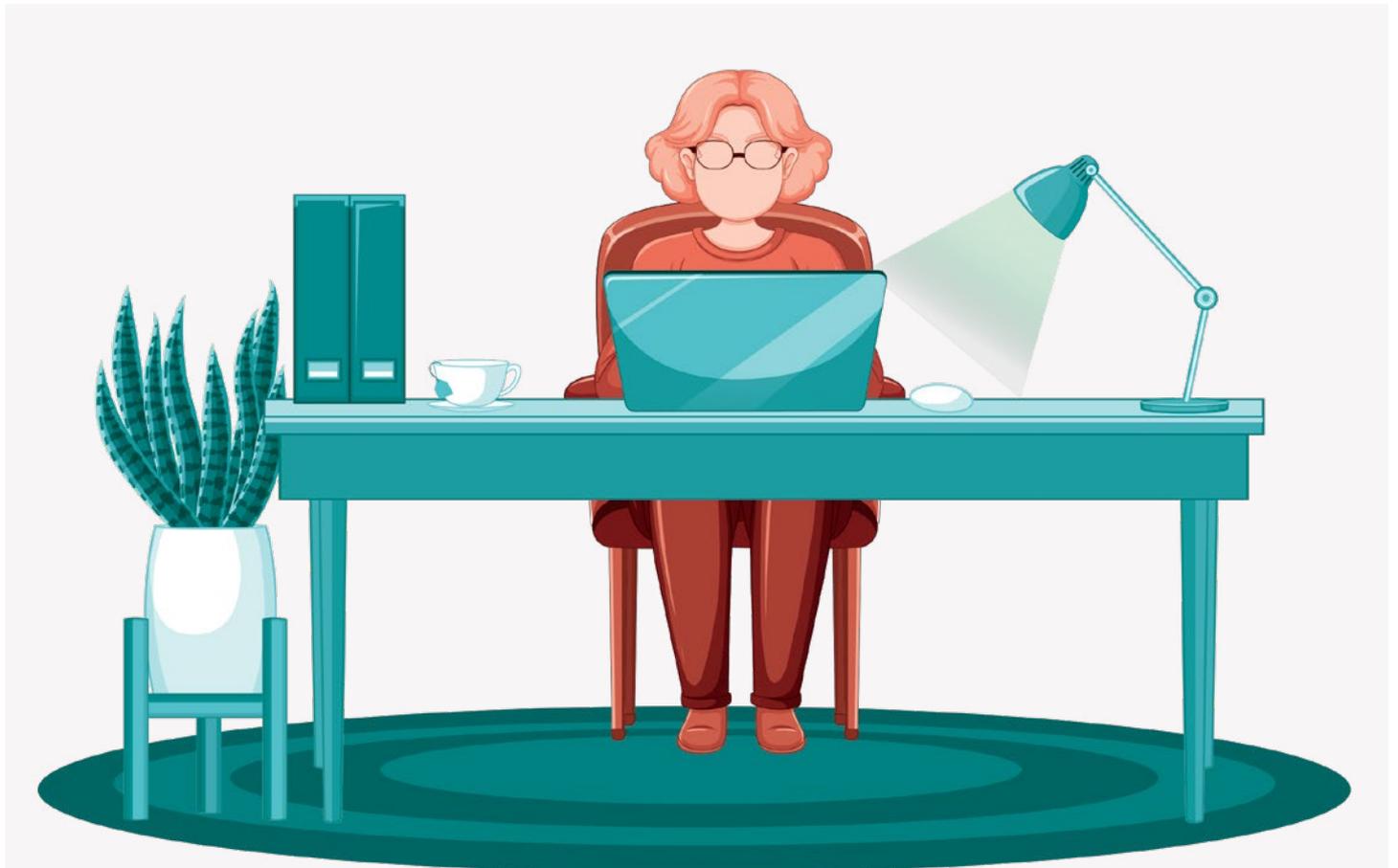


Mujeres consejeras, un camino difícil pero necesario.

[JOANNA RACZYNSKA](#)

Principal, Madrid Office



La vida profesional es larga. Es muy probable que los que hoy tenemos entre 30 y 50 años nunca lleguemos a jubilarnos. En España, desde 2013, contamos con un sistema progresivo por el que cada año aumenta paulatinamente la edad de jubilación así que, en esta situación, no es descabellada la idea de preguntarnos

¿QUÉ QUEREMOS SER DE MAYORES?

