

Board Members Survey

LATAM 2021



PageExecutive



Un agradecimiento especial al IFC y al IGCLA
asi como a todos sus aliados por formar parte de este estudio.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	04
CONTEXTO	06
LA COMPOSICIÓN DE LOS DIRECTORIOS	08
LAS REMUNERACIONES	11
¿CÓMO LLEGAN AL DIRECTORIO?	17
LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS	19
¿QUÉ DICEN LOS CEO Y LOS CFO?	24
HABILIDADES PARA SER UN MIEMBRO DEL DIRECTORIO	27
CONCLUSIONES	31
CONTACTOS	33

INTRODUCCIÓN



Nuestro estudio Board Members Survey Latam 2021, que se realizó con una muestra de más de mil juntas directivas de América Latina, **tiene como propósito contribuir a la construcción de un ecosistema corporativo plural y con cimientos fuertes para propiciar el desarrollo empresarial.**

Su realización fue posible gracias a la colaboración de Page Executive, la red de Institutos de Gobierno Corporativo de América Latina (IGCLA) y la Corporación Financiera Internacional (IFC), que pertenece al Banco Mundial. Esta investigación refleja la fuerza de la unión de los institutos de gobierno corporativo y de toda esta red que incluye a los más diversos agentes y especialistas en el tema, académicos, empresas, organizaciones de la sociedad civil y profesionales del mercado.

Board Members Survey Latam 2021 cobra mayor relevancia porque la falta de información sobre la conformación y dinámica de los miembros de la junta directiva ha generado la informalidad de este mercado en los países latinos. Lo anterior restringe conocer cuál es la compensación que se otorga a los integrantes de estos órganos, tan relevantes para las compañías.

“El gobierno corporativo evoluciona junto con las organizaciones y sus modelos de negocio. Nosotros, los think tanks, debemos analizar siempre estos movimientos para que podamos construir, con el mercado latinoamericano, las mejores prácticas a adoptar por las empresas, siempre con el objetivo de crear una mejor sociedad”, comenta Valeria Café, Directora de Vocalización e Influencia del IBGC.

La información aquí presentada cubre Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Panamá y Perú, y nos permite tener una mirada a las prácticas en la región. Entre los hallazgos encontrados destaca que el 31% de los puestos de junta directiva son ad honorem -sin retribución económica-, lo que sucede especialmente en las empresas más pequeñas y de capital cerrado.

La compensación variable sólo se presenta en el 8% de los casos, mientras que, en un 42%, las prácticas se concentran en un pago mensual fijo que no depende del número de reuniones, apenas el 1% por honorarios convertibles en participación en el capital de la empresa y en el 18% restante sí se maneja un pago fijo por reunión.

“La falta del componente variable revela lo complejo que resulta diseñar esquemas de compensación que vinculen la remuneración de la junta directiva con el desempeño de las empresas. Si se analiza la compensación en las diferentes posiciones de la junta, quien ocupa la presidencia de ésta obtiene una compensación de un 25% superior, es decir, que se reconoce la importancia del cargo”, indica Alexander Guzmán, del Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA, miembro de la red IGCLA.

Un hallazgo interesante, es que el 65% de los cargos ocupados en los directorios, han sido otorgados por tener una relación cercana con uno de los accionistas o a través de networking, lo que manifiesta la falta de independencia en las juntas directivas de la región, y de objetividad en el proceso de selección.



En lo que respecta a la equidad de género, “la subrepresentación femenina es evidente con solo el 24% en los puestos de los directorios de administración, una cifra mayor al de otros estudios en la región, probablemente porque aquí tenemos 85% de empresas de capital cerrado”, refiere María Andrea Trujillo, codirectora del CEGC del CESA, en Colombia.

La data obtenida refleja los sesgos y brechas que hay en los órganos de gobierno, en cuanto a la selección de los miembros, los salarios y la equidad de género. Esto nos demuestra que, si bien los directorios son absolutamente cruciales para el bienestar de una organización y su sostenibilidad, hay mucha informalidad en torno a ellos.

No hay mucho cuidado en los perfiles que llegan para ocupar un puesto en la junta. En su mayoría son hombres mayores, y de alguna manera ellos, culturalmente hablando, han creado estos sesgos que le han quitado diversidad y objetividad a los directorios.

Parte de la importancia de sacar a la luz estos hallazgos es precisamente hacer un llamado y evidenciar cómo es que las juntas corporativas están tomando decisiones que les está restando impacto y valor a las organizaciones, pues hoy día no hay suficiente información sobre este mercado y la poca que hay se ha manejado con mucho misterio.

“Esta investigación da a las compañías un parámetro mayor porque el aporte y talento de cada miembro de la junta es directamente proporcional a la competitividad de la compañía”, apunta Margarita Maldonado, Associate Manager de PageGroup Colombia.

Por esa razón, es fundamental profesionalizar el mercado de los miembros de la junta directiva en los países latinoamericanos. Con este estudio quisimos resaltar el valor del análisis referente a los directorios, reseñar algunos resultados y provocar en el lector la inquietud por saber cuánto cuesta una junta directiva en América Latina.



CONTEXTO

En una era de postpandemia, marcada por la necesidad de reactivación económica, por la aceleración de la transformación digital, el aumento en el activismo social con demandas que exigen un nuevo rol de las instituciones y, particularmente del tejido empresarial, se ha hecho más evidente **una nueva aproximación en el liderazgo corporativo y, por lo tanto, en sus directorios.**

Con la volátil realidad que enfrentan las organizaciones en el siglo XXI, es necesario demostrar cómo los grandes inversionistas pueden mitigar la exposición al riesgo a través de mejores prácticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo por parte de las empresas. Los escándalos corporativos como el de Volkswagen relacionados con emisiones contaminantes de sus vehículos afectando el medio ambiente, o el de Odebrecht relacionado con prácticas de corrupción y fallas en su gobierno corporativo, o la huelga de pilotos de Avianca en Colombia, mostrando la importancia de los aspectos sociales, han dejado grandes enseñanzas sobre la importancia de un enfoque orientado hacia la sostenibilidad.

“Dicho esto, es evidente que un nuevo mantra corporativo global es necesario en vista de este tipo de acontecimientos generalizados. Así, el capitalismo de los grupos de interés (stakeholder capitalism) toma más preponderancia que el tradicional capitalismo en beneficio único de los accionistas (shareholders value).” Como comenta Francisco Javier Prada, Corporate Governance Officer del IFC.

**“Se requiere una nueva lógica para los tiempos actuales. La diversidad más allá de la equidad de género en los directorios, la administración y el conocimiento de los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), al igual que la visión estratégica sobre los aspectos tecnológicos (inteligencia artificial, redes sociales, riesgo cibernético, internet de las cosas, etcétera) hacen necesario que las corporaciones latinoamericanas se hagan de directorios renovados y conscientes.”
Agrega Francisco.**

Sin embargo, como lo demuestra este estudio, lejos está la intención de implementar estrategias para renovar y gestionar directorios que puedan asumir estos retos con mayor desahogo, mientras que en otros mercados la discusión se centra en



si remunerar a los directores está vinculado con el cumplimiento de los factores ASG.

En la región, los niveles de remuneración no se comparan con los niveles de responsabilidad legal y corporativa que asumen los directores.

El entendimiento del directorio como instancia de asesoría y no solo como un órgano de supervisión o representación del propietario, es muy bajo. Se seleccionan directores con bases exclusivamente relacionales y sin ninguna mediación de un proceso estructurado de evaluación que permita establecer las necesidades imperantes y las oportunidades de mejora de estos órganos.

La búsqueda de nuevos directores se efectúa, en su mayoría, sin asomo técnico y objetivo, aunque para esta nueva realidad deban establecerse con certeza las habilidades blandas, tan o más importantes que la misma experiencia y reputación del candidato.

En la actualidad, los procesos de selección son incipientes y se basan en los modelos del pasado, aun cuando lo requerido es la búsqueda de mentes auto transformables de los directores capaces de instaurar las juntas 4.0.

En este estudio tendrán una aproximación hacia algunas realidades de las juntas directivas

latinoamericanas que, sin duda, demuestran la necesidad de transformación de los procesos de selección, inducción, remuneración y evaluación de directores, para reconocer y aumentar la profesionalización de los miembros de las juntas directivas como aspecto clave de la gobernanza para la competitividad y sostenibilidad del tejido empresarial.

El esfuerzo efectuado en este estudio en el marco de una inusitada, pero constante alianza entre académicos, institutos de gobierno corporativo de Latinoamérica, headhunters y órganos multilaterales de desarrollo, no busca nada distinto que dotar al mercado latinoamericano de nuevas miradas (técnicamente viables) para originar las conversaciones necesarias entre los principales actores de las corporaciones.

Por supuesto, no ha sido fácil lanzar esta muestra inédita de directores que han dedicado un poco de su tiempo para responder nuestros instrumentos y permitirnos elaborar este valioso insumo para ustedes. Esta es una oportunidad para agradecer a nuestros aliados y a los directores y miembros de la alta dirección que han apoyado esta iniciativa. Los invitamos a revisar a detalle los hallazgos.

