

PageExecutive

Board Members

LATAM 23/24





ÍNDICE



Haz clic en tus temas de interés

Las llaves del éxito en América Latina: desbloqueando el potencial de las juntas directivas	Radiografía de las Juntas Directivas	Rompiendo barreras: El avance de la representación femenina en los consejos directivos
Más allá de la experiencia: diversidad y barreras generacionales	Consejos pequeños	Conexiones estratégicas como puertas de acceso
	ESG aparece en la escena de los conocimientos clave	
Evaluación y desempeño de los boards	Habilidades para ser un miembro del directorio	Rupturas y continuidades
	Explorando los salarios de los <i>Board Members</i> en América Latina	
La construcción de consejos diversos y sostenibles		

EDITORIAL

Patrick Hollard

“ **N**os encontramos en un momento crucial en el mundo empresarial. La era de la inteligencia artificial y el aceleramiento del cambio climático nos exige tomar decisiones para garantizar la sostenibilidad del mercado laboral. En este contexto, los miembros de las juntas directivas se convierten en actores fundamentales, ya que son quienes tienen el poder de influir y transformar el rumbo de las compañías, generando un impacto significativo en el mundo empresarial. En PageGroup, nuestro propósito va más allá de entrevistar y contratar profesionales, asesorar y hacer crecer empresas. También nos dedicamos a cambiar vidas al comunicar información valiosa, recolectar experiencias y opiniones, y analizarlas para revelar tendencias. ”

Ainara Ormazábal

“ **D**esde su lanzamiento en el 2021, la primera edición del Estudio de Board Members ha generado un gran interés y fue ampliamente consultado en la comunidad empresarial. Con 11,2k de visitas y un crecimiento constante, se estableció como una referencia sólida en el ámbito de las juntas directivas. Esto demuestra su relevancia y su impacto en la toma de decisiones estratégicas de las empresas, convirtiéndolo en una invaluable fuente de información y análisis. Realizado en colaboración con Page Executive, la red de Institutos de Gobierno Corporativo de América Latina (IGCLA) y la Corporación Financiera Internacional (IFC), perteneciente al Banco Mundial, refleja la fuerza de la unión de los institutos de gobierno corporativo y de toda esta red de diversos agentes y especialistas en el tema, subrayando así la importancia de abordar de manera integral los desafíos y tendencias en el gobierno corporativo. ”

Patrick Hollard

“ **E**n esta segunda edición del estudio (2023-2024), nos enfocamos en brindar una visión completa y actualizada sobre las realidades y tendencias de las juntas directivas en América Latina. La falta de información detallada sobre los directorios y la poca transparencia en cuanto a la compensación que se otorga a sus miembros han restado impacto y valor a las organizaciones, por esto es fundamental profesionalizar el mercado de los miembros de las juntas directivas en América Latina. ”

Ainara Ormazábal

“ **N**uestro objetivo es destacar el valor del análisis en relación con los directorios, abordando temas fundamentales como la composición y diversidad de los miembros, la evaluación y desempeño de las juntas, la remuneración y los procesos de selección. A través de esta investigación, damos luz a información relevante y actualizada que promueve un enfoque estratégico y efectivo en la gobernanza empresarial para contribuir al desarrollo de juntas directivas más sólidas y preparadas para enfrentar desafíos. ”



Patrick Hollard
Executive Board Director
Latam, Middle East y
Africa en PageGroup



Ainara Ormazábal
Senior Partner en Page
Executive LATAM



EL SIGUIENTE NIVEL DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS

LAS LLAVES DEL ÉXITO EN AMÉRICA LATINA: DESBLOQUEANDO EL POTENCIAL DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS



El tejido empresarial de América Latina en 2023 no escapa al resto del mundo en cuanto a los hitos que han marcado el funcionamiento de las organizaciones y de su talento en los últimos años. Si bien el mundo entró oficialmente en la era postpandemia, la transformación digital y el trabajo remoto han tenido un impacto profundo en las operaciones de las empresas, la transparencia de los procesos y los esquemas de reclutamiento y remuneración, desde los niveles de entrada hasta los órganos de toma de decisiones como son los Consejos de Administración.

Los desafíos del trabajo a distancia que al principio representaban un obstáculo, hoy se han convertido en una oportunidad para ampliar horizontes y capacidades, apostar por la integración diversa de los Consejos de Administración en términos de género, edad, disciplinas e incluso de la forma en la que operan, cómo se evalúan y qué priorizan para evaluar.

Las empresas latinoamericanas enfrentan la urgente necesidad de implementar procesos y estructuras que fortalezcan sus órganos de decisión, asegurando una mayor coherencia y acompañamiento valioso para sus líderes y accionistas.

RADIOGRAFÍA DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS

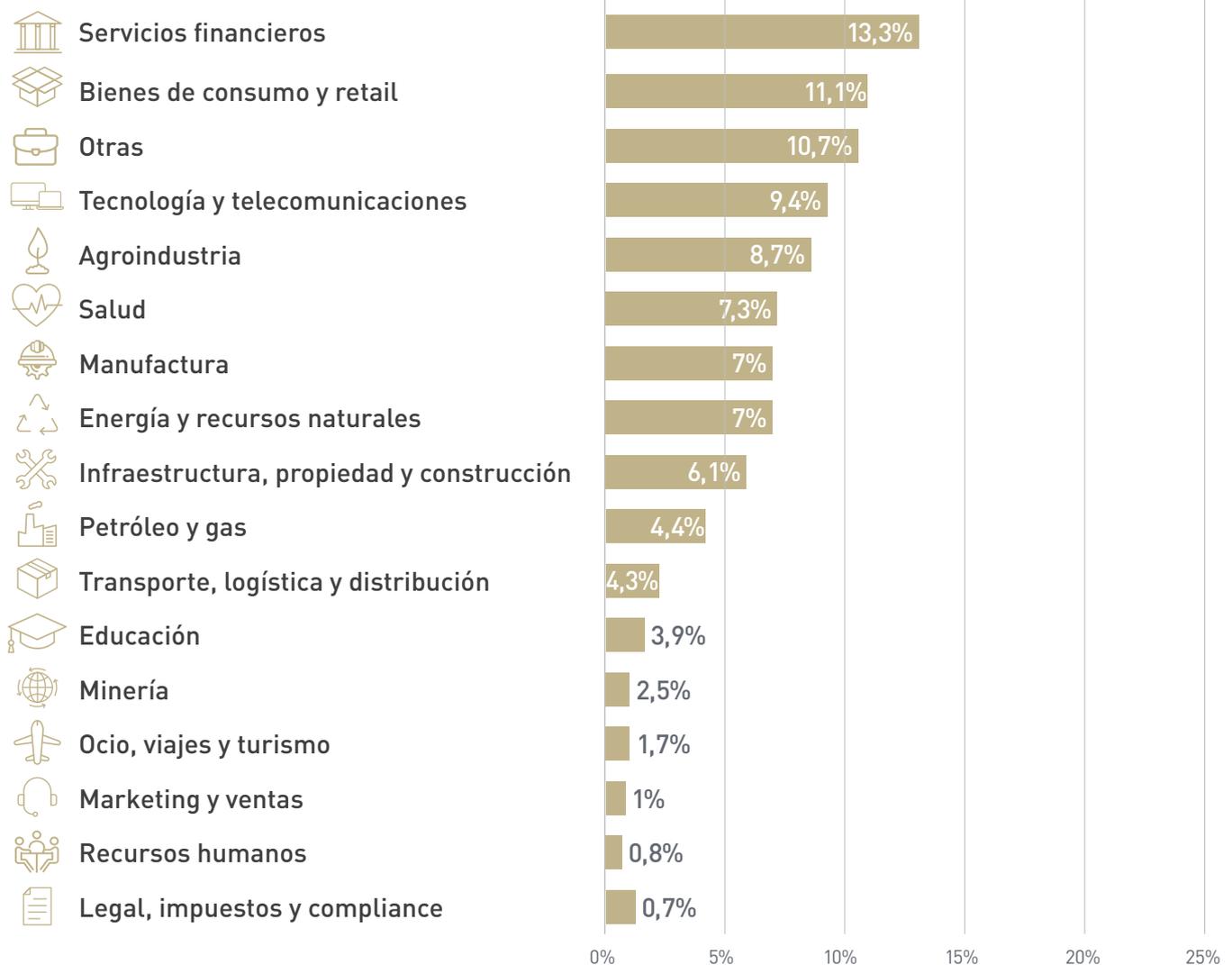
El estudio *Board Members 2023-2024* de Page Executive América Latina contó con las respuestas de **más de 900 miembros de juntas directivas**, posicionándolo como referente respecto a juntas directivas en la región y brindando una visión profunda y precisa del panorama.

