An aerial photograph of a large, dark, rocky cliff face on the left side of the frame. The cliff has a vertical, weathered appearance with some lighter-colored streaks. Below the cliff, the terrain is a mix of green grass and small trees. In the background, a winding river flows through a valley, surrounded by lush green hills and dense forests. Several small buildings and structures are visible on the hillsides. The overall scene is a scenic view of a natural landscape.

SpencerStuart

2020 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.



© 2021 Spencer Stuart. All rights reserved.

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

Contenido

1	Introducción
1	Nuestra Perspectiva
2	Juntas Directivas
3	Metodología
3	Gobierno Corporativo en Colombia
4	Bolsa de Valores de Colombia (BVC)
5	Reconocimiento IR
6	Composición de las Juntas Directivas
7	Tamaño
8	Diversidad
10	Nacionalidades
11	Formación académica
12	Edad promedio
14	Independencia de sus miembros
16	Organización de Juntas y Procesos
16	Períodos de Reelección y Permanencia
17	Criterios de Selección
18	Comités
19	Reuniones
21	Remuneración
22	Juntas alrededor del Mundo
24	Tablas de Datos

Introducción

Por más de 30 años en Spencer Stuart se han estudiado las tendencias de Gobierno Corporativo en diferentes países del mundo, contribuyendo activamente a las mejores prácticas. Buscamos información acerca de la composición de las Juntas Directivas, comités y remuneraciones de las empresas de mayor relevancia en el mundo y los publicamos a través de más de 20 Board Indexes, preparados por diferentes oficinas de Spencer Stuart a nivel global.

Esta publicación recoge información acerca de las empresas reconocidas por la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) por sus buenas prácticas a nivel de Gobierno Corporativo. El análisis comparativo con los principales índices de Europa, Estados Unidos y algunos países de Latinoamérica se encuentra disponible en la página oficial de Spencer Stuart.

Nuestra Perspectiva

En el transcurso de los últimos años, hemos identificado un crecimiento en el interés del público en el Gobierno Corporativo y el desempeño de las Juntas Directivas. Los inversionistas son cada vez más activos y tienen altas expectativas frente a la composición de las juntas, su transparencia y la capacidad de los actores interesados de participar. También accionistas, entidades regulatorias y competidores se han mostrado crecientemente más interesados en los cambios en la estructura y composición, así como en el desempeño y prácticas de evaluación de las Juntas Directivas. En respuesta, las compañías deben velar por lograr que la relevancia de la experiencia y contribución de cada uno de sus miembros promueva su rendimiento.

Más que nunca, las Juntas Directivas y Altos Ejecutivos se han visto obligados a incrementar su transparencia, revisar sus prácticas de Gobierno Corporativo y establecer nuevos protocolos para la participación de todos los actores de interés.

El propósito del Colombia Board Index es suministrar a los líderes, inversionistas, directores y demás interesados una visión más amplia de las prácticas de Gobierno Corporativo en Colombia. En lo posible, se han incluido datos de las últimas ediciones, con el fin de dar luces a las tendencias del mercado en los últimos años.

9.6

Número promedio de
Miembros en las Juntas
Directivas Colombianas

14,9%

de la muestra son mujeres

Juntas Directivas

En su calidad de principal órgano corporativo, la Junta Directiva establece las directrices estratégicas y políticas generales, además de hacer un constante seguimiento a las diferentes actividades desarrolladas por 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.
- » Apoyar al Presidente o Gerente General y a 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 una 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 que enfrenta 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.

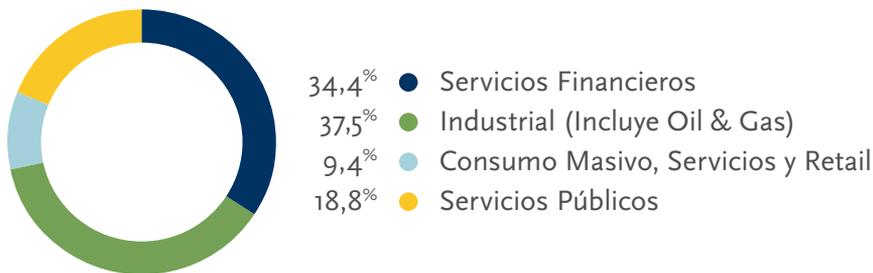
Metodología

En su tercera 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 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%.

Finalmente, resaltamos que todos los datos utilizados para esta publicación corresponden al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019, información que fue publicada en el primer trimestre de 2020.

Porcentaje de Compañías por Sector



Gobierno Corporativo en Colombia

En la actualidad, la publicación de información referente al Gobierno Corporativo de las empresas no es regulada por el Estado Colombiano. El mercado de valores, por su parte, 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 (BVC)

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) una iniciativa de la Alianza del Pacífico para la integración económica de los países miembros, que reúne a 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 primer trimestre del 2020, los resultados financieros reportados por la Administración de la BVC al mercado arrojan los siguientes resultados: los ingresos consolidados llegaron a COP \$81.306 millones, lo que significó un incremento del 32% frente al mismo trimestre de 2019. (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.