SE TRATA DE UN CAMINO PROFESIONAL APASIONANTE, QUE PERMITE A LOS PROFESIONALES QUE LO EMPRENDEN DESARROLLAR COMPETENCIAS NUEVAS, SER DUEÑOS DE SU TIEMPO Y DIVERSIFICAR SU ACTIVIDAD EN MÚLTIPLES SECTORES Y DISCIPLINAS.

En general, las mujeres tienden a ser más cautas y pragmáticas que los hombres. En el entorno corporativo y en lo que se refiere a la carrera profesional, las mujeres prefieren recorrer su camino dando pequeños pasos. Pasos seguros. Pasos que les lleven hasta una meta realista y alcanzable.

Un camino apasionante

¿Y por qué no ser más osadas y diseñar un camino de crecimiento que nos lleve, dentro de 10 o 15 años, a formar parte de un consejo de administración?

Tras más de 70 años ayudando a los mejores profesionales a diseñar sus carreras profesionales y como asesores de algunas de las mayores compañías del mundo a las que hemos acompañado en la selección y formación de sus consejos de administración, podemos afirmar que se trata de un camino profesional apasionante, que permite a los profesionales que lo emprenden desarrollar competencias nuevas, ser dueños de su tiempo y diversificar su actividad en múltiples sectores y disciplinas.

Muchas veces, el camino permite a los consejeros no ejecutivos acceder a diferentes sectores de manera más sencilla que en la vida ejecutiva y, de alguna forma, la enriquece. Ambas trayectorias se retroalimentan. Si la meta es formar parte de un consejo de administración, cada paso dado en esa dirección impulsa también nuestra carrera ejecutiva.



En un momento apasionante

El contexto político-económico nos acompaña. En los últimos años, la presión que ejercen los organismos reguladores y en consecuencia las empresas para impulsar el liderazgo femenino se han multiplicado.

Los últimos estudios sitúan entre una 20 y un 22% la presencia de mujeres en puestos de alta dirección en empresas cotizadas en España. Según la CNMV, la presencia de mujeres en los consejos de administración de las compañías del Ibex 35 ha avanzado considerablemente, de un 12% en 2002 a un 37% en 2022.

Por otra parte y según un reciente [informe de IESE y Atrevía](#), España se sitúa en el puesto 11 entre los países europeos en cuanto a presencia femenina en los consejos. Si no tenemos en cuenta a países con cuotas obligatorias como Francia, Italia, Holanda o Bélgica, España ocupa el tercer puesto entre los países con "cuotas blandas" por detrás de Finlandia y Dinamarca.

En este sentido, nuestro último [Board Monitor](#) arroja datos muy claros ya que, según el informe, la proporción de nuevos puestos de consejero que fueron a parar a mujeres fue de un 49% en 2022.

Pero, aunque estamos avanzando por el buen camino, los consejos de las compañías del principal índice español todavía están a 3 puntos porcentuales de cumplir con la [Ley Orgánica de representación paritaria de mujeres y](#)





[hombres en órganos de decisión](#), que establece un 40% de representación femenina en los consejos de las compañías cotizadas.

Desde una perspectiva europea, la nueva [Directiva de igualdad de género](#) en consejos de administración obligará a las empresas a que al menos el 40% de los puestos de consejeros no ejecutivos o el 33% de todos los puestos directivos estén ocupados por personas del género menos representado antes de final de junio de 2026.

Un perfil cada vez más exigente

Antes de entrar en la materia, es importante desmitificar el rol del consejero dentro de una sociedad cotizada. Hace ya tiempo que los consejos dejaron de ser clubes sociales donde a uno le invitaban porque conocía a alguien y donde iba a opinar y aconsejar, pero sin entrar en el fondo de la materia. Aunque todavía hoy, en algunos casos, el proceso de selección de consejeros deja mucho que desear, el rol de consejero en sí se ha sofisticado mucho y hoy en día requiere de una preparación profunda y un proceso de aprendizaje continuo.

¿Qué aspectos deben tener en cuenta las futuras consejeras?

1. LA VISIBILIDAD

Incrementar la visibilidad en foros – tanto relacionados con el sector o rol que se ocupa como en otros ámbitos diferentes – es muy importante.

Las consejeras más reconocidas cuentan con una fuerte marca personal. Formar parte de asociaciones, patronatos o iniciativas sociales ayuda a extender la red de contactos, enriquecer el conocimiento y transformarse en una persona de referencia. Obviamente, cualquier acción de este tipo debe ir precedida de una reflexión profunda acerca de los valores personales con los que nos queremos ver relacionados. Escoger cuidadosamente las señas de identidad que definirán nuestro perfil y nuestra marca personal es fundamental para poder elegir nuestro destino como consejeras.