A través de esta investigación exhaustiva, se buscó obtener un mayor entendimiento de las dinámicas, características y tendencias de las juntas directivas en América Latina, permitiendo así, identificar oportunidades de mejora.

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS



INDUSTRIAS EN LAS QUE PARTICIPAN LOS MIEMBROS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS



Resulta relevante conocer el tipo de industria a la que pertenecen los miembros de las juntas directivas, pues son un indicativo de las disciplinas, prioridades y formas de pensamiento que tendrán un mayor peso sobre las decisiones que se toman en cada organización.

ROMPIENDO BARRERAS

EL AVANCE DE LA REPRESENTACIÓN FEMENINA EN LOS CONSEJOS DIRECTIVOS

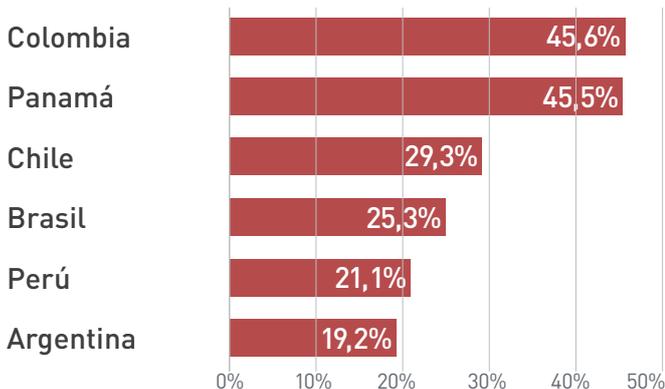
En el análisis de las respuestas del estudio prevalece la presencia masculina, representando un 73.5% de los encuestados. Por otro lado, se observa una representación femenina del 26.1%. No obstante, observamos un avance de casi dos puntos porcentuales en la proporción de respuestas de mujeres respecto nuestra edición 2021-2022.

Sin embargo, al preguntar directamente a los miembros sobre la composición de los *boards* en los que participan, se observa una variación en las proporciones.



Un 74% de los *boards* cuenta con la participación tanto de hombres como de mujeres, mientras que un 26% está compuesto exclusivamente por hombres.

Porcentaje de representación femenina por país

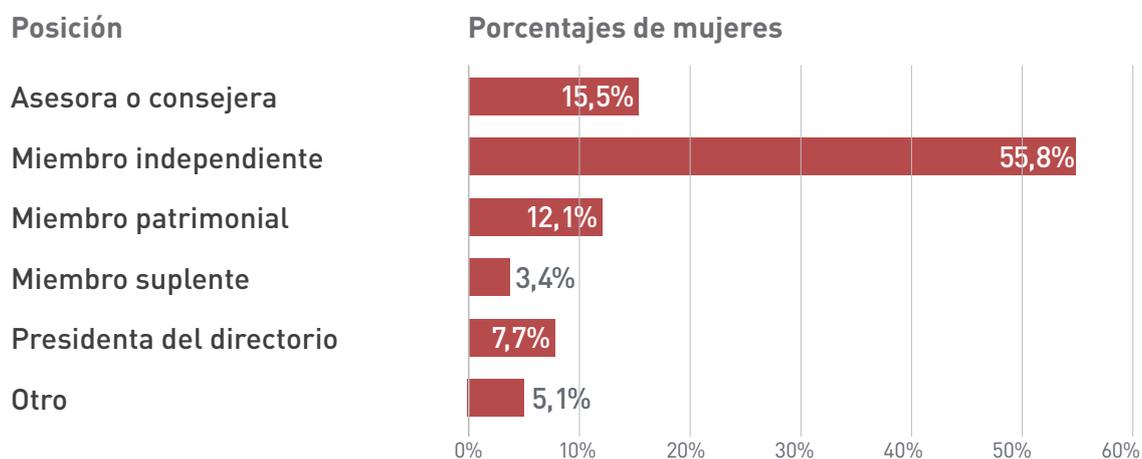


La **representación femenina** en los consejos directivos de América Latina varía significativamente, destacándose **Colombia y Panamá** como líderes en equidad de género, mientras que México, Argentina enfrentan el desafío de aumentar la participación de las mujeres en sus *boards*.



POSICIONES QUE OCUPAN LAS MUJERES

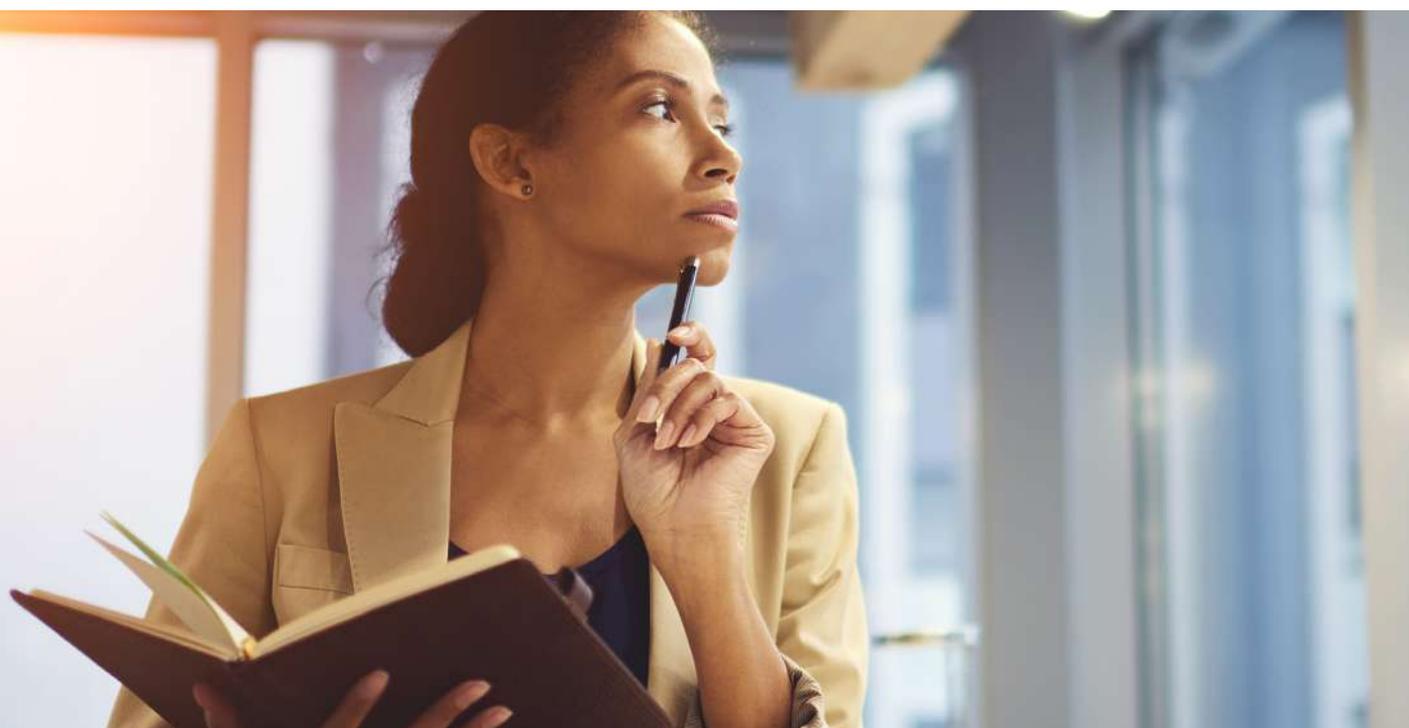
Más de la mitad de las consejeras en LATAM ocupan posiciones de miembros independientes dentro de los *boards* y solo el **7.7%** del total ocupa la presidencia del consejo.