LA COMPOSICIÓN DE LOS DIRECTORIOS



La información recabada muestra los hallazgos sobre la composición de las juntas en Latinoamérica. Los insights están clasificados por sector, edad, experiencia, posición y diversidad de género. Cabe recordar que el tamaño de la muestra fue de más de mil juntas directivas de diferentes sectores como:

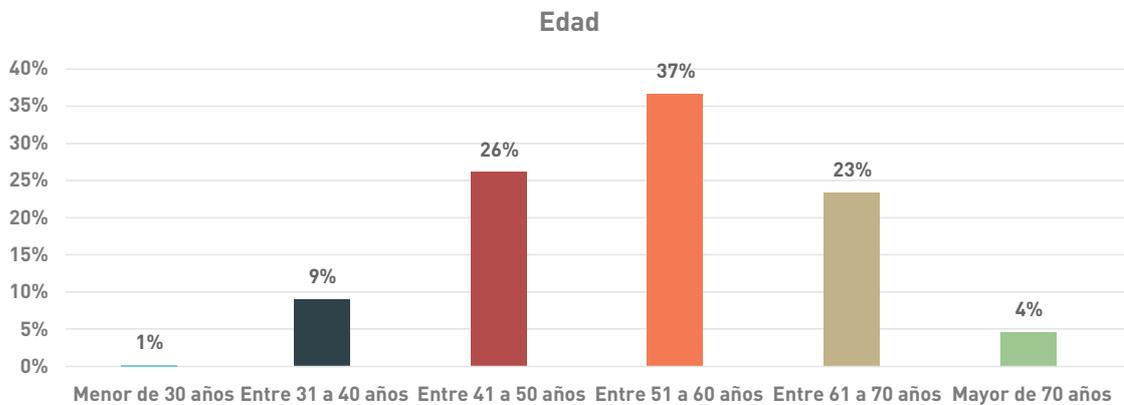
-  Minería
-  Inmobiliaria
-  Servicios
-  Industrial
-  Consumo masivo
-  Construcción
-  Banca y servicios financieros
-  Educación
-  Retail
-  Agrícola y ganadería
-  Salud e industria
-  Consultoría y servicios
-  Automotriz
-  Tecnología y servicios
-  Logística y transporte
-  Energía
-  Alimentos
-  Empresas sin fines de lucro
-  Hotelería y turismo

Las estructuras corporativas son importantes dentro del ecosistema empresarial porque según la forma en cómo están constituidas, se determina la viabilidad de lograr los objetivos del negocio. En una empresa, la toma de decisiones estratégicas está a cargo de los accionistas o dueños de la compañía, de los miembros de la junta directiva y de los directores de área.

La junta se encarga de asesorar al equipo de alta gerencia, supervisar el despliegue de la estrategia realizado por el ejecutivo principal y su equipo, y garantizar el ambiente de control para el manejo adecuado de la empresa. Por ello, puede sustituir al CEO de la firma cuando considere necesario, y dependiendo del marco regulatorio en cada país, decidir sobre nuevas emisiones de acciones, procesos de fusiones y adquisiciones, aprobación de presupuestos anuales, entre otros. Claramente la junta no tiene un poder absoluto, y algunas decisiones que afectan a la corporación requieren de la votación de los accionistas, pero su papel

central en el sistema de gobierno corporativo es innegable.

¿Quiénes conforman las juntas directivas? La edad de los miembros de la junta que actualmente se encuentran activos, brinda un panorama interesante sobre cómo están conformados estos directorios. De acuerdo con la investigación, el 37% de los participantes tiene entre 51 y 60 años de edad, mientras que un 26% de los dirigentes se halla entre los 41 y 50 años. Los datos obtenidos dejan ver que la población que se encuentra entre los 61 a 70 años es del 23%.





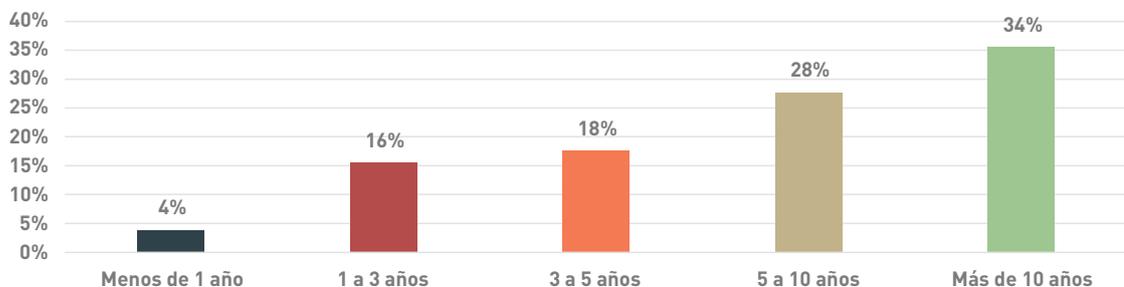
Los miembros que cuentan con más de 31 años, pero menos de 40, simbolizan el 9%, seguido de aquellos que tienen más de 70 años, con un 4%. Finalmente, los miembros menores a 30 años solo representan el 1%. Esto denota que los personajes de la junta, en su mayoría, son adultos maduros, con una trayectoria profesional previa. En muy pocos casos, un profesional joven ha logrado entrar a estos directorios, demostrando que la experiencia es una de las llaves de acceso para pertenecer a una junta directiva.

De hecho, el estudio halló que el 34% de los miembros de la junta posee más de 10 años trabajando en el mundo empresarial. El 28% tiene

una trayectoria que oscila entre los 5 y los 10 años, mientras que el 18% cuenta con más de 3 años de experiencia y menos de 5. El 16% reporta que tiene de 1 a 3 años laborando y, por último, sólo el 4% tiene experiencia menor a un año.

Acorde con esta información, el mayor porcentaje de los miembros del directorio cuentan con un nivel de experiencia que les permite tomar decisiones orientadas a resultados del negocio. Por otro lado, el estudio también expone que un 4% de estos miembros cuenta con experiencia menor a un año, esto indica que tienen abierta la posibilidad de desarrollar habilidades empresariales para poder ocupar una posición de alto rango en el futuro.

Años de experiencia



No obstante, son escasos los programas de formación para gobierno corporativo. En Page Executive tenemos un marco de evaluación muy bien fundamentado y detallado para analizar si un potencial director/a puede aportar valor a la junta, así como su desempeño una vez que entra en la dinámica del consejo.

Sobre la composición de las juntas en América Latina, el 34% de los miembros del directorio son directores externos, es decir, que no pertenecen a la administración de la compañía. El 32% son directores independientes, con base en los estándares del gobierno corporativo.

Después están los directores internos, aquellos que tienen historia previa en la empresa, con

una representación de 18%; los presidentes del directorio con un 12% y, finalmente, en el listado se encuentra la figura de secretario de directorio, con apenas un 4%.

Como se observa en la muestra, los directores externos e independientes tienen casi el mismo nivel de representación, pero los directores internos y presidentes del directorio sí tienen una diferencia del 6%, en lo que concierne a su participación en el directorio. Ni qué decir de los secretarios de directorio, estas figuras corporativas cuentan con una participación mínima versus el resto de sus compañeros de mesa.

LAS REMUNERACIONES

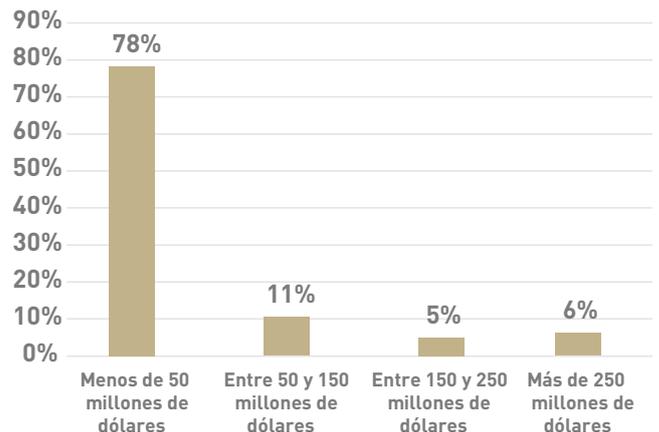


Para conocer la forma de remuneración de los directorios, el estudio contempló las siguientes categorías: **Ad Honorem, Honorario fijo, Honorario fijo y variable, Honorarios convertibles en participación y Honorario por asistencia a sesiones.** A continuación, se detalla cada una de ellas.

AD HONOREM

Esta categoría engloba Non Executive Director y CEO o CFO que participan en el Directorio como parte de las funciones de sus roles ejecutivos. Aquí podemos observar que el 78% de las empresas que tiene un esquema Ad Honorem, esto es, que los miembros de la junta no reciben una compensación

económica por su labor en el directorio, se encuentran en empresas con una facturación menor a 50 millones de dólares (mdd) al año.

