

SpencerStuart

2018 Colombia
Spencer Stuart
Board Index



ACERCA DE LOS SERVICIOS DE JUNTA DIRECTIVA

Somos una firma multinacional fundada en 1956 y nos enfocamos en entregar conocimiento y resultados a través de un amplio equipo de expertos en más de 60 oficinas, 30 países y 50 prácticas especializadas.

En Spencer Stuart somos conscientes de la importancia del liderazgo. Las organizaciones de todo el mundo confían en nosotros para ayudarles a tomar decisiones de alto nivel, para generar un impacto duradero en sus empresas.

Las Juntas Directivas recurren a Spencer Stuart buscando satisfacer las necesidades de liderazgo en diferentes frentes y áreas entre las que cabe mencionar la búsqueda de ejecutivos de alto nivel, búsqueda de directores, eficacia de los directorios, planes de sucesión, evaluación profunda de la alta gerencia, entre otros ámbitos de la efectividad organizacional.

Durante más de 30 años nuestra práctica de Juntas Directivas ha ayudado a miembros de las mismas alrededor del mundo a identificar y reclutar a directores independientes y brindar asesoría a presidentes, CEO's y comités de nominación sobre asuntos importantes de Gobierno Corporativo.

El año pasado lideramos cientos de búsquedas dirigidas a miembros de Juntas, reafirmando que somos la empresa elegida por gran parte de las organizaciones en el mundo para este tema.

Nuestro equipo global de Juntas Directivas trabaja de la mano para asegurar que nuestros clientes tengan acceso al mejor talento directivo y un constante apoyo en sus diferentes necesidades.

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @Spencer Stuart

© 2020 Spencer Stuart. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@spencerstuart.com.

Contents

1 Introducción

- 1 La Perspectiva de Spencer Stuart
- 2 Juntas Directivas
- 3 Metodología
- 4 Gobierno Corporativo en Colombia
- 4 Bolsa de Valores de Colombia
- 5 Reconocimiento IR (Investor Relations)

7 Composición de las Juntas Directivas

- 8 Tamaño
- 9 Diversidad de Género
- 10 Número de Mujeres en Juntas Directivas
- 12 Independencia
- 13 Edad promedio
- 14 Períodos de Reelección
- 14 Criterios de Selección
- 15 Formación Académica
- 17 Reuniones de la Junta Directiva

18 Comités

20 Compensación

22 Tablas de Datos

Introducción

142

Miembros Independientes

El Board Index preparado por Spencer Stuart es una de las fuentes de información más completa con respecto a la composición de Juntas Directivas de todo el mundo. En su preparación se exploran -entre otros temas- la efectividad del Gobierno Corporativo, los niveles de compensación y compromiso, las competencias clave que deben tener los miembros de las Juntas Directivas, tamaño, Etc.

Por más de 30 años en Spencer Stuart se han estudiado las tendencias de Gobierno Corporativo en diferentes países del mundo y contribuido a sus mejores prácticas.

LA PERSPECTIVA DE SPENCER STUART

El buen desempeño del Gobierno Corporativo de las empresas es un tema que nos ha interesado desde hace años, explorando las principales preocupaciones de los consejos de administración para generar soluciones innovadoras a los desafíos que estas enfrentan. Por esta razón, y en línea con lo que hemos hecho en otros países, se ha desarrollado este estudio para entregarle al lector una perspectiva diferente y con información que confiamos le parecerá relevante.

Ahora bien, la composición de las Juntas Directivas tiene una relación directa con la eficacia de la empresa, y su habilidad para adaptarse y responder a diversos desafíos que se puedan presentar, pues se espera que los insights, reflexiones y decisiones más importante sean proporcionados por los miembros de la Junta, buscando dar respuesta a las prioridades estratégicas y a los desafíos del negocio minimizando los riesgos de diverso estilo.

Con mayor frecuencia observamos que las empresas están buscando directores con experiencia en tecnología, temas digitales, marketing de consumo y otras áreas emergentes que vienen siendo importantes como disruptivas en los últimos años.

¿Cómo responden las Juntas a la diversidad? La diversidad ayuda a tener una comprensión general de mayor alcance, generando un pensamiento colectivo que permite identificar oportunidades y además fomentar una mejor capacidad para la toma de decisiones, lo cual se verá reflejado como una ventaja competitiva. Basados en la experiencia podemos afirmar que las empresas que adopten la diversidad

12%

Son Mujeres en Colombia

como una de sus políticas, se beneficiarán al lograr sus metas de expansión y crecimiento y podrán abrir nuevos mercados, dándole lugar a una fuerza laboral más fuerte y multicultural.

Los países europeos (Francia, Suecia, Noruega, entre otros) lideran las estadísticas de diversidad con respecto al resto del mundo, incluyendo directores extranjeros, de minorías y mujeres en una composición de aproximadamente 50%-50%. En este orden de ideas, Latinoamérica ocupa las últimas posiciones en la lista de inclusividad. Sin embargo, el panorama cada vez va mejorando ya que el país refleja unos buenos números en promedio a nivel regional, pues de las empresas analizadas el 50% incluyen a mujeres en las Juntas, un gran avance con respecto al anterior año.

Por último y no menos importante, se ha evidenciado un crecimiento en el interés por el desempeño del Gobierno Corporativo de las empresas. Se puede decir que cada vez las compañías quieren asegurarse que las contribuciones de sus Juntas sean del más alto nivel posible, y que busquen estar alineadas con los intereses y las expectativas de los accionistas. En respuesta a esto, las Juntas están mejorando la divulgación de información, revisando sus prácticas de Gobierno Corporativo y estableciendo nuevos protocolos para la participación de los accionistas.

JUNTAS DIRECTIVAS

En su calidad de principal órgano corporativo, la Junta Directiva establece las directrices estratégicas y políticas generales, además de estar haciendo un constante seguimiento a las acciones de la compañía. Las responsabilidades individuales de los miembros incluyen, pero no se limitan a:

- » Velar por los intereses de los accionistas, clientes y consumidores, empleados, proveedores y demás grupos de interés (stakeholders), asegurando un crecimiento sostenible y rentable con una visión a largo plazo.
- » Analizar críticamente los resultados e indicadores financieros de la compañía.
- » Apoyo al presidente o Gerente General y la Administración en el establecimiento de una estrategia óptima para el negocio, monitoreando su implementación y desafiando positivamente a los ejecutivos en el desarrollo de sus actividades.
- » Asegurar planes de sucesión para la administración y la misma Junta Directiva, permitiendo una continuidad en los mandatos y alineación con la estrategia organizacional.