“*Para asegurar que las mujeres tengan igualdad de voz y participación en las reuniones de consejos administrativos, es necesario establecer políticas y prácticas que fomenten la diversidad, la inclusión y la igualdad de acceso a información y recursos. Solo a través de un compromiso activo y sostenido con la inclusión de género podemos construir un futuro más equitativo y sostenible para todos.*”



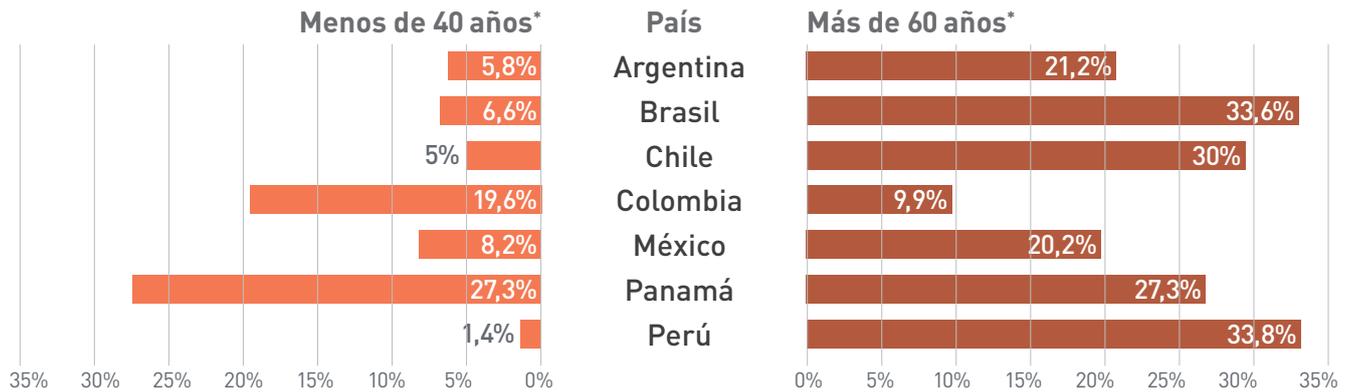
Isabel Bulos
Principal de Page Executive
México



MÁS ALLÁ DE LA EXPERIENCIA

DIVERSIDAD Y BARRERAS GENERACIONALES

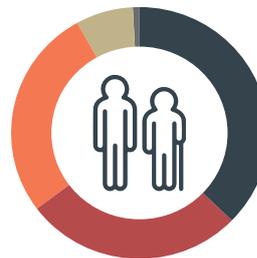
El 65% de los miembros de board tienen entre 41 y 60 años.
El 28% son mayores de 60 años.



*El porcentaje correspondiente a la edad de las personas de las que obtuvimos respuesta.



Edades de los miembros de consejos

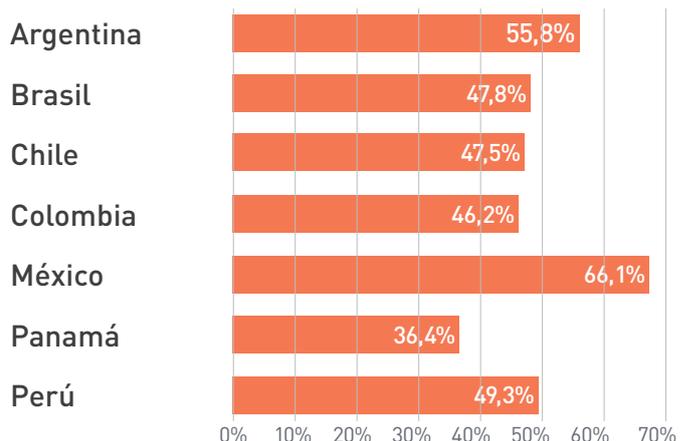


- 37,3% Entre 51 y 60 años
- 27,5% Más de 60 años
- 27,2% Entre 41 y 50 años
- 7,2% Entre 31 y 40 años
- 0,8% Menos de 30

En cuanto a la trayectoria profesional, casi la mitad de los miembros tienen entre 5 y 15 años de experiencia trabajando en juntas directivas, y lo hacen de manera equitativa en empresas nacionales y multinacionales.

Destacan los casos de **Argentina y México**, en donde más de la mitad de los integrantes de los *boards* cuentan con experiencia multinacional.

Presencia de miembros con trayectoria en empresas multinacionales por país





CONSEJOS PEQUEÑOS

Los consejos de administración en América Latina suelen ser pequeños en tamaño. La mitad suelen tener entre 4 y 6 integrantes, mientras que los consejos de más de 10 personas son un caso de excepción. Esta característica contrasta con los *boards* estadounidenses o europeos, en donde lo más común es un rango de entre 8 y 12 miembros.

La mitad de los *boards* están compuestos por entre 4 y 6 miembros

En el caso de las empresas que facturan entre los 50 y los 200 millones de dólares, más de la mitad de los consejos tienen entre 4 y 6 miembros, y solo en el caso de las empresas más grandes y curiosamente las más chicas por facturación, presentan una relación de más de 10% en los consejos con más de diez integrantes.

Facturación (MDD)	10 + miembros	7 a 9 miembros	4 a 6 miembros	3 o menos
200+	11.03	45.0%	41.4%	2.3%
100-200	1.8%	40.3%	54.0%	3.7%
50-100	8.5%	25.6%	56.7%	9.1%
20-50	10.0%	26.9%	55.5%	7.4%
20-	13.6%	51.6%	16.3%	18.3%

EL MERCADO DE VALORES COMO OBSTÁCULO PARA LA COTIZACIÓN BURSÁTIL

El cotizar en el mercado de valores suele ser un factor de institucionalidad para las empresas, debido a la cantidad de estándares de gobierno corporativo que se requieren para poder listarse. Sin embargo, en América Latina, el tamaño limitado del sector bursátil presenta desafíos para lograr una mayor presencia de empresas listadas.



