

esade

Center for Corporate
Governance

pwc



Diligent

Georgeson

Part of the Computershare Group



Mercer

IBM

Informe

La agenda del consejo en 2030

Do Good. Do Better.

Esade Centro de Gobierno Corporativo:

Mario Lara Sanz

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

Susana Guerrero

Adjunta a la Dirección y responsable del área de opinión y debate público del Esade Center for Corporate Governance

Nestor U. Salcedo

Investigador postdoctoral en Esade Center for Corporate Governance

PwC:

Ramón Abella

Socio-Responsable de la unidad de Risk Assurance Services (Gobierno, Riesgos & ESG) en PwC

Diligent:

Laura Espinosa

Directora de Ventas y Desarrollo de Negocio

Georgeson:

Carlos Sáez

Country Head for Spain at Georgeson

Mercer:

Juan Vicente Martínez

Career Business Leader at Mercer

IBM:

Ana Gobernado

Managing Partner IBM Consulting

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:



Diligent

Georgeson

Part of the ComputerShare Group



Mercer



esadealumni

≡ ÍNDICE

1	Introducción	2	Metodología	3	Retos de la agenda del consejo en 2030
4	Funcionamiento de los consejos en 2030	5	Perfil del consejero en 2030	6	Análisis cualitativo sobre el futuro del consejo
7	Conclusiones				

≡ ÍNDICE de figuras

Figura 1. Relevancia de los temas en la agenda de los consejos en 2030

Figura 2. Geopolítica

Figura 3. Sostenibilidad

Figura 4. Ciberseguridad

Figura 5. Necesidad y disponibilidad de talento

Figura 6. Disrupción de la inteligencia artificial generativa

Figura 7.1.1. El consejo extendido

Figura 7.1.2. La matriz de competencias

Figura 7.2. Renovación del consejo

Figura 8. Evaluación del consejo

Figura 9. ¿Cómo seleccionar a los nuevos consejeros en 2030?

Figura 10. Separación/ Combinación del cargo de presidente de consejo y primer ejecutivo

Figura 11. Dedicación y retribución

Figura 12. La IA generativa y el funcionamiento de los consejos en 2030

Figura 13. Consejeros generalistas o especialistas

Figura 14. Independencia del consejo

Figura 15. Independencia de las comisiones

Figura 16. Consejero independiente coordinador (*Lead Independent Director*)

Figura 17. Desbordamiento

Figura 18.1. Diversidad por Perfil Ejecutivo

Figura 18.2. Diversidad por Edad

1. Introducción

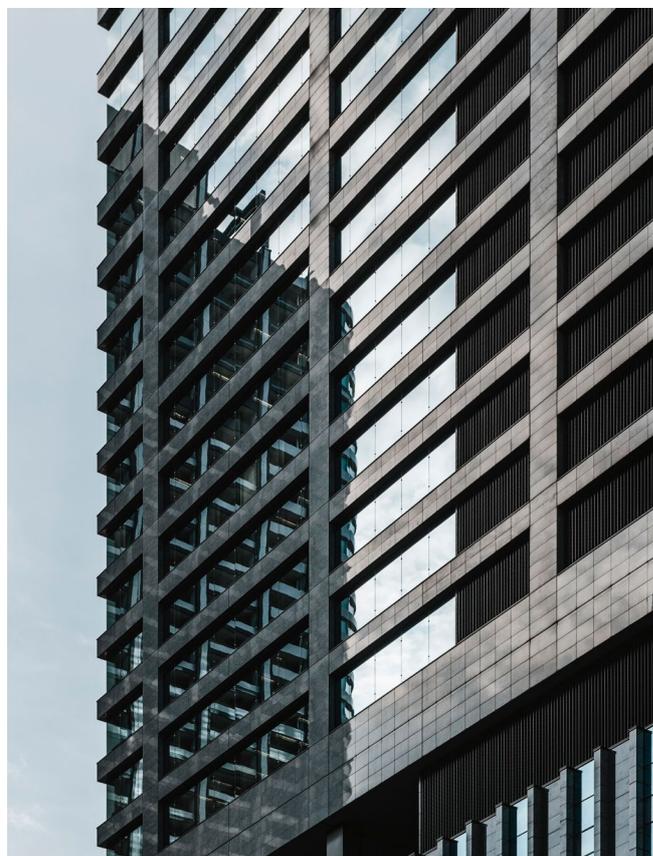
La transformación acelerada de los entornos empresariales, tecnológicos y geopolíticos plantea desafíos estructurales sin precedentes para los órganos de gobierno corporativo. En un escenario caracterizado por la disrupción digital, la volatilidad global y una creciente demanda social por prácticas responsables y transparentes, los consejos de administración se ven impulsados a revisar estratégicamente sus prioridades, dinámicas internas y capacidades de liderazgo.

El presente informe, elaborado por el Centro de Gobierno Corporativo de Esade en colaboración con PwC, Georgeson, Diligent, IBM y Mercer, tiene como objetivo principal identificar y analizar las prioridades clave que configurarán la agenda de los consejos hacia el año 2030. A través de un estudio empírico basado en la participación de 175 expertos y miembros de consejos de administración de compañías cotizadas en España, se ofrece una radiografía prospectiva del papel que deberán desempeñar estos órganos en la creación de valor sostenible, en un entorno de disrupción tecnológica, incertidumbre global y demanda creciente por una gobernanza más transparente, diversa y eficaz.

La estructura del informe, tras la metodología, se articula en tres grandes bloques temáticos. El **Capítulo 3** aborda los temas prioritarios que dominarán la agenda del consejo en el futuro próximo. El **Capítulo 4** revisa los cambios esperados en el funcionamiento de los consejos. Por su parte, el **Capítulo 5** analiza la evolución del perfil del consejero. Cada uno de estos capítulos combina un análisis estadístico riguroso con reflexiones críticas sobre las implicaciones prácticas para el buen gobierno corporativo. Complementariamente, se presenta en el **Capítulo 6** un análisis cualitativo de las opiniones abiertas de nuestros encuestados y expertos. El documento culmina con una sección de **conclusiones**

que sintetiza las tendencias clave y sugiere líneas de acción para reforzar la resiliencia y legitimidad de los consejos para los próximos años.

Este análisis forma parte del compromiso del Centro de Gobierno Corporativo de Esade por promover conocimiento aplicado en materia de gobernanza, conectando la investigación académica con la práctica empresarial y el diseño de políticas públicas. En el marco de su quinto aniversario, el Centro presenta este informe no solo como una radiografía actualizada del estado y la evolución de los consejos, sino también como una herramienta orientadora para la toma de decisiones estratégicas en un entorno donde la anticipación, la innovación y la adaptabilidad serán esenciales para la sostenibilidad organizacional.



Resumen Ejecutivo

El presente estudio ofrece una visión integral sobre los factores clave que marcarán la evolución del gobierno corporativo hacia 2030. Se identifican las prioridades estratégicas emergentes, los cambios en la composición y funcionamiento de los consejos, y el nuevo perfil del consejero del futuro.

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

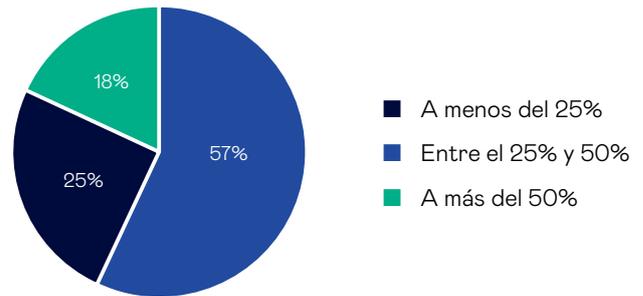
-  **Ciberseguridad**
-  **IA Generativa y otras tecnologías disruptivas**
-  **Geopolítica**
-  **Estrategia**
-  **Talento y capital humano**

Por otro lado, los tres temas cuya relevancia menos crece de cara a 2030 han sido:

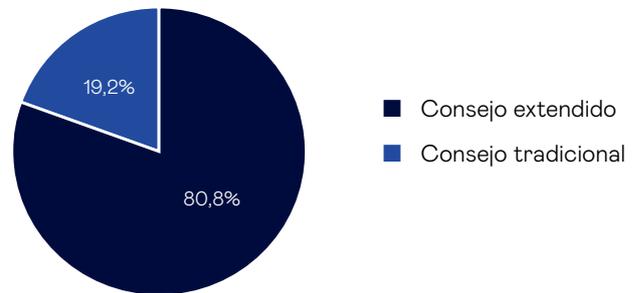
-  **Sostenibilidad**
-  **Reestructuraciones**
-  **Diversidad, Equidad, Inclusión**

La nueva agenda demanda nuevos perfiles. Los cambios que anticipa la encuesta proyectan un acelerado proceso de renovación de los consejos. Un 57% considera muy probable la renovación de entre el 25% y 50% de los

miembros, mientras un 18% considera que se renovará a más de la mitad de los miembros de su consejo.



Se evidencia una evolución de los modelos de gobernanza hacia esquemas de “consejos extendidos”, donde alrededor de un 81% de los encuestados piensa que los consejos se apoyarán más en asesores externos y consejos asesores.



Consejos más eficientes: la IA Gen y su impacto.

-  **Consenso en el impacto positivo en el funcionamiento del consejo**
-  **Dudas sobre el impacto real en el rol del consejero**

La independencia sigue ganando relevancia:

-  **71% considera que crecerá la presencia del presidente no ejecutivo**
-  **57,9% considera mayor relevancia del consejero independiente coordinador**

2. Metodología

2.1 Diseño de investigación e instrumento

El estudio parte de una revisión de la literatura de informes internacionales, contrastados con la opinión de socios expertos, enfocados en los últimos temas de agenda de los consejos de administración, sirviendo como marco para el desarrollo del cuestionario como instrumento de análisis cuantitativo.

