

# Expertos en la búsqueda de consejeros y miembros de Consejos Asesores



## Manuel de los Santos

*Exec Avenue se fundó en Francia hace más de 50 años y su propósito era ofrecer al mercado una oferta más próxima, más personal en las soluciones de cazatalentos. La fundó un grupo de socios con una amplia experiencia en el sector y desde entonces ha crecido en volumen, países en los que opera y en líneas de negocio. Durante años se denominó Eurosearch, pero recientemente, y tras la presencia con oficinas propias en otros continentes, pasó a denominarse Exec Avenue, ya que su marca anterior estaba muy limitada al mercado europeo.*

### ¿Cuáles son sus principales áreas de actividad?

A nivel global hay cuatro áreas de negocio: la búsqueda de directivos, que es su origen, la consultoría de alta dirección, la práctica de Consejos y finalmente, el *interim management*.

En España desde que se adquirió una firma local muy arraigada en el merca-

do, se pusieron en marcha las dos primeras líneas de servicio, pero a finales de 2020, y tras mi incorporación, se puso en marcha la práctica de Consejos que fundamentalmente ofrece servicios de búsqueda de consejeros independientes para los Consejos de Administración y la constitución y búsqueda de profesionales para Consejos Asesores. La práctica de *interim management* es muy relevante en algunos mercados de nuestra red, aunque en España existe menos cultura de utilización de este instrumento

### ¿Cómo ha desembarcado usted en el sector de *headhunting* tras una larga carrera como consultor de Recursos Humanos?

Efectivamente, llevaba 32 años en el sector de la Consultoría de Personas, primero en Arthur Andersen, después con la separación de la consultoría, en Andersen Consulting, lo que hoy es Accenture, después como consejero y director general de Watson Wyatt de España y en 2003 fundé PeopleMatters, siendo esta mi primera experiencia como emprendedor. Desde el inicio quise

que fuera una Firma de socios por lo que seis meses más tarde di una participación a los tres profesionales que me habían acompañado en el proyecto: Enrique Arce, Susana Marcos y Yolanda Sánchez. Tras 17 años como accionista mayoritario y administrador único y justo el año que cumplí 60 años, sentí que tenía que dar paso a la siguiente generación. Mis orígenes son de una gran firma de servicios profesionales en la que los socios mayores se retiran y dan paso a una nueva generación. Sin embargo, no teníamos los instrumentos legales y económicos para hacer esa sucesión por lo que nos pusimos a diseñar la operación de sucesión. Ésta la firmábamos el viernes 21 de febrero de 2020 sin ser conscientes de la que se nos venía encima. Además, el plan original era seguir vinculado a la Firma en tareas de representación institucional y desarrollo de negocio. Y así nos pilló la pandemia. A partir de ahí caída de ingresos, férreo control de gastos a todos los niveles, y ahí estaba yo, después de haber vendido la sociedad tenía un contrato mercantil para tareas que, además,

no se podían hacer, de modo que en mayo de 2020 ofrecí resolverlo y separar ya los caminos.

Me tomé un tiempo sabático desde entonces hasta octubre. Un periodo de reflexión que me permitió definir qué quería hacer. Lo primero que decidí es que, aunque no necesitaba trabajar, quería seguir contribuyendo, creo que mientras se está bien de salud hay que producir. Lo segundo que decidí es no seguir en funciones ejecutivas con una alta demanda personal en tiempo, dependencia, etc., creo que las “segundas carreras” son otra cosa, con mucha más libertad y disfrutando de ayudar desde tus conocimientos, experiencias y tus relaciones. Lo tercero, es que, tras 32 años como consultor de Personas, quería hacer otras cosas, además que no tendría sentido “competir” con mi legado. Y, finalmente veía una oportunidad en el mundo de los Consejos, ya que los temas de Personas y Cultura están cada día más presentes en los órganos de gobierno de las sociedades mercantiles, siendo una pieza importante de los criterios ESG (*environment, social & governance*). Me acerqué a algunos amigos del sector de cazatalentos y me surgieron dos proyectos. Por una parte, me incorporé al Consejo Asesor de una firma líder en comunicación como es Atrevia y, por otra, me surgió la oportunidad de traer a España la práctica de Consejos en Exec Avenue. Fui a conocerles a París, me convencieron y aquí estoy, tra-

tando de mover el mercado para que se utilicen más los servicios profesionales de cazatalentos en la búsqueda de consejeros independientes y miembros de consejos asesores, tema que creo que puede ayudar mucho a las empresas de nuestro país en su crecimiento y en su competitividad y que, por desgracia, no está suficientemente desarrollado.