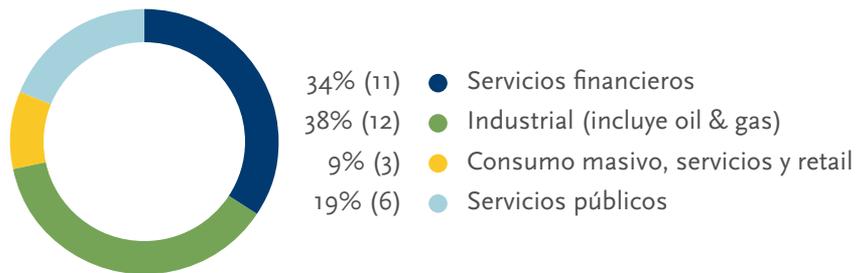
- » Velar por el cumplimiento de todas las obligaciones regulatorias (estructurales, comportamentales y financieras), asegurando la confianza de los accionistas al mantener los mejores estándares de Gobierno Corporativo posibles.
- » Entender los riesgos financieros, operativos y de reputación enfrentados por la compañía y el sector en el cual opera, asegurando que se tomen todas las precauciones para su mitigación.
- » Entender y comunicar todas las decisiones y acciones tomadas por la compañía.
- » Entender el impacto social de la compañía, y traer dicha perspectiva a colación para la toma de todas las decisiones internas de la compañía.

METODOLOGÍA

En su segunda edición, el Board Index Colombia pretende ofrecer un amplio análisis de las prácticas de las Juntas Directivas en las compañías que han recibido el reconocimiento Investor Relations (IR) otorgado por la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), el cual será explicado más adelante. El presente estudio se enfoca principalmente en la composición, características de sus miembros y las prácticas de remuneración de las empresas colombianas con altos estándares de Gobierno Corporativo.

Se analizaron 32 empresas inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia, clasificadas en cuatro (4) sectores de acuerdo con sus actividades. Las empresas industriales representan la mayoría de la muestra con un 38%, seguido por las de servicios financieros con un 34%. Las empresas de servicios públicos representan un 19% de la muestra, y las de consumo masivo, servicios & retail un 9%.

Número de compañías por sector



Gobierno Corporativo en Colombia

Actualmente la publicación de información referente al Gobierno Corporativo de las empresas no es regulada por el Estado Colombiano. Sin embargo, el mercado de valores en Colombia se encuentra regulado fundamentalmente por tres entidades:

1. El Congreso de la República, particularmente por medio de la Ley 964 de 2005, el cual está a cargo de “regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones.”
2. El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el cual expide regulaciones que concretan las normas generales de la ley en el mercado de valores.
3. La Superintendencia Financiera, que ejerce la inspección, vigilancia y control sobre los agentes que participan en el mercado de valores.

Adicionalmente, el mercado de valores y por consiguiente las entidades emisoras de acciones, se encuentran sujetos a las regulaciones emitidas por la Bolsa de Valores de Colombia.

Bolsa de Valores de Colombia

Previo a la creación de la BVC operaban tres bolsas de valores independientes en Colombia: la Bolsa de Bogotá, la Bolsa de Medellín y la Bolsa de Occidente, entidades que se fusionaron en el 2001 dando lugar a lo que hoy se conoce como la Bolsa de Valores de Colombia. La BVC hace parte del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) la cual es una iniciativa de la Alianza del Pacífico para la integración económica de los países miembros, el cual reúne la Bolsa de Valores de Colombia, la Bolsa de Valores de Lima, la Bolsa de Comercio de Santiago y la Bolsa Mexicana de Valores. El MILA comenzó operaciones en mayo del 2011 con el objetivo de desarrollar el mercado de capitales a través de la integración de los cuatro países, ofreciendo una oferta más robusta de valores, emisores y fuentes de financiamiento.

La BVC es una entidad privada, sujeta a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, inscrita en el mercado de valores. Administra los sistemas de negociación y registro de los mercados de acciones, renta fija, derivados, divisas, OTC y servicios de emisores.

Al corte del tercer trimestre del 2018, los resultados financieros reportados por la Administración de la BVC al mercado, arrojan los siguientes resultados: los ingresos consolidados llegaron a COP \$170.298 millones, lo que significó un incremento del 46% frente al mismo trimestre de 2017. Así mismo, los ingresos por actividades ordinarias cerraron en COP \$167.618 millones representando un aumento del 48% con respecto al mismo periodo del año anterior. Los ingresos no transaccionales (negociaciones, información y emisores) fueron los de mayor peso y según el reporte han venido siendo los de mayor importancia a través de los años, al contribuir con el 82% del total de los ingresos consolidados. Finalmente, los ingresos procedentes de la renta fija, renta variable, entre otros agregaron COP \$30.340 millones, representando un decrecimiento del 20% con respecto al año 2017. (Fuente: BVC)

La BVC por medio de su Circular Única, reglamenta las obligaciones de los emisores de acciones con respecto a la publicación de información sobre las Juntas Directivas. El Artículo 1.2.3 establece que las páginas web de los emisores de acciones deben contener información referente a la conformación de su Junta Directiva indicando quiénes tienen calidad de miembros independientes y quiénes tienen calidad de suplentes, si a ello hay lugar.

Adicionalmente, con el objetivo de estar en sintonía con las mejores prácticas observadas en otros mercados, y de hacer de Colombia un mercado más atractivo para la inversión extranjera, el consejo directivo de la Bolsa de Valores de Colombia ha creado el “Comité IR”, un órgano dedicado a otorgar el Reconocimiento IR (Investor Relations) a aquellos emisores que voluntariamente adoptan criterios objetivos establecidos en la Circular Única expedida por la BVC.

RECONOCIMIENTO IR (INVESTOR RELATIONS)

Fue creado con el fin de promover entre los emisores la adopción de mejores prácticas en materia de revelación de información y relación con inversionistas. Los principales requisitos para acceder al reconocimiento IR son:

- » Contar con un representante para atender las consultas de los inversionistas, tanto en idioma español como idioma inglés.
- » Revelar información adicional a la requerida de forma ordinaria, en inglés y español en su sitio web manteniendo la misma oportunamente actualizada.
- » Publicar estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) con cifras consolidadas de manera trimestral.
- » Realizar eventos trimestrales de entrega de resultados financieros.