Comparativo de empresas que cotizan en bolsa en América Latina

- 78% No cotizan en bolsa
- 22% Cotizan en bolsa

ESG APARECE EN LA ESCENA DE LOS CONOCIMIENTOS CLAVE

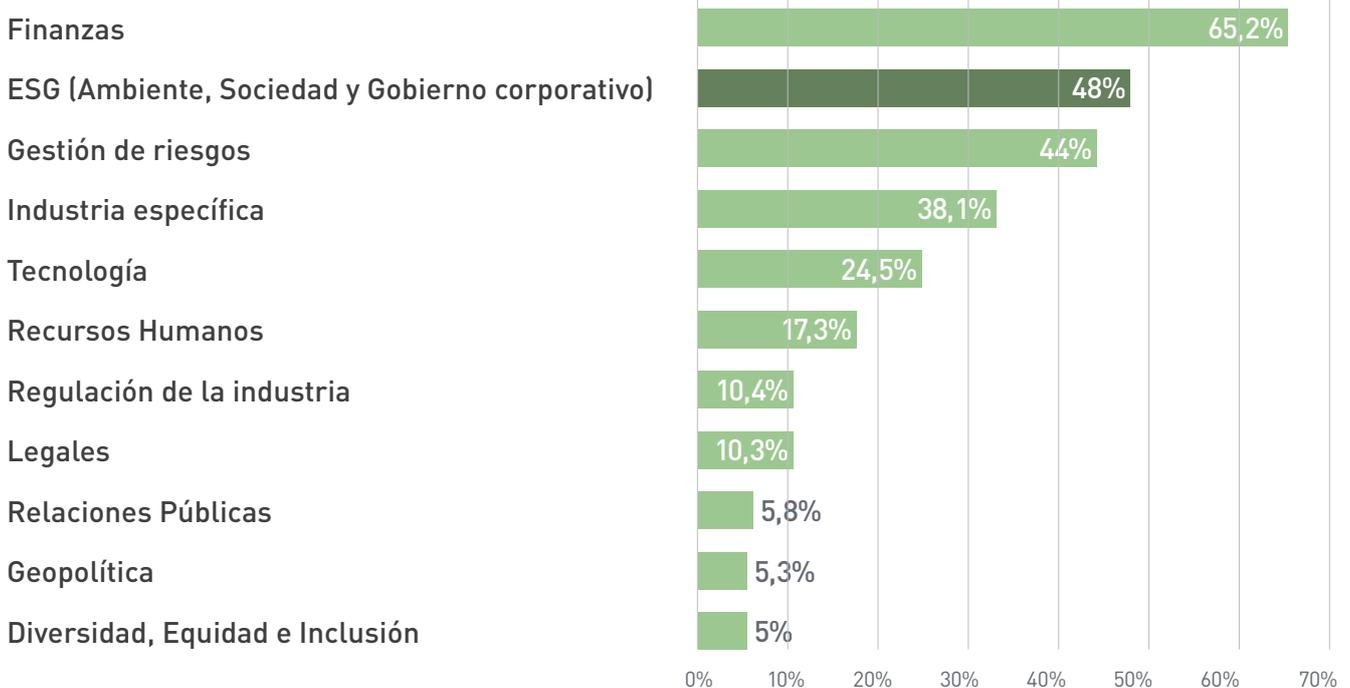
En la presente edición hemos preguntado a nuestros encuestados cuáles son los conocimientos que consideran más importantes para ser un *board member*, y las respuestas revelan que el recorrido financiero sigue siendo el más valorado dentro de estos organismos. Particularmente en **México y Brasil**, (76% y 70%, respectivamente) las finanzas son el campo de conocimientos más valorado por mucho. Además, se destaca la importancia de contar con conocimientos sólidos en gestión de riesgos, siendo considerado como un aspecto relevante por el 44% de los miembros encuestados.

Asimismo, para el 38% de los participantes, tener un profundo conocimiento de la industria en la que opera la empresa resulta fundamental. No obstante, los temas *ESG* (Ambiente, Social y Gobierno Corporativo, por sus siglas en inglés) han llegado a representar una prioridad para casi la mitad de nuestros aliados, lo cual denota una importante toma de consciencia sobre este tipo de aspectos, al tiempo que evidencia la brecha entre las expectativas y la realidad.



El 48% de los miembros de juntas directivas que participaron del este estudio aseguran que las temáticas de ESG representan una prioridad actualmente.

Conocimientos más importantes para un miembro de Junta Directiva



HABILIDADES PARA SER UN MIEMBRO DEL DIRECTORIO

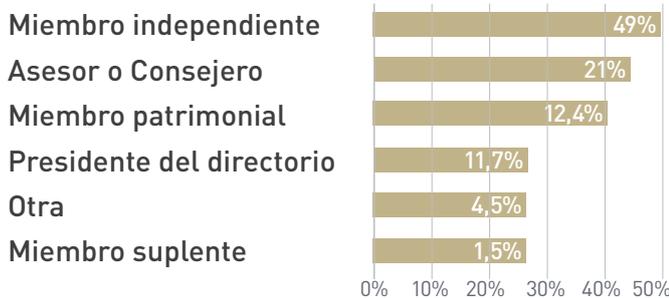


Top 3 habilidades blandas o *soft skills* necesarias para ser un *board member*



DIVERSIDAD DE ROLES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

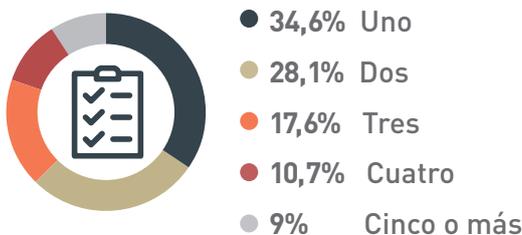
Puestos que ocupan los miembros dentro de la organización



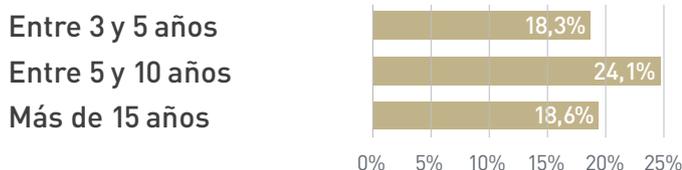
Las agendas del Directorio continúan enfocadas en la rentabilidad, sustentabilidad y evaluación de riesgos de la empresa, pero ha cambiado el orden de relevancia de los temas de discusión, siendo prioritarios asuntos relativos a ESG, DEI, Ciberseguridad y gestión del talento. Todos ellos, en ocasiones fuera del área de conocimiento tradicional, han requerido desarrollar la capacidad de aprendizaje, de flexibilidad y de apertura para la discusión antes de alcanzar acuerdos y definiciones estratégicas. Este cambio de paradigma requiere competencias asociadas y el desarrollo de las mismas.

TEJIENDO REDES DE INFLUENCIA

¿En cuántos *boards* participan?



Años de experiencia en juntas directivas



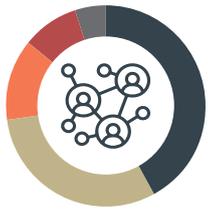
AINARA ORMAZÁBAL
Senior Partner en
Page Executive LATAM

Conocer en cuántas juntas directivas participa cada miembro nos ofrece pistas sobre el nivel de profesionalización que puede tener cada integrante, y también qué tan abierto o cerrado está el espectro de operación de cada uno. Una persona que participa en este tipo de órganos para más de una empresa puede tener una visión más amplia que quien solo participa en uno, y puede aportar el valor añadido que le concede conocer la operación de otras empresas o de otras industrias.