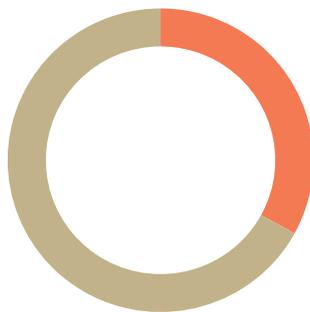


Asimismo, el 11% trabaja para una empresa que factura entre los 50 y los 150 mdd anuales; el 5% para organizaciones con una facturación anual de 150 a 250 mdd y, por último, sólo el 6% de los miembros labora en una firma que factura más de 250 mdd al año.

Por otro lado, el 96% de las corporaciones encuestadas que manejan el formato Ad Honorem no se encuentran listadas en la Bolsa de Valores mientras que el 4% sí lo están. Por industria, las compañías que más recurren a esta modalidad son las de servicios digitales, de educación y sin fines de lucro.

De aquellos directores que no reciben remuneración, el 67% son hombres, mientras que el 33% son mujeres. No obstante, esto no es fortuito, si se toma en cuenta que la participación de las féminas en las juntas directivas es menor que la de sus pares.

Ad Honorem por género



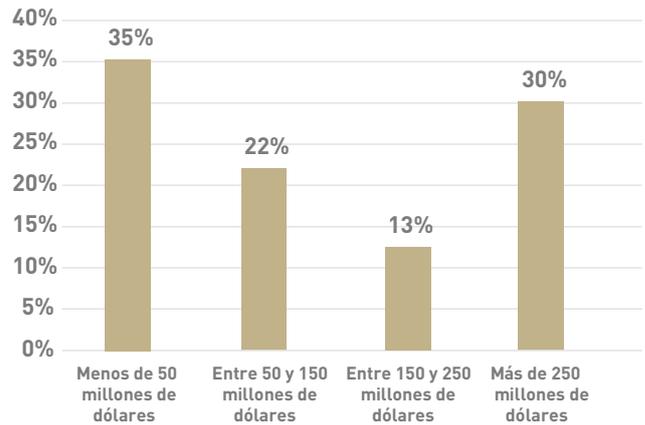
■ Femenino 33%
■ Masculino 67%

HONORARIO FIJO

Los sectores con mayor participación en este tipo de honorario son:

- Banca y Servicios Financieros,
- Tecnología y Servicios Digitales,
- Consumo masivo,
- Industrial,
- Energía,

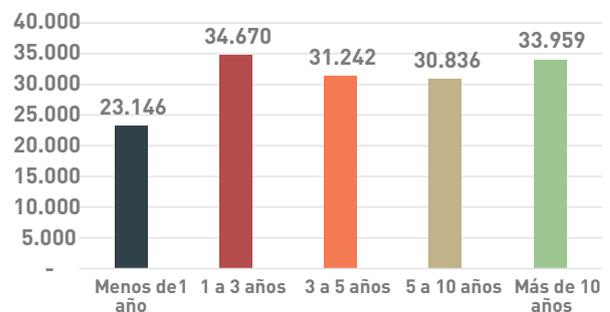
El 35% de las empresas que tienen un esquema de pago fijo corresponde a las empresas que facturan 50 mdd anuales; el 22% son compañías que facturan entre 50 y 150 mdd; el 13% compañías que facturan de 150 mdd a 250 mdd y, por último, el 30% en empresas con una facturación superior a los 250 millones de dólares.



Por otra parte, el 80% de las empresas que pagan por honorario fijo no se encuentran listadas en la Bolsa, mientras que el 20%, sí lo está.

Este estudio expone también los años de experiencia de los miembros del directorio, que son directamente proporcionales al monto que reciben cada año. Un miembro de la junta que tiene menos de un año de experiencia recibe un pago fijo de 23,146 dólares. En contraste, un miembro con más de 10 años de trayectoria laboral obtiene 33,959 dólares, en promedio. A medida que aumentan los años de experiencia se incrementa la remuneración anual.

Remuneración con base en la experiencia laboral



Las cifras son calculadas en dólares y de manera anual.



HONARIO FIJO POR SECTOR

Sector	Salario
Minería	53,387
Inmobiliaria	52,550
Servicios	48,917
Industrial	39,326
Consumo masivo	39,007
Construcción	38,163
Banca y servicios financieros	38,143
Educación	33,258
Retail	32,504
Agrícola y ganadería	29,515
Salud e industria	29,182
Consultoría y servicios	26,258
Automotriz	25,200
Tecnología y servicios	22,668
Logística y transporte	21,967
Energía	17,833
Alimentos	14,414
Sin fines de lucro	14,400
Hotelería y turismo	11,143
Entretenimiento	8,460



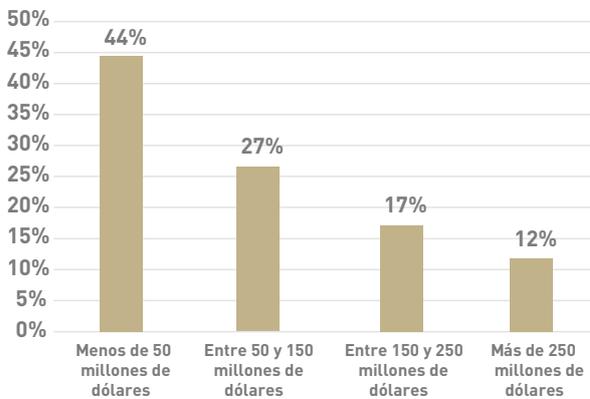
Las cifras son calculadas en dólares y de manera anual.





HONORARIO FIJO Y VARIABLE

La investigación arroja que el 44% de las empresas que pagan a través de honorarios fijo y variable, facturan menos de los 50 mdd. El 27% corresponde a las que facturan entre 50 y 150 mdd. En tanto, el 17% a una compañía, cuyos ingresos van de los 150 y 250 mdd y, por último, el 12% reporta más de 250 mdd cada año.



De las compañías de esta muestra que pagan por honorario fijo y variable, el 78% no se encuentra listada en la Bolsa y el 22% sí. A continuación, mostramos el ingreso fijo percibido, al igual que el ingreso variable, según los años de experiencia del miembro del consejo.

Por ejemplo, con una trayectoria menor a un año el pago fijo anual es de 3,696 dólares y el variable es de 11,088 dólares. Pero, con una experiencia laboral superior a los 10 años, el miembro de la junta recibe un salario fijo de 162,073 dólares y un honorario variable de 77,684 dólares al año. Como se aprecia en la siguiente gráfica, el monto es mayor conforme aumentan los años de trayectoria profesional.

HONORARIO FIJO Y VARIABLE POR AÑOS DE EXPERIENCIA

Años	Fijo	Variable
Menos de 1 año	3,696	11,088
De 1 a 3 años	44,947	57,502
De 3 a 5 años	70,037	109,902
De 5 a 10 años	45,992	26,093
Más de 10 años	162,073	77,684

Las cifras son calculadas en dólares y de manera anual.

Las posiciones corporativas que ocupan los miembros de las juntas directivas, por pago de honorario fijo y variable, también cambian conforme la jerarquía del puesto.

Ahora bien, la informalidad en la conformación de la junta y su evaluación constante, así como la escasa información sobre el gobierno corporativo, generan que no haya un margen justo a nivel de salarios.

Como se observa en la data, algunos miembros están en la junta por honor, mientras otros tienen un pago por honorarios muy diverso y, como no hay un contrato laboral de por medio, es difícil establecer un monto adecuado.

Las empresas más maduras en el tema, y que se preocupan por tener buenos perfiles en su junta, sí pueden llegar a tener esquemas salariales interesantes y más competitivos porque entienden el riesgo y tiempo que conlleva ser un miembro del directorio.

No obstante, en términos de salarios, no existe un marco de referencia completamente definido. Al respecto, muy pocas organizaciones recurren a una evaluación externa, que les permita visualizar su retorno de inversión y margen salarial.

POSICIÓN DENTRO DEL DIRECTORIO

Posición	H. Fijo	H. Variable
Comité del gobierno corporativo	148,800	49,600
Comité de nombramientos y remuneraciones	44,352	22,176
Director externo	98,886	62,924
Director independiente	87,445	62,915
Director interno	93,284	70,345
Presidente del directorio	45,040	36,033
Secretario del directorio	36,700	39,733

Las cifras son calculadas en dólares y de manera anual.

No menos importante, es la industria y la volatilidad de los mercados. Las condiciones económicas influyen directamente en los resultados de la compañía. En el caso de los honorarios fijos y variables por sector, las mayores ganancias han sido obtenidas por medio del sector industrial, financiero, de energía y minería, mientras que la utilidad menor la reporta la industria de la construcción, agricultura, hotelería y servicios profesionales.