**¿Son todas las compañías susceptibles de poder necesitar un Consejo Asesor? ¿Hay algún tipo de compañía más idónea para su puesta en marcha?**

Aunque son órganos válidos para todo tipo de empresas y circunstancias, hay cuatro tipos de empresas para las que resultan, por distintas razones especialmente útiles. *StartUps*, con el objetivo de acelerar su crecimiento evitando errores comunes. Empresas internacionales que aterrizan en nuestro mercado y que el Consejo Asesor les permite hacerlo con mayor garantía de éxito. Empresas familiares: para nutrirse de las ideas de profesionales independientes y acercarse a la profesionalización de los órganos de gobierno corporativo. Grandes empresas: para afrontar con éxito determinadas iniciativas que requieren un conocimiento técnico específico (p.ej.: el proceso de digitalización). Igualmente, hay determinadas circunstancias empresariales en las que un Consejo Asesor es especialmente útil. Momentos de cambio de mercado, en procesos de internacionalización, de

sucesión en la función ejecutiva, en el accionariado de la compañía, en el lanzamiento de nuevas líneas de negocio, momentos de incertidumbre, crisis o precrisis en los que contar con la experiencia de profesionales que han vivido esas circunstancias y saben cómo salir de ellas, puede ser de gran ayuda. También para entrar en nuevos mercados geográficos o nuevos nichos con los que la empresa no tiene experiencia. En este caso, es muy útil contar con la opinión de profesionales que conocen dichos mercados. Eso puede ayudar a no cometer errores y a comprender mejor las reglas del nuevo mercado.

**¿Qué aspectos a nivel legal han de conocer los consejeros de las compañías? ¿Cómo pueden desarrollar su papel con las máximas garantías legales? ¿Es igual para una compañía cotizada que no cotizada?**

Las responsabilidades como administradores son las mismas en ambos tipos de compañías. La responsabilidad está muy concentrada en los órganos de gobierno. Esto hace que los consejeros, en cuanto administradores de una sociedad, tienen que estar bien preparados en varios temas y, por supuesto, los legales son uno de ellos. También en finanzas, en *compliance*, riesgos. Podríamos decir que la profesión de administrador es una profesión de riesgo y la mejor medicina es una adecuada formación como consejero-administrador. Por otra parte, el consejero debe tener





Alfonso Jiménez durante la entrevista realizada en el Hotel Hospes de Madrid.

una buena póliza de responsabilidad que le cubra, porque los perjuicios de una decisión inapropiada pueden ser muy severos.

Y finalmente, un buen consejo es no aceptar una posición de consejo sin una adecuada *due diligence* de la sociedad. Hay que ser muy precavido.

Esto claro, es bien distinto en el caso de los Consejos Asesores como órganos informales no regulados cuyos miembros tienen voz, pero no voto y no son los responsables últimos de las decisiones.

**¿Cómo están respondiendo las empresas a los nuevos requerimientos de presencia de mujeres en los Consejos de Administración? ¿Es España un país en el que, fuera del IBEX35, el papel de la mujer sea destacado en los Consejos o todavía tenemos mucho camino por recorrer?**

El hecho de que la CNMV haya fijado que para finales del año que viene haya un mínimo del 40% de mujeres en los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas, está movilizando el mercado de los consejeros.

Hasta ahora en nuestro país se seleccionaban los consejeros independientes mediante el contacto directo, buscando a profesionales conocidos con los que hubiera una relación de confianza. Esta es una gran diferencia con mercados más maduros en gobierno corporativo en la que la participación de firmas de

cazatalentos es mucho más relevante en el mercado de consejeros.

Esto también aplica a los Consejos Asesores. Como curiosidad diré que de los 58 profesionales con experiencia en este tipo de consejos entrevistados entre noviembre y diciembre de 2020 en el estudio “El Consejo Asesor: un instrumento de crecimiento y competitividad”, sólo en un par de ocasiones su puesto fue ofrecido a través de un cazatalentos y en ambas ocasiones era para Consejos Asesores de fuera de nuestro país.

¿Espero contribuir a cambiar esta práctica!

**Una de las consecuencias que estamos viviendo derivadas de la pandemia es la reinención profesional. ¿Qué opina de las segundas carreras de los directivos? ¿Cómo han de vencer los frenos internos?**

Muchos directivos cuando pasan de la actividad a la inactividad entran en una fase de parálisis y cuando empiezan a reaccionar es tarde. En España los directivos y los profesionales *senior* no son valorados. Está muy extendido el edadismo. Es alucinante los conocimientos, experiencias y relaciones que se pierden en estas transiciones anticipadas a la inactividad. Entre todos tenemos que luchar contra estas prácticas y buscar fórmulas imaginativas y novedosas que ayuden a los directivos a seguir aportando valor, aunque sea de

otra manera. Es una sangría que no nos podemos permitir, especialmente con el aumento de la esperanza de vida. Si un directivo sale del mercado con 55 años va a vivir 30 años inactivo y eso no nos lo podemos permitir.

**¿Por qué han elaborado ustedes el primer estudio sobre los Consejos Asesores en España? ¿Cuáles han sido, grosso modo, los resultados del mismo?**

Porque queríamos impactar en la comunidad de negocios con un estudio riguroso sobre un tema novedoso con el que presentar la nueva marca de la Firma y la nueva práctica de Consejos, además como elemento de diferenciación. Y creo que lo estamos consiguiendo. Hoy Exec Avenue es más conocida y estamos ya posicionados no solo como una Firma de búsqueda de directivos, sino también de consejeros.

**¿Cómo definiría la propuesta de valor que Exec Avenue ofrece al mercado? ¿Cuáles son sus puntos fuertes?**

Cercanía al cliente y al candidato. Comprensión del negocio y cultura de la empresa e investigación profunda del ajuste cultural. En el caso de consejos, analizamos los posibles conflictos de interés y la huella reputacional del candidato. Además, en estos momentos somos la firma con mayor experiencia y conocimiento en Servicios a Consejos (*Board Services*) en nuestro país. ■