Reconocimiento IR

Con el objetivo de estar en sintonía con las mejores prácticas observadas en otros mercados en materia de revelación de información y relación con inversionistas, y buscando 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.

Los principales requisitos para acceder al reconocimiento IR son:

- » Contar con un representante para atender las consultas de los inversionistas, tanto en español como en 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.

Composición de las Juntas Directivas

La composición de una Junta Directiva es uno de los aspectos de mayor importancia para su operación. 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.

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.

2020 SNAPSHOT

20%

de los miembros son extranjeros



46%

de las juntas tienen entre 7 y 9 directores

57.5



Es la edad promedio 6 años es el promedio en el cargo

En el

68%

de las empresas estudiadas hay mujeres. Estas componen el 14.9% de la muestra



52%



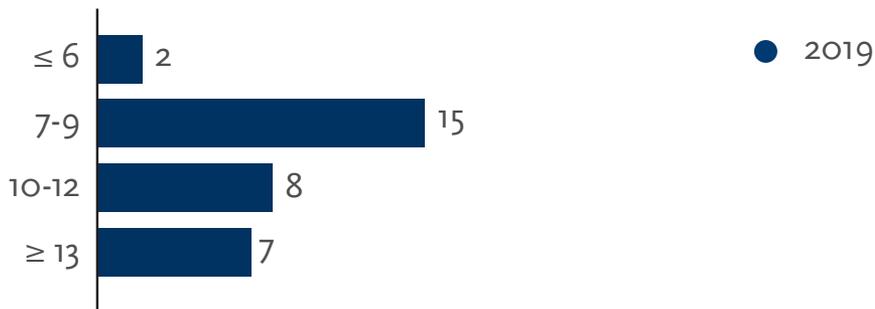
del total de la muestra son miembros independientes

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.

El tamaño promedio de las Juntas Directivas en Colombia para el 2019 es de 9,6 miembros, con un promedio de 7,5 miembros principales. Un 63% de las Juntas analizadas cuentan con miembros suplentes, lo cual corresponde a un 21,4% de la muestra.

Tamaño de las Juntas Directivas en Colombia



Tamaño de las Juntas Directivas en Colombia en los últimos años

Tamaño	2017	2018	2019
≤ 6	8,7	3,1	6,3
7-9	30,4	46,9	46,9
10-12	39,1	28,1	25
≥ 13	21,7	21,9	21,9

El 46,9% de las Juntas analizadas para el año 2019 están conformadas por 7 a 9 miembros. Las Juntas pequeñas, comprendidas entre 6 (seis) o menos miembros representan un 6,3% de la muestra, al igual que en el año 2018. Se observa una tendencia a mantener el número de miembros entre 7 y 9, la moda siendo 9. Adicionalmente, como se observa en la tabla a continuación, no se encontró una diferencia significativa en el tamaño de las Juntas Directivas por sector para el año 2019.

Tamaño de las Juntas Directivas por Sector (Table)

Sector	Tamaño Promedio de las Juntas Directivas
Servicios Financieros	9,6
Industrial (Incluye Oil & Gas)	9,7
Consumo Masivo, Servicios y Retail	10
Servicios Públicos	9,3
Promedio	9,6

Diversidad

Como especialistas en conformación y planes de sucesión para Juntas Directivas, en Spencer Stuart estamos comprometidos con combatir el racismo, la discriminación e injusticia social. Estamos convencidos de que la diversidad en las Juntas Directivas y en la alta gerencia es un componente clave para alcanzar nuevos y más altos niveles de desempeño. Nos complace encontrar un mercado que está solicitando cada vez más nuestro apoyo para alcanzar una mayor diversidad, particularmente de género, origen y formación.

Diversidad de Género

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, encontró que las empresas donde las mujeres formaban al menos el 15% de los altos directivos, tenían una rentabilidad 50% mayor 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.

Dicho lo anterior, se plantea la necesidad de que las organizaciones trabajen activamente para:

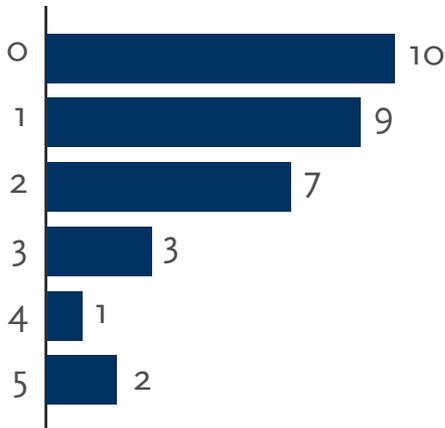
- » Asegurar iniciativas de diversidad que cuenten con la mentoría de todos los ejecutivos masculinos. Los patrocinadores deben proporcionar apoyo a las mujeres y el estímulo para asumir nuevos riesgos en su desarrollo profesional.

- » 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.

Entrando en materia, en el 2019 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 por 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 el año anterior, parece ser consistentemente menor que en otros países.