HONORARIO FIJO Y VARIABLE POR SECTOR

Sector	H. Fijo	H. Variable
Agrícola y ganadería	14,000	28,000
Automotriz	40,000	40,000
Banca y servicios financieros	220,881	180,448
Construcción	26,012	14,221
Consultoría y servicios	10,202	6,135
Consumo masivo	100,945	48,280
Educación	80,000	80,000
Energía	173,536	28,100
Hotelería y turismo	21,696	20,088
Industrial	248,728	71,336
Logística y transporte	45,286	41,593
Minería	150,000	150,000
Retail	78,244	192,040
Salud e industria farmacéutica	88,801	86,086
Tecnología y servicios digitales	59,566	46,799

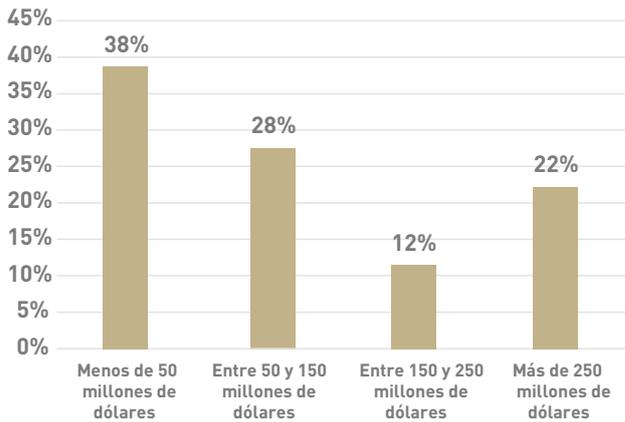
Las cifras son calculadas en dólares y de manera anual.

De las empresas listadas, el 64% de las que manejan un honorario fijo y variable utilizan el Ebitda o flujo operativo para el pago variable. Por tamaño de empresa, las que facturan más de 250 mdd al año son las que apuestan por este tipo de honorario.

HONORARIO POR ASISTENCIA A SESIONES

En esta muestra podemos observar que el 80% de las empresas que reportan honorarios por asistencia a sesiones no están listadas en Bolsa de Valores, mientras que el 20% emiten valores en el mercado de capitales.

Dentro de este tipo de honorarios, que corresponde al pago por sesión, la investigación arrojó que el 38% de las empresas facturan menos de 50 mdd anuales. También, están aquellas que facturan de 50 a 150 mdd y están representadas por el 28% del total de la muestra, mientras que el 12% se refiere a las compañías que reportan entre 150 y 250 mdd, y con 22%, están las corporaciones que tienen ganancias superiores a los 250 mdd.



En este esquema prevalecen los profesionales que tienen de 3 a 5 años de experiencia y perciben alrededor de 1,731 dólares por sesión. Le siguen los miembros con 5 a 10 años de experiencia, quienes reciben unos 1,452 dólares. Después, aparecen los miembros con menos de 3 años de experiencia y por su labor ocasional en las juntas directivas pueden ganar 1,335 dólares. Los expertos, que en su hoja de vida hay más de una década de trayectoria, también son convocados para asistir por sesiones y perciben 1,293 dólares por sesión.



Las cifras son calculadas en dólares y por sesión

HONORARIOS CONVERTIBLES EN PARTICIPACIÓN

El 70% de las empresas en esta muestra que ofrecen honorarios convertibles en participación, envían sus estados financieros a la Bolsa de Valores, y el 30% no se encuentra listada en Bolsa. Ahora bien, si hablamos del tamaño de las compañías de acuerdo su facturación anual, el tipo de corporaciones que reportan menos de 50 mdd están representadas por el 64%; también las compañías que tienen ganancias de 50 a 150 mdd así como las que reportan ganancias de más de 250 mdd figuran con el 18% de la muestra respectivamente.

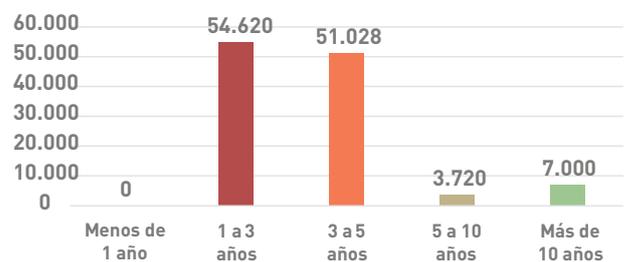
Algunos hallazgos en cuanto a la remuneración salarial:



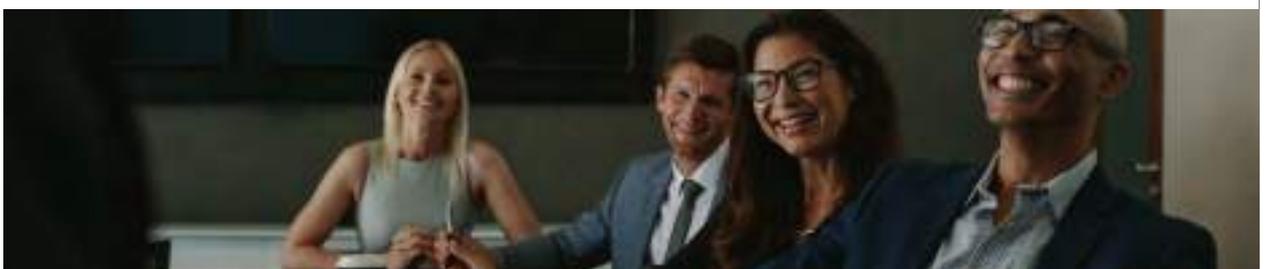
Las cifras son calculadas en dólares y por sesión



Remuneración salarial de acuerdo a los años de experiencia



Las cifras son calculadas en dólares y de manera anual.



¿CÓMO LLEGAN AL DIRECTORIO?



Hay un reto importante en los procesos de selección de las juntas directivas. Aunque el canal para llegar a ser parte de un consejo de administración varía, según el tamaño de la empresa, sobresale que los miembros del consejo empezaron a hacer vida en el Board dada su relación con los accionistas de la compañía, o bien, a través de networking.

Acorde con el estudio, y en términos generales, la relación por networking y con accionistas representa 26% y 39% respectivamente. Solo el 7% de los miembros del consejo de administración fueron seleccionados por un Headhunter.

A su vez, el 6% llegó a formar parte de la junta debido a un proceso de reorganización empresarial y el 11% asegura tener un vínculo o ser cercano a otros miembros del consejo. Dentro de estos parámetros encontramos que el miembro en cuestión, forma parte del directorio por sus relaciones y cercanía con los propietarios u otros actores relacionados con la empresa. A la vez, esto muestra la falta de profesionalización del mercado de miembros de junta directiva en América Latina.

El hecho de que los miembros no tengan un contrato laboral como sí lo tienen los empleados, no significa que no se deban realizar procesos de selección tan rigurosos como lo son las búsquedas de altos ejecutivos.

El networking es una buena fuente de reclutamiento, lo que significa un área de oportunidad, es cómo se toman las decisiones de quienes forman parte del directorio. Por ello, habría que tener un proceso de evaluación de competencias, de conocimientos y de alineación con la organización para que la selección sea más objetiva.

A través de un Headhunter es como se recomienda elegir a los miembros de la junta, ya que conocen el mercado de manera mucho más amplia que sólo a través del networking per se. Al llegar a la junta a través de referidos o de networking, los mismos accionistas empiezan a fomentar los sesgos.

Si un accionista propone a alguien porque es su amigo, la contribución va a estar alineada en función de lo que el accionista quisiera que sucediera, aunque no se trate de la mejor postura; ahí nuevamente tenemos un sesgo.

En contraste, un proceso a cargo de un Headhunter es más objetivo porque no forma parte del consejo. Además, tiene la capacidad de identificar qué mujeres y hombres pueden ser parte del directorio, con base en sus competencias.

Nuestros aliados también recomiendan que la selección se haga mediante un proceso de headhunting, ya que así se inyecta más objetividad a la hora de tomar decisiones, tanto de la organización como de la misma junta.

Para garantizar la objetividad en el proceso de selección, es crucial realizar una evaluación, que sea igual para todos, y en el que se usen herramientas contundentes para medir las habilidades de los candidatos al board.

“No estamos diciendo que el networking no sea una buena estrategia, pero sí aumenta el riesgo de sesgo. Entre más haya un evaluador externo, que no tenga ningún interés de por medio, más se logrará la objetividad”, aconseja Margarita Maldonado, Associate Manager de PageGroup Colombia.

El proceso de selección es similar al que se lleva a cabo para hallar a un CEO. Sin embargo, a los posibles directores usualmente los encuentras activos o pasivos en el mercado laboral, en cambio, los perfiles para las juntas están más ocultos. Muchos de ellos ya no están vinculados laboralmente, sino que se dedican solo a las juntas.

Tampoco es que se postulen abiertamente porque están involucrados en la estrategia más recóndita de una organización. Por eso, en PageGroup hacemos un trabajo muy fuerte en los procesos de formación para ocupar un cargo en el gobierno corporativo, eso igual nos acerca a las personas que están relacionadas con ello.

Para hallar al talento adecuado para una junta, es vital entender con mucha rigurosidad las clasificaciones, funciones, roles, riesgos, temáticas y por ende las competencias blandas que debe tener un miembro de junta.

En esencia, es un proceso de mapeo de mercado e implica mantenerse alerta para poder identificar dónde están estos perfiles que recomendamos no solo por las habilidades y grado de expertise, sino por su alineación con la organización.