El diseño del cuestionario se dividió en 4 partes. La parte 1 denominada los retos de las agendas de los consejos en 2030 involucró quince preguntas de escala Likert de 1 a 5 sobre los temas más relevantes para la agenda de los consejos en 2030. Asimismo, se ampliaron preguntas respecto de estos temas como la geopolítica, sostenibilidad, ciberseguridad, talento y la disrupción de la IA Generativa. La parte 2 denominada el funcionamiento de los consejos en 2030 para dar respuesta a los retos de agenda se basó en preguntas de escala Likert de 1 a 5 relacionadas a la renovación, evaluación, selección, dualidad del CEO/Presidente de Consejo, dedicación, retribución, y funcionamiento de la IA generativa. La parte 3 denominada el perfil del consejero en 2030 conforme a los retos y cambios en el funcionamiento consideró preguntas de escala Likert de 1 a 5 para evaluar el perfil generalista o especialización de los consejeros, la independencia del consejo, la independencia de las comisiones, el consejero independiente coordinador, el desbordamiento de consejos y comisiones, y la diversidad por expertise ejecutivo/no ejecutivo, y la edad de los consejeros. La parte 4, plantea una pregunta abierta para ser analizada cualitativamente. Finalmente, estos resultados fueron contrastados con la opinión de los miembros del consejo asesor del Centro de Gobierno Corporativo¹.

2.2 Recogida de datos y muestra del estudio

Para la recogida de datos de este estudio se realizó la encuesta de modo online a través de la herramienta Qualtrics, entre marzo y abril de 2025. La encuesta se dirigió principalmente, como unidad de análisis, a miembros de consejos de administración y expertos en gobierno corporativo de compañías cotizadas en España. La distribución de la encuesta digital fue realizada tanto a la comunidad del Centro de Gobierno Corporativo, PwC, Diligent, Georgeson, Mercer, e IBM.

Inicialmente, el cuestionario fue dirigido a una población de 450 miembros de consejos (85%)² y expertos en gobierno corporativo (15%), obteniéndose como objetivo de la muestra a un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5% unos 170 encuestados aproximadamente. La muestra final ascendió a 175 encuestados válidos, que respondieron la encuesta en su totalidad.

Los datos fueron recopilados, validados y analizados por el equipo de investigación de Esade Center for Corporate Governance durante los meses de abril y mayo de 2025. Además del análisis de carácter cuantitativo y descriptivo de los resultados de la encuesta, se contó con comentarios abiertos por parte de los encuestados permitiendo la triangulación de los resultados, así como con el análisis y debate de los miembros del Consejo Asesor del Centro de Gobierno Corporativo, aportando valor adicional al estudio.

¹ Los miembros que participaron en el debate de nuestro consejo asesor fueron: Juan Arena, Emma Fernández, Ana García Fau, Helena Herrero, María Luisa Jordá, Isabela Pérez-Nivela, Ana Plaza Arregui. Link: <https://www.Esade.edu/faculty-research/es/centro-gobierno-corporativo/estructura-del-centro-de-gobierno-corporativo-de-Esade>

² La muestra de estudio tuvo una mayor proporción de consejeros independientes.

2.3 Artículos de opinión

Adicionalmente, los socios del Centro de Gobierno Corporativo han contribuido aportando artículos de opinión sobre algunas tendencias identificadas en el estudio. En particular se incluyen reflexiones en torno a “el rol del consejo ante los nuevos riesgos” por PwC, “ciberseguridad y consejos de administración en 2030” por Diligent, “cómo integrar talento en la agenda del consejo” por Mercer, “cómo deberían abordar los consejos de administración la IA Generativa” por IBM, y “la relevancia de la función de un *proxy solicitor* en una campaña activista” por Georgeson .



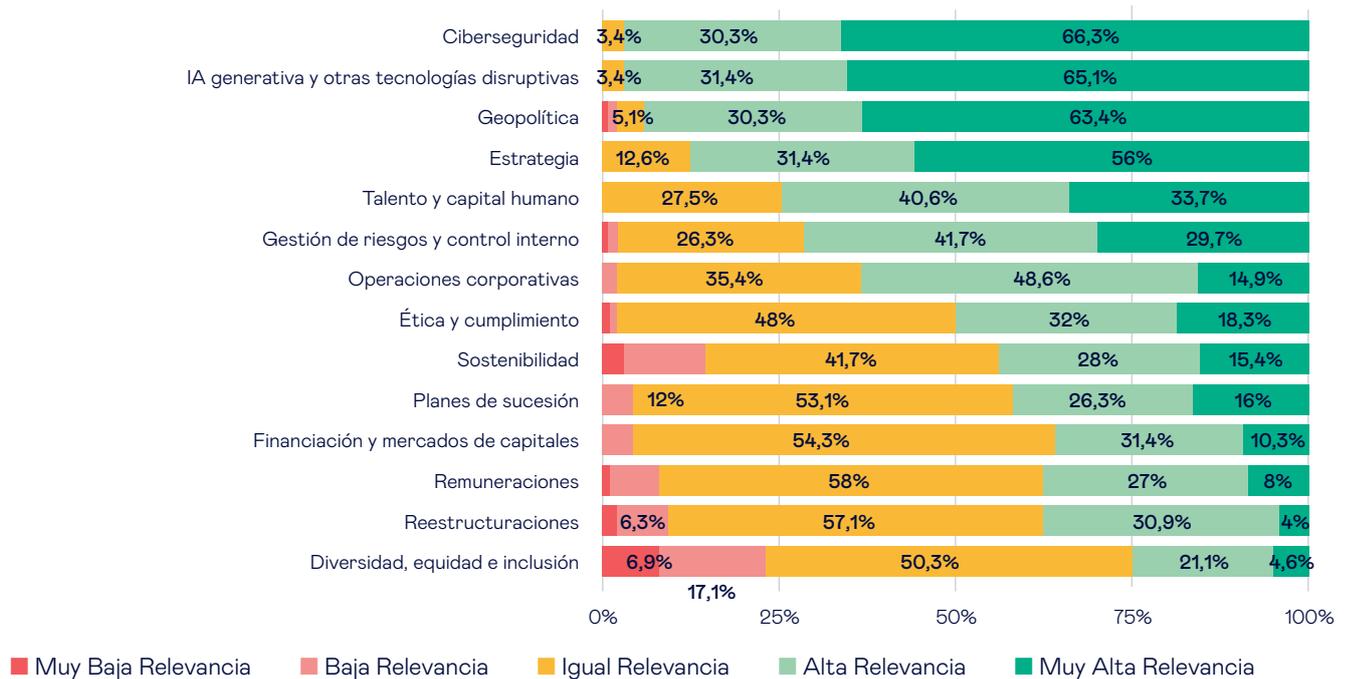
3. Retos de la agenda del consejo en 2030

Este capítulo explora los principales temas que, según los expertos encuestados, dominarán la agenda de los consejos de administración hacia 2030.

En primer lugar, a través de una evaluación sistemática de temas relevantes, se solicitó a los encuestados una priorización de los asuntos que consideraban que iban a ser prioritarios para los Consejos en 2030. Posteriormente, se exploran cinco áreas prioritarias: la ciberseguridad como amenaza estructural, la disrupción de la inteligencia artificial generativa como catalizador estratégico, la geopolítica como fuente creciente de incertidumbre operativa, el acceso al talento como factor crítico de competitividad, y la sostenibilidad como dimensión transversal.

3.1 Relevancia de los temas en la agenda de los consejos en 2030

Figura 1. Relevancia de los temas en la agenda de los consejos en 2030



P1. La agenda del consejo en 2030. Puntúe la relevancia que cree que tendrán los siguientes temas en la agenda de los consejos en 2030 (1 "Muy baja relevancia", 3 "igual relevancia", 5 "Muy alta relevancia"). N=175.

Los datos indican que la ciberseguridad será el asunto de mayor peso en la agenda del consejo en 2030, con más del 66% de los participantes calificando su relevancia como "muy alta" (96,6% alta o muy alta). Le siguen en importancia la inteligencia artificial generativa y otras tecnologías disruptivas (65.1%) y la geopolítica (63.4%). El momento de cambio que estamos viviendo con las tensiones geopolíticas, comerciales y de ruptura en las cadenas globales de suministro ha agitado la agenda de los consejos y ha elevado el grado de dedicación a riesgos sistémicos y tecnológicos, superando incluso a los contenidos de agenda más clásicos en la gobernanza, como es la estrategia corporativa. También observamos que algunas áreas tradicionales de la gestión elevan significativamente su importancia en la agenda del consejo, entrando en el top 5 en opinión de los encuestados,

como son los temas de talento y capital humano, muy influenciados por escasez de talento alrededor de nuevas profesiones vinculadas con la tecnología. En contraste, en sesiones de análisis conjunto de este listado de prioridades con diversos expertos en Gobierno Corporativo, señalaban que, en su opinión, resulta llamativo que los temas de talento (y otras cuestiones relacionadas, como pueden ser los planes de sucesión o la diversidad, tan relevante en el ámbito tecnológico) solo asciendan hasta la quinta posición, cuando a su juicio son cuestiones que generan un mayor nivel de preocupación .

El reposicionamiento de la nueva Administración de Estados Unidos en materia de Sostenibilidad y DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) así como la nueva Directiva Ómnibus de la Unión Europea, impactan en la pérdida de relevancia de estos temas en la agenda de nuestros consejos. Llama la atención que, a juicio de los encuestados, son los dos temas que más opiniones de baja o muy baja relevancia acumulan de cara al 2030. Esto también sugiere que algunos de los debates tradicionales han alcanzado un grado de madurez suficiente que permite que los Consejos puedan dejarlos en segundo plano pasando a atender con más intensidad aquellos nuevos retos que han ido surgiendo.

PwC - El rol del consejo ante los nuevos riesgos

Según el último Estudio Global de Auditoría Interna de PwC, las mega tendencias están creando un multiverso de riesgos complejo e interconectado, impulsando un rápido cambio global en áreas como la tecnología, la geopolítica, el clima, las cadenas de suministro, la regulación o la reforma del estilo de trabajo.

Estos cambios no se producen de forma aislada, sino que están interconectados, entrelazados y "apilados", fomentando así la aparición de riesgos más complejos. En otras palabras, las organizaciones se enfrentan a una nueva realidad: un "multiverso del riesgo".

