

MAPA COMPETENCIAL

PERFIL PROFESIONAL

OCUPACIÓN	Consejero/a de una organización
Posibles lugares a ocupar	Miembro del consejo de administración de una sociedad de capital. Miembro del consejo rector de una cooperativa. Miembro de la junta del patronato de una organización sin ánimo de lucro.

CONTEXTO DE LA OCUPACIÓN	<p>El/la consejero/a es la persona que se encarga de velar por el buen funcionamiento de la organización y por el interés social. Tanto de las personas que representan la propiedad y/o el equipo fundacional, así como también, de los intereses del resto de agentes implicados con la organización (trabajadores/as, clientela, proveedores/as, etc.).</p> <p>Sus funciones principales son la orientación sobre la formulación y la aprobación del Plan Estratégico (PE adelante) de la compañía, así como el seguimiento y control de su implementación; el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, fundamentalmente de carácter estratégico; la aprobación del presupuesto general y de las cuentas anuales, y la supervisión y control de otros aspectos de carácter estratégico y/o que se consideren relevantes para el buena marcha de la empresa, evaluando el impacto de las prácticas de interés social general.</p> <p>A parte de las funciones descritas anteriormente, hay organizaciones que contemplan otras funciones como: formular el PE, fijar los objetivos estratégicos y en determinados casos, los operativos, realizándose un control regular; y/o orientar sobre las políticas de la organización, entre otros.</p>
---------------------------------	---



El Consejo de Administración (CA en adelante) es el máximo órgano de gobierno de una organización. El rol de las personas que lo integran dependerá de la misión que la organización contemple para este órgano. Por lo tanto, el alcance de las funciones y responsabilidades de un/a consejero/a, así como el tipo y nivel de las competencias requeridas para su óptimo cumplimiento, dependerá sobretodo, de la misión que la propiedad o el equipo fundacional le haya asignado.

En la actualidad, existe un amplio debate entorno esta figura, en particular, y sobre la funcionalidad del órgano que representa, en general. Entre los principales motivos, por un lado, encontramos los originados por los efectos que ha tenido la crisis en las organizaciones, los cambios en el ciclo económico y el tipo y nivel de responsabilidad que se asignan a esta figura en relación a la situación actual.

FUNCIONES Y TAREAS

En la actualidad conviven dos enfoques sobre la Misión de un/a Consejero/a de una organización. El alcance de las funciones de un/a consejero/a, requeridas para el óptimo cumplimiento de su actividad, dependerá del tipo de enfoque que la propiedad o el equip fundacional haya definido.

ENFOQUE A: Orientación a los resultados y a los intereses de la propiedad

Funciones orientadas al cumplimiento de las grandes líneas y objetivos estratégicos de la organización, previamente aprobadas por el CA. Así mismo, velar por los intereses de las personas que representan la propiedad o equipo fundacional (patronos/as, socio/as, etc.), principalmente.

ENFOQUE B: Orientación a la organización y al interés social

Funciones orientadas a la formulación y seguimiento del Plan Estratégico, en los tres niveles, corporativo, de negocio y operativo, contemplando todos los elementos que lo integran. Al mismo tiempo, velar por los intereses de todos los agentes implicados, internos y externos a la organización.

Las funciones y las tareas que se exponen a continuación son las que corresponden al enfoque B. En el caso que la organización siga un enfoque del tipo A, habrá de prescindir de aquellas funciones y tareas que consideren que quedan fuera de su alcance.

FORMULACIÓN, APROBACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA

- Análisis y diagnóstico del Microentorno (mercado, proveedores/as, clientela, competidores/as, etc.) en el que opera la compañía y del Macroentorno o entorno PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal).
- Definición o actualización de la misión y la visión de la compañía.
- Definición de los valores de la compañía y seguimiento de su nivel de coherencia con los comportamientos de toda la organización.
- Definición o actualización y seguimiento de la estrategia de negocio o competitiva de la compañía.
- Fijación y seguimiento de los objetivos estratégicos y evaluación de su contribución al cumplimiento de la misión.
- Orientación y/o definición y seguimiento de las políticas y líneas de actuación encaminadas a ejecutar las estrategias corporativas y competitivas.

ORIENTACIÓN Y/O FORMULACIÓN, APROBACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES ESTRATEGICOS FUNCIONALES

- Orientación, aprobación y seguimiento de las estrategias operativas de la compañía.
- Orientación, aprobación y seguimiento de los objetivos estratégicos de las diferentes áreas funcionales.
- Orientación y aprobación del presupuesto de inversiones, de operaciones y financiero.
- Evaluar periódicamente la evolución económica y financiera de la actividad, utilizando los indicadores adecuados.
- Formular las cuentas anuales.
- Supervisar y gestionar la información financiera, especialmente cuando se cotiza en bolsa o en un mercado alternativo.
- Evaluar y autorizar las inversiones y operaciones financieras de carácter estratégico.
- Proponer a la Junta General operaciones con accionistas, consejeros/as etc.
- Definir las acciones y medidas adecuadas en materia de Responsabilidad Social Corporativa, definiendo los indicadores del impacto.

DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

- Definición y/o modificación del tipo de estructura organizativa implementada en la organización.
- Orientación en la planificación de la organización del trabajo y el seguimiento de la actividad a partir de las unidades críticas y de la actuación de sus responsables.
- Análisis y diagnóstico de los recursos y capacidades, en cantidad y calidad, de la compañía y evaluación de las necesidades.
- Establecer los indicadores y mecanismos básicos de control para conseguir un funcionamiento eficiente de la actividad.
- Definir los criterios de selección de las personas responsables (equipo directivo y/o consejeros/as).
- Definir las funciones y responsabilidades del/a director/a general y de los directivos/vas de las áreas funcionales.
- Control del cumplimiento de funciones y responsabilidades asignadas al/la director/a general, principalmente, y de los/las directivos/vas de las áreas funcionales.
- Participación en el nombramiento y cese del/a director/a general o director/a ejecutivo/va, principalmente, y de los/las directivos/vas de las áreas funcionales.
- Proponer a la Junta General la política retributiva de las personas consejeras.