Entre los datos recolectados para Colombia, las mujeres representan el 14,9% 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, el 68,8% cuentan con por lo menos una mujer en su equipo y solo el 40,6% de las Juntas analizadas cuentan con dos o más mujeres.

de Mujeres en Juntas Directivas



Estas parecen ser cifras desalentadoras, de no tener en cuenta las cifras para el año anterior, en el que las mujeres representaron un 12% de la muestra, y solo el 16% de las Juntas analizadas contaban con dos o más mujeres. Estos datos parecen indicar, sin embargo, que el aumento en el porcentaje de mujeres dentro de la muestra se debe a un aumento en el número de mujeres en las Juntas que ya contaban con una, en lugar de ver nuevas Juntas agregando mujeres al equipo.

En cuanto a sectores, entre las 32 empresas estudiadas, el sector con el porcentaje más alto de mujeres es el de Servicios Públicos (30%), seguido por Consumo Masivo, Servicios y Retail (23%).

Porcentaje de Mujeres por Sector

Sector	Número total de Miembros	Número de Mujeres	Porcentaje de Mujeres
Servicios Financieros	106	13	12
Industrial (Incluye Oil & Gas)	116	9	8
Consumo Masivo, Servicios y Retail	30	7	23
Servicios Públicos	56	17	30
Promedio	308	46	15

Es interesante ver cómo los porcentajes se invirtieron con respecto al año anterior. Se evidencia un esfuerzo importante en el sector de Consumo Masivo, Servicios y Retail, y el de Servicios Públicos, con un importante aumento en la diversidad de género que componen sus Juntas Directivas. Para el año 2018, el sector de Servicios Financieros llevaba la delantera, con un 17% de mujeres.

Comparación del Porcentaje de Mujeres por Sector, 2018 vs. 2019

Sector	Porcentaje de Mujeres (2018)	Porcentaje de Mujeres (2019)
Servicios Financieros	17	12
Industrial (Incluye Oil & Gas)	15	8
Consumo Masivo, Servicios y Retail	7	23
Servicios Públicos	4	30
Promedio	12	15

Si vamos más allá, solo el 18,8% de las compañías analizadas están compuestas por mujeres en un 30% o más. Se encontró que solo un 12,5% de las compañías analizadas cuentan con una mujer ocupando la Gerencia General, y solo 9,4% de la muestra cuentan con un Presidente para la Junta Directiva de género femenino. Todo lo anterior 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.

Nacionalidades

En cuanto a nacionalidades representadas en las Juntas Directivas, se encontró que un 40% de las compañías incluidas en la muestra cuenta con por lo menos un miembro extranjero, con más de 5 nacionalidades representadas. Particularmente el sector Industrial cuenta con un mayor porcentaje de miembros extranjeros (40%).

Porcentaje de Miembros Extranjeros por Sector

Sector	Porcentaje de Miembros Extranjeros
Servicios Financieros	4
Industrial (Incluye Oil & Gas)	40
Consumo Masivo, Servicios y Retail	20
Servicios Públicos	9
Promedio	19

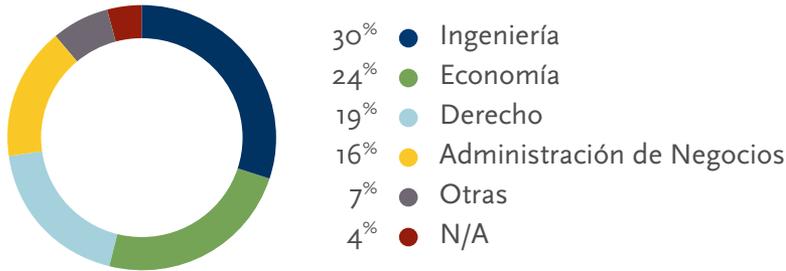
Compañías como Canacol Energy, Cemex Latam Holdings, Molibdenos y Metales y Organización Terpel, cuentan con los mayores porcentajes de miembros extranjeros. Esperamos observar una mayor participación de miembros extranjeros en las Juntas Directivas, factor que contribuye positivamente a la diversidad de un Directorio, particularmente cuando se trata de empresas multinacionales, hay presencia de accionistas extranjeros, se tienen planes de expansión regional o incluso, con el único propósito de traer mejores prácticas a la compañía.

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.

A partir de la información consolidada, se identificó que un 30% de miembros completaron estudios de pregrado en Ingeniería (Esto abarca Ingeniería Industrial, Química, Civil, Mecánica, Eléctrica y de Sistemas), seguido por Economía (24%) y Derecho (19%). 7% de los miembros se cuentan con estudios en otras áreas, entre las cuales se encuentran Contaduría Pública, Psicología, Ciencia Política, Filosofía, Comunicación Social, Periodismo, Matemáticas y Mercadeo, entre otras.