Hay muchos CEO que creen que pueden ser un miembro de junta, y no necesariamente es así. Se requiere un proceso de transición entre ser un director de empresa y un miembro de la junta, pues como board eres un asesor y como director eres un ejecutor de la estrategia. Ése es uno de los errores más frecuentes que se comenten a la hora de



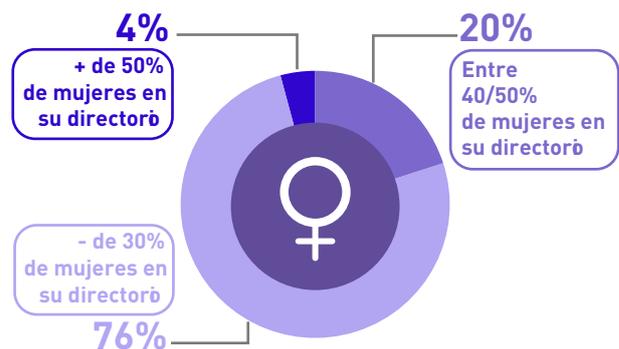
LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS



En lo que respecta a la diversidad de género, los directorios tienen una clara brecha. El talento femenino no ha sobresalido como se desearía en el mundo empresarial.

Y lejos de ocupar cerca de la mitad en la conformación de las juntas, su voz ha quedado como una minoría en comparación con la representación masculina.

El 20% de las empresas participantes tiene entre el 40 y 50% de mujeres en sus juntas directivas; en el 76% restante, las mujeres ocupan menos del 30% en dichas juntas. Y en total, únicamente el 4% de los directorios tiene una participación de mujeres mayor al 50%. La subrepresentación femenina en los directorios es evidente.



Lo anterior es un foco de atención para los directorios, pues queda demostrado que existe una gran área de oportunidad en el ámbito de la diversidad de género en los esquemas empresariales. Cerrar la brecha de género en estos espacios puede dotar de pluralidad a las juntas directivas, pero, sobre todo, generar mejores resultados, toda vez que la toma de decisiones estratégicas es más diversa, objetiva y analítica, desde diferentes perspectivas.

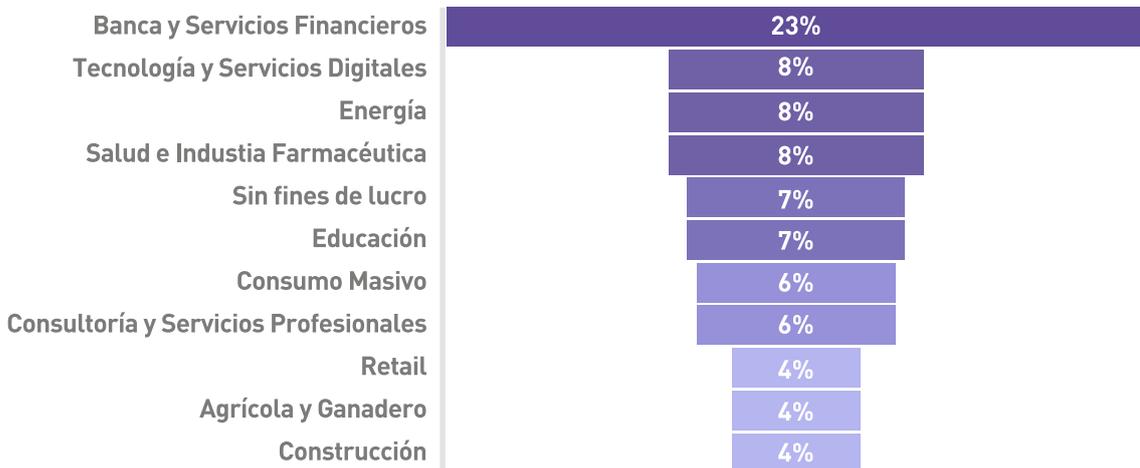


Para las empresas nunca antes fue tan urgente contar con equipos diversos de trabajo y basar la toma de sus decisiones en modelos de inclusión. El camino para lograr la diversidad e igualdad de oportunidades, empieza con la conformación de los juntas directivas. Hoy, la participación femenina en las juntas solo se vislumbra en el 24% de los cargos, en términos generales.

La investigación revela que en el sector de la banca y servicios financieros, es donde más mujeres hay como parte de los directorios, con un porcentaje del 23%, muy lejano al 8% que se ve en otros sectores como tecnología,

servicios digitales, farmacéutica, energía, educación y empresas sin fines de lucro con una representación femenina del 7%.

Los sectores de retail, construcción y agrícola y ganadería son los que reportan el menor porcentaje de protagonismo de empresarias en las juntas directivas. Un dato interesante es que justo estas dos últimas industrias, son las que más pagan a las mujeres del directorio, por honorario fijo.



HONORARIO FIJO POR SECTOR

-  Entretenimiento **6,120**
-  Logística y transporte **8,736**
-  Servicios **9,610**
-  Energía **14,137**
-  Educación **14,192**
-  Minería **14,400**
-  Consultoría y servicios profesionales **16,716**
-  Retail **16,962**
-  Salud e industria farmacéutica **19,584**
-  Tecnología y servicios digitales **19,782**
-  Banca y servicios financieros **37,043**
-  Industrial **39,917**
-  Consumo masivo **45,765**
-  Agrícola y ganadero **45,957**
-  Construcción **51,546**

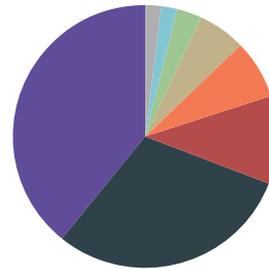
Las cifras son calculadas en dólares y de manera anual.

En cuanto a la posición que ocupan las mujeres dentro del directorio solo el 2% de ellas es

miembro del comité de auditoría en esta muestra. La mayoría de las profesionales de la junta fungen como directoras independientes o como directoras externas, es decir, que no hicieron un plan de carrera dentro de la compañía, sino que fueron incorporadas para laborar directamente como miembro de la junta. El resto ocupa la presidencia del directorio, la secretaría del directorio o el comité de nombramientos o de gobierno corporativo.



POSICIONES QUE OCUPAN EN EL DIRECTORIO



- 2% Comité de Auditoría
- 2% Comité de Nombramiento y Remuneraciones
- 3% Comité de Gobierno Corporativo
- 6% Secretario del Directorio
- 7% Presidente del Directorio
- 11% Director Interno
- 30% Director Externo
- 39% Director Independiente

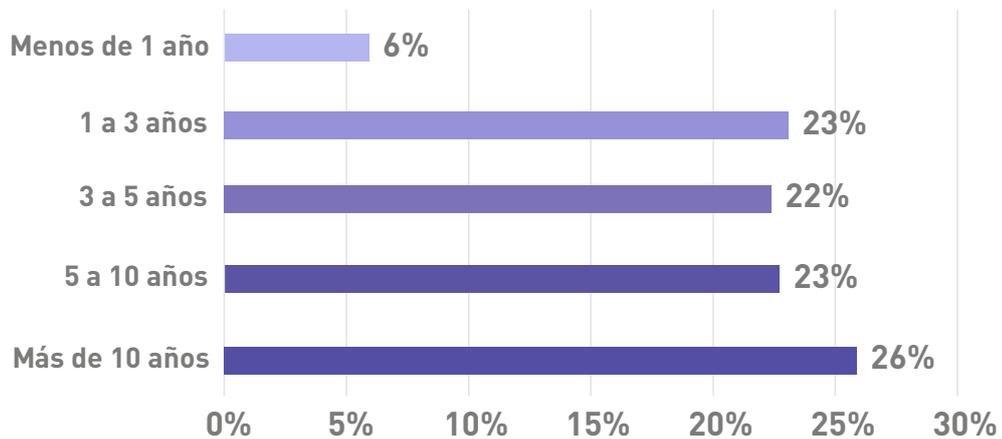


Los años de experiencia laboral con los que cuentan las mujeres que están dentro del gobierno corporativo, es un dato fundamental que demuestra el nivel de conocimiento existente.

El 26% de las mujeres del directorio tienen una experiencia laboral superior a 10 años. El 23% posee una trayectoria de 5 a 10 años, y en la misma proporción, hay mujeres con una trayectoria de 1 a 3 años. Asimismo, el 22% de ellas cuenta con una experiencia de 3 a 5 años. Solo el 6% tiene menos de un año trabajando en su industria.