INTERMEDIACIÓN CON LOS AGENTES, INTERNOS Y EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN

- Enlace con los/las accionistas. Principalmente, la presentación de la información y comunicación de las decisiones relevantes que afecten los intereses de los/las accionistas y ofrecer las explicaciones oportunas ante cualquier duda que puedan tener los/las accionistas.
- Mediación entre los intereses de los diferentes agentes o *stakeholders* (clientela, proveedores/as, sindicatos, etc.). Principalmente en aquellos temas relevantes más estratégicos o que tienen efectos duraderos en la Sociedad, con el objetivo de obtener su consenso.
- Establecer interconexiones y alianzas estratégicas entre los diferentes *stakeholders*, con el objetivo de facilitar a la organización el acceso a los mercados y captar y optimizar los recursos estratégicos.
- Orientación en la definición de medidas y seguimiento del impacto social de la actividad.

OBSERVACIONES: Ver los resultados del trabajo de campo del estudio *El perfil profesional de un/a consejero de una organización*¹.



REQUERIMIENTOS COMPETENCIALES. Competencias técnicas

Las competencias técnicas de un/a consejero/a de una organización serían el conjunto de conocimientos relacionados con aquellos conceptos y técnicas necesarios para el óptimo cumplimiento de su actividad.

⇒ Conocimientos económicos y financieros

Conceptos y técnicas necesarias para diagnosticar la situación y la evolución económica y financiera de la organización. Estas competencias deberían permitir formular las recomendaciones correspondientes para mejorar la viabilidad y la rentabilidad de la organización.

- Conocer el funcionamiento básico de la contabilidad general y financiera y los aspectos clave del Plan General Contable (PGC) o, en el caso pertinente, el específico para PYMES. Conocer, si es el caso, las adaptaciones del PGC, por sectores y por entidades sin ánimo de lucro y cooperativas, entre otras.
- Técnicas de análisis de estados financieros o contables: análisis patrimonial y financiero, económico, rentabilidad y autofinanciación y fondo de maniobra.
- Saber interpretar los ratios financieros clave, que resumen la información económica y financiera reflejada en los estados financieros: ratios de solvencia, liquidez, rentabilidad, rotación, etc.
- Saber interpretar Balances consolidados, en el caso de grupos de empresas.
- Saber interpretar el ciclo de caja que permite calcular las necesidades operativas de fondo.
- Saber identificar los flujos de caja relevantes de los proyectos de inversión y saber seleccionar mediante la proyección de escenarios futuros, aquel que genere un mayor valor.
- Conocer las alternativas que permiten minimizar y/o cubrir los riesgos financieros.
- Conocimientos básicos de las técnicas de gestión de presupuestos.

⇒ Conocimientos de dirección estratégica

¹ Zaragoza, M (2013) El perfil profesional d'un/a conseller d'una organització. Barcelona: Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

Conocer el significado y las implicaciones (las relaciones causa-efecto) de los principales elementos que forman parte de la dirección estratégica, contemplando el análisis estratégico y el análisis operativo.

- Conocer el concepto de misión, visión y valores, así como los elementos que lo integran.
- Conocer los diferentes tipos y características de un objetivo a definir.
- Conocer el significado, los tipos y las implicaciones de la estrategia corporativa y de la estrategia competitiva o de negocio.
- Conocer el significado, los tipos y las implicaciones de las estrategias de las áreas funcionales clave (marketing, capital humano, producción, comercialización, I+D+I, etc.).
- Conocer el procedimiento necesario para elaborar y/o actualizar un Plan estratégico.
- Conocer las principales etapas e implicaciones de la dirección estratégica: análisis, formulación, implantación y control.
- Conocer las principales políticas y líneas de actuación de las áreas operativas clave, principalmente, en relación a la I+D+I, la Internacionalización, la Responsabilidad Social Corporativa y el desarrollo competencial.
- Conocer los diferentes tipos de estructura organizativa existentes y su implicación en la dirección estratégica de la organización.
- Conocer el significado de dirección estratégica del equipo humano y saber las implicaciones de la estructura organizativa en el tipo de dirección y modelo de gestión existente.

↻ Conocimientos de los recursos estratégicos

Capacidad para identificar y gestionar los recursos clave, tangibles e intangibles, para el desarrollo de la actividad. La economía basada en el conocimiento implica, sobre todo, la capacidad para conocer los tipos y características de los recursos intangibles, principalmente, integrados para la información, el conocimiento y la red relacional.

- Conocer las principales fuentes y vías de financiación y sus características (banca tradicional, empresas de capital riesgo, *crowdsourcing*, subvenciones y ayudas públicas y privadas, etc.).
- Conocer los diferentes tipos y características de funcionamiento de las redes relacionales.
- Conocer las nuevas formas de organización en red como medio para identificar, captar y optimizar los recursos estratégicos.
- Conocer las principales fuentes de *stock* de capital competencial.

↻ Conocimientos de las principales áreas operativas de una empresa.

Conocer las características y el funcionamiento de las áreas operativas clave de la organización con la finalidad de ser capaz de analizar y diagnosticar el impacto que tiene la actividad de estas áreas en el Plan estratégico global.

- Conocer las estrategias, características, el funcionamiento y los modelos de gestión adoptados por las áreas operativas clave de la organización (marketing, equipo humano, I+D+I, Dirección, Producción, entre otras.)
- Conocer los nuevos modelos de gestión, de la organización del trabajo y de la producción, que permitan optimizar los recursos estratégicos, sobre todo los recursos intangibles.
- Conocer los principales indicadores de gestión de las diferentes áreas operativas (indicadores de gestión del equipo humano, de la calidad y mediambiental, comercial, etc.).
- Conocer el proceso y las implicaciones en el Plan estratégico de la actuación y decisiones que toman los/as directores/as de las diferentes áreas operativas de la organización.
- Conocer el perfil profesional de un/a directivo/a de referencia e identificar las competencias fuertes y débiles del equipo directivo de la organización.

↻ Conocimientos y técnicas en gestión empresarial

Conocer los principales sistemas, aplicaciones, controles, metodología, entre otras, que ayuden a la gestión de una organización. Siendo necesario para identificar y medir

la eficiencia y eficacia de los conceptos y técnicas utilizados en la gestión de la actividad de una organización, teniendo en cuenta las capacidades y los recursos disponibles.