La involucración del consejo en los asuntos estratégicos y la supervisión de los riesgos sigue aumentando. Tanto la nueva normativa como las demandas de los grupos de interés han obligado a los consejeros a dedicar más tiempo a la supervisión, así como a tener un rol más activo a la hora de entender, cuestionar y aprobar la estrategia o las políticas de riesgos.

Las nuevas fuentes de incertidumbre, impulsadas por factores como la digitalización, los cambios normativos, las presiones ambientales o las dinámicas geopolíticas,

demandan un enfoque proactivo y estratégico que guíe a las organizaciones hacia una creación de valor sostenible, reforzando su capacidad de resiliencia.

El consejo de administración, como órgano principal de supervisión, juega un papel crucial a la hora de garantizar que la compañía esté preparada para identificar, evaluar y gestionar los riesgos en sentido amplio, tanto de carácter financiero como no financiero. Esta complejidad e incertidumbre crecientes implican la necesidad de fomentar una profunda comprensión de la naturaleza y el alcance de las nuevas fuentes de riesgo, un mayor nivel de debate y reflexión; así como el fomento de marcos robustos de gobernanza que faciliten una gestión de riesgos efectiva y dinámica.

En este sentido, el consejo debe reforzar su rol en la evaluación y revisión de las estrategias empresariales bajo la óptica de las nuevas fuentes de riesgo, cuestionándose y evaluando de forma sistemática las estrategias y asunciones clave con la finalidad de anticipar vulnerabilidades potenciales y/u oportunidades. De este modo, se hace cada vez más necesario incorporar a la agenda del consejo el debate y revisión de los riesgos clave (ampliando el foco a riesgos de naturaleza no financiera y emergentes).

Si bien las compañías no siempre pueden anticipar lo que podría estar a la vuelta de la esquina, una sólida supervisión de riesgos por parte del consejo puede ayudar a la compañía a responder con mayor rigor y agilidad. La cantidad y los tipos de riesgos que supervisa el consejo siguen creciendo, incluso a medida que cambia su naturaleza. ¿Cómo pueden las organizaciones y sus consejos utilizar las lecciones aprendidas de los últimos años para mejorar sus procesos de supervisión de riesgos? Mantener una mente abierta, pero escéptica, es una parte importante de ello. Dada la experiencia colectiva de la mayoría de los consejos de administración, y dado que los consejeros no participan en la gestión diaria de la compañía, constituyen perfiles idóneos para aportar esta visión y disposición a explorar escenarios hipotéticos.

En relación con esto, la composición del consejo cobra especial relevancia en la gestión de riesgos. Un consejo diverso en términos de habilidades, conocimientos o experiencias contribuye enormemente a una mejor supervisión de la eficacia de los sistemas internos de control y gestión de riesgos en su conjunto, enriqueciendo el debate sobre la gestión de estos. Contar con distintas habilidades, trayectorias y experiencias es vital para comprender la amplia gama de riesgos que puede afectar a una organización. Si bien es importante contar con consejeros con amplia experiencia en el sector que puedan ayudar a anticipar el futuro, no lo es menos contar con nuevos y diversos puntos de vista para analizar el riesgo desde diferentes perspectivas.

Asimismo, la transparencia y la rendición de cuentas son pilares clave en el fortalecimiento de la confianza de los grupos de interés, lo cual es especialmente crítico en contextos de incertidumbre. El consejo debe asegurar que los informes de riesgos sean precisos, completos y accesibles, manteniendo una comunicación efectiva y responsable con accionistas, empleados, clientes y la comunidad en general.

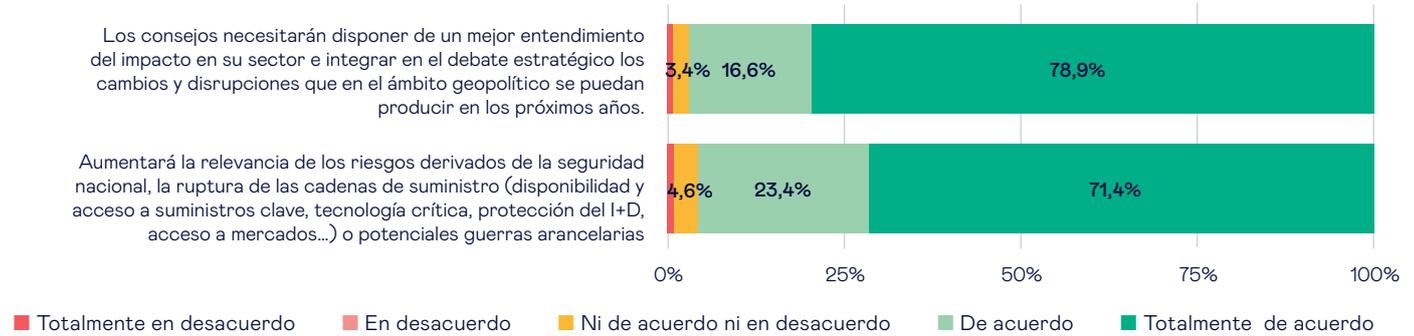
En conclusión, en un entorno de riesgos empresariales cada vez más complejo e interconectado, los consejos de administración desempeñan un papel crucial en la supervisión de estos. Su liderazgo, integridad y visión estratégica son cruciales para construir organizaciones resilientes que no solo sobrevivan, sino que prosperen frente al cambio y la incertidumbre.

Ramón Abella Rubio, PwC

Francisco Carrasco Gámez, PwC

3.2 Geopolítica

Figura 2. Geopolítica



P2a. y P2b. Geopolítica. N= 175

El impacto de la Geopolítica en la agenda del Consejo conlleva un mayor apetito de los consejeros por adquirir mejor conocimiento de un ámbito que tradicionalmente era externo al propio Consejo. Es un ámbito complejo y muy dinámico, que lleva al 95,5% de los participantes a manifestar que los consejos deberán integrar mejor la geopolítica en su reflexión estratégica, dado el impacto directo que eventos como guerras, sanciones y tensiones comerciales pueden tener sobre el acceso a mercados, el buen funcionamiento de las cadenas de suministro y la disponibilidad de tecnologías críticas. Asimismo, el 94,8% anticipa una intensificación de los riesgos derivados de la seguridad nacional, el acceso a suministros clave, el control de la innovación tecnológica y las barreras comerciales. En conjunto, estos hallazgos posicionan a la geopolítica como una dimensión estructural del riesgo empresarial, con capacidad de redefinir prioridades estratégicas en sectores clave. Cabe señalar que estas percepciones fueron recogidas antes del reciente agravamiento del contexto geopolítico y comercial internacional, por lo que podrían haberse intensificado aún más en el escenario actual.

Desde Esade³, proponemos tres Líneas de Acción para integrar la geopolítica en la agenda de los Consejos:

1 Análisis de tendencias geopolíticas

- Actividades de **formación** geopolíticas a nivel ejecutivo.
- **Identificar riesgos y oportunidades** a corto y a largo plazo.
- Generar **confianza** sobre la línea de acción geopolítica.

2 Conexión entre el sector público y privado

- Una visión de la seguridad que considere actores públicos y privados.
- Consultar con expertos en geopolítica a través de centros de investigación.
- Emplear las redes de inteligencia, nacionales y globales.

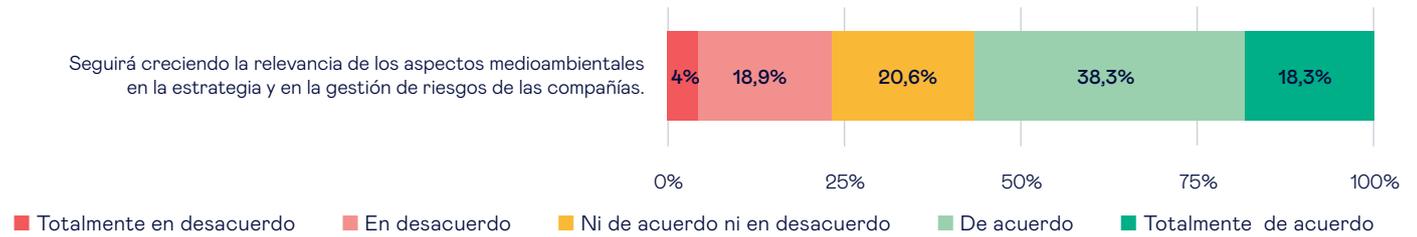
3 Gestión de riesgos y oportunidades

- Evaluar la geopolítica de manera transversal a nivel corporativo.
- Desarrollar una estrategia de acción temprana.
- Buscar el valor añadido.

³ El Centro de Gobierno Corporativo (Esade CGC) y el Centro de Economía Global y Geopolítica (EsadeGeo) elaboraron un documento de conclusiones de la sesión 1 del ciclo de conferencia "El regreso de la geopolítica a la agenda de los Consejos de Administración". Link: https://www.Esade.edu/itemsweb/wi/research/cgc/Articulo_Geopolitica-en-los-Consejos_J-Moscoco.pdf

3.3 Sostenibilidad

Figura 3. **Sostenibilidad**



P3. Sostenibilidad. N= 175.

Solo el 56.6% de los encuestados manifestó su acuerdo en que los factores medioambientales seguirán ganando peso en la gestión del riesgo y la estrategia empresarial. Aunque pierde relevancia, la sostenibilidad sigue apareciendo como una variable transversal que influye en múltiples dimensiones de la agenda de los consejos, como la financiación, la innovación, la tecnología o el talento. La moderación relativa de las valoraciones refleja, por un lado, el momento global antes descrito (reposicionamiento de USA y de la propia UE) y, por otro, que su integración en las agendas está más consolidada como tema ya recurrente y no como una disrupción futura.

3.4 Ciberseguridad

Figura 4. **Ciberseguridad**



P4. Ciberseguridad. N= 175.

