

Cinco Sentidos



MESES DE RASTREO

El primer paso para seleccionar a un consejero es la toma de contacto de la firma de selección con la empresa cliente. "Te reúnes con el presidente del comité de nombramientos y analizas la composición del consejo: si hace falta alguien fuerte en auditoría, en internacional, si es conveniente una mujer... analizas cuatro o cinco variables", explica Carlos Alemany. Como señala Miguel Ángel Zuñi, "examinamos no sólo las habilidades, sino si el candidato encaja con la cultura de la compañía". La búsqueda de aspirantes, efectuada por los socios de las firmas de forma personal e individualizada, implica examinar con lupa las características e incompatibilidades. El proceso completo puede durar de tres a siete meses.

Se busca candidato a consejero

NATALIA SANMARTIN Madrid

Philippe Reichstul y Paulina Beato, dos de los nueve consejeros independientes de Repsol YPF, se sentaron por primera vez en sus flamantes sillones en diciembre del año pasado. En la nota en que se hizo público su nombramiento, Repsol mencionaba expresamente a la empresa responsable de haber seleccionado a ambos consejeros -Spencer Stuart- y detallaba incluso la forma en que ese proceso de selección había sido llevado a cabo. Así, explicaba Repsol, Spencer Stuart se había encargado de realizar previamente un estudio comparativo entre el consejo de administración de la empresa y los de otras compañías del sector de la energía. Después, había hecho lo mismo con los de aquellas empresas bien consideradas por sus prácticas de gobierno corporativo.

Pese al aura de asepsia que proporciona a cualquier compañía encargar la búsqueda de un consejero independiente a una firma especializada, en España todavía son escasas las empresas cotizadas que hacen uso de la opción elegida por Repsol YPF. Entre el reducido grupo de firmas de selección de altos ejecutivos que participan en este mercado de búsqueda, el diagnóstico en este sentido es casi unánime: el negocio no está tanto en la búsqueda de independientes para los consejos de administración en España de las cotizadas, como en la búsqueda de consejeros que representen a las empresas españolas en compañías extranjeras en las que adquieren participación.

Las firmas especializadas en selección de altos directivos demandan cada vez más aspirantes para puestos en consejos de administración

"Cuando las compañías españolas realizan operaciones de expansión internacional recurren mucho a nosotros para que les busquemos consejeros que les representen. Es un sector en el que ha habido mucho trabajo", explica Ignacio Bao, socio de Bao & Partners. Lo mismo apunta Carlos Alemany, director ejecutivo de Korn/Ferry. "Constantemente nos encargan búsquedas en empresas globales. Somos más proveedores para consejeros en el exterior que en España. Aquí buscamos mucho más consejeros delegados y ejecutivos".

La búsqueda de consejeros dominicales para las inversiones de capital riesgo es un mercado creciente

La búsqueda de consejeros dominicales para las inversiones de capital riesgo es otro nicho de mercado creciente. "Aquí hay un segmento muy claro de negocio. Nos piden a alguien que conozca muy bien el sector de qué se trate, gente con experiencia previa en el área en que opera la empresa participada", añade Alemany. Al contrario que en la búsqueda de consejeros independientes, donde se prima el perfil un directivo que esté en activo, en este segmento se selecciona a menudo a candidatos que han dejado ya el primer nivel ejecutivo o que están pre-

jubilados. También es frecuente la demanda de asesores para que colaboren en el proceso de *due diligence* de la empresa participada. "Piden a personas con un perfil muy alto para que participen en el proceso. A veces se incorporan finalmente a la empresa final, otras no", explica Miguel Ángel Zuñi, socio directivo de Boyden España.

Perfiles demandados

Los perfiles de los candidatos a consejeros dependen del tipo de empresa y del sector al que se refiera. "Los consejos de administración de las cotizadas requieren candidatos con visión estratégica y a largo plazo y, por supuesto, con una larga reputación de honorabilidad. Por el contrario, en las empresas pequeñas y medianas es necesario un perfil mucho más operativo, casi como un asesor privilegiado de los ejecutivos", señala Ignacio Bao. De la misma forma, apunta Miguel Ángel Zuñi, las solicitudes de los candidatos abarcan desde los valorados por los contactos que manejan hasta aquellos en los que se prima el conocimiento directo del sector.

No siempre, sin embargo, son las empresas las que dan el primer paso. Como explica Zuñi, "mantenemos una relación especial con personas de muy alto nivel que a veces por nuestra iniciativa y otras por la suya se ponen en contacto con nosotros". Cuando se trata de empresas medianas o de participadas por capital riesgo, a menudo el paso se ve como una suerte de transición desde empresas más grandes. "Es gente que viene y te plantea: 'quiero entrar en un consejo'", concluye Bao.

Salarios multiplicados por sillones

Cuando se menciona la palabra salario a un experto en selección de consejeros la respuesta es muy rápida: fuera de las empresas cotizadas las retribuciones de estos candidatos no son muy elevadas. "En las empresas medianas y pequeñas los consejos son mensuales y pueden oscilar entre 2.000 y 6.000 euros por conse-

jo", apunta Ignacio Bao, de Bao & Partners. El mismo diagnóstico realiza Carlos Alemany, de Korn/Ferry. "Si sacas de la lista a las empresas del Ibx 35, el resto no están demasiado bien pagados, entre 40.000 y 80.000 euros".

La cosa cambia si se tiene en cuenta que muchos de los aspi-

rantes están presentes en más de un consejo. "Hay gente que está hasta en seis consejos, aunque no se debería estar, como mucho, en más de tres", reflexiona Alemany.

Para Miguel Ángel Zuñi, de Boyden, quien considera que los altos directivos que están en varios consejos no suelen estar en más de "tres o cuatro",

la conclusión es obvia. "El puesto de consejero implica más valor de lo que mucha gente cree. No es sólo acudir al consejo, sino hacer una labor en la sombra que, si se hace bien, roba mucho tiempo. Desde ese punto de vista, estar en más de tres o cuatro consejos no puede ser operativo", sentencia.