MUJERES: AÑOS DE EXPERIENCIA

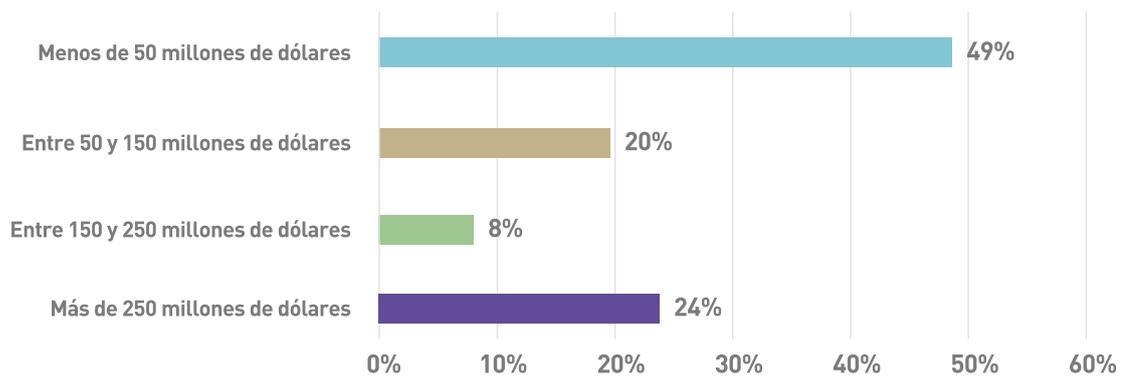




Dentro de la muestra, el 17% de las mujeres labora en empresas listadas en Bolsa de Valores mientras que el 83% trabaja en compañías no listadas. En cuanto a la facturación de las corporaciones en las que participan las mujeres, casi la mitad pertenece al directorio de empresas que facturan menos de 50 mdd al año, mientras

que el 24% labora en una firma que tiene ingresos superiores a los 250 mdd anuales. La mayor participación de mujeres, en los órganos de gobierno en empresas de menor tamaño, se ha evidenciado igualmente en estudios previos. Para las mujeres, romper barreras, resulta más complejo en empresas de mayor tamaño.

PARTICIPACIÓN DE MUJERES POR FACTURACIÓN DE EMPRESA



Si nos enfocamos sólo en género, en Europa han logrado cerrar las brechas un poco más rápido. Desafortunadamente, en América Latina hay una cantidad de sesgos inconscientes, que hacen que las mujeres no estén tan representadas en el directorio.

En Colombia, por ejemplo, al conversar con mujeres que han entrado a las juntas, vemos que por cada una en el directorio hay 20 hombres. La conformación es muy dispareja; básicamente es un sesgo cultural que viene de muchas creencias sobre el rol de la mujer; su papel de esposa y madre, frente a su desarrollo profesional.

La opinión hegemónica ha hecho creer que cuando un hombre es fuerte y determinado, entonces tiene madera de líder, pero una mujer con esas características puede ser 'conflictiva'. En este sentido, tenemos que ser mentores y apalancar al talento femenino.

De hecho, como expertos en captación de talento hemos visto que las mujeres, en términos

generales, cuentan con una mejor formación y aún así, tienen una desventaja debido a los sesgos, y a que ellas mismas no levantan la mano para ocupar un puesto directivo o en una junta directiva.

Como consecuencia, las mujeres han tenido que desarrollar sus carreras a un ritmo diferente, y eso les ha impedido llegar a la misma velocidad que los hombres a las posiciones de alta dirección.

En la actualidad, las compañías se han vuelto más conscientes de las diferencias de género y de la necesidad de crear equipos más diversos. Aún falta mucho por hacer, porque lo que estamos viendo, es que la mayoría de las mujeres están dentro de los rangos intermedios, de las gerencias medias y jefaturas, pero en los niveles más altos, aún hay muy poca representación femenina.

¿QUÉ DICEN LOS CEO Y LOS CFO?

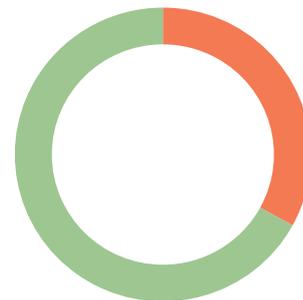


Para conocer la perspectiva que tienen los directores generales (CEO) y financieros (CFO) de las empresas, acerca de los directorios, se encuestó a más de 200 líderes. El 24% es de Chile, el 21% de México, el 18% de Colombia, el 15% de Brasil, el 10% de Argentina, el 8% de Perú, el 2% de Panamá y otros 2% para otros países.

Los sectores a los que pertenecen las empresas, cuyos CEO y CFO fueron encuestados, son: automotriz, alimentos, educación, hotelería y turismo, minería, consumo masivo, construcción, retail, logística y transporte, agrícola y ganadero, consultoría y servicios industrial, energía, banca y servicios financieros y tecnología.

La información recolectada para el estudio revela que el 67% de los líderes encuestados pertenecen al directorio de la empresa en la que labora, mientras que el 33% de la muestra no son miembros del directorio.

Eres miembro del Directorio



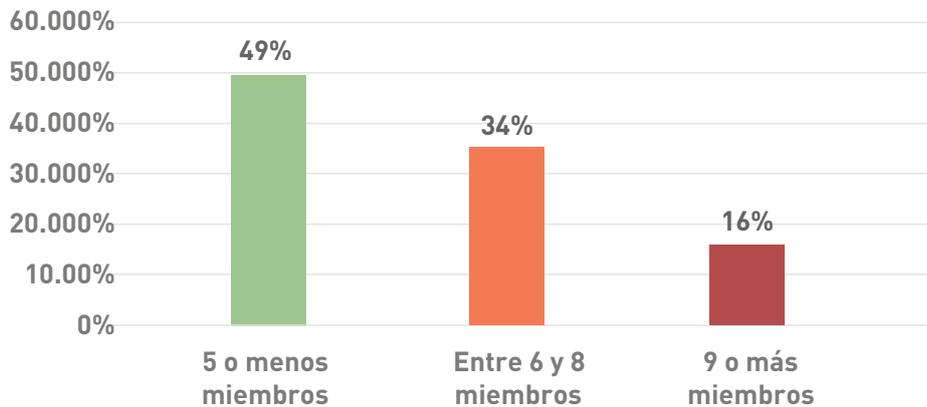
■ Sí 67%

■ No 33%

En cuanto al número de miembros en los directorios, las respuestas arrojaron que el 50% de las juntas directivas están conformadas por cinco o menos personas; el 16% por nueve o más miembros y, por último, en el 34% de los casos, sus directorios tienen entre seis y ocho personas.



Cantidad de miembros en los Directorios

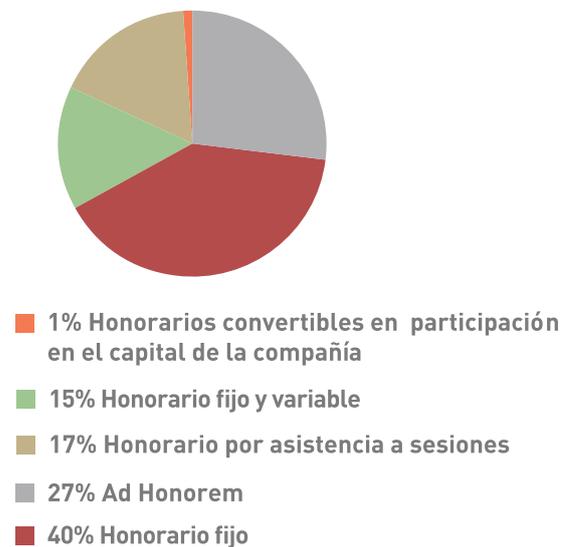


El promedio de personas en una junta corporativa va de los cinco a los diez miembros, pero esto depende del tamaño de la empresa y del tipo de organización. No hay un estándar, la cantidad responde a la estrategia y al momento que vive la organización.

POR TIPO DE REMUNERACIÓN

Sobre el tipo de honorario que maneja la empresa a la que pertenecen, los CEO y CFO revelaron que el 40% ofrece a los miembros del directorio un pago por honorario fijo, el 27% se inclina por Ad Honorem, el 17% por asistencia en sesiones, el 15% por el pago fijo y el 1% por honorarios convertibles. No obstante, el estudio también abarcó el tipo de honorario, según el tamaño de las empresas listadas.

Tipo de Honorario



TIPO DE HONORARIOS DE ACUERDO AL TAMAÑO DE EMPRESA

Tipo de honorario	Menos de 50 millones de USD	Entre 50 y 150 millones de USD	Entre 150 y 250 millones de USD	Más de 250 millones de USD
Ad Honorem	31%	25%	28%	20%
Honorario fijo	31%	39%	52%	55%
Honorario fijo y variable	19%	14%	4%	14%
Honorario por asistencia a sesiones	19%	23%	16%	9%
Honorarios convertibles en participación en el capital de la compañía	1%	0%	0%	2%