La consecuencia lógica de que la ciberseguridad se posicione como uno de los principales temas de relevancia en 2030, es la necesidad que manifiestan los consejeros de mejorar su entendimiento y preparación en esta área: un 93.7% de encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que necesitan una mejor comprensión y preparación de la materia para abordarla adecuadamente. Este consenso sugiere una percepción compartida sobre la insuficiente preparación de muchos consejos para enfrentar ataques o vulnerabilidades tecnológicas y para abordar los planes que puedan mitigar o remediar estos incidentes.

Ciberseguridad y Consejos de Administración en 2030: ¿Estamos Preparados para la Era de la IA?

En 2030, la supervisión de la ciberseguridad por parte de los consejos de administración no solo será una exigencia regulatoria, sino una **palanca clave de ventaja competitiva**. La transformación digital, el aumento exponencial de los ciberataques y la irrupción de la inteligencia artificial (IA) están redefiniendo el papel del consejo en esta materia.

Durante años, la ciberseguridad se consideraba un asunto puramente técnico. Hoy, sin embargo, los reguladores exigen a los consejos de administración un papel más activo: demostrar **diligencia, conocimiento y capacidad de supervisión efectiva**. Para ello, resulta clave que los consejeros cuenten con **formación adecuada y herramientas tecnológicas** que les permitan acceder a información clara, estructurada y relevante. En este contexto, **plataformas como Diligent One** permiten integrar en un solo entorno la gestión del gobierno corporativo, el riesgo y el cumplimiento, facilitando la supervisión mediante paneles de control, informes automatizados y funcionalidades basadas en inteligencia artificial. Todo ello con el objetivo de apoyar una toma de decisiones más informada y alineada con las crecientes exigencias regulatorias.

Uno de los retos más relevantes es el uso de la IA en ambos extremos del tablero de juego: los **ciberdelincuentes** se sirven de IA adversaria para atacar, pero los consejos pueden utilizar IA generativa de forma ética y segura para **mejorar la supervisión, acelerar la toma de decisiones** y anticipar riesgos. Herramientas como **resúmenes automáticos, elaboración de actas inteligentes o identificación de brechas de cumplimiento** ya están siendo utilizadas por los consejos más avanzados.

Pero este progreso no es solo tecnológico: requiere también una **cultura de ciberseguridad** liderada desde la cúspide. En el futuro, veremos consejos que no solo exigen informes, sino que **participan activamente** en simulacros de crisis, revisan marcos como el **NIST** o el **CSF 2.0**, y promueven estándares comunes en toda su cadena de valor.

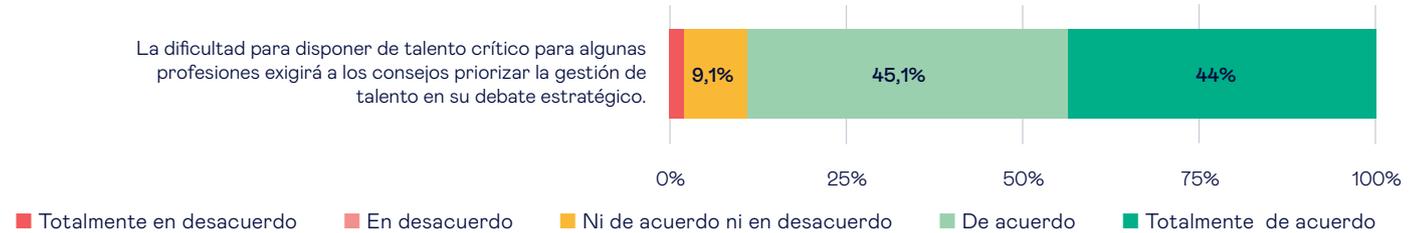
Eso sí, este camino no puede recorrerse en solitario. Las organizaciones necesitarán **socios tecnológicos especializados** que garanticen el cumplimiento normativo, la trazabilidad de los datos y una implantación responsable de la IA.

2030 no será el año de empezar a tomarse en serio la ciberseguridad. Será el año en el que las empresas que no hayan transformado su modelo de supervisión estarán simplemente **fuera de juego**. El momento de actuar —como consejo y como organización— es ahora.

Laura Espinosa, Directora, Diligent Sur de Europa

3.5 Necesidad y disponibilidad de talento

Figura 5. Necesidad y disponibilidad de talento



P5. Desajuste entre necesidades y disponibilidad de talento. N=175.

Un 89.1% de nuestros encuestados coincide en que el desajuste entre la demanda de talento especializado y su disponibilidad será un desafío clave para el consejo y que exigirá considerarlo de forma más clara en su debate estratégico, especialmente en sectores intensivos en conocimiento tecnológico y capacidades digitales. La gestión del talento que se lleva verbalizando desde hace años como un tema emergente en la agenda de los consejos parece que se consolida. Ligado a la gestión del talento, algunos expertos destacan también la relevancia de cuestiones como los planes de sucesión o la diversidad. En un entorno cambiante, la diversidad del talento, sobre todo el más tecnológico, se considera una cuestión clave. Los planes de sucesión del CEO y de su equipo directivo, casi siempre una cuestión incómoda de abordar, son esenciales para asegurar la sostenibilidad y estabilidad de las compañías a largo plazo y en cualquier circunstancia.

3.6 Disrupción de la inteligencia artificial generativa

Figura 6. Disrupción de la inteligencia artificial generativa



P6. Disrupción de la IA Gen. N=175.

La inteligencia artificial generativa no solo es reconocida por su potencial técnico, sino por su capacidad de redefinir procesos estratégicos. El 94.3% de los encuestados cree que su impacto será sustancial en la gestión de riesgos y creación de valor. Este dato sugiere que la IA Gen no será un simple “apoyo” operativo, sino un nuevo actor deliberativo con implicaciones en la dinámica misma del consejo. El debate se desplazará hacia cómo armonizar el juicio humano con las recomendaciones algorítmicas. Asimismo, la gobernanza de esa IA generativa, su uso ético, la irrupción de los agentes IA y el desarrollo de los casos de uso necesarios en cada compañía aflora como uno de los temas esenciales que deban abordar los Consejos y que, probablemente, empuje cambios estructurales y de calado en el sistema de gobierno corporativo tal y como hoy lo concebimos.

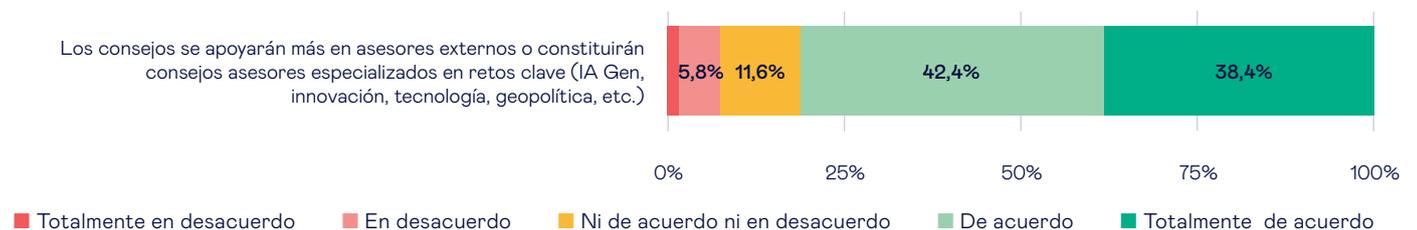
4. Funcionamiento de los consejos en 2030

En este capítulo se analizan las principales transformaciones previstas en funcionamiento del consejo, a partir de seis temas clave: la renovación de sus miembros, la evolución de los modelos de evaluación, la profesionalización de los procesos de búsqueda de consejeros, la creciente separación de funciones entre presidencia y dirección ejecutiva, el aumento en las demandas de dedicación/retribución, y el impacto sistémico de la IA generativa sobre las dinámicas internas de los consejos. Los datos recabados reflejan un giro hacia un consejo más ágil, profesionalizado y tecnológicamente integrado, capaz de responder con mayor eficacia a la creciente complejidad.

Una de las cuestiones que resaltan los expertos consultados es la tendencia creciente a que los mandatos de los consejeros sean más cortos y las renovaciones o cambios más frecuentes. Esta tendencia que, si no se aborda con prudencia, podría llevar a situaciones de falta de estabilidad en los consejos, trae también de la mano la necesidad de abordar los cambios de forma adecuada e innovadora en ocasiones.

4.1 Renovación del consejo

Figura 7.1.1. El consejo extendido



P7a Renovación del consejo. N=172.

Por un lado, se observa una evolución del concepto tradicional del consejo hacia lo que denominamos el consejo extendido: el 80,8% de los encuestados visualizan un mayor uso de asesores externos o consejos asesores para complementar áreas de competencia muy especializadas como la geopolítica, la tecnología o la IA Gen. Algunos de los expertos consultados van más allá y consideran probable que en los próximos años asistamos a un cambio de los modelos de gobernanza tal y como los concebimos hoy, dando paso a modelos más especializados donde, quizá, el Consejo no sea el único órgano principal de toma de decisiones.

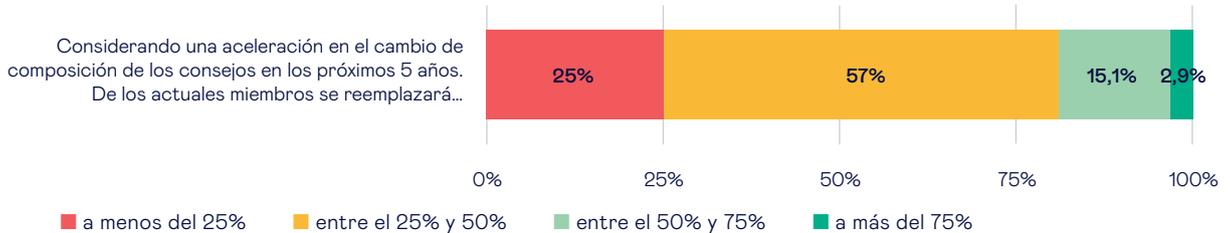
Figura 7.1.2. La matriz de competencias



P7b Renovación del consejo. N=172.

Por otro lado, la matriz de competencias gana relevancia: El estudio muestra que el 80.2% de los encuestados anticipa un uso extendido y actualizado de matrices de competencias como herramienta fundamental que apoye los procesos de renovación del consejo.