CONEXIONES ESTRATÉGICAS COMO PUERTAS DE ACCESO

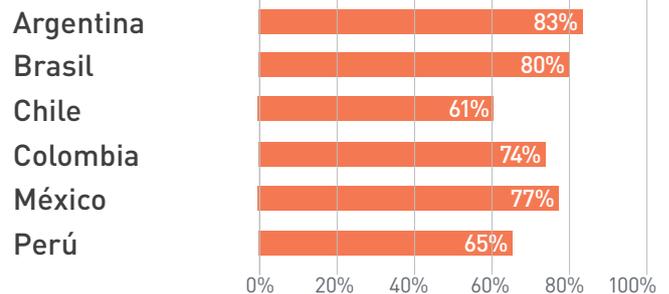
El *networking* importa: el 42% llegó al *board* por relación con algún accionista y el 31% llegó por referencia

¿Cómo llego al *board*?



- 42% Relación con accionista
- 31% Referencia
- 13% *Headhunter*
- 9% Otro
- 5% Me postulé

¿Qué tanto pesa el *networking* en cada país?



RELACIONES PERSONALES EN LOS *BOARDS*: ¿UN RIESGO PARA LA OBJETIVIDAD?

Los procesos de selección de las juntas directivas enfrentan un desafío significativo en la actualidad. Es interesante observar cómo los canales para acceder a un consejo de administración continúan siendo las relaciones estrechas con los accionistas o los contactos y conexiones en el ámbito empresarial.

En la región de América Latina, el 73% de los *board members* llegaron a este puesto por alguno de estos dos caminos. Solo el 5% se postuló para ello y únicamente el 13% llegó por medio de un *headhunter*.

De acuerdo a tendencias, especialmente para aquellas compañías que son emisoras o que están en evaluación por inversionistas, la evaluación de la junta es fundamental. Para esto, es necesario extender diversas herramientas para lograr mayor objetividad en la evaluación, tales como procesos de alineación estratégica con quienes evalúen para entender el momento actual y retos de la organización, entrevistas con cada uno de los miembros, entrevistas con personas clave dentro del equipo de administración (CEO, Secretario General, CFO, etc), instrumentos de evaluación de dinámica comportamental y procesos de feedback individual.”



María Margarita Maldonado

Associate Principal de Page Executive
Colombia

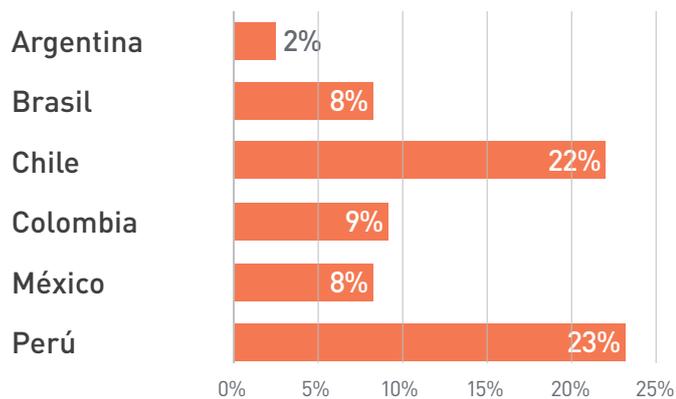
El hecho de que un *board member* provenga de una relación personal con un accionista, podría traer consigo un sesgo y la posibilidad de que la toma de decisiones careciera de objetividad, lo cual no conviene a la organización.



EL HEADHUNTING COMO SOLUCIÓN A LA IMPARCIALIDAD

Los criterios técnicos y objetivos para la selección de los miembros de los consejos son fundamentales para que las empresas cuenten con órganos de toma de decisiones con fortalezas específicas a sus necesidades, tan importantes como la experiencia y reputación de los mismos.

¿Qué países hacen más uso de *headhunting*?



La elección de los miembros de una junta directiva debe basarse en una evaluación objetiva de sus habilidades, experiencia y contribuciones previas, para lo cual es crucial contar con el apoyo de profesionales expertos en selección de personal que cuenten con una metodología rigurosa. De esta forma, será posible alinear los objetivos de la organización con las características de cada miembro del directorio.

Si la selección se hace por medio de un *headhunter*, se garantiza un proceso equitativo que tenga como resultado un candidato con las habilidades necesarias para impulsar a la empresa hacia la toma de decisiones más adecuada.

Sin embargo, es aún bajo el porcentaje de *boards* en América Latina que eligen a sus miembros de esta manera.

Adicionalmente, un proceso de selección mediante *headhunting* eleva las posibilidades de contar con un *board* cuyos miembros se encuentren activos en el mercado laboral y tengan relación tangible con el sector al que pertenece la empresa o puedan aportar la innovación necesaria para pensar de forma original y fuera de lo convencional, enfrentando los desafíos con enfoques creativos y disruptivos.



“La contratación de los miembros del directorio debe hacerse a través de procesos formales de selección, idealmente por consultorías con experiencia. Estos procesos evitan la contratación por afinidad/indicación, que podría derivar en un consejo directivo menos diverso y por tanto menos funcional. Además de la contratación profesional, existen herramientas/métodos para evaluar la eficacia de los consejeros, lo que es muy recomendable, especialmente en consejos de reciente implantación o en procesos de reestructuración.”



Thiago Gaudencio
Executive Partner de
Page Executive Brasil

CONEXIONES QUE MOLDEAN EL PODER: LA RUTA NO CONVENCIONAL HACIA LAS JUNTAS DIRECTIVAS

La relación entre la llegada de los miembros al *board* por medio de *networking* o por recomendación es claramente marcada en las empresas de menor facturación.

En cambio, son las empresas de mayor facturación las que más recurren a los servicios de *head hunting* para el reclutamiento de sus consejeros, con un 20.1% del total. Esta tendencia se ve reforzada por la participación en bolsa de dichas empresas, ya que estar listadas en el mercado de valores promueve la transparencia en los procesos de selección y la adopción de prácticas de medición más rigurosas.



Relación entre facturación de la empresa y composición del *board*

Facturación (MDD)	Headhunter	Postulación	Referencia	Relación con accionista	Otro
200+	20.1%	5%	34.1%	34.4%	6.2%
100-200	18.3%	3.1%	29.11%	44.3%	5.0%
50-100	12.8%	5.7%	23.0%	46.7%	11.5%
20-50	8.0%	1.61%	32.7%	46.2%	11.2%
20-	3.7%	6.8%	31.6%	45.11%	12.6%

El acompañamiento de un aliado experto en reclutamiento se vuelve fundamental para que las organizaciones lleven a sus consejos directivos al siguiente nivel.



EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS BOARDS

LOS *BOARDS* EVALÚAN A LAS EMPRESAS, PERO ¿QUIÉN EVALÚA A LOS *BOARDS*?

Aquello que no se evalúa no puede mejorarse. Esto es cierto también para los consejos directivos. Dada la falta de mecanismos técnicos y procesos rigurosos para el reclutamiento de sus integrantes, es evidente la carencia de organismos externos que evalúen al *board* para medir cuantitativa y cualitativamente su desempeño. El equipo de expertos de Page Executive no sólo se concentra en evaluar a los candidatos de los miembros de los consejos, también brinda acompañamiento para evaluar a los consejos existentes y hacer recomendaciones pertinentes.

¿Alguno de los *boards* de los que forma parte es evaluado por una empresa externa?

✓ 24% Si

✗ 76% No

EL DESEMPEÑO AL INTERIOR DE LOS *BOARDS* ¿UNA CAJA NEGRA?

Más de la mitad de los consejos observados no cuentan con indicadores de desempeño (KPIs) que les ayuden a monitorear sus progresos, eficiencia y áreas de mejora, para tomar decisiones de manera más informada o para incorporar y dar un seguimiento a los temas prioritarios para la organización.