Distribución de Miembros con base en su Pregrado Académico



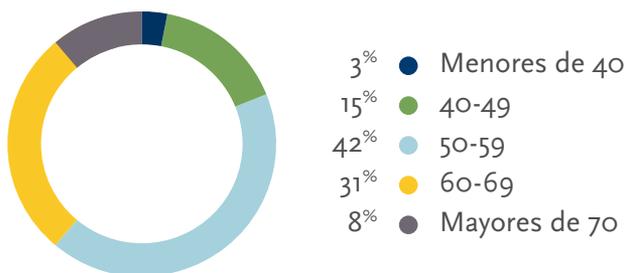
Adicionalmente, el 69% de estos estudios se han realizado en universidades locales, en contraste con un 74% de los estudios de posgrado realizados en el exterior. Adicionalmente, por lo menos un 80% de la muestra cuenta con estudios de posgrado, el 72% de estos siendo MBA's.

Edad promedio

La composición de las Juntas Directivas ha sido identificada como una de las principales prioridades de las compañías en la actualidad. Éstas se enfrentan a desafíos nunca vistos, tales como la “multicanalidad”, 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 presidentes de Juntas es de 59,2 años, mientras que el promedio de edad para los miembros es de 57,5 años, y el promedio para los Gerentes Generales o Presidentes está en 56,4 años. Solo el 18% de la muestra está por debajo de los 50 años, con una mayor concentración de Miembros entre los 50 y 59 años (42%).

Composición de Juntas, por Edad



Con el transcurso de los años se observa una mayor concentración en el rango de edad entre los 50 y 59, dato que se explica desde el “expertise” esperado en los Miembros de Junta. Los rangos de edad en las Juntas colombianas van desde los 33 años hasta los 86. Si bien se está empezando a ver una mayor diversidad en cuanto a las edades de los Miembros de Juntas Directivas, esperamos que esta tendencia continúe, permitiendo la entrada de ejecutivos más jóvenes y con diversas perspectivas con el fin de aportar a las discusiones que en ellas se producen.

Composición de Juntas, año tras año

Rango de Edad	2017	2018	2019
Menores de 40	4	4	3
40-49	16	10	15
50-59	37	37	42
60-69	30	35	31
Mayores de 70	13	13	8

La información sobre las edades de los directores es resultado de una investigación complementaria sobre sus biografías, ya que las empresas que hacen parte del Reconocimiento IR no están obligadas a publicar dicha información en sus informes de gestión.

Independencia de sus miembros

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 52% de los miembros identificados son independientes, con un promedio de 5 miembros independientes por cada Junta Directiva. Se muestra un alza con respecto al año anterior, en el que se encontró un 46% de miembros independientes.

Se observa un cambio notable de un año al siguiente. Mientras que para el 2018 el sector de Consumo Masivo, Servicios y Retail mostró el mayor porcentaje de miembros independientes (57%), el sector Industrial muestra el mayor porcentaje de independencia de sus miembros para el 2019 (58%).

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%).

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.

Miembros Independientes

Sector	2018		2019	
	N	%	N	%
Servicios Financieros	47	39	54	51
Industrial (Incluye Oil & Gas)	42	49	67	58
Consumo Masivo, Servicios y Retail	17	57	11	37
Servicios Públicos	36	48	28	50
Promedio Total	142	46	160	52

Organización de Juntas y Procesos

Períodos de Reelección y Permanencia

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 que buscan 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 el 2019, casi el 70% de las Juntas Directivas reportan contar con períodos de reelección entre uno y dos años. Las Juntas restantes tienen plazos de tres a cuatro años, el valor más alto registrado en el estudio. Dicho esto, se encontró también que los directores ocupan su puesto durante un promedio de 6 años. Esta cifra ha disminuido con respecto a años anteriores, posiblemente en respuesta a la llegada de nuevos miembros a las Juntas, que hoy componen un 23% de la muestra. Esta última resulta interesante cuando se considera que para el año 2018 solo el 9% de los miembros estudiados, habían sido nombrados en el último año.

Duración promedio en el cargo



Criterios de Selección

Hacer parte de una Junta Directiva hoy 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.

Las expectativas son cada vez mayores, 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 éstas, las prioridades, y por ende los requerimientos, han cambiado. Individuos provenientes del mundo de la Consultoría, Sector Público y la Academia están haciendo parte de las Juntas, trayendo consigo diferentes habilidades.

Spencer Stuart ha identificado una serie de atributos y habilidades claves, en un miembro independiente para las Juntas Directivas:

- » Interesado en el negocio, comprometido y bien preparado, al igual que acostumbrado a lidiar con diversas complejidades;
- » Mentalidad internacional (y preferiblemente bilingüe);
- » 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;
- » Experiencia en áreas que puedan ser relevantes para la Junta;
- » Entendimiento claro de prácticas de gobierno corporativo;
- » De mente justa, con absoluta integridad, sabiduría y por encima de todo, sentido común;
- » Articulado y persuasivo, siendo un buen oyente y comunicador.
- » Humilde, pero con alto nivel de confianza en sí mismo.

Aunque desafiante, contar con un individuo altamente especializado a la Junta Directiva puede ser altamente beneficioso para una Junta Directiva, si éste se encuentra 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 mencionados 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.

Comités

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 por un mínimo de 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.

- » Por lo menos 62% de las Juntas Directivas cuentan con un comité de Gobierno Corporativo
- » En promedio las Juntas cuentan con 3 comités
- » En promedio, los comités están compuestos por 4
- » 25% de las Juntas tienen 4 o más comités

Con los años, el papel que juega la Junta Directiva en el direccionamiento estratégico de las organizaciones 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 emita la recomendación.