HABILIDADES PARA SER UN MIEMBRO DEL DIRECTORIO



HABILIDADES BLANDAS O SOFT SKILLS

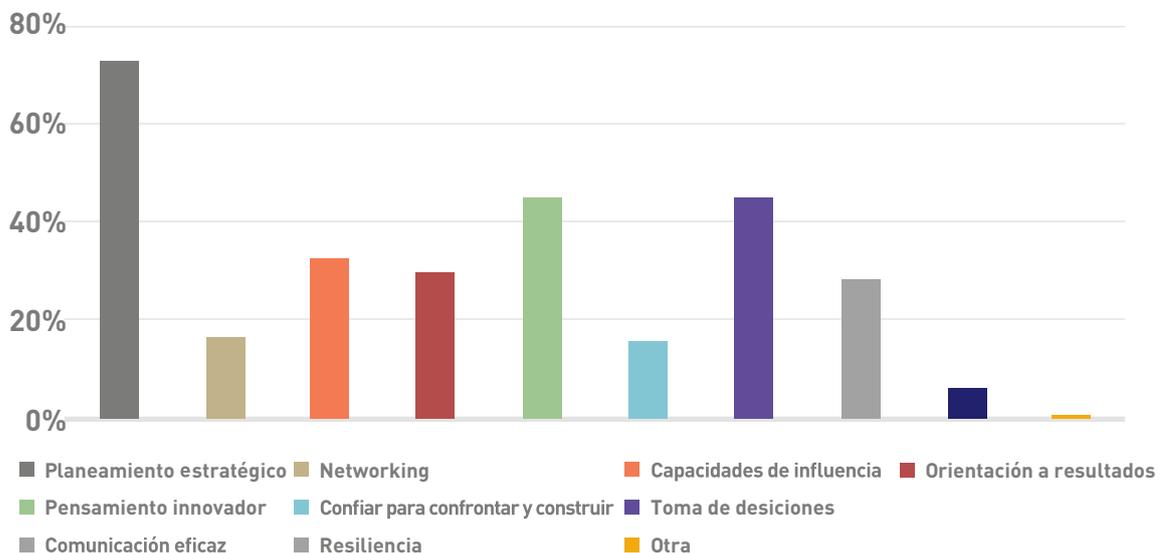
Las habilidades que necesitan tener los miembros del directorio no son las mismas de antes. En un contexto incierto y con grandes retos de recuperación económica a causa de los estragos traídos por la pandemia del coronavirus, las juntas requieren a líderes con visión estratégica, capaces de adaptarse rápidamente a los cambios.

Sobre las habilidades blandas, entendidas como la combinación de competencias sociales, de comunicación, personalidad, sentido común, etcétera, los CEO y CFO consideran que, para poder

conformar un directorio eficiente, es importante que los altos ejecutivos sepan cómo planear de manera estratégica.

Que tengan un pensamiento innovador, a fin de plantear soluciones creativas a diversas situaciones, que se den en diferentes escenarios. Personas que no titubeen para tomar decisiones de negocio y que logren comunicarse de manera eficaz y asertiva.

Perfiles que sepan hacer networking en un ambiente de respeto y confianza, para confrontar y construir puentes. Con orientación a resultados, capacidad de influencia y sobre todo, resiliencia.





Ahora bien, desde la perspectiva de un miembro del directorio, del universo de habilidades blandas en demanda, el 67% de la muestra considera que el planeamiento estratégico es una de las competencias más importantes, mientras que el 42% cree que el pensamiento innovador y la toma de decisiones son más relevantes para poder ejercer un cargo en una junta directiva.

Habilidades blandas **Toda la muestra**

Planeación estratégica	67%
Pensamiento innovador	42%
Toma de decisiones	40%
Comunicación efectiva	38%

Ahora bien, esta perspectiva puede cambiar ligeramente de acuerdo a la opinión de hombres y mujeres.

Habilidades blandas **Hombres** **Mujeres**

Planeación estratégica	69%	59%
Pensamiento innovador	41%	44%
Toma de decisiones	41%	38%
Comunicación efectiva	33%	55%

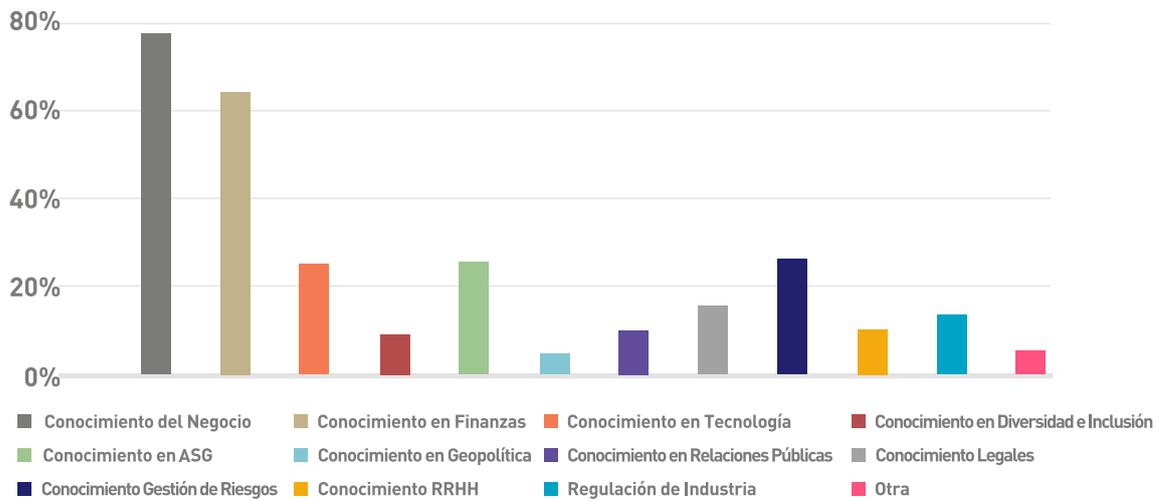
HABILIDADES TÉCNICAS

En cuanto a este tipo de habilidades, los CEO y CFO tienen en mente una serie de habilidades técnicas que los miembros del directorio deben cubrir para considerar a éste exitoso. Estas competencias técnicas, que sirven para desempeñar una función específica dentro de la empresa y que se desarrollan por medio de la formación, capacitación o entrenamiento, están abanderadas por el conocimiento que se tenga del negocio en cuestión.

A ello, le sigue el conocimiento de las finanzas, y aquí entran las credenciales académicas y profesionales que el miembro de la empresa tiene, ya sea una maestría en negocios o MBA, las certificaciones o logros obtenidos previamente, con su toque numérico.

De hecho, el 77% de los encuestados considera el conocimiento del negocio como una de las habilidades técnicas más importantes, seguido de un 63% que señaló que el conocimiento en Finanzas, tenía mayor peso en este mundo de las competencias duras, situación que es natural debido a que esta muestra corresponde a CEO y CFO.

Después, el dominio en temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo aparece en el imaginario de los líderes de empresa. La tendencia en el esquema corporativo se mueve hacia esa dirección, aquellas compañías que logren incorporar la responsabilidad social corporativa en su ADN serán más confiables a los ojos de sus stakeholders. Pero no de una forma superficial, sino que sus actos y dichos sean congruentes con ello, y eso, así como la diversidad e inclusión, comienza desde la cabeza de una compañía.



En las habilidades técnicas que se requieren para estar en el directorio también se menciona el conocimiento en tecnología, gestión de riesgos, políticas de diversidad, relaciones públicas, recursos humanos, geopolítica y legalidad. Al momento de comparar la perspectiva de un CEO o CFO con la de un miembros de directorio, encontramos que hay una coincidencia total en cuando al nivel de importancia de cada una de ellas.

En donde si encontramos alguna diferencia es en la perspectiva de hombres y mujeres:

Habilidades Técnicas	Hombres	Mujeres
Conocimiento de la industria específica	70%	51%
Conocimiento en Finanzas	61%	47%
Conocimiento en ASG (Ambientales, Sociales, Gobierno Corporativo)	39%	59%
Conocimiento en Gestión de Riesgos	37%	43%

Que haya perfiles con un buen dominio de habilidades tanto blandas como técnicas en el timón del barco, impacta en la construcción de equipos de trabajo sólidos, no sólo en el consejo de administración, sino en cada rincón de las empresas latinas.

Es un hecho que las juntas directivas necesitan perfiles completamente distintos, con mucha más

diversidad. Las compañías no tienen la capacidad de identificar qué mujeres están relacionadas con el gobierno corporativo, por ejemplo. Dejan de lado que no sólo nos regimos por competencias técnicas sino por habilidades blandas. El presidente de la junta cumple también un rol específico. Es quien pone el orden en la junta, sin embargo, el aporte de todos debe ser de igual impacto. Y aquí entra la relevancia del mapeo y de contar con un programa de formación en gobierno corporativo y de correcta evaluación de los miembros de la junta.

En cierto modo, las habilidades mencionadas son necesarias, pero sin duda los miembros que quieran ser parte del directorio deben ir más allá del conocimiento del negocio, tomando en cuenta que una junta debe enfocarse en cuatro esferas. Por un lado, la rendición de cuentas, que tiene que ver con la legislación y la relación con los stakeholders, la estrategia y plan de sucesión.

También la formación de políticas, esto es, la creación de la visión y valores que dan vida a la cultura organizacional. La supervisión, que refiere al control interno y gerencial, al igual que los reportes de auditoría interna y externa, la vigilancia de la administración, identificación de riesgos, y transformación digital como un factor de impacto en la organización.

El otro punto tiene que ver con ASG, que refiere al ámbito ambiental, social y de gobernanza. Todas las políticas y los pilares relacionados con el impacto social y ambiental para la organización. Por ejemplo, cómo la pandemia del coronavirus está cambiando las reglas del juego para las empresas, o cómo un recorte de personal impacta no solo en la compañía, sino a nivel social.



“A veces, las compañías no son tan conscientes de ello, pues en el día a día no ven más allá de lo evidente, y el riesgo está en el lugar donde menos lo imaginan. Ahí, la junta es la que debe tener un conocimiento del entorno para que pueda tomar decisiones a conciencia”, menciona Maldonado.