- Conocer las principales herramientas y técnicas de registro de la información de las áreas operativas clave.
- Conocer las principales herramientas y técnicas para la consolidación de la información y la toma de decisiones.
- Conocer las principales herramientas y técnicas de control y mejora de la gestión y de los procesos empresariales, en el proceso de comunicación, implantación y seguimiento del Plan estratégico (por ej. Cuadro de Mando Integral).
- Conocer sistemas para optimizar los procesos empresariales mediante la integración del flujo de información (por. ej. Sistema para la gestión ERP).
- Conocer herramientas de gestión del conocimiento y de la información (por ej. *Global Talent Management*, gestión del equipo humano por competencias, etc.)

⇒ Otras competencias técnicas exigidas por la actividad

Conocimientos de los conceptos y técnicas específicas del sector, de la actividad y/o del producto y/o servicios ofrecidos por la organización.

- Conocer las nuevas *mercancías y mercados de conocimiento*, en cuanto a características y funcionamiento.
- Conocer las características técnicas y el proceso de fabricación o de elaboración de los servicios y productos ofrecidos.
- Conocer otros ámbitos de conocimientos o temas relacionados, de forma directa o indirecta, con el sector o la actividad que desarrolla la organización.
- Conocimientos en materia de Responsabilidad Social Corporativa (Planes de igualdad, medidas medioambientales, etc.).

OBSERVACIONES: Ver los resultados del trabajo de campo del estudio *El perfil profesional de un/a consejero de una organización*².

REQUERIMIENTOS COMPETENCIALES. Competencias básicas

Las competencias básicas del perfil de un/a consejero/a son aquel conjunto de conocimientos reconocidos en un determinado contexto socioeconómico como requisitos de funcionamiento social y empresarial. Divididas en tres subgrupos: de acceso al puesto a ocupar de consejero/a, instrumentales básicas (curriculares), e instrumentales específicas.

⇒ Conocimiento general del contexto empresarial

² Zaragoza, M (2013) El perfil profesional d'un/a conseller d'una organització. Barcelona: Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

Conocer las características del tejido económico y empresarial de Cataluña, del conjunto de España y a nivel internacional, tales como su composición, la evolución, las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades.

- Conocer la estructura económica y empresarial de Cataluña y del resto del Estado: su estratificación por sectores, dimensión de las empresas y de la actividad, estructura de negocio, de formación, de inversión, financiera, edad y género, relaciones laborales, etc.
- Conocer los factores e indicadores de productividad y competitividad claves del tejido empresarial catalán (formas de organización, innovación y coinnovación, internacionalización, TIC, etc.).
- Conocer las características, principalmente, los comportamientos y los valores, de la *cultura empresarial* de Cataluña y del resto del Estado Español y saber cuáles son los cambios culturales necesarios para la consolidación y el crecimiento empresarial.
- Conocer el tipo y nivel de solvencia, rentabilidad y capacidad de crecimiento del tejido empresarial catalán (características de la estructura de inversión, financiera y de los resultados).
- Conocer las nuevas formas de organización del trabajo y de la producción encaminadas a aprovechar los recursos estratégicos. Conocer el concepto de empresa red como una nueva fuente coinnovadora de ventaja competitiva y la diferencia con el concepto de red de empresas.
- Conocer los principales *Stakeholders* del tejido económico y social con capacidad de ejercer cierta influencia en la actividad de la organización y las posibles interconexiones y alianzas estratégicas.
- Conocer el comportamiento del tejido empresarial en relación a la I+D+I y la internacionalización.
- Conocimiento de los mercados donde opera la organización, así como los mercados relacionados y los potenciales.

↻ Conocimiento del entorno PESTEL

Conocer los factores clave de los diferentes entornos, político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal, así como la influencia (amenazas y oportunidades) que ejercen en la actividad de la organización.

- Conocer los cambios en la dinámica del modelo socioeconómico actual, fuertemente influidos por la globalización y las TIC.
- Conocer las características del nuevo ciclo económico basado en la información, la comunicación y el conocimiento.
- Conocer las nuevas condiciones de eficiencia y competitividad de la economía del conocimiento.
- Conocer las nuevas tendencias de futuro relacionadas con actividades encaminadas a cubrir necesidades sociales insatisfechas y mercados incompletos. Algunos de ellos/as se encuentran recogidos en los Nuevos Yacimientos de Ocupación.
- Conocer los principales factores socioeconómicos que influyen en la actividad de la organización (demografía, renta por cápita, actividad de la población, nivel de afiliación de las empresas, etc.).
- Conocer las iniciativas de política pública y privada encaminadas a salir de la crisis.
- Conocer los cambios inducidos por las Tecnologías de la Información y la Comunicación y su utilidad.
- Conocer las posibles interconexiones del triángulo formado por empresa-universidad-agencias intergubernamentales, poniendo énfasis en los mecanismos de transferencia tecnológica y de conocimiento.
- Conocimiento general de las características y estructura del mercado de trabajo.

↻ Conocimientos del marco legal y normativo

Conocer la normativa que regula los aspectos clave de la actividad de la organización así como las principales obligaciones y los derechos de los miembros que componen el máximo órgano de gobierno, en función del tipo de organización.

- Conocer los derechos y obligaciones de un/a consejero/a, que vienen regulados por la Ley de Sociedades de Capital.
- Conocer los derechos y obligaciones de los miembros de un consejo rector de una cooperativa, que vienen regulados por La Ley de cooperativas.
- Conocer los derechos y obligaciones de los miembros de los/as patrones/as de la Junta del patronato, que vienen regulados por el Código Civil de Cataluña .
- Conocer los mecanismos existentes para cubrir la responsabilidad legal del/de la consejero/a (por ejemplo, los seguros).
- Conocer el marco legal y normativo que regula la actividad objeto de la organización.
- Conocer aquellas normas, modelos o reglamentos que suponen aspectos clave de la actividad de la organización (por ejemplo, Responsabilidad Social Corporativa, Convenios Colectivos, protección de datos, Sistema de gestión de la calidad y mediambiental) y otros aspectos clave de la organización que estén regulados por la legislación mercantil, laboral y fiscal y tributaria.

↻ **Conocimiento y uso de los recursos del entorno en materia de gestión de empresas**

Conocer las principales vías y medios del entorno económico y empresarial que ofrecen herramientas, técnicas y sistemas para gestionar de manera más eficiente y eficaz la actividad.