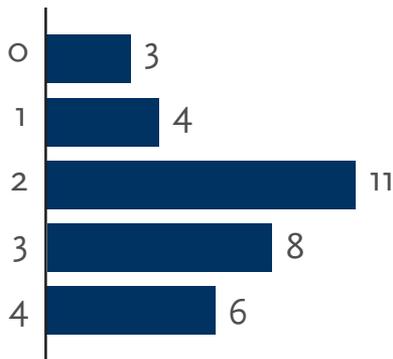
Más aún, el concepto de “todos hacen todo”, puede impedir que los individuos mejor calificados se concentren en las áreas de su interés y experticia. Por este motivo, todos los miembros deberían tener la posibilidad de contribuir a los comités de su interés (sin honorarios), siempre y cuando esto no 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, el de Auditoría. En promedio, los comités están compuestos por 4 miembros, con un mínimo de 2 miembros, y un máximo de 6.

Número de Comités en Juntas Directivas en Colombia



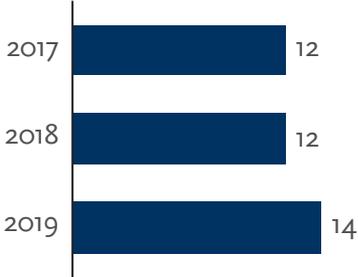
Reuniones

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 14 veces al año en promedio, 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 4 veces, con un mínimo de 2 reuniones anuales, y un máximo de 12.

Promedio de Reuniones anuales en Colombia



Remuneración

» Promedio de COP \$137,193,213 anuales

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, un 94% de la muestra reportó la compensación de su Junta Directiva. Entre ellos, se identificó una amplia variación: desde COP \$15,177,778 anuales, hasta COP \$944,274,626 anuales. Es de notar cómo las Juntas cuya remuneración se otorga en dólares, y cuyos miembros son casi en su mayoría extranjeros, suelen presentar una compensación superior. De no incluirse tres Juntas que cumplen con dichas características, el promedio de compensación anual más elevado corresponde a COP \$162,700,000 por miembro, para un promedio de COP \$78,248,920 anuales (USD \$28,216). Dicho promedio se encuentra significativamente por debajo del promedio internacional.

Se observa un promedio de compensación ligeramente más elevado para los Presidentes (COP \$144,796,832) sobre los demás miembros de Junta (COP \$130,710,724). Sin embargo, esto suele responder más al número de reuniones a las cuales asistió cada Miembro en el transcurso del año, así como el número de Comités a los que pertenece y reuniones de comité asistidas.

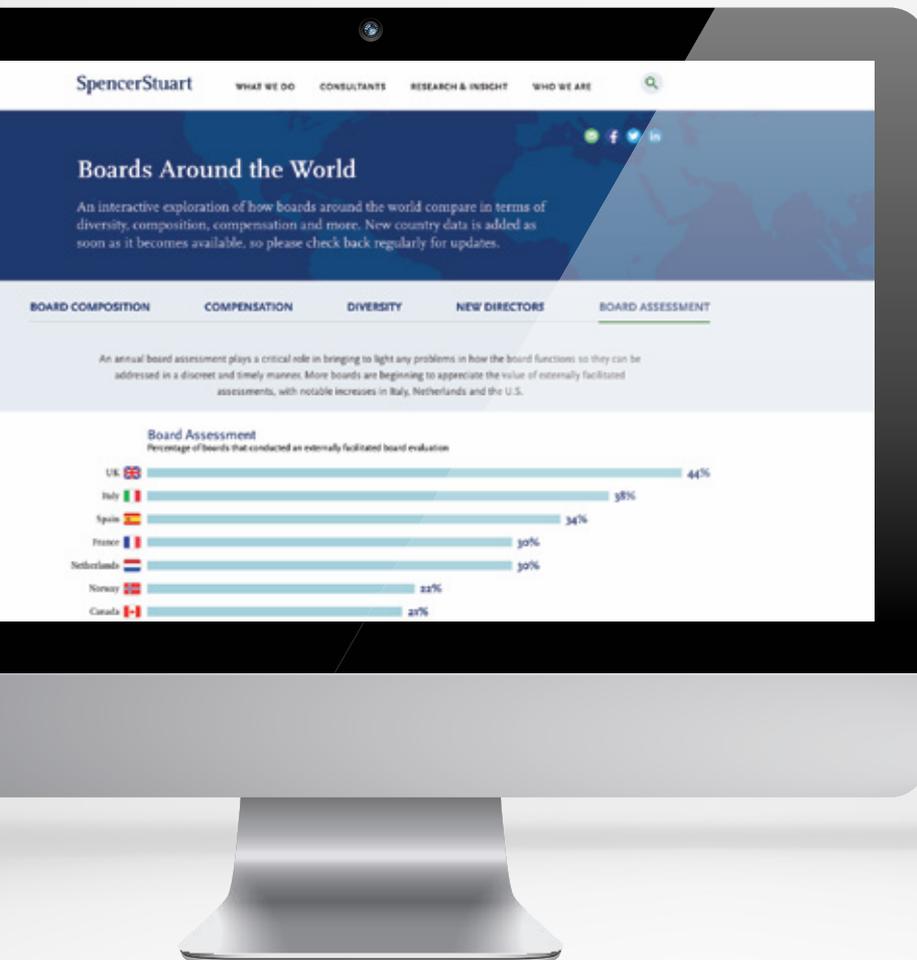
El sector Industrial muestra el promedio de compensación más elevado (COP \$233,910,224), seguido por el sector de Consumo Masivo, Servicios y Retail (COP \$158,371,817).