Otra clave que define el éxito de estos órganos es que cada miembro debe saber cuál es su etapa de desarrollo dentro de la junta directiva, según el momento de la organización. Y esto no solo aplica para las sucesiones sino para la intervención de la junta en ciertas situaciones.

Las juntas no deben ser un ente que sólo está en otro nivel observando y dando opiniones, sino que deben involucrarse con su organización y aportar de diferentes maneras. Ser una columna vertebral, y saber co-administrar, sin asumir la administración. Las juntas tienen que tener claridad acerca de su rol, así como las personas que quieren formar parte de ellas.

Es curioso que los profesionales busquen pertenecer a una junta por la mera reputación que ello otorga, cuando desconocen el riesgo que

eso implica, desde el punto de vista salarial hasta lo que están arriesgando al ser parte del consejo.

Con base en las necesidades de la organización es cómo se reúne a los miembros de la junta. La intención es que cada miembro aporte valor, que no confronte por confrontar, sino que plantee un plan de acción diferente, que considere los momentos culturales de la organización y sepa trabajar en equipo.

Parece obvio, pero la colaboración no se vive tanto en las juntas; el móvil para ser miembro de la junta es la reputación, y en consecuencia, a los miembros les cuesta mucho trabajar en equipo porque usualmente quieren imponer sus puntos de vista.

Por otra parte, las juntas tienden a ser muy determinadas y orientadas a resultados. Les hace falta tener apertura y sensibilidad para empoderar a otros; aportar y llegar a acciones conjuntas que estén a favor de la organización.

CONCLUSIONES



En general, las brechas que se dan en estos órganos están relacionadas con la conformación del directorio. Tampoco se mide el performance de la junta, es decir, que hay un desconocimiento generalizado y muy profundo sobre la práctica y la parte técnica de un gobierno corporativo.

Las empresas encuestadas han dejado entrever las áreas en las que se requiere especial atención, por ejemplo, la participación de más mujeres dentro del gobierno corporativo. Existe una brecha de género y esta investigación lo pone en la mesa, así que uno de los retos que deben afrontar los directorios es generar estrategias para hacer activa la participación de las mujeres dentro de ellos.

También resulta interesante que la mayoría de las firmas encuestadas no se encuentran listadas en Bolsa de Valores, un hecho que limita su participación accionaria y de inversión, al igual que su valor de empresa y proyección internacional.

A su vez, más del 40% se encuentra bajo el régimen de honorario fijo, y menos del 10% en una modalidad de pago variable. Esto evidencia la complejidad para trazar mejores esquemas de compensación que sean justos en remuneración, y que respondan al desempeño de las propias compañías.

En cuanto al proceso de selección de las juntas directivas, si bien se enaltece el papel que juega el networking y la importancia de cultivar relaciones

con los accionistas de la corporación para poder acceder a puestos empresariales, también se demuestra la necesidad de ser plurales y objetivos en la conformación del gobierno corporativo.

En este sentido, debe abrirse la puerta a más colaboradores, bajo procesos de selección mucho más cuidados y profesionales; las juntas directivas podrían adquirir mayor riqueza y apertura en cuanto al desarrollo y aportación de sus miembros.

La nueva realidad laboral, económica y social exige que las empresas armen su consejo de administración con líderes diversos que tengan un conocimiento profundo del negocio, pero sobre todo que sepan anticiparse a los cambios y que sean más humanos, empáticos, resilientes, capaces de dirigir el barco a conciencia; hoy se necesitan juntas directivas con propósito.

En todos los países, hemos encontrado un profundo desconocimiento sobre las juntas, desde la parte legal, técnica, de riesgos, hasta el mismo rol que deberían desempeñar los miembros del directorio, así como la dinámica de la junta, es decir, cada cuándo debe haber reuniones, cómo funciona y cómo se elige a los miembros, incluido al presidente del directorio.

Todo eso es sumamente desconocido para los empresarios, porque no hay tantos programas orientados a formar a los miembros del directorio. De hecho, ser un miembro de junta se convirtió en un tema de reputación.



Esto significa que los miembros están ahí por un interés propio de tener un marco de reputación alto más que por aportar valor a una organización. La informalidad que gira en torno a los directorios es la que conduce a que esto suceda.

Cuando se tiene una compañía más madura y estable, los componentes que se necesitan de la junta son muy diferentes a una empresa relativamente nueva. Incluso los impactos hacia fuera y hacia dentro son distintos.

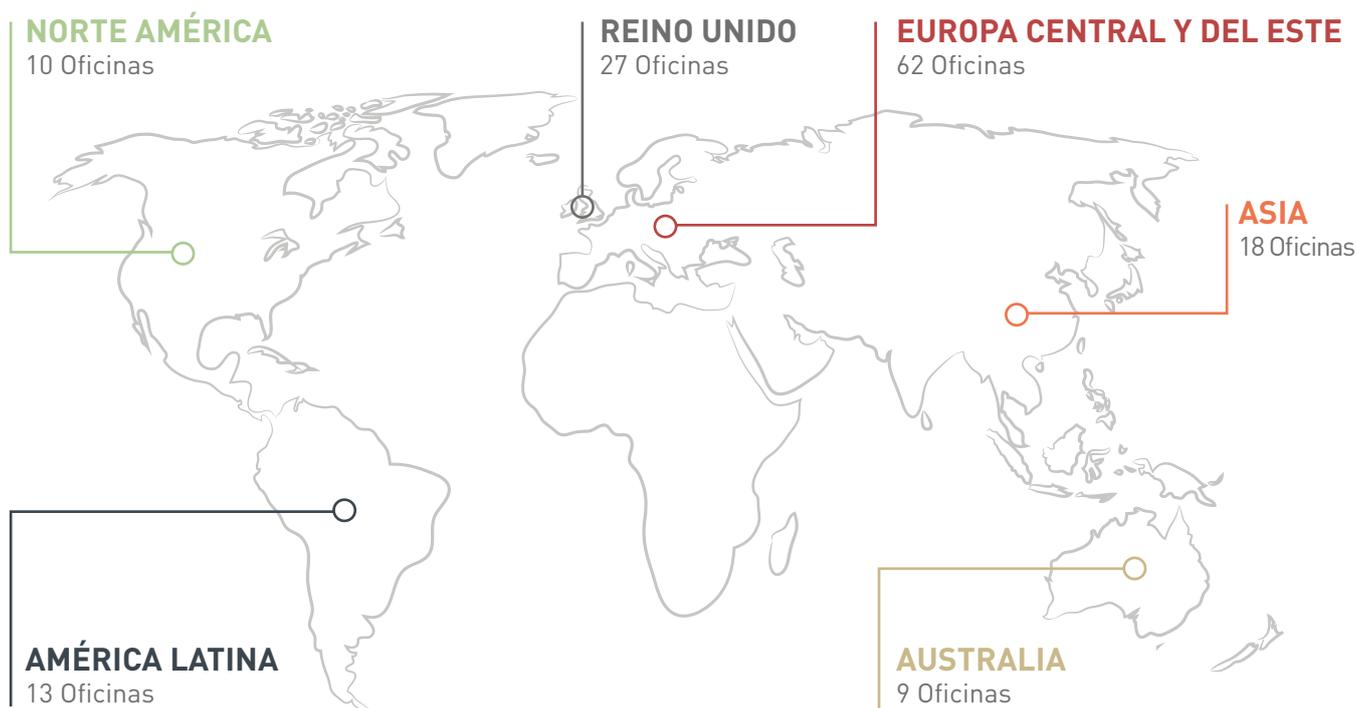
Cada que la compañía hace su plan estratégico debe pensar si la conformación de la junta está

respondiendo a eso. Si bien no hay un parámetro de cuánto tiempo deben estar los miembros en el directorio, sí se recomienda que haya una rotación en un tiempo determinado, a fin de garantizar la propia actualización de la junta.

La reflexión es que si nosotros mejoramos estos aspectos se va a poder evaluar cómo sería el resultado en las organizaciones y qué impacto tendrían. Probablemente muchos de los efectos que hay en el mercado tendrían una cara muy diferente si las juntas realmente estuvieran conformadas de otra manera.

NUESTRA PRESENCIA GLOBAL

Consultores experimentados y dedicados en todo el mundo



ARGENTINA
Diego Sibbald
Principal
+56 9 42567571
diegosibbald@pageexecutive.com

BRASIL
Ricardo Basaglia
Director
+55 11 45056193
ricardobasaglia@michaelpage.com.br

COLOMBIA
Paola Marín Pulgarín
Partner
+57 17436736
paolapulgarin@pageexecutive.com

CHILE
Ainara Ormazábal
Senior Partner (LATAM)
+56 2 25853212
ainaraormazabal@pageexecutive.com

MÉXICO (Ciudad de México)
João Nunes
Managing Director
+52 5552845777
joaonunes@pageexecutive.com

MÉXICO (Monterrey)
Javier Torre
Director
+52 81 41620910
javiertorre@michaelpage.com.mx

PERÚ
Rodrigo Escudero
Partner
+51 17125814
rodrigoescudero@pageexecutive.com



PageExecutive

Part of PageGroup