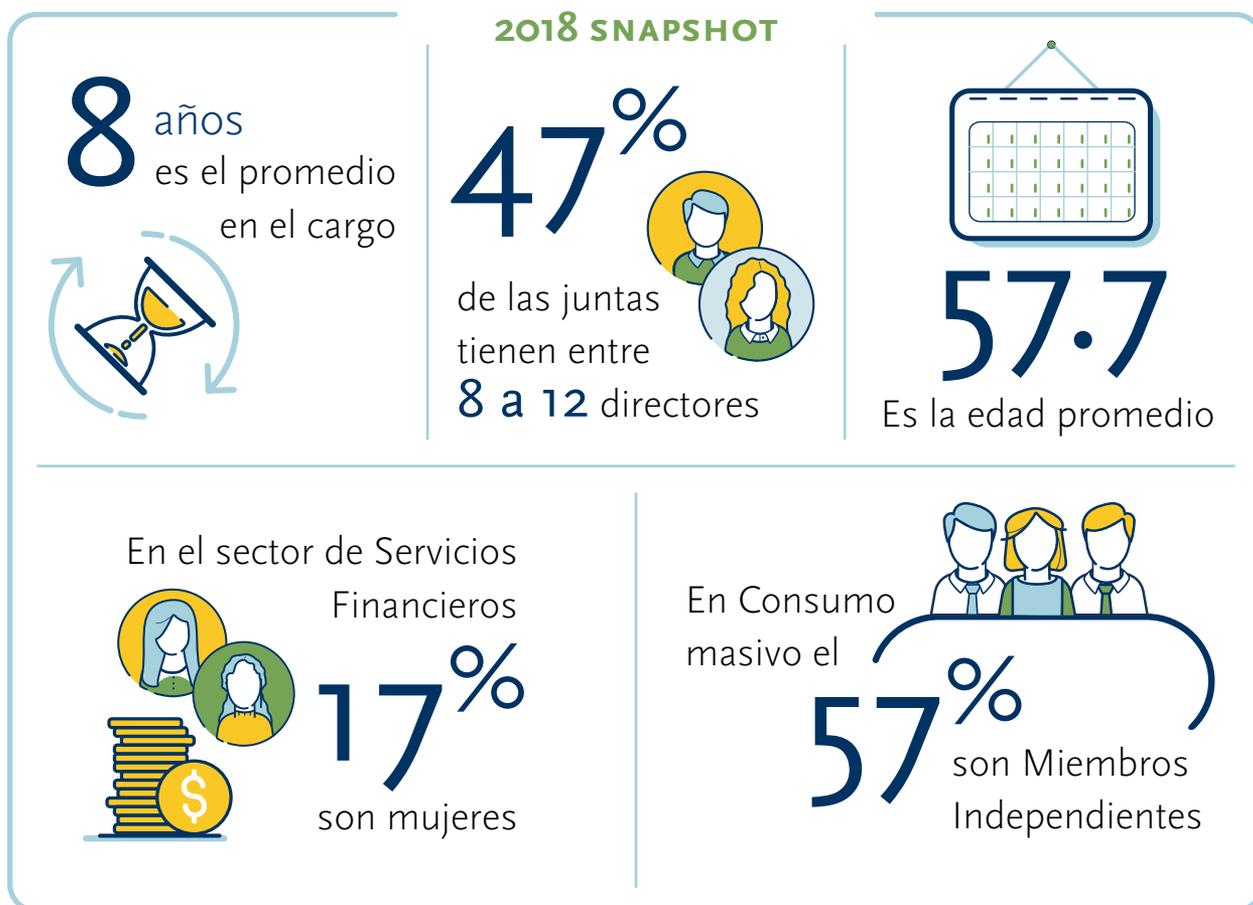
Adicionalmente, los Emisores que aspiren a este reconocimiento deberán incluir en su página web la siguiente información:

- » Descripción de los comités u órganos de apoyo a la Junta Directiva, indicando sus funciones, su conformación y en el evento en que aplique, indicar el cargo que desempeñan en la compañía los miembros de dichos órganos (con periodicidad de actualización permanente).
- » Resumen de la hoja de vida de los Representantes Legales, que a la fecha se encuentren publicados en el RNVE y miembros de la Junta Directiva, precisando aquellos que tienen la calidad de miembros independientes.

Todo lo anterior no implica una certificación sobre la calidad y veracidad del contenido, y tan solo denota una verificación sobre la existencia de la información en el sitio web del emisor.

Teniendo en cuenta los requisitos establecidos por la BVC y el comité de Reconocimiento IR, para este ejercicio recopilamos toda la información proporcionada al público por las empresas emisoras de acciones en la BVC en sus páginas web y otros medios. Adicionalmente, fue utilizada la información proporcionada en los Informes de Gestión 2018, publicados durante el primer trimestre del 2019, los cuales comprenden el período entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018.

Composición de las Juntas Directivas



Cada día se hace más evidente la necesidad de contar con Juntas Directivas ágiles y eficaces, con miembros que cuenten con la experiencia y capacidad de manejar las amenazas y oportunidades emergentes.

Se espera que las Juntas Directivas adopten una mentalidad de mejora continua, y que su composición evolucione paralelamente con las necesidades y oportunidades de cada compañía. Se puede afirmar que, en el pasado, las Juntas Directivas en Colombia se han caracterizado por tener un papel relativamente secundario, y que presentan un bajo índice de rotación y renovación.

Sin embargo, en esta segunda edición del Board Index en Colombia, se evidencia una nueva tendencia que reconoce las demandas de un entorno cambiante. Las Juntas de hoy en día deben estar en capacidad de hacer aportes estratégicos para la organización, pues son el máximo órgano de gobierno, y aseguran el control, supervisan la dirección general y establecen la misión y visión, buscando garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Ahora más que nunca, las empresas buscan tener Juntas Directivas fuertes y profesionales que garanticen la sostenibilidad y viabilidad del negocio.

La composición de las Juntas Directivas es en nuestra opinión, uno de los aspectos más importantes alrededor del cual gira el funcionamiento adecuado de una organización. Un tamaño apropiado, miembros independientes y dedicados, que aporten una combinación de experiencias y capacidades que logren reflejar las prioridades estratégicas de la sociedad y las áreas de riesgo relevantes, son algunos de los factores considerados internacionalmente como indispensables para asegurar el funcionamiento eficiente de las Juntas.

TAMAÑO

El Capítulo Segundo de la Ley 964 de 2005, expedida por el Congreso de la República de Colombia, determina los deberes y el funcionamiento de los emisores de valores. En él se establece que la totalidad de los miembros de la Junta Directiva será elegida por la asamblea de accionistas, por el sistema de cociente electoral o a través de otro de los mecanismos determinados por el Gobierno Nacional. Ésta deberá estar integrada por un mínimo de cinco (5) y máximo diez (10) miembros principales, lo que implica que puedan darse Juntas Directivas de hasta 20 miembros si se tienen en cuenta los suplentes.

Tamaño a Través de los Últimos dos Años

	2018	2017
7 o menos directores	31%	7%
8-12	47%	41%
13 o más	22%	23%

El tamaño promedio de las Juntas Directivas en Colombia es de 9,7 miembros, con un promedio de 7,5 miembros principales. Un 63% de las Juntas analizadas cuentan con miembros suplentes, y del total de los 311 miembros analizados, un 22% son miembros suplentes.

EL 47% de las Juntas analizadas están conformadas por 8 (ocho) a 12 (doce) miembros. Las Juntas pequeñas, comprendidas entre 7 (siete) o menos miembros representan un 31% de la muestra, a diferencia del anterior año donde tan solo el 7% de las Juntas analizadas hacían parte de este grupo. Por el contrario, las Juntas Directivas más grandes, entendiéndose las conformadas por 13 (trece) o más miembros, representan un 22%, observando un leve decrecimiento con respecto al año anterior. Adicionalmente, como se puede analizar en la siguiente tabla, no se encontró una diferencia significativa en el tamaño de las Juntas Directivas por sector.

Tamaño por Sector

Sector	Tamaño promedio de la junta directiva
Servicios Financieros	9,3
Industrial (Incluye Oil & Gas)	9,5
Consumo Masivo, Servicios y Retail	11
Servicios Públicos	10,3
Promedio	9,7

DIVERSIDAD DE GÉNERO

Como especialistas en conformación y planes de sucesión para Juntas Directivas, en Spencer Stuart reconocemos el valor de presentar candidatos tan diversos como sea posible, y estamos comprometidos con que así sea. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías con las que trabajamos están solicitando la diversidad de género como un componente central en el proceso de búsqueda.