Niveles de compensación por sector

Sector	Promedio de Compensación anual (COP)
Servicios Financieros	67,282,305
Industrial (Incluye Oil & Gas)	223,910,224
Consumo Masivo, Servicios y Retail	158,371,817
Servicios Públicos	73,217,838

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 está disponible en www.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 www.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		DIVERSIDAD					TENURE		REMUNERACIÓN			COMITÉS						
	# REUNIONES AL AÑO	EVALUACIÓN EXTERNA (S/NO)	TAMAÑO DE LA D (TOTAL)	# MIEMBROS PATRIMONIALES	# MIEMBROS INDEPENDIENTES	% MIEMBROS SUPLENIENTES	EDAD PROMEDIO	TOTAL MIEMBROS EXTRANJEROS	NACIONALIDADES REPRESENTADAS	# MUJERES	PRESIDENTE DE JUNTA MUJER (S/NO)	CEO MUJER	PROMEDIO DE JUNTA A LAS QUE PERTENECE UN MIEMBRO	% MIEMBROS NUEVOS (ÚLTIMOS 12 MESES)	% MUJERES ENTRE MIEMBROS NUEVOS	POR LO MENOS 30% MUJERES	PROMEDIO AÑOS EN EL PUESTO	% EXTRANJEROS ENTRE MIEMBROS NUEVOS	PROMEDIO COMPENSACIÓN FUA (SIN PRESIDENTE)	PROMEDIO COMPENSACIÓN FUA (CON PRESIDENTE)	COMPENSACIÓN PRESIDENTE JP	# COMITÉS	PROMEDIO REUNIONES AL AÑO	TAMAÑO PROMEDIO	
Almacenes Éxito S.A.	15	si	9	6	3	0%	58.3	69	6	3	1	no	no	no	3	44.0%	0%	100%	3.6	\$153.2m	\$162.7m	\$238.1m	5	9.6	4.6
Avianca Holdings S.A.	16	si	11	2	9	0%	64.2	65	6	5	0	no	no	no	4	64%	0%	66%	3.3		\$60.8m		4		4
Banco Davivienda S.A.	16	si	10	4	6	50%	51.6	n/a	0	1	2	no	no	no	3.4	60%	33%	0%	10.6	\$33.8m	\$36.7m	\$63m	5	n/a	3
Banco De Bogotá S.A.	12	si	10	6	4	50%			0	1	1	no	no	no	3.3	0%	0%	0%	24.1				4	n/a	
Bancolombia S.A.	n/a	si	7	2	5	0%	58	61	1	2	1	no	no	no		28%	14%	0%	5.2		\$82.1m		4	n/a	3
BBVA Colombia S.A.	13	si	5	3	2	0%	63.2	73	2	2	0	no	no	no		20%	0%	0%	6.4	\$80m	\$88m	\$120m	4	4.8	3
Bolsa Dd Valores de Colombia S.A.	12	si	13	6	7	0%	59	50	1	2	1	no	no	no	3.6	38.5%	0%	20.0%	5.6		\$76.4m		5	6.8	5
Canacol Energy LTD.	9		8	1	7	0%	59.8	64	7	5	0	no	no	no		13%	0%	100%	6.9	\$201.2	\$944.2m	\$305.1m	5	2.2	3.6
Celsia S.A. E.S.P.	16		7	3	4	0%	58	0	1	2	2	no	no	si	4.2	14%	0%	0%	4.3	\$123m	\$124m	\$130m	3	3.3	3
Cementos Argos S.A.	12		7	3	4	0%	58	0	1	1	1	no	no	no	4.6	14%	0%	0%	5.1	\$94m	\$95.2m	\$102m	3		3
Cemex LATAM Holdings S.A.	12		9	6	3	0%	59	51	8	3	2	no	no	no		44%	0%	100%	3.4	\$387.4m	\$347.6m	\$188.4m	3	9.6	3.3
Codensa S.A. E.S.P.	13		14	10	4	50%	52.2	55	3	4	1	no	no	no	3.4	35%	20%	40%	4.7	\$44.7m	\$27.4m	\$25.6m	2	4	3.5
Construcciones es Córdor S.A.	6	si	10	2	5	0%	53.6		0	1	1	no	si	no	2.8	57%	25%	0%	8.7	\$19.8m	\$19.8m	\$19.8m	3		3.6
Constructora Concreto S.A.	7	si	10	5	5	0%	59	62	2	2	2	no	no	no	2.6					\$477m	\$48.8m	\$59.4m	3	3	3
Corporacion De Ferias y Exposiciones S.A - Corferias S.A.	n/a		14			50%	58	69	0	1	5	no	no	si	3								1	4	4
Corporación Financiera de COLOMBIA S.A.	25		14	10	4	50%			0	1	0	no	no	no	3.8	7%	0%	0%	14.5		\$31.4m		3	2.6	3
Ecopetrol S.A.	19		9	1	8	0%	56	0	1	0	0	no	no	no	3.8	77%	0%	0%	1.3	\$166.4m	\$158.4m	\$94.4m	5	6.6	4.6
Emgesa S.A. E.S.P.	12	si	14	10	4	50%	51.5	55	4	3	4	no	no	no	4.1	21%	0%	7%	4.9	\$36.7m	\$37.4m	\$40.9m	2	4.5	3.5
Empresa de Energía de Bogotá S.A. E.S.P.	12	si	9	2	7	0%	59	50	1	2	3	no	si	si		100%	30%	11%	0	\$49.6m	\$49.6m	\$49.6m	4		7
Empresa de Elecomunicaciones de Bogotá S.A. E.S.P.	15	si	7	4	3	0%	54.7	58	0	1	5	si	no	si		14%	0%	0%	3.6	\$50.9m	\$47.3m	\$26.0m	2	2.5	3