El networking forma parte una estrategia destinada a aumentar la visibilidad de una ejecutiva. Desgraciadamente, las mujeres tienden a estar tan absorbidas por sus responsabilidades y tan obsesionadas con la eficiencia que no ven valor en “perder el tiempo” en desayunos o comidas de trabajo.

Mantener el contacto con excompañeros o exjefes, buscar y conocer proactivamente a las personas que nos parezcan relevantes en nuestro ámbito profesional o presentarse a los *head-hunters* de referencia para hablarles de las aspiraciones no ejecutivas debería formar parte de los hábitos profesionales de una futura consejera.



Recomendaciones

- EN FIRMAS COMO [HEIDRICK&STRUGGLES](#), QUE SE DEDICAN A ASESORAR EN EN TEMAS DE TALENTO Y LIDERAZGO, SIEMPRE HAY UNO O MÁS DIRECTORES QUE SE DEDICAN A BÚSQUEDAS A PARA CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y QUE SON FÁCILES DE IDENTIFICAR.
- NUNCA ES TARDE PARA EMPEZAR Y UN BUEN PUNTO DE PARTIDA PODRÍA SER FORMAR PARTE DEL PROGRAMA [WOMEN TO WATCH DE PWC](#) QUE APOYA A LAS EJECUTIVAS DE ALTO NIVEL EN EL CAMINO HACIA EL CONSEJO. KPMG Y IESE HAN CREADO UN FORO BAJO EL NOMBRE [ESCUELA DE CONSEJEROS](#) QUE TAMBIÉN PUEDE RESULTAR INTERESANTE.
- ASOCIACIONES COMO [EJECON](#) (ASOCIACIÓN ESPAÑOLAS DE EJECUTIVAS Y CONSEJERAS) O EL [CLUB CONSEJEROS DE ESADE](#), SON INICIATIVAS INTERESANTES PARA INICIARSE.

2. APRENDIZAJE CONTINUO

La formación continua es muy importante en cualquier ámbito profesional, como también lo es en el camino hacia el consejo de administración. Entrar a formar parte de un consejo de administración por primera vez es lo más difícil de conseguir, sin embargo, muchas veces, una formación en buen gobierno en una escuela de negocios de calidad puede ayudar a acercarse al objetivo. Un programa nacional puede ser recomendable para iniciarse como consejero porque se basa en la regulación española e incluye una parte de *networking* importante que puede ser igual o más relevante que los conocimientos en el ámbito de buen gobierno en sí. Por otra parte, y más adelante, un programa internacional puede ser la puerta de entrada a consejos de administración de compañías internacionales.

Aparte de la formación de base, es importante mantenerse al tanto de las tendencias de los consejos y de los retos a los que se enfrenta un nego-





cio más allá de su propio sector. Por otro lado, no olvidemos que un consejo de administración es un foro donde muchas veces uno se encuentra con cuestiones sociales, políticas o incluso éticas. Puede parecer obvio, pero a veces uno está tan absorbido por la intensidad del día a día de su compañía o de su posición que abrirse a leer, comentar y pensar sobre los grandes retos y dilemas de la humanidad no es tarea fácil.

Otro camino de crecimiento es a través de la mejora de las competencias que ya se tienen. Un consejo de administración es un entorno de decisiones colectivas, donde el liderazgo es más difuso y donde se requiere mucha capacidad de diálogo y un gran dominio de la diplomacia. Algunas competencias como la capacidad de pensamiento estratégico, la influencia o capacidad de ser crítica a la vez que respetuosa y constructiva pueden ser de vital importancia para una futura consejera. Contar con el *mentoring* de una consejera más experimentada es muy importante para “cambiar el chip”.

ALGUNAS COMPETENCIAS COMO LA CAPACIDAD DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, LA INFLUENCIA O CAPACIDAD DE SER CRÍTICA A LA VEZ QUE RESPETUOSA Y CONSTRUCTIVA PUEDEN SER DE VITAL IMPORTANCIA PARA UNA FUTURA CONSEJERA.

CONTAR CON EL MENTORING DE UNA CONSEJERA MÁS EXPERIMENTADA ES MUY IMPORTANTE PARA “CAMBIAR EL CHIP”.