Adicionalmente, se ha encontrado la diversidad de género como un aspecto beneficioso para las compañías pues proporciona a la empresa ventajas competitivas y se considera un factor clave del crecimiento. Un informe reciente de Credit Suisse, por ejemplo, encontró que las empresas donde las mujeres formaban al menos el 15 por ciento de los altos directivos, tenían más de un 50 por ciento más de rentabilidad que aquellas en las que la representación femenina era inferior al 10 por ciento.

De acuerdo con un estudio realizado por Spencer Stuart acerca del éxito de las mujeres líderes y sobre los factores que contribuyeron a sus resultados, se obtuvieron algunas conclusiones de cómo pueden las mujeres y organizaciones incentivar un mayor progreso.

Las mujeres pueden contribuir a través de:

- » Encontrar maneras cómodas de construir relaciones y redes, reconociendo el desarrollo de relaciones interpersonales, como una habilidad blanda tan importante como cualquier otra.
- » Tomar más riesgos, incluyendo buscar oportunidades y arriesgarse para alcanzar sus metas, incluso cuando no se sientan 100% preparadas para ello.
- » Tomar decisiones profesionales conscientes, incluyendo su enfoque funcional, y hablar sobre sus intereses y aspiraciones a largo plazo.
- » Patrocinar a otras mujeres. A medida que se mueven a niveles más altos, patrocinar y asesorar conscientemente a las mujeres emergentes en la organización.

Las organizaciones deben:

- » Asegurar iniciativas de diversidad e incluir patrocinio real por los ejecutivos masculinos, así como femeninos. Los patrocinadores deben proporcionar apoyo a las mujeres y el estímulo para asumir riesgos profesionales.
- » Tomar medidas para minimizar el sesgo inconsciente a través de la educación y más normas de evaluación objetiva. Concientizar a los líderes de los prejuicios comunes y la necesidad de preguntar a las mujeres sobre sus intereses, aspiraciones y movilidad (en lugar de asumir las respuestas).
- » Utilizar enfoques de evaluación estructurados, que evalúen a las personas y sus capacidades específicas, estilo de liderazgo y experiencia necesaria para el éxito buscando minimizar la influencia de las medidas subjetivas.

NÚMERO DE MUJERES EN JUNTAS DIRECTIVAS

En el 2018 se observó una mayor presencia de mujeres en las Juntas Directivas en países europeos, particularmente en Noruega, Francia y Suecia, acercándose significativamente a la igualdad de género y siendo un ejemplo a seguir para países Latinoamericanos. En Colombia, por su parte, el interés por las Juntas Directivas con mayor diversidad de género está apenas despertando y, comparativamente, la representación de mujeres en ellas es uno de los más bajos. A pesar de que la presencia de mujeres en cargos altos ha aumentado con respecto al año anterior, parece ser consistentemente menor que en otros países.

Entre los datos recolectados para Colombia, las mujeres representan solo el 12% del total de los miembros de las Juntas Directivas analizadas. Este porcentaje es uno de los más bajos entre todos los países para los cuales se han realizado estudios de Spencer Stuart, y es significativamente menor al promedio internacional. En promedio se encontró que, de las 32 empresas analizadas, solo un 50% cuentan con por lo menos una mujer en su equipo y solo el 16% de las Juntas analizadas cuentan con dos o más mujeres, evidenciando el reto de concientizar a las empresas del país y volver el mercado un lugar más equitativo con respecto a la inclusión de mujeres en los altos cargos.

Mujeres en Juntas Directivas

# de Mujeres	Juntas Directivas
0	11
1	9
2	5
3	2
4	2
5	1

Entre las 32 empresas estudiadas, el sector con el porcentaje más alto de mujeres es el de servicios financieros (17%), y el sector con el porcentaje más bajo es el de servicios públicos (4%).

Estas cifras llaman la atención, por estar alejadas del promedio internacional, y se espera un cambio en los próximos años, con un aumento en la diversidad de género en los directorios a nivel mundial.

Porcentaje de Mujeres por Cada Sector

Sector	Número total de miembros	Número de mujeres	Porcentaje de mujeres
Servicios financieros	120	20	17%
Industrial (incluye oil & gas)	86	13	15%
Consumo masivo, servicios y retail	30	2	7%
Servicios públicos	75	3	4%
Total	311	38	12%

Varios de nuestros colegas a nivel mundial, expertos en prácticas de Gobierno Corporativo y recursos humanos hicieron un estudio con el fin de identificar las razones por las que se presenta una subrepresentación de mujeres en posiciones de gerencia y en Juntas Directivas. Tras realizar entrevistas con un número importante de miembros y líderes de recursos humanos se concluyó que la clave para alcanzar una mayor diversidad está en el desarrollo de un “pool” de candidatos más diverso y mejor preparado para los desafíos que enfrentan las Juntas Directivas en la actualidad.

Se identificaron seis áreas cruciales para promover la diversidad de género en las Juntas Directivas, partiendo de la cultura y estructura organizacional:

Barreras para el proceso

Es necesario replantear los criterios de reclutamiento y selección en todos los niveles de la organización e incluso revisar toda la estructura organizacional con el fin de dismantelar las barreras hacia el progreso. Éstas incluyen una ausencia de modelos a seguir, poca movilidad profesional y las concepciones en torno a promociones y procesos de reclutamiento con mujeres.

Mediciones sólidas y responsabilidad por parte de la administración

Que los CEO ´S se involucren es crucial en este proceso, mostrando un compromiso genuino y guiando la compañía estratégicamente a través de una iniciativa para la diversidad e inclusión.

Cambios en las prácticas y mentalidades

Dentro de la cultura organizacional se involucran las formas de pensar y actuar dentro de cada organización, y debe ser transformada a favor de una mayor diversidad de género. Los gerentes deben superar actitudes inconscientes que puedan desanimar la participación y progreso de las mujeres. Las empresas deben tomar medidas en sus etapas iniciales de carrera, identificando y eliminando en lo posible las barreras sistémicas que conduzcan a la deserción entre las mujeres que tienen más para ofrecer a la organización.

Apoyo para individuos con altos potenciales

La capacitación, coaching y respaldo de las mujeres con altos potenciales por parte de figuras destacadas dentro y fuera de la organización puede resultar altamente benéfico, al igual que la participación por parte de mujeres ejemplares en redes y grupos de apoyo para mujeres.

Planes a largo plazo

Una iniciativa como esta debe tener una visión de largo plazo. Sin duda, con paciencia y esfuerzos continuos será posible ver un cambio positivo en la diversidad de los equipos de alta dirección.

Proteger la marca como empleador

Las prácticas a nivel organizacional en términos de diversidad e inclusión tendrán efectos sobre la marca del empleador y determinará la posibilidad de atraer a la próxima generación de talento femenino.

INDEPENDENCIA

La Ley 964 de 2005 establece que por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de los miembros principales deberán tener calidad de independientes. Los suplentes de los miembros principales independientes, en caso de que se tengan, deberán tener igualmente la calidad de independientes.