- Conocer las principales entidades y organizaciones que ofrecen, herramientas y sistemas para la mejora de la gestión en ámbitos clave, como por ejemplo, la gestión de la innovación y la internacionalización.
- Conocer las principales entidades y organizaciones que ofrecen información sobre diferentes ámbitos de interés para la organización (informes sectoriales, financieros, comerciales, empresas, etc.).
- Conocer las principales ayudas y servicios de soporte, públicos y privados, encaminados a mejorar la competitividad de una organización (formación, instrumentos de gestión, subvenciones, etc.).
- Conocer la infraestructura empresarial y social encaminada a mejorar la gestión de una organización (por ejemplo, aquellas medidas de conciliación de las personas que la integran).
- Conocer otros mecanismos y recursos para mejorar la gestión empresarial (por ejemplo, programas de mentoring, difusión de buenas prácticas empresariales, contenidos específicos en diferentes, medios y canales de comunicación, etc.).

↻ **Competencias digitales**

Capacidad para conocer y utilizar de manera eficaz y eficiente los sistemas, instrumentos y recursos tecnológicos, y del conjunto de las TIC, para buscar, obtener, procesar y comunicar información, así como transformarla en conocimiento y conocer sus aplicaciones en la actividad de la organización.

- Conocer las aplicaciones de las TIC en la forma de organizar el trabajo y como canal y herramientas para acceder a los recursos estratégicos (buscadores electrónicos, redes relacionales virtuales, etc.).
- Conocer las aplicaciones de las TIC que permiten gestionar la información y el conocimiento de la empresa (archivos electrónicos, intranet, etc.).
- Conocer las aplicaciones de las TIC como nuevos canales de comercialización, de distribución, de fabricación, etc.
- Conocer el funcionamiento y las características de los mercados, negocios y comercios electrónicos.
- Conocer los sistemas y herramientas TIC generales (internet, correo electrónico, etc.) y específicos de comunicación 2.0.
- Conocer las aplicaciones ofimáticas generales (por ejemplo hoja de cálculo, procesador de texto, etc.) y aquellas más específicas que permiten conocer la situación y evolución de la actividad (análisis de presupuestos, de ratios y el análisis de inversiones, de gestión del equipo humano, etc.).

↻ **Conocimiento de los conceptos y técnicas de gestión de la información y del conocimiento**

Conocer el conjunto de conceptos, mecanismos, prácticas, metodologías y herramientas que tienen como finalidad facilitar, compartir y transferir la información y el conocimiento , internamente y externamente.

- Conocer la diferencia entre información y conocimiento, así como sus componentes, tanto como input o factor productivo, como output o mercancía conocimiento.
- Conocer las técnicas para crear, gestionar y mantener una red relacional óptima.
- Conocer las herramientas y los sistemas clave de gestión de la información y del conocimiento (base de datos, plataformas electrónicas, etc.).
- Conocer las vías, sistemas y recursos para adquirir y mejorar las competencias técnicas, básicas y transversales, necesarias para el perfil profesional de un/a consejero/a y para el equipo directivo, principalmente.
- Conocer los sistemas y las técnicas para captar y retener aquellas personas con el capital competencial más óptimo para la organización.

↻ **Conocimiento de idiomas**

Conocer otros idiomas con la finalidad de:

- Buscar información y conocimiento a nivel internacional que faciliten la comparación y la adopción de buenas prácticas.
- Contemplar nuevas estrategias de negocio, que pasen por la internacionalización de la actividad.
- Visibilizar y desarrollar la organización en entornos internacionales, aumentando las oportunidades de negocio o mejorarlas con el entorno (misiones comerciales, asistencia a ferias, congresos, etc.)
- Comunicar y relacionarse con otros miembros del CA o del equipo directivo de organizaciones a nivel internacional.

↻ **Conocimiento lenguas cooficiales**

OBSERVACIONES: Ver los resultados del trabajo de campo del estudio *El perfil profesional de un/a consejero de una organización*³.

REQUERIMIENTOS COMPETENCIALES. Competencias transversales

Las competencias transversales de un/a consejero/a de empresa son un conjunto de competencias de amplio alcance que interaccionan para dar respuesta a las situaciones diversas y de diferentes niveles de complejidad que se dan tanto en el consejo de administración como en toda la organización. Divididas en tres subgrupos: de identificación, de relación y de afrontamiento.

COMPETENCIAS DE IDENTIFICACIÓN

³ Zaragoza, M (2013) El perfil profesional d'un/a conseller d'una organització. Barcelona: Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

⇒ Autoconocimiento

Capacidad para reconocer las propias potencialidades y límites personales y profesionales y definir medidas correctoras. Tomar conciencia de la influencia de nuestros puntos fuertes y débiles en relación a nuestros objetivos y en relación a las personas con las que interactuamos.

- Capacidad de identificar los propios **factores personales y competenciales fuertes y débiles** y definir el propio Mapa competencial.
- Capacidad de identificar los **factores estructurales y personales** que suponen una oportunidad o una amenaza para alcanzar los propios objetivos, más concretamente para ejercer de consejero/a. Definir medidas correctoras a las amenazas o barreras.
- Capacidad de identificar las **competencias clave a adquirir y/o mejorar**, en relación al perfil profesional de un/a consejero/a de una organización.
- Capacidad de construir una **imagen profesional** realista y positiva valorando y confiando en las capacidades propias y capacidad para convertirse en un referente para el resto de la organización y del entorno.
- Capacidad de **autoevaluar** la realización del propio trabajo en el seno del CA.

⇒ Disposición al aprendizaje

Mantener una actitud positiva orientada a nuestro desarrollo personal, profesional y/o empresarial, buscando la autorealización y la superación de los retos que nos encontramos por el camino. Mobilizar los recursos necesarios para adquirir y/o mejorar aquellas competencias necesarias para alcanzar nuestros objetivos, en general, y las requeridas por el perfil profesional del/de la consejero/a, en particular.