Recomendaciones

- HAY MÚLTIPLES ESCUELAS DE NEGOCIOS TANTO NACIONALES ([ESADE](#), [IESE](#), [ICA](#)) COMO INTERNACIONALES ([INSEAD](#), [IMD](#), [LONDON BUSINESS SCHOOL](#), [HARVARD](#)) CON PROGRAMAS NO EJECUTIVOS DE FORMACIÓN QUE NOS PUEDEN APORTAR LOS CONOCIMIENTOS Y VISIÓN PARA DAR EL SALTO A UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- ANTES DE BUSCAR UN MENTOR, DEBES TENER CLARO LO QUE QUIERES LOGRAR. SI TU OBJETIVO ES PREPARARTE PARA FORMAR PARTE DE UN CONSEJO TIENES QUE ENCONTRAR UN MENTOR QUE TENGA EXPERIENCIA EN ESTAS ÁREAS Y PUEDA AYUDARTE A ALCANZAR TUS METAS. MUCHOS DE LOS PROGRAMAS DE ESCUELAS DE NEGOCIO INCLUYEN “MENTORING” COMO UNA PARTE DE LA FORMACIÓN PARA FUTUROS CONSEJEROS.
- POR OTRO LADO, SIEMPRE PUEDES BUSCAR EN TU RED PROFESIONAL ANALIZANDO TUS RELACIONES ACTUALES Y PASADAS O PEDIR APOYO A TU COMPAÑÍA YA

QUE HAY MUCHAS EMPRESAS QUE OFRECEN AYUDA A SUS EJECUTIVOS EN ESTE PROCESO DE TRANSICIÓN.

- FINALMENTE, ASISTIR A EVENTOS PROFESIONALES PUEDE AYUDARTE A DESARROLLAR CONTACTOS NUEVOS QUE CON EL TIEMPO PUEDEN DAR TRANSFORMARSE EN MENTORES.

3. SEGUIR LAS TENDENCIAS

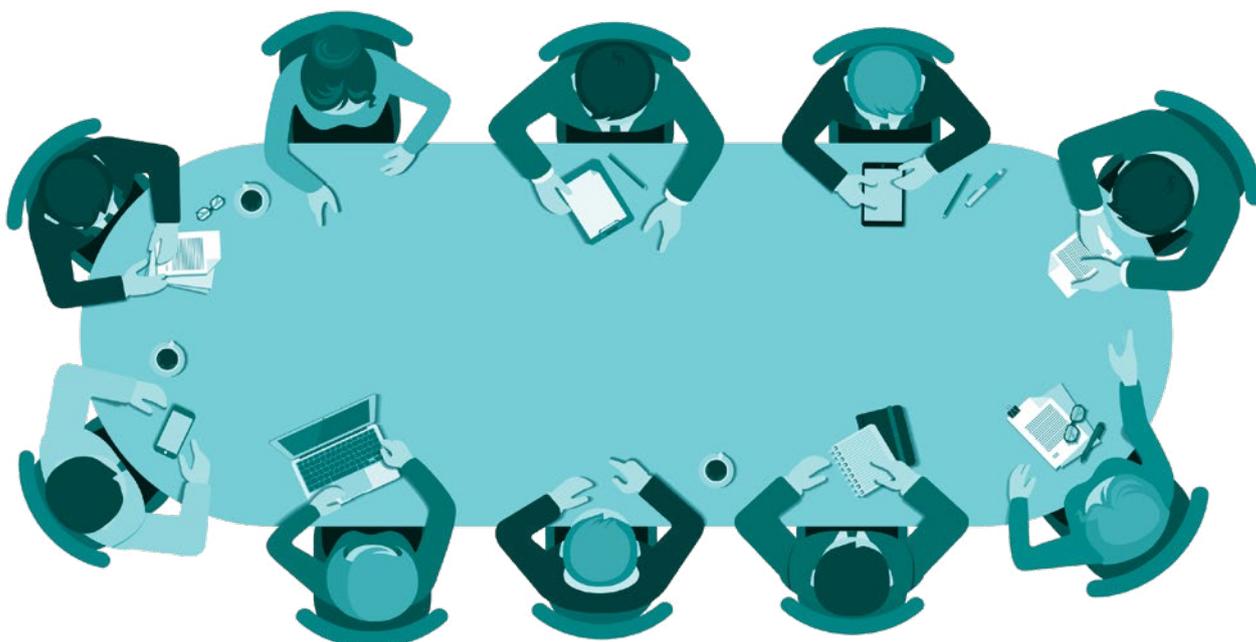
Finalmente, es importante ser consciente de lo que las compañías buscan en un futuro consejero. Se trata de conocer las tendencias tanto actuales como futuras.