Datos Comparativos

	GOBIERNO CORPORATIVO		MIEMBROS		EDAD		EXTRANJEROS		DIVERSIDAD				TENURE		REMUNERACIÓN			COMITÉS							
	# REUNIONES AL AÑO	EVALUACIÓN EXTERNA (S/NO)	TAMAÑO DE LA ID (TOTAL)	# MIEMBROS PATRIMONIALES	# MIEMBROS INDEPENDIENTES	% MIEMBROS SUPLENIENTES	EDAD PROMEDIO	TOTAL MIEMBROS EXTRANJEROS	NACIONALIDADES REPRESENTADAS	# MUJERES	PRESIDENTE DE JUNTA MUJER (S/NO)	CEO MUJER	POR LO MENOS 30% MUJERES	PROMEDIO DE JUNTAS A LAS QUE PERTENECE UN MIEMBRO	% MIEMBROS NUEVOS (ÚLTIMOS 12 MESES)	% MUJERES ENTRE MIEMBROS NUEVOS	PROMEDIO AÑOS EN EL PUESTO	% EXTRANJEROS ENTRE MIEMBROS NUEVOS	PROMEDIO COMPENSACIÓN FIJA (SIN PRESIDENTE)	PROMEDIO COMPENSACIÓN FIJA (CON PRESIDENTE)	COMPENSACIÓN PRESIDENTE JP	# COMITÉS	PROMEDIO REUNIONES AL AÑO	TAMAÑO PROMEDIO	
Empresas Públicas de Medellín E.S.P.	24		9	1	8	0%		0	1	2	no	no	si	3.7	0%	0%	0%	6.8	\$102.4m	\$102.4m		4		3	
Financiera de desarrollo Territorial S.A.- Findeter	14		10	5	5	50%	50	35	0	1	2	no	si	no					\$62.1m	\$61.1m	\$52.1m	1	6	4	
Grupo Argos S.A.	12		7	3	4	0%	59.6	67	0	1	3	si	no	si					\$94.8m	\$94.8m	\$94.8m	3		3	
Grupo Aval S.A.	12		14	10	4	50%	63	86	0	1	3	no	no	no	4.3	0%	0%	0%	10.6	\$52.8m	\$52.8m	\$40m	3	3.3	3
Grupo de inversiones suramericana S.A.	15		7	3	4	50%	58.8	68	0	1	0	no	no	no		0%	0%	0%	5.3	\$130.8m	\$134m	\$150m	4	3.5	3
Grupo Nutresa S.A.	12		7	3	4	0%	60	57	0	1	1	no	no	no	4.8	0%	0%	0%	12.3	\$154m	\$154m	\$154m	4		4
Grupo Odinsa S.A.	13		5	2	3	0%	49	59	0	1	0	no	no	no	5	40%	0%	0%	2.8	\$73.1m	\$78m	\$97.5m	3		3
Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P.	12		9	2	7	0%	53	33	0	1	1	no	no	no	2.3	0%	0%	0%		\$126.2m	\$131.5m	\$173.9m	3	10.4	4
Molibendos y Metales S.A.			10	3	7	0%		64	10	2	0	no	no	no	5.8	10%	0%	100%	2.6	\$653.6m	\$711.1m	\$1.2b	1		3
Organización Terpel S.A.	14		14	10	4	50%		10	2	0	no	si	no		0%	0%	0%	4	\$92.7m	\$92.7m	\$92.7m	2	4	4	
Promigas S.A. E.S.P.	14		10	7	3	50%	58	52	0	1	2	si	no	no	7.7	10%	100%	0%	6.5	\$48.3m	\$49.2m	\$57.9m	3		4
Titularizadora Colombiana S.A.			9	0	9	55%	55.8	65	0	1	0	no	no	no	3.5	0%	0%	0%	9.1	\$15.1m	\$15.1m	\$15.1m	7		3
PROMEDIO	13.7		9.6	4.4	5.0	0.2	57.4	59.2	1.9	1.8	1.4				3.6	0.3	0.1	0.2	2.0	\$130m	\$137m	\$144m	3.4	4.2	3.5
TOTAL																									
Minimum	6	0	5	0	2	0	49	33	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	126,238	15.1m	15.1m	1	3	3
Maximun	25	0	14	10	9	0.55	64.2	86	10	5	5	0	0	0	5	1	1	1	4	653.6m	944.2m	1.2b	7	6	7