- Ser capaz de **actualizar** los conocimientos adquiridos a lo largo de la propia trayectoria personal, profesional y empresarial.
- Ser capaz de **contextualizar** los conocimientos adquiridos y aplicarlos en el ejercicio de las funciones como consejero/a.
- Ser capaz de **buscar, identificar, gestionar de manera autónoma la información y los conocimientos**, necesarios para formar el propio criterio y tomar decisiones.
- Saber identificar los **déficits competenciales** que puedan afectar al desarrollo de la actividad del CA y diseñar un plan de mejora competencial.
- Tener curiosidad para **buscar información**, cuantitativamente y cualitativamente óptima, que complemente la que nos facilite, por ejemplo, el comité de dirección.
- Conocer y definir los propios **intereses de aprendizaje** en relación a las funciones que debemos desarrollar en el CA y diseñar un plan de mejora competencial.
- Estar abierto al **aprendizaje cooperativo**, a través de la experiencia compartida y del trabajo en equipo y en red.
- Identificar los aprendizajes que nos **aporta cada experiencia**, ya sean de éxito o de fracaso, o la derivada de aquellas situaciones problemáticas o conflictivas.

⇒ Situación en el contexto

Capacidad para identificar, evaluar y comprender las características, los requerimientos, las normas escritas y no escritas, de cada situación que vive la organización y/o del entorno con el objetivo de alcanzar un óptimo cumplimiento de nuestras responsabilidades y funciones.

- Saber identificar las **características y requerimientos** principales del contexto empresarial –las funciones y tareas, las responsabilidades, las competencias requeridas, etc.– para poder generar estrategias que favorezcan la obtención de resultados positivos para la organización.
- Identificar y comprender las **implicaciones de los factores** del entorno político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal, y de los factores internos a la organización, y adaptar nuestro comportamiento y el trabajo a estos.
- Saber identificar los **valores, las creencias y los comportamientos** y, en general, aquellas normas no escritas propias de la cultura organizativa.
- Capacidad de **modificar y/o adaptar nuestros comportamientos** a las nuevas circunstancias, originadas por cambios internos o externos a la organización.

⇒ Visión estratégica

Capacidad para proyectar la organización hacia el futuro, realizando un análisis que contemple el impacto de los cambios del entorno y por lo tanto, identificando las amenazas y las oportunidades y sus implicaciones. Aprovechar los recursos y las capacidades fuertes de la organización para definir estrategias a corto, medio y largo plazo y al mismo tiempo, que sirvan para superar las amenazas y mejorar las debilidades.

- Ser capaz de **saber como se ve la organización en el futuro**. La *visión* de una organización es un reflejo de una imagen objetiva de aquello que quiere alcanzarse en el futuro, desde un “querer ser”. A pesar de que su declaración tiene mucho de intuitivo, tiene que ser realista.
- Tener una **visión clara y concreta del conjunto** de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de toda la organización, para tomar decisiones y actuar de la forma más óptima y lograr resultados positivos a largo plazo.
- Capacidad para **fijar y evaluar objetivos y diseñar políticas** que tengan un impacto positivo para la organización a largo plazo.
- Capacidad para **proyectar y visualizar el futuro** y dibujar escenarios a partir del pasado. Ser capaz de conducir la organización hacia el futuro con las estrategias diseñadas para cumplir la misión.
- Capacidad **de anticipar los cambios y afrontar las nuevas situaciones** con una visión a medio y largo plazo.
- Saber detectar y aprovechar las **nuevas oportunidades** que permiten seguir desarrollando y mejorando la actividad, integrándolas en el Plan estratégico actual.
- Entender la organización como un **sistema integral** y ser capaz de analizar y diagnosticar el impacto y las implicaciones, a largo plazo, de la actividad de todas las áreas de la organización, así como del comportamiento de todas las personas, respecto de la misión y la visión, corporativas.

⇒ Pensamiento analítico y crítico

Capacidad para identificar y comprender una situación o un problema complejo y no evidente, ser capaz de interrelacionar sus componentes y reconocer las causas y sus consecuencias o implicaciones. Establecer interrelaciones y vínculos causales entre situaciones y/o problemas que aparentemente no están conectados.

- Saber **leer, analizar y evaluar la información** clave para generar nuevos modelos, métodos y/o conceptos y técnicas para el desarrollo de las propias funciones.
- Entender, asimilar y elaborar información y utilizarla para la **detección y resolución de problemas**, evidentes y no evidentes.
- Saber **interpretar los indicadores** que reflejan la situación y evolución de la organización y tomar decisiones a partir del conocimiento generado con dicha información.
- Aplicar el **razonamiento creativo, inductivo y conceptual** para encontrar la mejor solución a un problema, estableciendo prioridades para actuar y entender las ventajas y desventajas de cada decisión.
- Saber captar, compartir y gestionar la **diversidad del conocimiento** que ofrecen las inteligencias múltiples.
- Capacidad **de identificar los puntos fuertes, débiles, las amenazas y las oportunidades** para la organización y prevenir situaciones y nuevos escenarios.
- Identificar los **factores del contexto esenciales** para el buen funcionamiento de la organización.
- **Capacidad de abstracción** y de diferenciar las cosas importantes o prioritarias de las que no lo son.

OBSERVACIONES: Ver los resultados del trabajo de campo del estudio *El perfil profesional de un/a consejero de una organización*⁴.

⁴ Zaragoza, M (2013) El perfil profesional d'un/a conseller d'una organització. Barcelona: Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

COMPETENCIAS DE RELACIÓN

↻ Comunicación

Saber expresar un mensaje (información, idea, pensamiento) de manera clara y concreta, utilizando el lenguaje verbal y no verbal, y escuchar y comprender los mensajes de las personas del entorno.

- Saber **expresar y presentar las propias ideas** de manera clara al CA y al resto de los agentes, internos y externos a la organización, de forma estructurada, concreta y comprensible.
- Saber **escuchar de manera activa**, tanto por medio de la comunicación verbal como no verbal, y entender a los otros miembros del CA y del resto de agentes.
- **Comprender y utilizar la comunicación no verbal**, propia y la del resto de los miembros del consejo.
- Saber **realizar las preguntas** adecuadas para obtener la información de retorno que necesitamos conocer entorno a la organización, sobretodo en relación a aquello que sucede en las áreas operativas.
- Saber **transmitir una imagen positiva** y constructiva de nosotros mismos/as.
- Comprender y **ejercer la comunicación interna**, a través del diálogo que establecemos con nosotros/a mismos/as.

↻ Relación interpersonal

Capacidad para relacionarse satisfactoriamente con las personas del entorno, aceptando la diversidad y creando la confianza necesaria con las personas que forman el CA, el equipo directivo y con otras personas e instituciones con las que nos relacionamos (accionistas, socios/as, patronos/as, stakeholders, etc.), tanto internamente como externamente.