La experiencia en la gestión de una cuenta de resultados y la experiencia financiera siguen siendo los dos requisitos más frecuentes a la hora de entrar en un consejo de administración. Si dentro de 15 años queremos aspirar a formar parte de uno y hoy estamos en una función especialista quizás merece la pena buscar una manera de ampliar nuestras responsabilidades para que dar ese paso nos resulte más fácil y natural.

Al mismo tiempo, es importante saber que la profesionalización y el rejuvenecimiento de los consejos de administración que ahora mismo estamos presenciando, provocará a futuro un incremento en la demanda de perfiles especialistas en las áreas que más preocupan a los consejos hoy. En un buen consejo de administración debe haber un equilibrio entre los consejeros generalistas y los consejeros especializados en áreas clave para garantizar un buen nivel de debate.

Recomendaciones

EL CAMBIO AL QUE ESTAMOS ASISTIENDO RESULTARÁ EN NUEVAS NECESIDADES PARA LAS COMPAÑÍAS Y NUEVOS PERFILES DE CONSEJEROS. LAS ÁREAS CLAVES HACIA LAS QUE SE DEBE MIRAR CUANDO SE TRATA DE ESPECIALIZARSE SON ESG/ SOSTENIBILIDAD, CIBERSEGURIDAD, DIGITALIZACIÓN, IA, GEOPOLÍTICA, CULTURA CORPORATIVA O NUEVAS TENDENCIAS DE REMUNERACIÓN, ENTRE OTRAS.



CEO & Board of Directors Practice

Heidrick & Struggles' CEO & Board of Directors Practice has been built on our ability to execute top-level assignments and counsel CEOs and board members on the complex issues directly affecting their businesses.

We pride ourselves on being our clients' most trusted advisor and offer an integrated suite of services to help manage these challenges and their leadership assets. This ranges from the acquisition of talent through executive search to providing counsel in areas that include succession planning, executive and board assessment, and board effectiveness reviews.

Our CEO & Board Practice leverages our most accomplished search and leadership consulting professionals globally who understand the ever-transforming nature of leadership. This expertise, combined with in-depth industry, sector, and regional knowledge; differentiated research capabilities; and intellectual capital, enables us to provide sound global coverage for our clients.

Leaders of Heidrick & Struggles' CEO & Board Practice

Global	Bonnie Gwin New York bgwin@heidrick.com	Jeffrey Sanders New York jsanders@heidrick.com		
Americas	Lyndon A. Taylor Chicago ltaylor@heidrick.com Carlos Vazquez Mexico City cvazquez@heidrick.com	Nancie Lataille Toronto nlataille@heidrick.com	Paulo Mendes Sao Paulo pmendes@heidrick.com	
Europe and Africa	Alice Breeden London abreeden@heidrick.com Kit Bingham London kbingham@heidrick.com Marion Fengler-Veith Zurich mfenglerveith@heidrick.com Imke Lampe Amsterdam ilampe@heidrick.com Nicolas von Rosty Munich nvonrosty@heidrick.com	Sylvain Dhenin Paris sdhenin@heidrick.com Marie-Hélène De Coster Benelux mhdecoster@heidrick.com Patrik Hammar Stockholm phammar@heidrick.com Veronique Parkin Johannesburg vparkin@heidrick.com Luis Urbano Madrid lurbano@heidrick.com	Stafford Bagot Dublin sbagot@heidrick.com Merja Eskola Helsinki meskola@heidrick.com Lukasz Kiniewicz Warsaw lkiniewicz@heidrick.com Tobias Petri Copenhagen tpetri@heidrick.com Flavio Zollo Milan fzollo@heidrick.com	
Asia Pacific and Middle East	Guy Farrow Sydney gfarrow@heidrick.com Aya Iinuma Tokyo aiinuma@heidrick.com Mark Sungrae Kim Seoul mkim@heidrick.com	Richard Guest Dubai rguest@heidrick.com Maliha Jilani Dubai mjilani@heidrick.com Linda Zhang Shanghai lzhang@heidrick.com	Hnn-Hui Hii Singapore hhii@heidrick.com Fergus Kiel Sydney fkiel@heidrick.com	David Hui Hong Kong dhui@heidrick.com Suresh Raina Mumbai sraina@heidrick.com

WE HELP OUR CLIENTS CHANGE THE WORLD,
ONE LEADERSHIP TEAM AT A TIME®

Copyright © 2023 Heidrick & Struggles International, Inc.
All rights reserved. Reproduction without permission is
prohibited. Trademarks and logos are copyrights of their
respective owners.