La incorporación de indicadores de desempeño también tiene una clara tendencia a la baja en empresas con menor facturación. En aquellas que facturan menos de 20mdd al año, solo el 20% los utiliza, mientras que los KPIs sí están presentes en un tercio de las empresas más grandes, aunque en ningún caso este porcentaje es mayor a 31%. En general, los *boards* latinoamericanos usan poco este tipo de indicadores que les permitirían evaluar su desempeño o la efectividad de las decisiones que toman sus integrantes.

Relación entre facturación de la empresa y uso de KPIs

Facturación (MDD)	Sí	No	Está por incluirlos
200+	30.0%	57.6%	12.2%
100-200	26%	56.5%	17.3%
50-100	31.0%	50%	18.9%
20-50	30.6%	56%	13.2%
20-	20.2%	66.5%	13.1%



“El proceso de evaluación de juntas directivas considera varios criterios importantes. Se analiza la composición y diversidad de la junta, asegurando que tenga miembros con habilidades relevantes y una variedad de antecedentes. Se evalúa el desempeño individual de cada miembro, su participación activa y ética. También se evalúa el funcionamiento colectivo de la junta, su dinámica y capacidad de trabajar en equipo. Se analizan las habilidades específicas de la junta en relación con las necesidades de la organización y se considera su capacidad para identificar y gestionar riesgos. Cabe destacar que estos criterios pueden variar según la organización, pero el objetivo principal es contar con una junta calificada y efectiva que brinde dirección estratégica y supervisión adecuada.”



Isabel Bulos
Principal de Page Executive
México

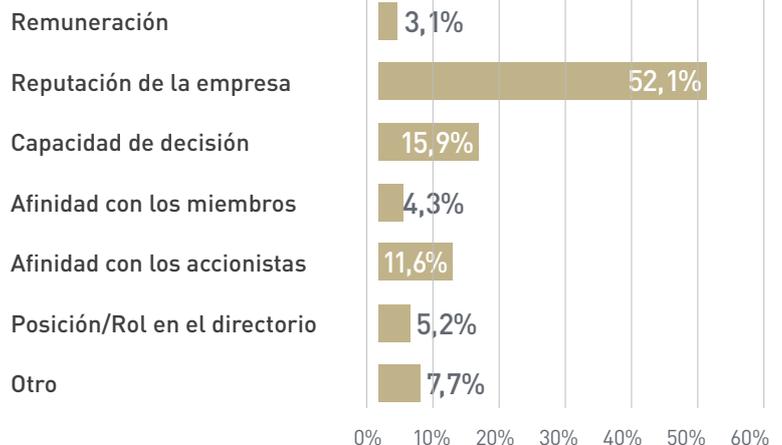


“Típicamente el ejercicio de evaluación obtiene información por medio de cuestionarios y en algunos casos proceso de observación del desarrollo de la Junta, donde se busca identificar, nivel de participación de los miembros, orientación a temas estratégicos de la organización, revisión de los documentos que la administración suministra de manera previa a la sesión de Junta Directiva, posibilidad de agregar valor y traer planteamientos innovadores, temas adicionales/capacitaciones en temas específicos, composición de la Junta Directiva en línea con las necesidades de la organización, teniendo en consideración no solo lo técnico, sino las ‘smart skills’.”

Institutos de Gobierno Corporativo de América Latina (IGCLA)

La integración de un *board* es un camino de dos vías que no solo pasa por lo que necesita una empresa, sino que las personas susceptibles de integrarlo tienen que considerar una variedad de factores dentro de los que la remuneración no es el más importante.

Criterios que más pesan al aceptar ser parte de un directorio



LA CONSTRUCCIÓN DE CONSEJOS DIVERSOS Y SOSTENIBLES

“Con una evaluación correcta del directorio se puede determinar el impacto que cada miembro tiene dentro y cómo esto afecta al desempeño del mismo. En este proceso, se puede generar consciencia de la importancia de la diversidad y tomar acciones en el momento de rotar los miembros. Además, trabajar para visibilizar perfiles que tienen la capacidad y las habilidades para estar dentro del directorio es fundamental para aumentar la diversidad en las juntas, así como también prepararlos para asumir este rol de la manera correcta.”



María Margarita Maldonado
Associate Principal de Page Executive
Colombia

17%

de las juntas, la sostenibilidad es un tema transversal en todas las reuniones de las juntas directivas.

21%

de los consejos, estos temas no se revisan en absoluto.

42%

de los casos, los temas de sostenibilidad se abordan una o dos veces al año.

En el 59% de los casos los *boards* no cuentan con una persona experta en temas de sostenibilidad

Por consiguiente

son también muy pocas las empresas y los consejos (18% del total) que funcionen y reporten bajo estándares rigurosos de sostenibilidad.

El estudio revela que el **44%** de las empresas que cotizan en bolsa tienen establecido un comité de sostenibilidad, mientras que este porcentaje se **reduce al 21% en las empresas no cotizadas**. Estos datos resaltan la influencia de las regulaciones bursátiles

en la promoción de la sostenibilidad empresarial.

¿Qué tipo de decisiones están tomando los *board members* respecto a los criterios ESG o DEI dentro de las empresas latinoamericanas?

LA SOSTENIBILIDAD EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS: ¿UNA PREOCUPACIÓN COMPARTIDA?

En primer lugar, es importante notar que en casi el 40% de las empresas más chicas por facturación, la sostenibilidad aún no es un motivo de preocupación para el consejo directivo, lo cual contrasta con un nivel de 22.7% entre los consejos de las empresas de mayor facturación.

En las organizaciones más grandes, el 69% de los *boards* han aprobado una estrategia de sostenibilidad, aunque solo en el 23% de los casos se han establecido indicadores de desempeño para ejecutar dichas estrategias.

“En general los temas ESG, se han empezado a considerar parte de la estrategia de las organizaciones, no como algo aparte sino absolutamente integral de la estrategia de la organización, como lo han mencionado en múltiples foros, la sostenibilidad es la estrategia, y entendiendo que el rol esencial de la Junta Directiva está en supervisar y acompañar a la Alta Gerencia en el cumplimiento de la estrategia, son varias las organizaciones que están dándose la oportunidad de evaluar el conocimiento que tiene la Junta en esta materia.”

Institutos de Gobierno Corporativo de América Latina (IGCLA)





La brecha entre la aprobación de la estrategia y su ejecución es más pequeña en las empresas que facturan entre 50 y 200 millones de dólares anuales.

Asimismo, las juntas directivas de las empresas más pequeñas son las que en menor medida han integrado los riesgos ambientales y sociales a su sistema general de administración de riesgos con solo el 25%. En este aspecto, entre mayor es el tamaño de la compañía por facturación, mayor es la integración.

Tamaño de la empresa por facturación (MDD)	Estrategia de sostenibilidad	KPIs para el management sobre ejecución de estrategia de sostenibilidad	La integración de los riesgos Ambientales y Sociales al sistema general de administración de riesgo	El apetito de riesgo sobre aspectos no financieros (Ambientales y Sociales)	La sostenibilidad aún no es motivo de preocupación
200+	60.4%	23.2%	42.2%	43.7%	22.7%
100-200	50%	42.8%	31.9%	50%	25.2%
50-100	49.5%	38.4%	38.4%	50.4%	23.0%
20-50	58.5%	41.1%	36.0%	41.4%	22.7%
20-	63.5%	37.8%	25.2%	26.4%	36.9%

Una manera de entender cuáles son los temas que preocupan a los *boards* y qué lugar ocupan en su lista de prioridades es observar qué tipos de comités establecen. De acuerdo con los datos recabados en este estudio, el aspecto financiero es claramente el de mayor prioridad para todas las empresas ya que al menos el 62% de los *boards* cuenta con un comité de auditoría.