- **Valorar y tratar con igualdad de condiciones**, respeto y comprensión a todos/as los/as miembros del CA y de la organización.
- Tener **capacidad de empatía** y responder con **actitud asertiva** los requerimientos y necesidades de las personas del entorno.
- Capacidad de identificar las **potencialidades y límites personales de las personas del entorno**, y comprender la influencia de sus factores personales y competencias respecto al funcionamiento del CA y de la organización.
- **Reconocer y valorar los logros** de las personas del entorno.
- **Participar activamente** en la actividad del CA, valorando y respetando las opiniones de los otros miembros y expresando las propias, aunque sean contrarias a las del resto.
- **Plantear de manera adecuada los problemas** y valorar de forma positiva las opiniones, realizaciones y alternativas que plantean las personas del CA y del equipo directivo.
- Capacidad para **compartir el conocimiento** con el resto de personas del CA y valorar el trabajo y el conocimiento de los otros.
- Capacidad para establecer **relaciones convenientes para la organización con** diferentes redes profesionales y empresariales, y conseguir tanto la colaboración, así como cierta influencia entre los referentes sociales, económicos y políticos y el resto de *Stakeholders*.

↻ Trabajo en equipo y liderazgo

Capacidad para trabajar de forma cooperativa y coordinada con todas las personas del CA y del equipo directivo, con iniciativa y ejerciendo un liderazgo compartido.

- **Compartir la misión, visión, los valores y los objetivos**, alineando el interés propio con el del resto del CA y de la organización.
- **Poner en común el propio conocimiento**, manteniendo una actitud de aprendizaje entre iguales.
- **Colaborar y cooperar** en la realización de las actividades y tareas dentro del CA. Entender el trabajo de los otros y realizar sugerencias de mejora del mismo, las actividades o las condiciones del mismo.
- Ser capaz de **encontrar soluciones de forma conjunta**, aceptando las decisiones que se tomen conjuntamente.
- Saber **solicitar y aceptar la ayuda** de las personas del CA y del resto de la organización.
- **Apoyar al resto del CA** y del equipo directivo en el cumplimiento de sus funciones y ofrecerles el apoyo necesario para su mejora competencial.
- Ser capaz de **coevaluar el trabajo y el resultado** del CA y del equipo directivo.
- **Motivar** a las personas del conjunto de la organización.

OBSERVACIONES: Ver los resultados del trabajo de campo del estudio *El perfil profesional de un/a consejero de una organización*⁵.

COMPETENCIAS DE AFRONTAMIENTO

↻ Responsabilidad

Capacidad para implicarse con la actividad del CA, comprometerse con sus objetivos y asumir las obligaciones propias del cargo. Realizar las funciones buscando la máxima calidad, cumpliendo con los plazos fijados. Invertir los recursos necesarios para ejercer la actividad (tiempo, información, red relacional, etc.), teniendo en cuenta los diferentes contextos. Asumir las consecuencias de las propias acciones y decisiones, así como de las tomadas por el propio CA como órgano, dando una respuesta positiva y resolutive a cada situación nueva.

- **Tener un sentido de pertenencia al CA y a la organización**, implicándose al máximo en el logro de la misión y la visión. Asumir y responder de manera y en tiempo adecuados a las consecuencias derivadas de los propios actos.
- Ser capaz de **actuar siguiendo los propios valores**, alineándolos con el resto de la organización.
- Velar por el **cumplimiento de los valores** de la organización y su **alineación con los comportamientos** de todos sus integrantes.
- **Calcular el alcance de las decisiones** tomadas en la ejecución de las propias funciones dentro del CA, asumiendo los riesgos y afrontando las consecuencias.
- Ser capaz de **coresponsabilizarse**, asumiendo y dando una respuesta adecuada a las consecuencias, tanto de las propias acciones y decisiones como con las de todas las personas implicadas en el CA y el resto de la organización.
- Realizar la actividad de acuerdo con la **información recibida**, principalmente por parte del comité de dirección y las propias exigencias del entorno. Cumplir con el protocolo y procedimientos establecidos.
- Realizar las **preguntas pertinentes**, a las personas implicadas y/o relacionadas con el tema o ámbito antes de tomar ninguna decisión.
- **Cumplir con los compromisos** adquiridos, en cuanto a los plazos y al nivel de calidad previsto, buscando la excelencia en el trabajo, realizando con indicadores que demuestren los resultados previstos.
- **Buscar, analizar y gestionar la información y los conocimientos necesarios** para realizar las funciones de manera óptima. Buscar y utilizar los canales, las vías y los mecanismos más

⁵ Zaragoza, M (2013) El perfil profesional d'un/a conseller d'una organització. Barcelona: Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

adecuados para poder alcanzar el máximo nivel de calidad en el trabajo realizado.

- **Evaluar el impacto** de las decisiones en el interés social.

↻ **Adaptabilidad**

Capacidad crítica, constructiva y positiva para generar estrategias de respuesta a los cambios y a las nuevas exigencias de cada situación y del entorno.

- Ser capaz de **adaptar el Plan estratégico** integrando las nuevas oportunidades que se vayan detectando.
- Ser capaz de **modificar las actuaciones** que no se adecuan a un nuevo escenario, entorno o situación, con el ritmo y el tiempo adecuados.
- **Dotar de flexibilidad** los procesos de trabajo y de toma de decisiones y ser capaz de ser flexibles con el tiempo y el tipo de relación que se establece en el CA.
- Capacidad de estar **orientados/das hacia el cambio permanente**, como una oportunidad de aprendizaje constante, necesaria para mejorar el potencial de la organización.
- Generar **respuestas alternativas** cuando no se han alcanzado los objetivos previstos o en aquellos casos en los que las estrategias definidas no dan los resultados esperados.
- **Percibir cada situación como única**, dando una respuesta adecuada y adaptada a los factores concretos que influyen, evitando replicar de manera directa soluciones que han funcionado en situaciones similares.

↻ **Organización y planificación estratégica**

Capacidad para definir las fases, procesos, actividades y los plazos, así como disponer de los recursos necesarios para realizar las funciones como consejero/a. Capacidad para evaluar y hacer el seguimiento de los planes, metodologías, sistemas y procesos de las áreas clave de la organización y contribuir a alcanzar el máximo nivel de rendimiento de todo el equipo.