Figura 7.2. Renovación del consejo



P7c Renovación del consejo. N=172.

Una consecuencia lógica de la entrada de nuevas temáticas en las agendas de los consejos, así como la necesidad de disponer de experiencias y conocimientos más actuales es la aceleración de los procesos de renovación de los consejeros: un 57% de los encuestados estima que entre el 25% y el 50% de los actuales miembros serán reemplazados en los próximos cinco años. Además, un 18% considera una aceleración de la renovación del consejo mayor al 50%. Este ritmo de renovación, no habitual hasta ahora en la cultura corporativa española, anticipa una dinámica de relevo acelerado y de adaptación estructural del consejo ante nuevos retos.

Mercer - El talento como eje estratégico: claves para su integración en la agenda del consejo

En el horizonte empresarial hacia 2030, las prioridades de los consejos de administración están experimentando un cambio significativo. Como se ve en este informe sobre La Agenda del Consejo en 2030, los riesgos sistémicos y tecnológicos han pasado a ocupar un lugar central. Sin embargo, en este nuevo panorama, algunos temas tradicionales han recuperado protagonismo, como la gestión del talento y el capital humano, que ocupa ya la quinta posición en el ranking de prioridades.

Una cifra elocuente ilustra la urgencia del problema: un 89,1% de los encuestados en el informe coincide en que el desajuste entre la demanda de talento crítico y su disponibilidad representa un desafío clave para los consejos de administración. Esta brecha obliga a los órganos de gobierno a incorporar la gestión del talento en el núcleo de sus deliberaciones estratégicas, sobre todo en sectores altamente dependientes del conocimiento y de las capacidades digitales.

Ante esta situación, surge una pregunta esencial: ¿cómo puede el consejo integrar eficazmente la gestión del talento en su agenda estratégica? La respuesta recae, en gran medida, en el rol que desempeñan las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones. Estas comisiones tienen la responsabilidad de liderar el diseño de estrategias que permitan atraer y retener talento en un entorno cada vez más competitivo, a través de esquemas de retribución que no solo sean equitativos y motivadores a largo plazo, sino que también alineen los intereses de los directivos con los de la empresa y sus accionistas.

Pese a esta importancia, el estudio de Esade y Mercer ‘Rol estratégico y nuevos retos de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones’, ya revelaba una desconexión preocupante: solo un 67,7% señala que la comisión y el consejo abordan con frecuencia temas relacionados con la gestión del capital humano y el talento. Esto sugiere que la integración de las tendencias de talento en el debate estratégico sigue siendo una asignatura pendiente.

Para revertir esta situación, las comisiones deben promover activamente la incorporación de prácticas innovadoras en la gestión del talento, que no solo respondan a las disrupciones del entorno, sino que además generen ventajas competitivas sostenibles. Esto incluye implementar programas de desarrollo profesional, políticas que fomenten un entorno laboral atractivo, y esquemas de remuneración competitivos que reflejen tanto el rendimiento como la contribución a largo plazo.

En este contexto, la atracción y retención de talento crítico se perfila como el mayor reto para las comisiones en los próximos años. Por ello, el debate estratégico deberá incluir cada vez más propuestas de valor al empleado que sean individualizadas y diferenciadoras, así como un mayor uso de métricas vinculadas al talento y al desempeño humano en los objetivos de los equipos directivos.

En definitiva, en un mundo empresarial en constante transformación, la gestión del talento deja de ser una función operativa para convertirse en un elemento central de la estrategia corporativa. Solo aquellas organizaciones que logren integrar este enfoque en el corazón de sus deliberaciones estarán preparadas para liderar en el escenario que nos depara la próxima década.

Juanvi Martínez, partner y líder del área de career de Mercer España

4.2 Cambios en los modelos de evaluación del consejo

Figura 8. Evaluación del consejo

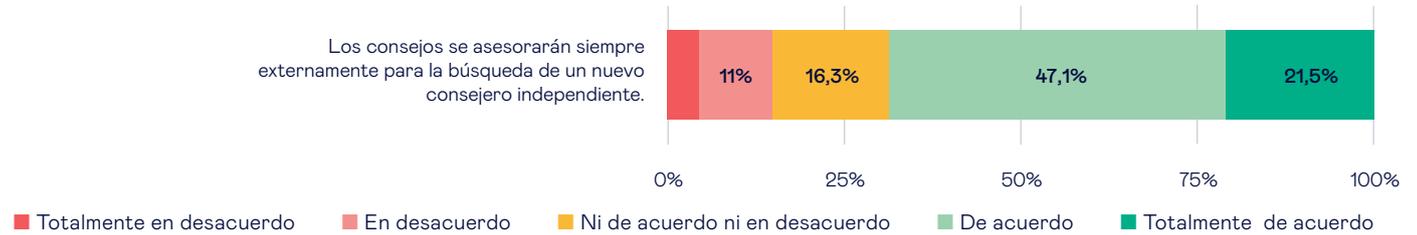


P8. Cambios en los modelos de evaluación del consejo. N=172.

Un 69.7% de los encuestados considera que las evaluaciones del consejo evolucionarán hacia modelos que ponderen de forma más explícita la contribución individual de cada consejero. Esto implica un desplazamiento desde evaluaciones colectivas hacia herramientas que permitan una medición más cualitativa y personalizada del impacto y aportación de valor de cada consejero. Estas evaluaciones podrían incorporar, complementariamente, feedback 360°, autoevaluaciones cruzadas y revisiones periódicas externas para aumentar la transparencia y profesionalización del desempeño. Este cambio es coherente con la tendencia hacia una mayor rendición de cuentas (“accountability”) del consejero y una mejor revisión de su rendimiento personalizado.

4.3 Selección de consejeros

Figura 9. ¿Cómo se seleccionar los nuevos consejeros en 2030?

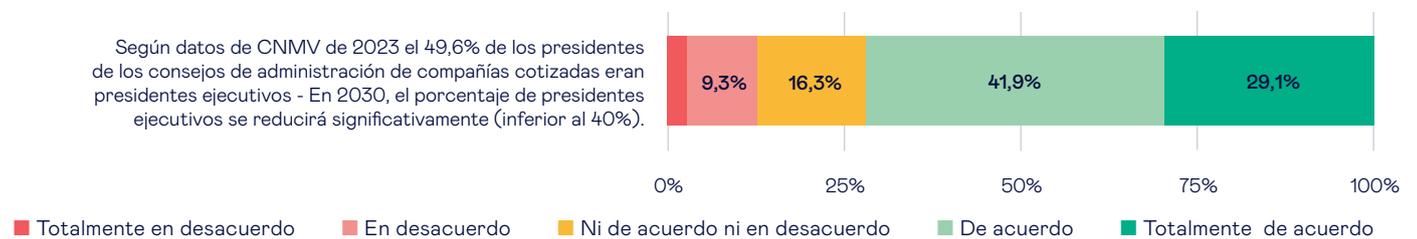


P9. Selección del consejero para asegurar la incorporación de perfiles que necesita el consejo para afrontar los nuevos retos 2030. N=172.

El 68.6% de los participantes señala que los consejos recurrirán sistemáticamente a asesores externos para identificar e incorporar nuevos perfiles. Esta profesionalización del proceso de búsqueda apunta no solo a incrementar dosis de objetividad, sino a facilitar la incorporación de competencias emergentes que muchas veces escapan a los círculos de relación tradicionales de los miembros del consejo. Se prevé que la demanda de especialización, diversidad y experiencia internacional impulse cambios relevantes en los criterios de elegibilidad.

4.4 Separación vs. Combinación del cargo de presidente de consejo y primer ejecutivo

Figura 10. Separación/Combinación del cargo de presidente de consejo y primer ejecutivo

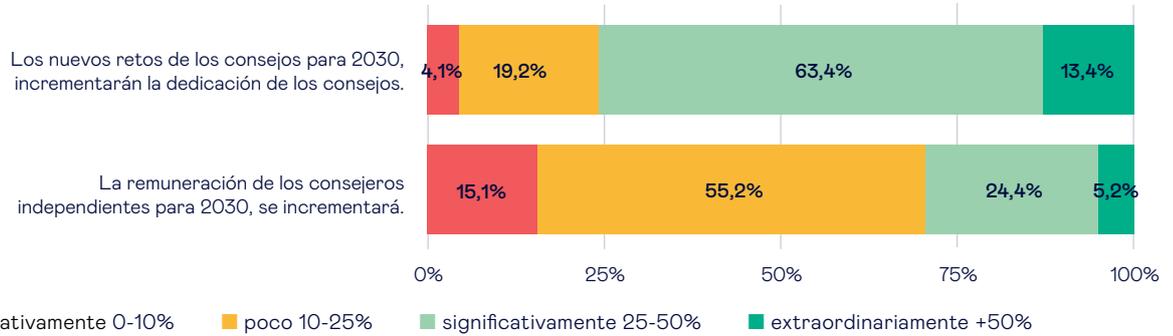


P10. La separación-combinación del cargo de presidente de consejo y primer ejecutivo. N=172.

El 71% de los participantes considera probable una reducción sustancial (más de 10 pp) en el porcentaje de presidentes ejecutivos en las compañías cotizadas españolas para el año 2030, por debajo del 40%, frente al 49.6% reportado por la CNMV en 2023. Este cambio apunta a que se mantiene la tendencia a una mayor separación de funciones entre supervisión y gestión, consolidando la figura del presidente no ejecutivo como garante de la independencia del consejo. En todo caso, los modelos de gobernanza están directamente relacionadas con la estructura accionarial de cada compañía. Siendo España un país con amplísimo tejido de empresas familiares, es coherente que el proceso de separación de cargos sea progresivo, acompasado a los planes de sucesión de cada compañía que dan entrada a externos a los grupos familiares a las posiciones de primer ejecutivo.