Se entiende por “independiente” todos aquellos miembros que no sean:

- » Empleado o directivo del emisor o de alguna de sus filiales, subsidiarias o controlantes, incluyendo aquellas personas que hubieren tenido tal calidad durante el año inmediatamente anterior a la designación, salvo que se trate de la reelección de una persona independiente.
- » Accionistas que directamente o en virtud de convenio dirijan, orienten o controlen la mayoría de los derechos de voto de la entidad o que determinen la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de esta.
- » Socio o empleado de asociaciones o sociedades que presten servicios de asesoría o consultoría al emisor o a las empresas que pertenezcan al mismo grupo económico del cual forme parte esta, cuando los ingresos por dicho concepto representen para aquellos, el veinte por ciento (20%) o más de sus ingresos operacionales.
- » Empleado o directivo de una fundación, asociación o sociedad que reciba donativos importantes del emisor.
- » Administrador de una entidad en cuya Junta Directiva, participe un representante legal del emisor.
- » Persona que reciba del emisor alguna remuneración diferente a los honorarios como miembro de la Junta Directiva, del comité de auditoría o de cualquier otro comité creado por la Junta Directiva.

Con respecto a la independencia de los miembros de Juntas Directivas en Colombia, se encontró que un 46% de los miembros identificados son independientes, con un promedio de 4,5 miembros independientes por cada Junta Directiva. El sector de consumo masivo, servicios y retail cuenta con un porcentaje levemente superior de independencia a todos los demás con un 57%, y el porcentaje de miembros independientes en el sector de servicios financieros es menor que los demás con un 39%. Estas cifras evidencian prácticas relativamente similares entre sectores en cuanto a independencia de los miembros, y un porcentaje significativamente superior al requerido por la ley Colombiana (25%).

Número y Porcentaje de Miembros Independientes por Sector

Sector	Número total de miembros	Número de miembros independientes	Porcentaje de miembros independientes
Servicios financieros	120	47	39%
Industrial (incluye oil & gas)	86	42	49%
Consumo masivo, servicios y retail	30	17	57%
Servicios públicos	75	36	48%
Total	311	142	46%

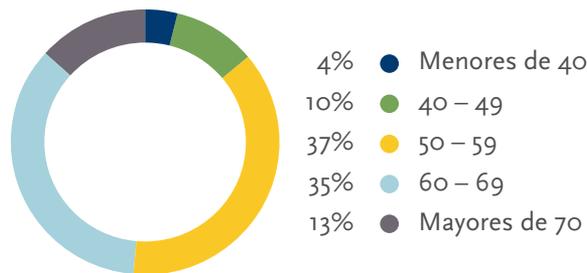
Se espera que en los años venideros se consolide un incremento en el porcentaje de miembros independientes en las Juntas Directivas. Su presencia es altamente favorable de cara a procesos y decisiones complejas, y su elección suele estar basada únicamente en los aportes que representan en términos de experiencia y habilidades.

EDAD PROMEDIO

La composición de las Juntas Directivas ha sido identificada como una de las mayores prioridades de las compañías en la actualidad. Éstas se enfrentan a desafíos nunca vistos tales como la “multicanalidad” (ventas a través de múltiples canales), la atracción de nuevas generaciones de talento y la protección de los datos de sus clientes; todo esto mientras se preocupan por la creación de valor a largo plazo. La diversidad en la composición de las Juntas Directivas, especialmente en cuanto a la edad de sus miembros, será esencial para contar con las habilidades y conocimientos necesarios para superar los retos propios de un entorno cambiante.

En Colombia la edad promedio de los miembros de las Juntas analizadas es de 57,7 años, ligeramente menor con respecto a la edad promedio de los presidentes de las mismas que es 61,4 años, y mayor con respecto a la edad promedio de los presidentes de las compañías, que es de 55,5 años. Con base en esto, se entiende que los presidentes de las Juntas Directivas suelen ser mayores que al promedio de edad en las Juntas a la que pertenecen, posiblemente dado que requieren mayor experiencia comprobada a través de años de trayectoria profesional.

Rango de Edades



Se encontró una variación de edades entre los 32 y los 87 años, para un promedio de 57,7 años, el cual no se encuentra significativamente alejado del promedio internacional. Teniendo en cuenta las crecientes complejidades del mundo digital y el impacto de demografías cambiantes a nivel global se están observando iniciativas que buscan resaltar el valor de incluir miembros de nuevas generaciones en las Juntas Directivas. Se está comenzando a ver cada vez más que la diversidad en edades en los miembros de las Juntas permiten análisis más completos, además de ser vistos desde varias perspectivas y así poder tomar mejores decisiones.

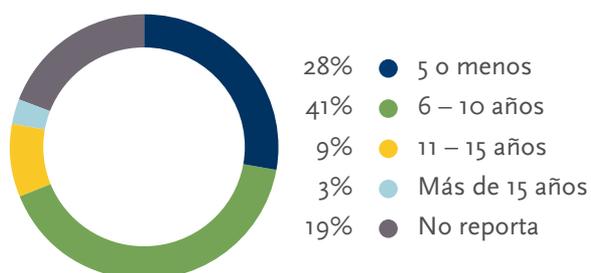
PERÍODOS DE REELECCIÓN

La frecuencia de las reelecciones suele ser un tema controversial entre accionistas, analistas y académicos, puesto que no se cuenta con una regulación que dicte dicho período para las Juntas Directivas. Históricamente, la frecuencia de las reelecciones ha variado con respecto a la estructura de la Junta y las necesidades de la empresa.

En los últimos años, Spencer Stuart ha encontrado una tendencia a establecer períodos definidos de permanencia y reelección en las Juntas, lo que indica la creciente democratización de los procesos de Gobierno Corporativo, en respuesta a los intereses de los accionistas en busca de transparencia y responsabilidad. La motivación detrás de dichos límites suele ser una garantía de que preceptivamente se sumarán individuos con ideas y perspectivas innovadoras. Adicionalmente, puede ser una oportunidad para evaluar regularmente, las necesidades estratégicas de la Junta y traer miembros con capacidades y perspectivas relevantes.

En Colombia, el 63% de las Juntas Directivas cuentan con períodos de reelección entre uno y dos años. Las Juntas restantes tienen plazos de tres años a cuatro años (valor más alto registrado en el estudio). Dicho esto, se encontró también que los directores ocupan su puesto durante un promedio de 8 años. Llama la atención al ser la cifra significativamente más elevada en comparación con otros países. Adicionalmente, tan solo 9% de los directores de las compañías mencionadas han sido nombrados en el último año, cifra significativamente menor al promedio internacional.

Duración en el Cargo (Promedio en la Junta Directiva)



CRITERIOS DE SELECCIÓN

El ser miembro de una Junta ya no es cuestión de reconocimiento, prestigio, poder o influencia; Las organizaciones tienen el deber de identificar y priorizar las habilidades, experiencias y conocimientos necesarios para que las contribuciones de cada miembro sean beneficiosas para el funcionamiento de la organización.