- Ser capaz de **evaluar y hacer el seguimiento de los objetivos** a corto, medio y largo plazo en el marco estratégico de la organización y orientar la misión del CA hacia su logro.
- Ser capaz de **elaborar y ejecutar el plan de trabajo del CA**, buscando la coordinación entre los diferentes miembros implicados (CA y comité de dirección).
- Capacidad para establecer un **plan de trabajo individual** encaminado a cumplir con las funciones y responsabilidades como consejero/a. Conocer los pasos a realizar en la ejecución de las tareas y actividades, estudiando, analizando y evaluando la información, de manera autónoma.
- Disponer de los **recursos necesarios** (tiempo, información, red relacional, etc.) para poder cumplir con las funciones del CA, tanto los facilitados por el comité de dirección como los buscados de manera autónoma.
- Saber **establecer prioridades** en el orden de ejecución de las actividades y tareas a realizar y poder reorganizar las actividades y tareas ante los cambios y/o situaciones imprevistas.
- Ser capaz de evaluar el nivel de coherencia, fiabilidad y efectividad de los **planes de las áreas operativas** clave de la organización y de los indicadores utilizados.
- Ser capaz de evaluar y hacer el seguimiento de aquellos **procesos, metodologías y sistemas clave** en la actividad de la organización.

↻ **Negociación**

Capacidad para buscar el consenso ante una situación en la que existen necesidades, intereses y posicionamientos diferentes, utilizando argumentos claros y suficientes encaminados a alcanzar acuerdos satisfactorios, entre las personas implicadas, que permitan alcanzar los mejores resultados para toda la organización.

- **Acercar posicionamientos** ante una situación en la que existen discrepancias, posturas contrapuestas y necesidades diferentes.
- Ser capaz de buscar **acuerdos satisfactorios**, ante situaciones de conflicto con las diferentes personas e instituciones implicadas (accionistas, equipo directivo, *stakeholders*, etc.).
- Tener la capacidad de definir y potenciar estrategias que generen un **impacto positivo** para toda la organización, más allá de los intereses o necesidades individuales.

- Capacidad para facilitar la toma de acuerdos que **prioricen los intereses colectivos**, siendo capaz de renunciar a intereses individuales y favoreciendo las relaciones a largo plazo entre todas las personas e instituciones implicadas.
- Tener capacidad **de influenciar e inclinar al resto** de personas hacia nuestro posicionamiento, aportando argumentos óptimos, en cantidad y calidad, y tomando como base el alcance de los intereses y objetivos de toda la organización.

⇒ Gestión de situaciones de estrés

Capacidad para identificar, evaluar y resolver situaciones de presión, conflictivas y/o problemáticas, buscando aquellas estrategias que aseguren el bienestar de todas las personas implicadas, así como las soluciones más óptimas encaminadas a alcanzar los resultados más positivos para toda la organización.

- Ser capaz de identificar y comprender las **causas o motivos que han originado un conflicto, problema o error**.
- Capacidad para generar **estrategias de respuesta positiva y constructiva**, ante situaciones de presión, dificultad o conflicto, originadas en el sí del CA o en el entorno.
- Diseñar **procesos, métodos y sistemas** para evitar y/o minimizar las situaciones conflictivas o de presión en el sí del CA y/o de toda la organización.
- **Mantener el control** de sí mismo/a e intentar buscar los recursos necesarios para dar una respuesta adecuada en aquellas situaciones conflictivas o con intereses contrapuestos, tanto en aquellas situaciones que se viven conjuntamente en el CA (reuniones, etc.) como en otras situaciones originadas para la interacción con el entorno.
- **Buscar canales de comunicación** con todas las personas implicadas, como principal vía conjunta y compartida para resolver una situación estresante.
- Interpretar las situaciones difíciles que vive la organización como **oportunidades de desarrollo** y crecimiento, personal y organizacional.
- Tener un buen nivel de **autoconocimiento** y confianza personal respecto las propias limitaciones, las propias habilidades y capacidades para solucionar una situación estresante.

⇒ Gestión de las emociones

Capacidad de identificar, analizar, comprender y controlar las emociones, principalmente aquellas que vivimos de forma negativa y que han estado generadas en situaciones de presión, de conflicto y/o estresantes. Buscar estrategias adecuadas para su control y superación, así como alcanzar el control de la expresión física que las acompaña.

- **Identificar aquel tipo de situaciones o rasgos comunes de un conjunto de situaciones**, que nos provocan una emoción negativa o conflicto emocional y elaborar un razonamiento objetivo de los motivos, identificando, evaluando y comprendiendo todos los factores que intervienen.
- Buscar las **vías de solución** a aquellas situaciones estresantes o puntos de desacuerdo o conflicto de intereses, que originan un estado emocional negativo.
- Ejercitar la **inteligencia emocional**, conectándonos con las propias emociones y las del otro, respondiendo con empatía. Ser consciente de las emociones que se dan de manera espontánea y de manera más frecuente en el propio comportamiento.
- **Contrastar y compartir** la propia evaluación de la situación y el propio razonamiento de los motivos que nos han provocado un conflicto emocional, con las personas implicadas y con otras personas del entorno. Intentar nutrir el propio razonamiento con la visión y enfoque de otras personas y contemplar todas las soluciones que nos puedan aportar.

⇒ Iniciativa y autonomía

Capacidad para pensar, actuar y tomar decisiones con libertad, anticipándonos a cualquier situación, esperada o inesperada, y teniendo en cuenta todos los factores que intervienen.

- Ser capaz de **plantear ideas** de manera independiente y con libertad, sin responder a la presión o influencia de otras personas del CA o del equipo directivo, o de otros intereses que no

responden al interés común.

- Capacidad para **proponer iniciativas** que no se han tenido en cuenta en el resto de la organización, principalmente, por el equipo directivo.
- Capacidad para **cuestionar y mantener una actitud crítica** ante las prácticas, comportamientos y decisiones que se llevan a cabo en el CA o en el resto de la organización.
- Capacidad para **planificar y ejecutar el propio plan de trabajo** para realizar las funciones de un/a consejero/a.
- Capacidad de iniciar un **proceso de autoaprendizaje**, para mejorar el desarrollo de las funciones.

↻ **Creatividad e innovación**

Tener capacidad de crear con el intelecto o la fantasía ideas que introducen alguna novedad que aporte valor a la organización, al mercado y al entorno.