4.5 Dedicación y retribución

Figura 11. Dedicación y retribución



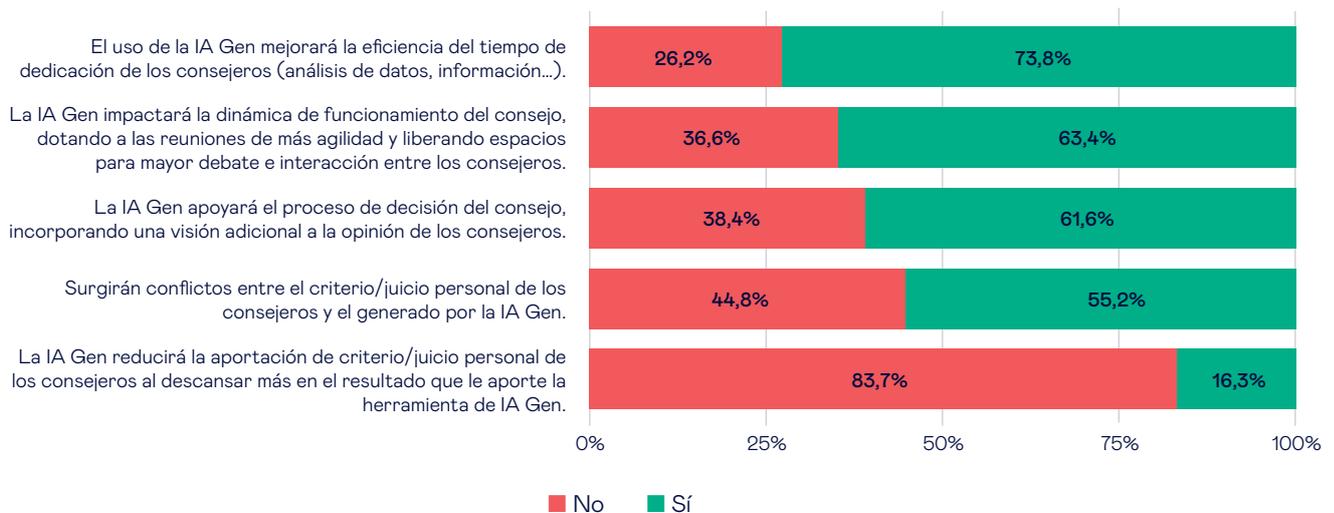
P11a y P11b Dedicación y retribución. N=172.

Un 76.8% prevé que los nuevos retos estratégicos demandarán de forma notable una mayor dedicación por parte de los miembros del consejo que no se corresponderá con un incremento similar de sus remuneraciones, pues sólo el 29,6% anticipa un aumento relevante en la retribución de los consejeros independientes. Esta falta de paralelismo entre dedicación/remuneración exigirá un seguimiento cercano en los próximos años dada la creciente complejidad de la agenda de los consejos y la necesidad de una presencia más activa, especialmente en las comisiones del consejo.

El tema de la dedicación y la retribución está muy ligado también al llamado “overboarding” o limitación del número máximo de posiciones en otros consejos que los consejeros pueden ocupar sin descuidar sus funciones en cada uno de ellos, que se aborda más adelante.

4.6 La IA generativa y el funcionamiento de los consejos en 2030

Figura 12. La IA generativa y el funcionamiento de los consejos en 2030



P12. La IA Gen y el funcionamiento de los consejos en 2030. N=172.

Los datos revelan un notable consenso en torno al potencial transformador de la IA generativa: el 73.8% cree que permitirá mejorar la eficiencia del tiempo de los consejeros; el 63.4% considera que dotará de mayor agilidad a las reuniones; y el 61.6% piensa que apoyará directamente el proceso decisonal aportando nuevas perspectivas.

No obstante, el 55.2% advierte que surgirán tensiones entre el criterio humano y el juicio automatizado de estas herramientas. A pesar de ello, solo el 16.3% considera que la IA Gen reducirá la aportación de criterio personal de los consejeros, lo que sugiere una visión predominantemente integradora, donde la tecnología no sustituye sino potencia el ejercicio de la gobernanza. Asimismo, como se ha adelantado, los expertos consultados destacaban la gobernanza de la propia IA generativa y sus casos de uso como uno de los grandes retos a los que se enfrentarán los consejos en los próximos años.

IBM - Cómo deberían abordar los consejos de administración la IA Generativa

La IA está transformando el panorama empresarial, ofreciendo oportunidades para mejorar la productividad, la eficiencia y la experiencia del cliente, pero también presentando desafíos éticos, de transparencia y de seguridad de los datos.

No lo digo yo, lo dicen los máximos responsables de las compañías mundiales. De acuerdo con la última edición del CEO Study que hace IBM entre más de 3.000 directores generales de todo el mundo, el 68% de los CEO afirma que la IA está cambiando aspectos centrales de sus negocios, y el 61 % indica que sus organizaciones ya están adoptando agentes de IA y preparándose para implementarlos a escala. Sin embargo, el estudio también destaca una desconexión significativa entre las ambiciones de los CEO y las realidades empresariales, con solo el 16% de las iniciativas de IA escaladas a nivel empresarial.

Cabe pues preguntarse cómo deben abordar los consejos de administración la IA, y la respuesta es sencilla: deben adoptar un rol activo y estratégico, priorizando políticas éticas, gestión de riesgos, innovación responsable y gobernanza de datos. Porque así podrán aprovechar la mejora de la productividad, la personalización de la experiencia del cliente, la optimización de procesos y la identificación de nuevas oportunidades de negocio que ofrece la IA.

No obstante, los retos no son menores: el 50% de los CEO señala que la rápida adopción de tecnología ha dejado a sus organizaciones con una arquitectura tecnológica fragmentada, lo que puede minar los resultados deseados.

Para abordar la IA generativa de manera estratégica y responsable, conviene que los consejos implementen una serie de acciones clave como designar un líder de IA, incluir la tecnología en la agenda del consejo, supervisar marcos de gestión de riesgos, asegurar el cumplimiento normativo y promover una cultura de transparencia.

Además, deben priorizar la capacitación del talento, dado que el 31% de la fuerza laboral necesitará reskilling en los próximos tres años; no en vano, el 54% de los CEO ya está contratando perfiles para roles relacionados con la IA que no existían hace tan sólo un año. También es fundamental equilibrar la creación de valor a largo plazo con las presiones de obtener retornos a corto plazo. La misma encuesta nos dice que sólo el 25% de las iniciativas de IA han generado el ROI esperado en los últimos tres años, pero el 85% de los CEO anticipa un retorno positivo de las inversiones en IA escaladas para 2027.

El liderazgo del consejo será pues esencial para guiar a las empresas en esta transformación tecnológica. Los inversores, reguladores y demás stakeholders esperan que las organizaciones demuestren una gobernanza sólida y una gestión responsable de la IA, asegurando que la tecnología se utilice no sólo para generar eficiencia y crecimiento, sino también para mantener la confianza de los clientes y la sostenibilidad empresarial.

Miguel Ángel Morcuende, Associate Partner, IBM

5. Perfil del consejero en 2030

En este capítulo se identifican las principales características que definirán al nuevo tipo de consejero, como respuesta a los retos estratégicos y operativos previamente expuestos. A partir del análisis de la muestra, se abordan seis dimensiones fundamentales: el desplazamiento del perfil generalista hacia una mayor especialización técnica; el fortalecimiento del principio de independencia como salvaguarda de buen gobierno; la independencia de las comisiones como garantía de rigor deliberativo; la expansión del rol del consejero independiente coordinador como figura que contribuye a la compensación interna de poder; la necesidad de regular el “desbordamiento” de cargos para asegurar dedicación efectiva; y el impulso a la diversidad de perfil ejecutivo y generacional como factor que contribuye a una gobernanza que se pueda adaptar más rápido y mejor a las necesidades y retos identificados. Estas tendencias apuntan hacia un órgano de gobierno más competente, plural y consciente de los cambios que redefinirán el liderazgo corporativo en la próxima década.

5.1 Consejeros generalistas o especialistas

Figura 13. Consejeros generalistas o especialistas

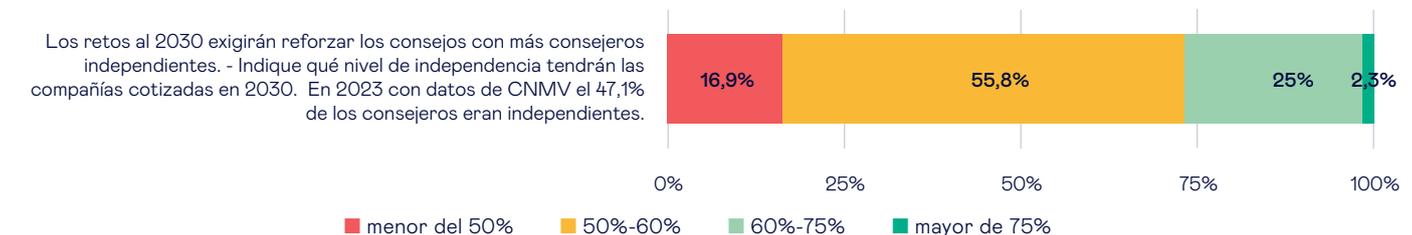


P13. Más consejeros generalistas o especialistas. N=172.

Más de la mitad de los encuestados (54.1%) considera que en el futuro inmediato se reforzará la presencia de consejeros con competencias especializadas en áreas como tecnología o ciberseguridad frente a una reducción relativa de los perfiles tradicionalmente generalistas (como los procedentes de dirección general, o perfiles financieros).

5.2 Independencia del consejo

Figura 14. Independencia del consejo



P14. Independencia del consejo. N=172.

El 55.8% de los participantes anticipa que entre el 50% y el 60% de los consejeros serán independientes en 2030, superando el 47.1% reportado por la CNMV en 2023⁴. Este dato sugiere una consolidación progresiva de la independencia como elemento estructural del buen gobierno en las compañías cotizadas. Se evidencia una dirección clara hacia el refuerzo de su peso dentro del consejo como garantes de objetividad, control y diversidad de opinión, aunque teniendo en cuenta la composición del accionariado de nuestras compañías cotizadas es difícil que pueda alcanzar niveles similares a otros mercados. De hecho, según la CNMV, en 2023, un 23.4% de los consejeros son dominicales en el IBEX-35 y un 37% son dominicales en el mercado continuo.