El contraste es significativo frente a la sostenibilidad, pues solo una tercera parte de los consejos cuenta con un comité dedicado a estos temas, mientras que el gobierno corporativo tiene una importancia

algo mayor, especialmente entre las empresas que facturan entre 50 y 100 millones de dólares anuales, en las que el 40% de los *boards* ha creado un comité para este tema.

Cabe destacar que para las empresas que facturan menos de 20 M de USD anuales es alto el porcentaje de *boards* que no cuentan con comités, un 40.9%, mientras que para las empresas de mayor facturación este porcentaje es de un solo dígito, lo cual refleja la importancia que tiene dentro de las juntas directivas la organización de sus integrantes para la toma de decisiones en temas específicos.

Tamaño de la empresa por facturación (MDD)	Nominaciones y Remuneraciones	Gobierno Corporativo	Auditoría	Sostenibilidad	No cuentan con comités	Otro
200+	33.6%	37.4%	62.0%	27.9%	8.5%	19.4%
100-200	31.4%	28.2%	72.7%	27.2%	16.9%	23.3%
50-100	31.7%	38.2%	69.3%	30.6%	17.8%	12.1%
20-50	27.8%	40.1%	71.5%	28.4%	15.6%	16.3%
20-	17.7%	27.9%	67.2%	32.7%	40.9%	13.3%

Las prioridades de los *boards* y sus compromisos con los temas ESG y DEI varían dependiendo de la industria en la que opera cada empresa. Hoy en día el sector de Recursos Humanos es el que cuenta con más comités de sostenibilidad dentro de sus consejos directivos, aunque estos solo representan el 25%. En segundo lugar, está la industria de los bienes de consumo y retail, en donde la quinta parte de los *boards* cuentan con este comité, incluso por encima del sector de la energía y los recursos naturales, en el que solo el 18% de los *boards* cuentan con un comité de sostenibilidad.

En el caso de los comités de gobierno corporativo, que como hemos dicho, representa un aspecto más alto en la escala de prioridades, la industria del marketing y ventas cuenta con la mayor proporción de comités para este tema en un 38% de los *boards*. Le sigue la industria legal, de impuestos y compliance, en donde la tercera parte de las juntas directivas cuenta con un comité de gobierno corporativo.

Industria	Comité de sostenibilidad	Comité de gobierno corporativo
Agroindustria	12.7%	16.9%
Bienes de consumo y retail	20.1%	19.0%
Educación	8.0%	24.1%
Energía y recursos naturales	18.0%	18.8%
Infraestructura, propiedad y construcción	12.2%	17.3%
Legal, impuestos y compliance	16.6%	33.3%
Manufactura	15.1%	15.1%
Marketing y ventas	4.7%	38.0%
Minería	19.1%	21.2%
Ocio, viajes y turismo	10.5%	21.0%
Petróleo y gas	16.6%	17.9%
Recursos Humanos	25.0%	19.2%
Salud	13.6%	8.3%
Servicios financieros y contabilidad	12.7%	23.9%
Tecnología y telecomunicaciones	12.4%	23.5%
Transporte logística y distribución	14.2%	15.5%

34%

de las empresas que cotizan en bolsa cuenta con un comité de sostenibilidad en su consejo directivo.



“Nuestra última evaluación con IFC tuvo un alcance amplio en gobernanza para la sostenibilidad y de las variables asociadas a ESG, lo que permitió definir un plan de acción concreto para fortalecer a la organización en medición de riesgos ESG y definición de estrategias asociadas, enmarcadas en el propósito organizacional.”

Natalia Serna, Vicepresidente de Asuntos Corporativos en Tuya

DIVERSIDAD EN JUNTAS DIRECTIVAS: UN DESAFÍO PENDIENTE

En cuanto a los temas de diversidad, equidad e inclusión, el aspecto mejor puntuado en cuanto a la percepción de los propios miembros es la edad. Pese a que hemos observado que la mayoría de los *board members* superan la quinta década de la vida, el 56.5% de ellos considera que existe suficiente diversidad etaria en su consejo.

En cuanto a la inclusión de personas con discapacidad, para el 48.5% de los miembros considera que su consejo cuenta con suficiente diversidad en este aspecto. En cambio, casi el 40% de los consejeros opina que no hay suficiente diversidad en cuanto a la integración de personas que forman parte de la comunidad LGBTIQ+ y existe también la percepción de carencia de diversidad de raza de los *board members* (33.9%).

EXPLORANDO LOS SALARIOS DE LOS *BOARD MEMBERS* EN AMÉRICA LATINA

En la presente edición del estudio se tomaron en cuenta empresas de distintos tamaños por cantidad de facturación anual, si bien la relación entre la existencia de consejos directivos y el tamaño de la empresa suele ser una constante. El 37% de los *board members* observados pertenece a empresas que facturan más de 200 millones de dólares anuales.

¿Cuál es la facturación de esa empresa en su país*?



- 26% Menos de 20
- 14% Entre 20 y 50
- 12% Entre 50 y 100
- 12% Entre 100 y 200
- 37% Más de 200

*En millones de dólares

El 41% de los miembros de los *boards* en Latinoamérica reciben un honorario fijo mensual, mientras que el 32% recibe una compensación Ad Honorem.

¿Qué tipo de remuneración recibe este *board*?



- 41% Honorario mensual
- 6% Honorario mensual y honorario variable
- 18% Honorario por asistencia a sesiones
- 2% Honorario por asistencia a sesiones y honorario variable
- 32% Ad Honorem
- 2% Otro

La mayoría de los *boards* en los países estudiados son bastante activos. Casi la mitad de ellos se reúne entre 9 y 12 veces al año y un 20% de ellos sesiona hasta 13 veces o más.

¿Cuántas sesiones, por las que recibe una remuneración, se hacen al año?



- 15% 4 o menos
- 19% Entre 5 y 8
- 46% Entre 9 y 12
- 19% 13 o más



SALARIOS POR PAÍS

*A lo largo de este apartado debemos considerar que cuando nos referimos al rango de salario mensual y por sesión, siempre estamos hablando de una remuneración fija. Además, hay que considerar que el honorario mensual y el honorario por sesión no son las únicas formas de pago para los miembros de los *boards*, sino que hay otras que están dadas a través de una renta anual o en la participación en bonos o stock options. No obstante, en algunos casos, no reciben ninguna remuneración adicional al salario que obtienen por ocupar otro puesto dentro de la empresa. Por ejemplo, algunos CEO pueden participar en el *board* sin recibir honorarios adicionales por esta responsabilidad.

BRASIL

Industria	Salario USD por sesión
Agroindustria	2.000-6.100
Bienes de consumo y retail	2.000-6.100
Tecnología y telecomunicaciones	2.000-6.100
Salario USD por sesión	
Bienes de consumo y retail	2.033 y 6.097
Servicios financieros y de contabilidad	2.033 y 6.097
Tecnología y telecomunicaciones	2.033 y 6.097
Infraestructura, propiedad y construcción	2.033 y 6.097
Agroindustria	2.033 y 6.097

El rango de pago por sesión es de entre 2.000 y 6.100 dólares y el rango de pago mensual se concentra entre 2.000 y 6.000 dólares sin importar la facturación de la empresa y para casi todas las industrias.