Research and Insights

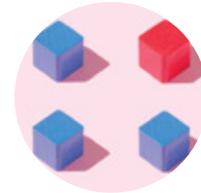
Spencer Stuart regularly explores the key concerns of boards and senior management, as well as innovative solutions to the challenges they face.



Is Your Board Hitting the Brakes on CEO Succession?



Becoming a Non-Executive Chair



Now is the Time to Revisit Your Emergency Succession Plan



Building a Better Board and CEO Partnership



Meet Your New CEO ... on Video



Where is Your Organization in Its Digital Transformation?



When an Executive Chair Helps or Hinders Company Performance



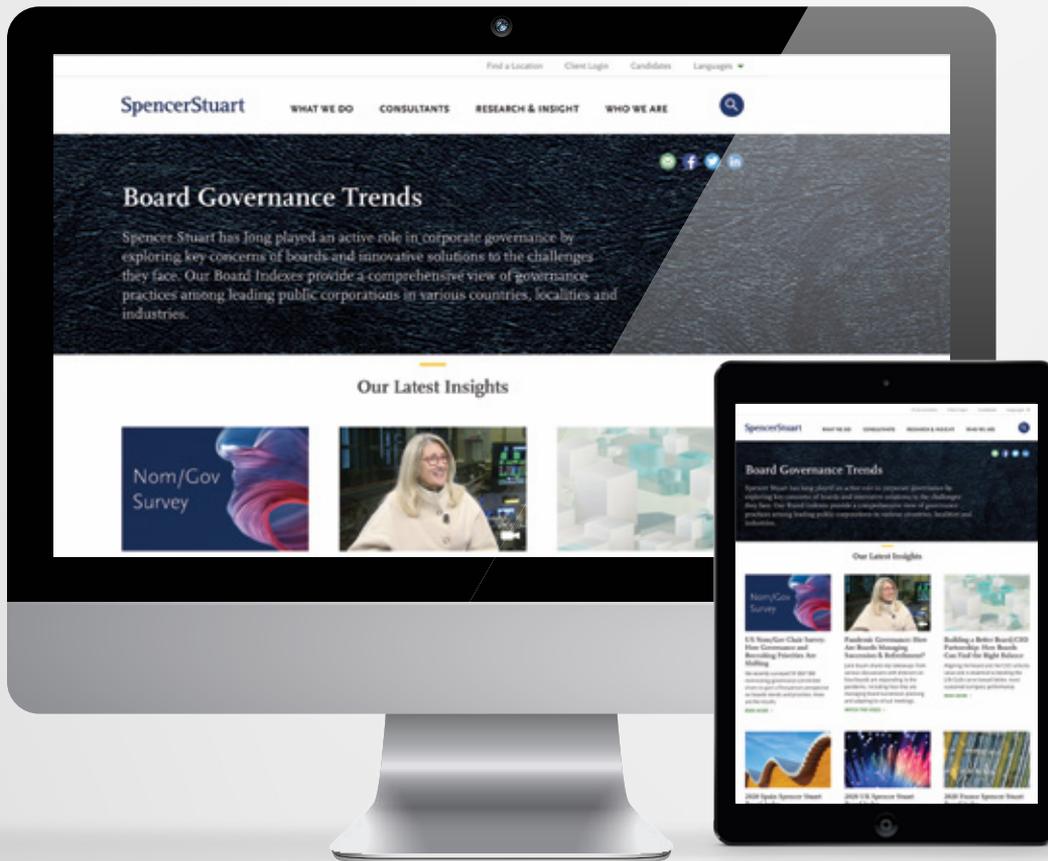
Getting Real Value from Board Assessments: Beyond “Check the Box”



Board Composition: The Road to Strategic Refreshment and Succession

Visit [spencerstuart.com](https://www.spencerstuart.com) for more information.

Tendencias de Gobierno Corporativo y Juntas Directivas: Una mirada global



Tendencias de Gobierno Corporativo y Juntas Directivas es una fuente exclusiva de hallazgos e información sobre la manera como las prácticas de directorios están cambiando alrededor del mundo y cómo se pueden comparar entre diferentes países. Es un recurso en línea que permite consultar en un mismo lugar, la información más reciente en relación con la composición de las juntas, las prácticas de gobierno corporativo y la compensación de los Miembros y Directores en las compañías públicas de más de 20 países.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes

Visite spencerstuart.com para obtener más información.



SpencerStuart