⁴ Como observación, esta percepción podría estar influenciada por la propia composición de la muestra de estudio, que incluye una participación significativa de miembros independientes, lo cual puede haber acentuado la valoración positiva de su rol dentro de los órganos de gobierno.

5.3 Independencia de las comisiones

Figura 15. Independencia de las comisiones



P15. Independencia de las comisiones. N=172.

Uno de los debates impulsados por inversores institucionales y asesores de voto es la composición únicamente por independientes de las comisiones consultivas del consejo. No es un debate donde haya niveles de consenso altos, quizás por las características del mercado español con fuerte presencia de accionistas relevantes o de control: el 47.7% de los encuestados cree que en 2030 las comisiones estarán compuestas únicamente por consejeros independientes. Sin embargo, un 36% se manifiesta su desacuerdo o reservas a este posicionamiento. La autonomía de las comisiones es clave para asegurar una buena orientación del trabajo de los consejos la en áreas como gestión de riesgos, las retribuciones de los ejecutivos o la renovación de los consejeros, reforzando la confianza y credibilidad ante inversores institucionales y otros grupos de interés.

5.4 Consejero independiente coordinador (Lead Independent Director)

Figura 16. Consejero independiente coordinador (Lead Independent Director)



P16. Consejero independiente coordinador. N=172.

El rol del consejero independiente coordinador se ha consolidado en el mercado español y apunta a que será cada vez más relevante, según el 57.9% de los encuestados. La expansión de esta figura se percibe ya de manera clara en algunas compañías del IBEX 35, donde existe un consejero coordinador sin ser legalmente obligatorio, por ser el presidente del consejo dominical u "otros externos". Esta figura está llamada a convertirse en un pilar fundamental del equilibrio interno del consejo (no sólo entre consejeros ejecutivos y consejeros independientes), facilitando el consenso y velando por el funcionamiento del consejo de acuerdo con las mejores prácticas de buen gobierno.

5.5 Desbordamiento

Figura 17. Desbordamiento



P17a Desbordamiento de consejos y P17b. Desbordamiento de comisiones. N=172.

El fenómeno del “overboarding” o “desbordamiento” —entendido como la acumulación excesiva de cargos por parte de un mismo consejero—, muy ligado como decíamos a la dedicación y remuneración de los consejeros, será abordado con mayor firmeza. No es un debate sencillo, aunque reguladores, inversores institucionales y asesores de voto han ido conformando una opinión en la comunidad empresarial de la necesidad de asegurar niveles de disponibilidad y de compromiso en los consejeros en línea con la complejidad de los retos que los consejos tienen por delante. No hay fórmulas únicas, pero sí una tendencia a que cada compañía recoja en sus estatutos los criterios que en función de sus circunstancias apliquen a sus consejeros. A este respecto la opinión de los expertos consultados es unánime en torno a la necesidad de abordar estas restricciones de manera individualizada y atendiendo a criterios reales y particulares de dedicación o complejidad de las posiciones y no solo como una limitación numérica general.

El 65.2% de los encuestados cree que se impondrán normas más estrictas para limitar el número de consejos simultáneos en los que puede participar una persona. Además, un 59.9% considera que estos límites también deberían aplicarse al número de comisiones a las que pertenece un consejero. Esta doble restricción busca evitar un exceso de dispersión de responsabilidades y garantizar la dedicación efectiva y la calidad del juicio aportado en cada caso. Es importante considerar, no obstante, que esta valoración podría estar parcialmente condicionada por la composición de la muestra, que incluye una representación significativa de consejeros independientes, cuya experiencia acumulada en múltiples órganos puede influir en una mayor sensibilidad frente a este riesgo.

5.6 Diversidad

Figura 18.1. Diversidad por Perfil Ejecutivo



P18a Diversidad – Ejecutivos vs. No Ejecutivos. N=172.

En materia de diversidad, los datos apuntan a dos dimensiones clave. Por un lado, el 64.5% prevé una mayor incorporación de ejecutivos en activo como consejeros independientes, con el fin de aportar una visión más actualizada y operativa sobre los retos contemporáneos.

Figura 18.2. Diversidad por Edad



P18b. Diversidad – Edad. N=172

Por otro lado, el mismo porcentaje (64,5%) anticipa una mayor presencia de consejeros de generaciones más jóvenes. Estas proyecciones revelan una voluntad clara de renovar el perfil del consejo no solo en términos funcionales, sino también generacionales y experienciales, en respuesta a la necesidad de una gobernanza más dinámica, conectada y representativa.

6. Análisis cualitativo sobre el futuro del consejo

En la parte final del cuestionario, se ofreció a los encuestados un espacio para aportar observaciones adicionales sobre retos o transformaciones relevantes en el funcionamiento y la composición de los consejos que no hubieran sido suficientemente abordadas en las preguntas cerradas. Se recibieron más de 60 comentarios con un notable nivel de profundidad. Para su análisis, se aplicó una metodología de codificación temática, identificando ejes temáticos, percepciones predominantes, y debates futuros.

6.1 Ejes temáticos emergentes

a) Sostenibilidad y gobernanza - ESG transversal y más peso a la dimensión social

Varios participantes coinciden en que la sostenibilidad debe tener una mirada integradora que contemple las tres dimensiones: ambiental, social y de gobernanza, dando mayor relevancia al ámbito social. Además, anticipan una reconfiguración de las comisiones responsables de estos temas.

“Creo que es necesario entender el concepto sostenibilidad desde las tres dimensiones (ambiental, social y gobierno) y no entenderla sólo como ambiental. Creo que hay consenso en que lo social es la dimensión pendiente”.

“La comisión de sostenibilidad desaparecerá y sus funciones de supervisión y control serán ejercidas por la Comisión de Auditoría y la estrategia ESG por el consejo o Comisión Ejecutiva”.

b) Diversidad más allá de género y enfoque generacional

Aunque se valoran los avances en materia de diversidad, varios encuestados expresan dudas sobre el exceso de regulación. Otros, en cambio, subrayan la necesidad de abordar la diversidad generacional y la presencia femenina en posiciones clave.

“Ya sea por normas o de manera voluntaria, la diversidad en edad, género, conocimientos será algo inevitable en la renovación de los consejos”.

“Es muy llamativa la falta de mujeres en el rol de Presidente de un Consejo de Administración. Se debería tender a la normalidad también en esa función”.

“Se reducirá la presión por tener mayor diversidad de género en los consejos buscándose expertise y experiencia en vez de cuotas”.

c) Reivindicación del papel de los consejeros dominicales

Frente al foco normativo en consejeros independientes, algunos comentarios defienden el valor de los dominicales como representantes legítimos del capital en estructuras accionarias concentradas.

“No se ha valorado la importancia y el gran valor de los consejeros dominicales. Solo se ha tenido en cuenta los consejeros independientes. La propiedad es muy importante, y cada vez más, en las sociedades cotizadas desde mi punto de vista”.

“El papel de los consejeros dominicales se mantendrá en las sociedades con accionistas relevantes”.

d) Independencia real vs. formal

Este tema es uno de los más recurrentes. Se expresa que, en algunos casos recientes, los consejeros independientes no han contado con las garantías para ejercer su papel con autonomía, ni con el respaldo normativo suficiente.

“Consideraría si los consejeros tendrán un presupuesto para la contratación independiente de servicios profesionales. El hecho de que sean elegidos por los directivos contra sus presupuestos resta independencia”.

“Lo más importante de todo es que los consejeros independientes sean verdaderamente independientes. Para eso hace falta que les importe más su prestigio que su remuneración”.

“Y que la CNMV no mire para otro lado cuando se amenace o directamente se expulse a los consejeros independientes”.

e) Nuevas capacidades del consejo

Se resalta la necesidad de incorporar perfiles híbridos con capacidades analíticas, visión estratégica transversal y sensibilidad para anticipar disrupciones, especialmente en IA, sostenibilidad, geopolítica y transformación cultural.

“El futuro perfil del consejero debería ir por personas con perfil híbrido y capacidades transversales, incluyendo la parte tecnológica, la de sostenibilidad y geopolítica. El mundo es demasiado complejo para verlo vertical”.

“La necesidad de incorporar capacidades de ‘strategic foresight’ que permitan al consejo anticipar disrupciones tecnológicas, sociales, medioambientales y geopolíticas”.

“Es urgente mejorar las capacidades del Consejo en el ámbito de la tecnología”.

f) Riesgo de confusión de roles: el consejo no debe invadir la gestión del negocio y de la operación.

Una corriente crítica advierte sobre el riesgo de convertir al consejo en un segundo comité ejecutivo, diluyendo su rol estratégico.

“Vigilar el riesgo de convertir los Consejos de Administración en unos segundos Comités de Dirección, si los perfiles de los consejeros son excesivamente técnicos y sin experiencia estratégica”.

“Evitar un exceso de supervisión por parte del Consejo y sus Comisiones en la gestión operativa del grupo por el primer ejecutivo y su comité de dirección”.

6.2 Percepciones predominantes

Los comentarios reflejan un equilibrio entre preocupación político-normativa, compromiso reformista y escepticismo institucional. Predominan opiniones que expresan una inquietud por la evolución del gobierno corporativo frente a múltiples desafíos estructurales.

→ **Preocupación político-normativa:** Varios comentarios alertan sobre una tendencia creciente hacia la sobrerregulación, percibida como una amenaza a la flexibilidad empresarial.

“Vivimos una era en Europa de hiper regulación en detrimento de la libertad de empresa y del prestigio de los creadores de riqueza”.

“Tenemos el reto de conseguir que el poder político no altere las reglas de Gobierno Corporativo y estas se impongan o sean una barrera a injerencias políticas que alteren las reglas de juego”.

“Considero que el intervencionismo creciente del gobierno en determinadas empresas cotizadas (y no cotizadas) representa un importante riesgo para la independencia y buen funcionamiento del mercado”.

→ **Compromiso con la mejora institucional:** Otros participantes, por el contrario, demandan mayor regulación para proteger la independencia efectiva y evitar dinámicas negativas dentro de los órganos de gobierno.