CHILE

Industria	Salario USD por sesión
Servicios financieros y contabilidad	3.801 o +
Tecnología y telecomunicaciones	2.601-3.800
Bienes de consumo y retail	1.300-2.600
Salario USD mensual	
Minería	Más de 6.346
Energía y recursos naturales	Más de 6.346
Infraestructura, propiedad y construcción	Más de 6.346

Para las empresas más grandes, que facturan más de 200 mdd anuales, el pago por sesión suele ser mayor a 2.600 dólares. La mayoría de nuestros encuestados obtiene un pago mensual mayor a 6.400 dólares y son los sectores financiero y contable, tecnológico y el de propiedad, construcción y retail los que mejor pagan a sus *board members* con más de 3.801 usd por sesión.



Casi el **80%** de los encuestados coincide en un pago mensual de entre 2.033 y 6.097 dólares.

La minería, ingeniería e infraestructura son las que mejor pagan a sus *board members* por mes con más de 6.346 usd.


COLOMBIA

Industria	Salario USD por sesión
Petróleo y gas	450-1.000
Energía y recursos naturales	450-1.000
Ocio, viajes y turismo	450-1.000
Salario USD mensual	
Infraestructura, propiedad y construcción	450-1.000
Servicios financieros y contabilidad	450-1.000
Agroindustria	450-1.000

Tanto las sesiones como los pagos mensuales se pagan en un rango de 450 a 1.000 dólares, sin importar la facturación de la empresa ni la industria.


MÉXICO

Industria	Salario USD por sesión
Servicios financieros y contabilidad	2.600-3.800
Agroindustria	1200-1.900
Manufactura	450-1.200
Salud	450-1.200
Salario USD mensual	
Bienes de consumo y retail	Más de 5.750
Servicios financieros y contabilidad	Más de 5.750
Tecnología y telecomunicaciones	Más de 5.750
Agroindustria	Más de 5.750

La industria de los bienes de consumo destaca por su alta remuneración con un promedio de 5.750 dólares mensuales.

El pago por sesión ronda entre 2.600 y 3.800 dólares, uno de los montos más elevados de la región, sin importar el tamaño de la empresa. Así mismo, el pago por mes se ubica a partir de los 5.700 dólares. México tiene también el pago más elevado por sesión para todas las industrias, de 3.800 dólares.


PERÚ

Industria	Salario USD por sesión
Servicios financieros y contabilidad	1.050-2.700
Energía y recursos naturales	370-630
Agroindustria	1.050-2.700
Educación	1.050-2.700
Manufactura	1.050-2.700
Salario USD por sesión	
Agroindustria	680 y 890
Tecnología y telecomunicaciones	891 y 1.047
Servicios financieros y contabilidad	1.047 y 2.616

El pago por sesión ronda entre los 1.050 y los 2.700 dólares, mientras que por mes puede ir desde 650 a 2.700 dólares. El promedio de pago mensual en la mayoría de las industrias es de entre 680 y 890 dólares, mientras que por sesión puede ubicarse entre 1.050 y 2.700 dólares.


ARGENTINA

Industria	Salario USD por sesión
Agroindustria	800-1.700
Energía y recursos naturales	800-1.700
Salario USD por sesión	
Manufactura	825 y 1.650
Energía y recursos naturales	1.650 y 2.475
Agroindustria	Más de 2.475
Tecnología y telecomunicaciones	Más de 2.475

Tanto las sesiones como los pagos mensuales se pagan en un rango de 450 a 1.000 dólares, sin importar la facturación de la empresa ni la industria.

Los salarios mensuales de los *board members* en Argentina pueden oscilar entre 830 y 2.400 dólares y en la mayoría de las industrias el pago mensual es de más de 2.475 dólares.


Promedio general de remuneraciones por industria

Industria	Salario USD por sesión
Tecnología y telecomunicaciones	370-630
Salud	630-1.050
Agroindustria	680-890
Bienes de consumo y retail	891-2.616
Infraestructura, propiedad y construcción	680-890
Manufactura	680-890

Honorarios por país (en USD):

País	Rango mensual	Rango por sesión
Argentina	825 – 2.475	800-1.700
Brasil	2.000-6.346	2.033-6.097
Chile	2.550-6.400	1.269-3,800
Colombia	380-2.400	479—2.395
México	650-5.800	2.588 – 3.738
Perú	650- 2.700	366- 2.700
Panamá	600-1.500	1.001 – 1.500

RUPTURAS Y CONTIUNUIDADES

¿Qué elementos evolucionaron y qué nuevos desafíos enfrentan los *Board Members* en la actualidad?

En esta edición del estudio, identificamos qué aspectos experimentaron cambios significativos en comparación con el estudio anterior y cuáles se mantuvieron estables a lo largo del tiempo, brindando una visión más clara de las nuevas perspectivas y desafíos que enfrentan los líderes en el ámbito empresarial. Al enfrentar los retos actuales y futuros, los miembros de los consejos tienen la oportunidad de liderar con éxito y marcar la diferencia en sus organizaciones y en el panorama empresarial en general. Su compromiso con la mejora continua, la adaptabilidad y la excelencia contribuirá a un mejor gobierno corporativo, una toma de decisiones más informada y un crecimiento sostenible en el mundo empresarial.

- Una estadística inquietante que representa un retroceso respecto a nuestra edición anterior de *Board Members Latam* es la cantidad de *boards* que cuentan con más de la mitad de mujeres en su composición, pues esta pasó de un bajo 4.0% a un 3.0% en la edición 2023-2024.
- Resulta muy positiva la mejoría en el porcentaje de *board members* que han llegado al consejo a través de un servicio de *headhunting*, que pasó del 7 al 11%, y que indica que, si bien es un nivel aún muy bajo, cada vez son más las empresas que cuentan con mecanismos técnicos y especializados de selección para la selección de sus tomadores de decisiones.
- La comunicación eficaz y escucha activa se ha convertido en la *soft skill* más importante para ser un *board member*, a diferencia de nuestra edición anterior, en la que este lugar lo ocupaba la planeación estratégica. Este cambio de percepción puede responder a la diferencia entre contextos. Los tomadores de decisiones valoran más las cuestiones estratégicas en momentos de crisis como lo fue la pandemia, mientras que en la etapa post-covid es más importante que nunca la habilidad de retomar la comunicación con nuestros pares para determinar el rumbo más adecuado de las empresas.



NUESTRA PRESENCIA GLOBAL

CONSULTORES EXPERIMENTADOS Y DEDICADOS EN TODO EL MUNDO

NORTE AMÉRICA

10 Oficinas

REINO UNIDO

27 Oficinas

EUROPA CENTRAL Y DEL ESTE

62 Oficinas

AMÉRICA LATINA

13 Oficinas

AUSTRALIA

9 Oficinas

ASIA

18 Oficinas

LOS REFERENTES DE LATAM

LATAM

Ainara Ormazabal

Executive Director

+56 2 25853212

ainaraormazabal@pageexecutive.com

ARGENTINA

Martin Gerding

Partner

+54 915 57264915

martingerding@michaelpage.com.ar

COLOMBIA

Paola Pulgarín

Senior Partner

+57 17436736

paolapulgarin@pageexecutive.com

CHILE

Isabel Carrasco

Associate Partner

+56 2 25853208

isabelcarrasco@pageexecutive.com

MÉXICO

Patricio Garretón

Senior Partner

+52 55 52845785

patriciog@pageexecutive.com

PERÚ

Rodrigo Escudero

Partner

+51 17125814

rodrigoescudero@pageexecutive.com

BRASIL

Humberto Wahrhaftig

Executive Director

+55 41 39069620

humbertow@michaelpage.com.br

Paulo Dias

Partner

+55 11 9 8802 9081

humbertow@michaelpage.com.br

Page Executive



www.pageexecutive.com