Se espera mucho de los miembros de las Juntas Directivas, y el principal atributo que se busca es un entendimiento profundo del modelo de negocio y los factores críticos para su éxito. Tradicionalmente, se buscaban individuos con previa experiencia en Juntas Directivas, sin embargo, a partir del creciente interés por incrementar la diversidad de las mismas, éste dejó de ser un requerimiento. Individuos provenientes del mundo de la consultoría, sectores públicos y la academia están haciendo parte de las Juntas, trayendo consigo diferentes habilidades.

Spencer Stuart ha confirmado una lista de atributos y habilidades ideales en cualquier miembro externo para las Juntas Directivas:

- » Mentalidad internacional y preferiblemente bilingüe.
- » Interesado en el negocio, comprometido y bien preparado, al igual que acostumbrado a lidiar con diversas complejidades.
- » Objetivo e independiente, preparado para retar y apoyar a la gerencia trabajando en equipo.
- » Un constructor de relaciones, un embajador.
- » Flexible intelectualmente, de mente aguda, capaz de pensar lateralmente y más allá de su área de experiencia.
- » Tener experiencia particular relevante para la Junta.
- » Entendimiento claro de prácticas de gobierno prevalentes en tareas fiduciarias.
- » De mente justa y absoluta integridad, sabiduría y por encima de todo, sentido común.
- » Articulado y persuasivo, siendo un buen oyente y comunicador.
- » Y humilde, pero con alto nivel de confianza en sí mismo.

Contar con un individuo altamente especializado a la Junta Directiva puede ser un desafío, pues debe estar en capacidad de contribuir más allá de su área de especialidad.

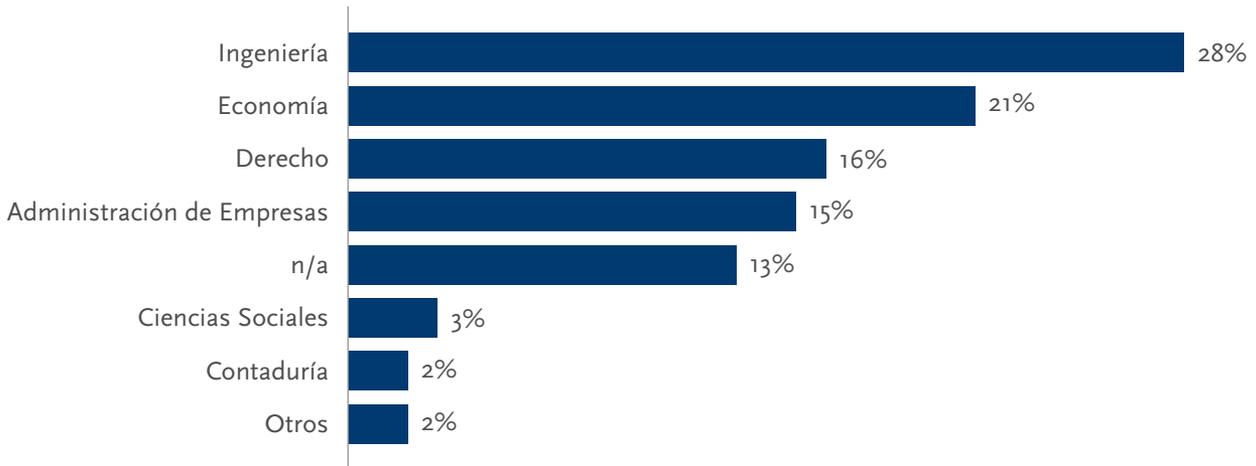
La conciencia en torno al aporte personal de cada miembro está creciendo, y con ello la incorporación de matrices de habilidades en el reglamento interno de las Juntas Directivas. Entre las empresas emisoras de acciones en la BVC se destacan Bancolombia, Grupo Nutresa S.A., Interconexión Eléctrica S.A., Celsia, Cementos Argos, Inversiones Suramericana, y Promigas. Todas las anteriores cuentan con criterios de selección para sus miembros de Junta disponibles al público, de tal forma que los accionistas tengan la certeza de que el equipo está conformado por profesionales cuyas capacidades se complementan y cuyo aporte al funcionamiento de la empresa es de los más altos estándares.

Adicional a los atributos generales listados anteriormente, las Juntas podrán identificar necesidades en el contexto geográfico o de conocimientos en un sector particular, ante lo cual se buscarán habilidades más específicas. Sin embargo, es importante resaltar que no debería esperarse que los miembros de la Junta Directiva sustituyan una ausencia de habilidades al nivel ejecutivo; éstos funcionan como comentaristas informados e intérpretes de la información, más no son el reemplazo de un ejecutivo.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Así como se presenta un interés cada vez mayor por contar con Juntas Directivas cuyos miembros se complementen entre sí, resulta altamente relevante conocer las tendencias en cuanto a la formación académica de sus integrantes. Esta información puede ser útil en camino a identificar prejuicios frecuentes que puedan afectar el desempeño de estas, o incluso determinar aspectos académicos que permitan la conformación de Juntas especialmente efectivas.

Estudios Realizados por los Miembros de Junta



A partir de los datos recolectados, se encontró que un 28% de los miembros de Juntas Directivas realizaron estudios de pregrado en ingeniería (industrial, mecánica, de sistemas, eléctrica, petróleos etc.), seguido de un 21% en economía. Luego están los que estudiaron carreras afines con la administración de empresas con un porcentaje del 15% y derecho 16%. Finalmente, y no menos importante hubo otras carreras para tener en cuenta con porcentajes más pequeños, como lo es contaduría con un 3%, ciencias sociales con un 3% y un 2% de miembros realizaron estudios en carreras diferentes como lo son teología, psicología, matemáticas y física, entre otras.

Profesión VS. Industria*

	Consumo masivo, servicios y retail	Servicios financieros	Industrial (incluye gas & oil)	Servicios públicos	Total
Ingeniería	8	31	21	14	74
Derecho	8	21	11	7	47
Economía	8	22	12	12	54
Administración de Empresas	7	13	22	4	46
Contaduría	1	1	2	-	4
Ciencias Sociales	-	1	2	-	3
Otros	12	5	10	2	29
N/A	4	12	5	16	37
Total	48	106	85	55	294

* La cifra total varía con respecto al número total de miembros dado que se cuentan personas con estudios en más de una profesión, y otras para las que no se reporta información.

REUNIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

Las Juntas Directivas suelen reunirse una vez al mes, para un total de 12 reuniones anuales que pueden durar entre tres y cuatro horas. Otras Juntas pueden preferir un menor número de reuniones de mayor tiempo cada una. Algunos opinan que no hay un verdadero reemplazo a las interacciones presenciales, sin embargo, la mayoría suelen permitir cierto número de videoconferencias para facilitar la asistencia de todos sus miembros.

El número de reuniones celebradas anualmente suele ser definido con base en la clase de desafíos que enfrenta la compañía en un período determinado, y el rol que se espera jueguen los mismos miembros de la Junta, en relación con el rol que se espera del Presidente de esta. Algunos asuntos requieren la presencia de toda la Junta, sin embargo, cada vez es más común que se creen comités, buscando responder a desafíos concretos.