“Creo que en los próximos años debería aumentar la regulación para proteger a los consejeros independientes en los consejos”.

“Debe aclararse el papel de los consejeros dominicales y la necesidad de que voten en lo que consideren mejor para la empresa, al margen de los intereses de los accionistas que los propusieron”.

“La necesidad de contar con un plan anual de formación del consejo. La formación continua dejará de ser un reto personal y se institucionalizará”.

→ **Escepticismo institucional:** Finalmente, una línea de pensamiento dominante reconoce los avances normativos y técnicos, pero duda de su implementación efectiva dadas las estructuras de poder existentes en muchas cotizadas españolas.

“Respondo asumiendo escenarios de adaptación muy rápida de los consejos... aunque la realidad en 2030 puede ser muy distinta a lo deseable, por barreras a la implantación de dichos cambios”.

“En la encuesta se habla del periodo 2025–2030; yo creo que no hará falta esperar al 2030 para ver estos cambios, ya se están produciendo... pero no necesariamente como fueron deseados”.

“El Consejo tendrá que supervisar y asegurarse de que el liderazgo ejecutivo de la compañía sea capaz de navegar en un lago de cisnes negros”.

6.3 Debates futuros

A partir del conjunto de comentarios, se identifican cuatro aspectos que podrían surgir en los debates de agenda:

→ Independencia real vs. dependencia funcional y económica

Aunque la independencia se valora como pilar, los comentarios puntualizan que su efectividad puede depender de garantías externas (CNMV, estatutos, cultura empresarial) y autonomía económica.

→ Diversidad real vs. cumplimiento normativo formal

Varios comentarios alertan sobre el riesgo de que la diversidad se aborde de forma superficial o reglamentaria, sin conexión real con el desempeño del consejo.

→ Especialización técnica vs. visión estratégica generalista

Se valora la incorporación de perfiles especializados, pero se enfatiza que no deben reemplazar el criterio estratégico ni la deliberación integradora del consejo.

→ Gobierno deliberativo vs. gobierno operativo

Surge la preocupación de que el consejo pierda su capacidad de supervisión y dirección estratégica si se diluye en funciones ejecutivas o técnicas.

→ El papel de los accionistas activistas vs accionistas tradicionales

La creciente ola de conflictos accionariales, pone sobre la mesa la necesidad de repensar el papel de los consejos ante la acción de los activistas.

Georgeson - La relevancia de la función de un proxy solicitador en una campaña activista

El término Proxy Solicitation (solicitud de voto) tiene su origen en EE.UU., donde las compañías cotizadas tradicionalmente carecían de un accionista de control. Esto dificultaba alcanzar altos niveles de participación y apoyo a las propuestas del Consejo de Administración en las Juntas de Accionistas. Para movilizar a los accionistas del capital flotante (free float), surgió la figura del Proxy Solicitor, un agente independiente que actúa como nexo entre la empresa y sus accionistas.

Con el tiempo, los Proxy Solicitors han asumido funciones clave, entre ellos:

- Actúan como canal complementario a la cadena de custodia tradicional para solicitar el voto en Juntas ordinarias o extraordinarias.
- Ayudan a maximizar el quorum y el consenso en torno a las propuestas del Consejo.
- Comunican eficazmente a los accionistas del free float el mensaje adecuado sobre los puntos del orden del día.

El auge del **activismo accionarial**, impulsado por crisis como las de Enron o Lehman Brothers, ha sofisticado el papel del *Proxy Solicitor*. Hoy, estos agentes facilitan el diálogo entre compañías y accionistas sobre temas que afectan al desempeño empresarial y a factores ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza). Su conocimiento de las políticas de voto y el comportamiento de los inversores institucionales los convierte en asesores clave para anticipar riesgos reputacionales o la posible desaprobación de propuestas en Junta.

Una *proxy fight* o *proxy contest* es una campaña impulsada por uno o más accionistas disidentes, que buscan recabar votos en contra a las propuestas del Consejo en una Junta -ordinaria o extraordinaria- o solicitar votos a favor de propuestas alternativas. Suelen ser impulsadas por inversores activistas que buscan representación o control en el Consejo, con el objetivo de maximizar el retorno de su inversión, especialmente a corto plazo, o porque consideran que la composición actual del Consejo no favorece la maximización del valor de la compañía.

En estos casos, el Proxy Solicitor desempeña un papel crucial, ya sea contratado por el **atacante** (inversor o grupo de inversores) o por la **defensa** (la propia compañía). Aunque sus funciones son similares, los objetivos difieren:

- Si trabaja para el atacante, busca que la *proxy fight* tenga éxito.
- Si trabaja para la defensa, su objetivo es evitar que prospere.

Las actividades clave del Proxy Solicitor en una *proxy fight* incluyen:

1. **Análisis de la estructura accionarial** de la compañía *target* de la campaña, vía labores de *Intelligence*, identificando accionistas institucionales extranjeros, domésticos, minoristas y núcleo duro.
2. **Elaboración de un mapa de inversores**, con información sobre su comportamiento en otras campañas activistas.
3. **Análisis de vulnerabilidad financiera** y de gobierno corporativo/ESG, para identificar puntos débiles que puedan ser utilizados por los activistas.

4. Desarrollo de una estrategia de comunicación, mediante el diseño de mensajes diferenciados para cada segmento de accionistas, adaptando el tono, contenido y canales según el perfil del destinatario.

5. Apoyo en la preparación de reuniones con *Proxy Advisors*, que suelen contar con equipos especializados para estas situaciones. El Proxy Solicitor gestiona estas reuniones, colabora en la elaboración de materiales como Q&A y presentaciones, y asesora en la estrategia de comunicación.

6. Contacto directo con los inversores durante la campaña de solicitud de voto, con el objetivo de maximizar el grado de apoyo o rechazo a las propuestas del activista.

En resumen, los *Proxy Solicitors* son figuras esenciales en cualquier batalla accionarial. Su comprensión de las dinámicas de voto y el impacto de la participación de los inversores los convierte en actores estratégicos tanto para compañías como para inversores activistas, desempeñando un papel vital en el resultado exitoso en una *proxy fight*.

Georgeson

7. Conclusiones

- 1. La tecnología redefine la prioridad estratégica del consejo.** La ciberseguridad y la inteligencia artificial generativa se consolidan como los temas de mayor impacto proyectado en las agendas de los consejos, reflejando una creciente conciencia de los riesgos sistémicos y del potencial transformador de estas tecnologías en la creación de valor y la protección organizativa.
- 2. La geopolítica entra al núcleo de la deliberación estratégica.** Casi ocho de cada diez consejeros afirman que los factores geopolíticos —guerras, sanciones, acceso a tecnologías críticas— deben incorporarse estructuralmente en la toma de decisiones del consejo. Esta percepción, recogida antes de la reciente escalada de tensiones comerciales, anticipa un refuerzo aún mayor de su protagonismo en el corto plazo.
- 3. El talento especializado se convierte en un activo crítico.** El 89% de los participantes identifica el desajuste entre las competencias requeridas y la disponibilidad de talento como un obstáculo estratégico prioritario. Esta alerta sugiere que el debate sobre capital humano ya no puede relegarse a la gestión operativa, sino que debe ocupar un espacio central en el análisis del consejo.
- 4. Hacia consejos más dinámicos, evaluables y adaptables.** Se consolida una tendencia hacia la renovación planificada mediante matrices de competencias y evaluaciones individualizadas del desempeño. Este cambio impulsa un modelo de consejo más meritocrático, con estándares de “accountability” alineados a los nuevos retos del entorno.
- 5. La separación de roles y la profesionalización se fortalecen.** El 71% de los encuestados prevé una reducción significativa de los presidentes ejecutivos, en favor de una mayor separación entre supervisión y gestión. A ello se suma la externalización creciente de los procesos de selección de consejeros, como vía para incorporar perfiles más diversos, independientes y tecnológicamente competentes.
- 6. La IA generativa no sustituye: amplifica la gobernanza.** Aunque se anticipan tensiones entre el juicio humano y el aportado por la IA Gen, la mayoría de los consejeros ve en la inteligencia artificial generativa una herramienta de refuerzo, capaz de mejorar la eficiencia de las reuniones, optimizar el análisis de información y apoyar el proceso deliberativo sin erosionar la autonomía del consejo y el valor del consejero.
- 7. El consejero especialista complementa al generalista, hasta ahora figura dominante y en ocasiones exclusiva.** Los datos apuntan a una mayor presencia de perfiles de consejeros expertos en áreas críticas como tecnología, sostenibilidad o ciberseguridad modulando la presencia del perfil más tradicional del consejero generalista. Esto podría apuntar, según expertos, a potenciales modelos de gobernanza donde órganos especializados, diferentes al consejo, podrían ganar relevancia. Por tanto, según los comentarios abiertos, se debería balancear estas vertientes para no caer en una “tecnocratización” o rol ejecutivo del consejo.

8. **La independencia se afianza como principio rector del buen gobierno.** Más del 55% de los encuestados prevé que al menos entre el 50% y 60% de los miembros serán independientes en 2030. La tendencia sugiere una validación del valor que la independencia aporta en términos de control, objetividad y legitimidad. La previsión de un mayor peso de consejeros independientes, la composición de las comisiones con más consejeros independientes y la expansión del rol del consejero independiente coordinador refuerzan la estructura del consejo.
9. **Mayores exigencias de dedicación.** Agendas más complejas, acompañadas de mayor exigencia de disponibilidad y compromiso a los consejeros pero que no conllevarán incrementos significativos en sus remuneraciones.
10. **La diversidad, más allá del género, se proyecta como factor relevante para la renovación del Consejo.** Se anticipa una mayor presencia de consejeros más jóvenes y ejecutivos en activo como consejeros independientes. Esta tendencia no solo apunta a actualizar el conocimiento operativo del consejo, sino también a incorporar perspectivas más conectadas con la transformación generacional y social de los modelos de liderazgo.

esade

Center for Corporate
Governance



Diligent

Georgeson

Part of the Computershare Group



Mercer



esadealumni