- Capacidad para **promover la creatividad y la innovación**, de manera transversal, en toda la organización y potenciar la capacidad creativa e innovadora de todas las personas del equipo.
- **Entender las propuestas creativas e innovadoras** del equipo humano y fomentarlas.
- Ser capaz de **hallar soluciones diferentes** de aquellas más usuales para resolver problemas empresariales.
- Generar **estrategias y alternativas diversas** ante una misma situación o problema, que incluyan algún elemento diferenciador.
- **Introducir variaciones** en los procedimientos y/o diferentes aspectos y elementos de la organización de forma constante.
- **No tener limitaciones** personales ni prejuicios para experimentar y explorar nuevas ideas que permitan avanzarnos a los acontecimientos y cambios del entorno.

OBSERVACIONES: Ver los resultados del trabajo de campo del estudio *El perfil profesional de un/a consejero de una organización*⁶.

REFERENCIAS

- ↻ Alles, M. (2005 -2a ed.) El diccionario. Ed. Granica. Buenos Aires.
- ↻ Colomer, M.; Palacín, I.; Rubio, F.; (Barcelona. 2008). Claus Tutorials guia per a l'acompanyament i el suport tutorial,
- ↻ Surt. (2003) Astrolabius. Estudio de las competencias clave para la empleabilidad. Barcelona
- ↻ Colomé, M (Coord); Flo, A; Tinoco, Y.. Diccionari normatiu de competències transversals clau per a l'ocupabilitat de joves. Ecas. Barcelona;
- ↻ Zaragoza, M.; Torres, E; Saragossa, A. (Barcelona. 2009). Proposta sobre Factors d'Emprenabilitat: Avaluació de Competències Emprenadores;

⁶ Zaragoza, M (2013) El perfil profesional d'un/a conseller d'una organització. Barcelona: Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

- Zaragoza, M, Colomé, M (2012). Competències Directives. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
- Zaragoza, M (2012). Emprendre en clau de competències: El perfil emprenedor. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC)
- Institut Català de les Qualificacions Professionals.

CONDICIONES y REQUISITOS

CONDICIONES DEL CARGO	TIPO DE ORGANIZACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Sociedad de capital (S.A o S.R.L), PYME. ➔ Sociedad de capital (S.A o S.R.L) , gran empresa. ➔ Empresa filial en España de una empresa extranjera. ➔ Sociedad de capital de caracter familiar (local o internacional) ➔ Cooperativa ➔ Fundación
	TIPOS DE RELACIÓN CONTRACTUAL
	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Los derechos y obligaciones de un/a consejero/a vienen regulados por la Ley de Sociedades de Capital. ➔ Los derechos y obligaciones de los miembros de un Consejo rector de una cooperativa vienen regulados por La Ley de cooperativas. ➔ Los derechos y obligaciones de los miembros de los/as patronos/as de la Junta del patronado vienen regulados po el Código Civil de Cataluña . ➔ Debido a la responsabilidad legal del/a consejero/a y dadas las implicaciones de la situación actual, cada vez son más las personas que deciden contratar un seguro.
	DEDICACIÓN
	<p>La dedicación que requiere el cargo varía significativamente, principalmente, en función de su misión y, por lo tanto, del alcance de las funciones y las competencias requeridas para el perfil competencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Se prevee que como mínimo este órgano se reúna entre 1 i 2 veces al año, de forma ordinaria. Al largo del año pueden reunirse de forma extraordinaria para tratar temas urgentes o situaciones imprevistas.

- Aquellos CA que se reúnen con más regularidad, lo hacen 2-3 veces al año (cada 4 o 6 meses). Hay CA que llegan a reunirse una vez cada mes o cada dos meses.
- Algunas organizaciones buscan diferentes alternativas y vías para mantener un seguimiento durante el año (vía correo electrónico, videoconferencias, etc.).
- Durante el año habrá de tener una dedicación suficiente para buscar, analizar y gestionar la información y el conocimiento así como buscar y utilizar los canales, las vías y los mecanismos para poder realizar sus funciones pertinentes, de forma eficiente y eficaz.
- Los/las directivos/vas que son al mismo tiempo miembros del Consejo de Administración, tienen liberada una parte de su jornada laboral respecto las funciones de dirección que ejercen.

TIPOS DE RETRIBUCIÓN

- **La política de retribuciones de los Consejos de Administración no está regulada por ley, en general, aunque existe cierta regulación por lo que respecta a los límites y a la política de transparencia, para las sociedades cotizadas y las entidades de crédito.**
- Algunas organizaciones disponen de una Comisión de retribuciones, formada por una parte del Consejo de Administración. A pesar de que este órgano solamente es obligatorio para las sociedades cotizadas.
- La mayoría de los miembros de un Consejo de Administración no tienen una retribución por su cargo de consejero/a, cuando ejercen un cargo directivo en la misma organización.
- A pesar de no tener una retribución por el cargo, pueden cobrar dietas por los gastos originados en la asistencia a las reuniones del CA.
- Los/las consejeros/as externos/as reciben unos ingresos por sus servicios prestados y unos ingresos en concepto de las dietas derivados de los gastos de asistencia a las reuniones.
- El patronato y los/las socios/as de una cooperativa no pueden percibir ningún tipo de retribución en concepto de servicios, por ley.
- A pesar de que no se han podido obtener información en relación al nivel de retribución, a título orientativo, en una PYME la retribución de un/a consejero/a estaría entorno a los 30.000-60.000 euros al año, de media.
- Hay empresas que fijan la retribución en función de los beneficios.

Información sobre el CV formativo

Información sobre el CV laboral

Otros requisitos

REQUISITOS DE ACCESO	<ul style="list-style-type: none">→ Formación a nivel universitario.→ Formación de especialización profesional.→ Formación de post-graduado o master en el ámbito de experto/a requerido para el tipo de actividad o área clave para la organización.→ Formación complementaria entorno las competencias técnicas, de base y transversales requeridas en el perfil profesional descrito.	<ul style="list-style-type: none">→ 10-15 años de experiencia en funciones ejecutivas.→ 10-15 años de experiencia en el sector, actividad de la organización donde se requiere el/a consejero/a.→ 10-15 años de experiencia en el ámbito de conocimiento o área que la organización considere estratégica.→ Otros	
-----------------------------	---	--	--