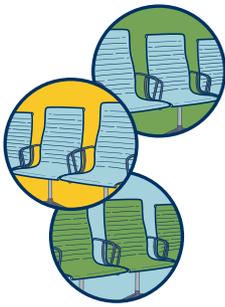
Las Juntas Directivas en Colombia se reúnen en promedio 12 veces al año, una cifra similar al número de reuniones que se suelen celebrar en otras Juntas Directivas a nivel mundial. Adicionalmente, los diversos comités que componen las Juntas Directivas evaluadas se reunieron un promedio de 3,5 veces, con un mínimo de 2 (dos) reuniones anuales, y un máximo de 8 (ocho).

Comités

2018 SNAPSHOT

15% de las juntas tienen un comité de Sostenibilidad y Estrategia

25% de las juntas tienen **4 o más** comités



En promedio las juntas cuentan con **3** comités



Los comités están compuestos por **4** miembros en promedio

Con los años, el papel que juega la Junta Directiva en el direccionamiento estratégico de las organizaciones se hace cada vez más evidente, y con el crecimiento de sus responsabilidades, se ha hecho cada vez más evidente la necesidad de crear comités especializados en diversas necesidades. Es una oportunidad para que grupos específicos se enfoquen en áreas particulares, antes de traer recomendaciones a la Junta Directiva, redireccionando las discusiones de las Juntas Directivas hacia temas más estratégicos y de mayor relevancia. Claro está, la responsabilidad de toda decisión y acción yace en la Junta como un todo, y no en el comité que haya emitido la recomendación.

Más aún, el concepto de “todos hacen todo” puede impedir que los individuos mejor calificados se concentren en las áreas de su interés y experticia. Por este motivo, todos los miembros deberían tener la posibilidad de contribuir a los comités de su interés (sin honorarios), siempre y cuando esto no afecte su eficiencia como miembro de la Junta Directiva.

A pesar de los beneficios de éstas, las Juntas deberían ser cuidadosas con respecto al número de comités, teniendo en cuenta la disponibilidad limitada de sus miembros. Este es un factor que debería considerarse al discutir el tamaño apropiado de la Junta Directiva: debería permitir la existencia de, por lo menos, tres comités principales, compuestos parcialmente por miembros independientes, e incluso contar con la presencia de miembros externos a la Junta, ya sea independientes o patrimoniales.

En promedio, las Juntas Directivas en Colombia cuentan con 3 comités, tres de ellas con un solo comité (Comité de Auditoría). En promedio, los comités están compuestos por 4 miembros, con un mínimo de 2 miembros, y un máximo de 6.

Distribución del Número de Comités en Juntas Directivas en Colombia

	# comités					
	1	2	3	4	5	6
# de juntas directivas	3	2	17	7	2	1

En el caso de Colombia, de acuerdo con la Ley 964 del 2005, todos los emisores de valores deberán constituir un comité de auditoría el cual deberá estar compuesto con por lo menos tres miembros, incluyendo todos los independientes. Dicho comité está a cargo de supervisar el cumplimiento del programa de auditoría interna y velar por la preparación, presentación y revelación de la información financiera como lo dispone la ley. Dicho lo anterior, sus miembros deberán contar con la experiencia necesaria para cumplir a cabalidad con sus funciones. De lo contrario, podrá contar con la presencia de un especialista independiente. El comité deberá contar, también, con un revisor fiscal de la sociedad, quien asistirá con derecho a voz y sin voto.

Compensación

2018 SNAPSHOT



La compensación anual más alta es de

COP \$151,428,571

por miembro

Promedio de

COP \$88,177,482

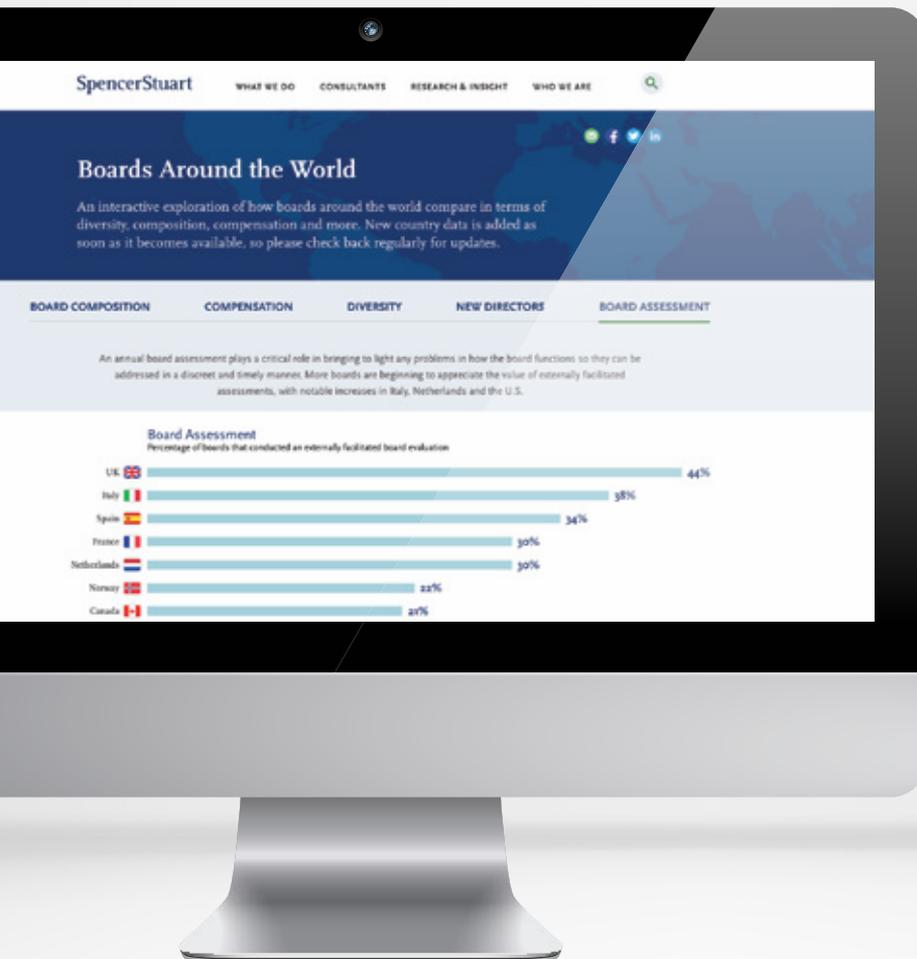
anuales (USD \$28,216)

Actualmente en Colombia la compensación de miembros de las Juntas Directivas, así como la revelación de información concerniente a ésta, no se encuentra regulada ni debe ser declarada de manera obligatoria. Por este motivo, el acceso a esta clase de información fue limitado, y los hallazgos deben ser interpretados con precaución.

Para el año 2018, entre las 32 compañías analizadas, menos de la mitad (40,6%) reportaron la compensación de los miembros de Junta. Entre ellos, se identificó una amplia variación: desde COP \$25,000,000 anuales, hasta COP \$359,665,625 anuales. Es de notar cómo esta última compensación es atípica por tratarse de directores extranjeros en su totalidad, con honorarios en dólares. De no incluirse esta cifra, la compensación anual más alta es de COP \$151,428,571 por miembro, para un promedio de COP \$88,177,482 anuales (USD \$28,216). Dicho promedio se encuentra significativamente por debajo del promedio internacional.

Juntas Alrededor del Mundo

Spencer Stuart publica el Board Index en más de 25 países alrededor del mundo. En algunos casos el estudio es publicado anualmente, mientras que en otras oficinas se hace con un año intermedio.



Hemos recopilado datos clave de todos estos países en nuestro Gráfico de Comparación Internacional 2019, que esta disponible en spencerstuart.com/bgt.

En este enlace, se podrán comparar datos internacionales de las empresas líderes en diferentes lugares del mundo, como Norte América, Sur América, Europa, Oceanía y Asia.

Lo invitamos a que visite nuestro “Boards Around the World” en spencerstuart.com/bgt para una representación interactiva, gráfica y comparativa de los datos recolectados.

Visite spencerstuart.com/bgt para más detalles.

Tablas de Datos

Datos Comparativos

	GOBIERNO CORPORATIVO		MIEMBROS		EDAD	EXTRANJEROS	GÉNERO	JUBILACIÓN	COMPENSACIÓN		COMITÉS			
	# REUNIONES AL AÑO	PERÍODOS DE REELECCIÓN	TAMAÑO DE LA I.D.	SUPLENTES?	INDEPENDIENTES	EDAD PROMEDIO	NACIONALIDADES REPRESENTADAS	MUJERES	HAY MUJERES?	PROMEDIO AÑOS EN EL PUESTO	PROMEDIO COMPENSACION Fija	# COMITÉS	PROMEDIO REUNIONES AL AÑO	TAMAÑO PROMEDIO
ALMACENES ÉXITO S.A.	11	2	9	0	4	57	3	1	Si	4,4	\$84,700,000.00	5	7	5
AVIANCA HOLDINGS S.A.	16	3	11	0	6	67	4	0	No	6,7	\$50,000,000.00	3	5	4
BANCO DAVIVIENDA S.A.	16	2	10	5	7	54	2	0	No	11	\$25,000,000.00	3	4	3
BANCO DE BOGOTÁ S.A.	12	1	10	5	4	n/a	1	1	No	22,5	n/a	3	4	4
BANCOLOMBIA S.A.	4	2	7	0	5	60	2	0	No	7,7	\$151,428,571.43	4	4	
BBVA COLOMBIA S.A.	13	2	5	0	2	63	2	0	No	5,8	n/a	4	4.25	
BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA S.A.	11	2	13	0	7	60	3	1	Si	6,9	n/a	6	4.5	4
CANACOL ENERGY LTD.	8	n/a	7	0	5	61	4	0	No	n/a	n/a	3	2,3	3
CELSIA S.A. E.S.P.	15	n/a	7	0	4	53	1	2	Si	6	\$128,857,142.86	3	3	3
CEMENTOS ARGOS S.A.	12	3	7	0	4	58	1	1	Si	5,5	\$78,000,000.00	3	3	2
CEMEX LATAM HOLDINGS S.A.	12	2	9	0	3	61	3	3	Si	5,4	n/a	3	7	3,2
CODENSA S.A. E.S.P.	12	2	14	7	3	n/a	3	1	Si	n/a	n/a	3	4	3
CONSTRUCCIONES EL CÓNDROR S.A.	1+	n/a	7	0	5	61	1	1	Si	14	n/a	3	3.3	3,6
CONSTRUCTORA CONCRETO S.A.	8	2	10	0	5	63	2	1	Si	7	n/a	3	3	3
CORPORACION DE FERIAS Y EXPOSICIONES S.A - CORFERIAS S.A.	n/a	2	16	8	4	63,7	1	4	Si	n/a	n/a	1	4	4
CORPORACIÓN FINANCIERA DE COLOMBIA S.A.	12	1	14	7	2	n/a	1	1	Si	15,3	n/a	3	2,6	3
ECOPETROL S.A.	8	2	9	0	7	60	1	0	No	n/a	n/a	5	5	4,4
EMGESA S.A. E.S.P.	12	2	14	7	3	n/a	n/a	4	Si	n/a	n/a	2	4	3
EMPRESA DE ENERGÍA DE BOGOTÁ S.A. E.S.P.	12	2	10	0	4	n/a	1	4	Si	2,6	n/a	4	3	4
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ S.A. E.S.P.	12	4	7	0	2	n/a	1	5	Si	n/a	n/a	1	3	3
EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.	18	4	9	0	6	48.5	1	2	Si	4,7	\$136,330,101.60	4	18,7	3
FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL S.A.- FINDETER	14	2	10	5	5	54,3	1	2	Si	2,8	\$49,680,000	3	6,3	4,3
GRUPO ARGOS S.A.	12	3	7	0	4	58	1	3	Si	5,5	\$86,400,000.00	3	4	3
GRUPO AVAL S.A.	12	2	14	7	5	63	1	2	Si	9,4	n/a	3	3,3	2,3
GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA S.A.	17	2	7	0	4	57,7	1	0	No	4,8	n/a	4	2	3
GRUPO NUTRESA S.A.	12	2	8	0	4	54,7	1	1	Si	8,7	\$130,250,000.00	4	3	4

Datos Comparativos

	GOBIERNO CORPORATIVO		MIEMBROS		EDAD		EXTRANJEROS	GÉNERO		JUBILACIÓN	COMPENSACIÓN		COMITÉS		
	# REUNIONES AL AÑO	PERÍODOS DE REELECCIÓN	TAMAÑO DE LA I.D.	SUPLENTES?	INDEPENDIENTES	EDAD PROMEDIO	NACIONALIDADES REPRESENTADAS	MUJERES	HAY MUJERES?	PROMEDIO AÑOS EN EL PUESTO	PROMEDIO COMPENSACION FIJA	# COMITÉS	PROMEDIO REUNIONES AL AÑO	TAMAÑO PROMEDIO	
GRUPO ODINSA S.A.	12	1	7	0	2	47,5	1	0	No	5	n/a	3	3	3	
INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A. E.S.P.	12	1	9	0	7	54	1	1	Si	5,5	\$57,984,840.00	3	3	6	
MOLIBDENOS Y METALES S.A.	12	n/a	10	0	7	65	2	0	No	3,7	\$359,665,625.00	1			
ORGANIZACIÓN TERPEL S.A.	12	3	14	7	4	55	2	0	No	2,7	\$79,499,136.00	2	4	3.5	
PROMIGAS S.A. E.S.P.	12	2	10	5	4	57	1	2	Si	5,9	n/a	3	4	3	
TITULARIZADORA COLOMBIANA S.A.	n/a	2	10	5	3	55	1	0	No	9,1	n/a	4	3	3	
Promedio	12.10	2.14	9.72	2.13	4.41	58.74	1.65	1.3	50%	8.45	\$109,061,185.91	3.19	3.89	3.49	
Total	351	60	311	68	141	1233.5	51	43		50.7	\$1,417,795,416.89	102	101.05	87.23	
Minimum	4	1	5	0	2	48.5	1	0		5	\$25,000,000.00	1	2	2	
Maximun	18	4	16	8	7	67	4	5		14	\$359,665,625.00	6	7	6	



SpencerStuart