

THE NEW CHAIR

Las dinámicas internas de los
Consejos en México

Introducción

La transición hacia un Consejo de Administración profesionalizado requiere comprender las dinámicas internas y las mejores prácticas para su gestión. Este estudio se enfoca en tres áreas clave: acceso, desempeño y las dinámicas en el modelo de gestión.

Con esto en mente, el equipo del **30% Club y Mercer México** se dieron a la tarea de elaborar un estudio hacia finales del 2023 e inicios del 2024, que incluyó la realización de más de 20 entrevistas de profundidad a integrantes de consejos de administración y la aplicación de una encuesta, cuyos respondientes nos indicaron representar en la actualidad a poco más de 200 consejos de administración en México.

Aunque retador, se logró obtener un buen balance en la participación al contar con 50% mujeres y 50% hombres.

Detalles de la participación en el estudio

+20 entrevistas individuales

+200 consejos representados por los consejeros participantes en la encuesta

Características de los consejos:

Naturaleza de las empresas:



Tipos de consejos:



Características de los consejeros:

Género:



Rango de edades:



Experiencia participando en consejos:



62% Participa en al menos cuatro consejos

De acuerdo con lo anterior, a continuación se resumen los principales puntos identificados a lo largo de nuestro estudio:

- El primer paso es **el acceso** al Consejo, el cual exige una preparación rigurosa que combine experiencia y talento. Si bien, el **30% de los participantes tienen más de 60 años de edad**, un comentario generalizado en las entrevistas fue que la experiencia no se limita a la edad, sino a la capacidad de analizar información, comprender impactos y proponer soluciones. La formación académica aporta una parte importante, pero el resto se adquiere en redes donde la confianza y los valores son cruciales.
- La visibilidad en redes de contactos empresariales es útil, pero la clave suele ser la **recomendación** de alguien con trayectoria reconocida. Tradicionalmente, los consejos se componen de personas cercanas a la dirección, pero las crisis y los retos actuales han impulsado la búsqueda de talentos especializados en sectores y temas considerados estratégicos (**casi un 30% respondió que el tema de ciberseguridad es prioritario en la agenda de discusión del consejo**).
- La preparación socioemocional es fundamental para construir relaciones de alto nivel y ser recomendado. El **networking** facilita la búsqueda de talentos diversos, lo que enriquece la dinámica de los consensos y la gestión de riesgos.
- Una vez en el Consejo, el objetivo es aportar valor. La habilidad de formular preguntas que reten al **status quo** y señalen puntos ciegos genera **gravitas**, respeto y confianza. Esto facilita conversaciones de alto potencial, donde cada miembro contribuye con su talento y experiencia para generar propuestas de alto impacto.
- Los consejeros aplican la regla **Nose In, Hands Out**: cuestionar, señalar e identificar riesgos sin interferir en la gestión. La diplomacia, el lenguaje verbal y corporal, así como la experiencia en distintos ámbitos son esenciales para alinear intereses y perfilar rutas de acción. Sin embargo, no siempre se logra mantener esta separación y se identifican casos donde el Consejo se encuentra plenamente involucrado en la administración y gestión de las compañías, siendo todavía un reto mayor para las compañías familiares.
- Ser conciso y contundente, tener el coraje de advertir riesgos potenciales y basar los comentarios en experiencias previas genera respeto.
- Las medidas de desempeño objetivas son necesarias para evaluar las contribuciones y generar reglas claras de rotación.
- Los procesos de inducción son fundamentales para conocer a los miembros, sus estilos y reglas no escritas dentro del Consejo. Esto es una necesidad vigente y no siempre considerada.
- Las dinámicas en el modelo de gestión, compensación y protección suelen ser poco abordadas. La implementación de una estructura de incentivos que promueva la rotación establezca medidas de desempeño, defina periodos de participación y limite el número de consejos simultáneos podría cambiar las estadísticas.

Las siguientes secciones profundizan en estas ideas al compartir los hallazgos de entrevistas y encuestas, y presentan al lector mecanismos y aprendizajes que podrían facilitarle la entrada a los Consejos de Administración, enriquecer su entendimiento de lo que sucede dentro de las juntas, y encontrar espacios de cambio y mejora para agregar mayor valor a la organización que lo alberga.

Visibilidad y acceso: abriendo las puertas al círculo de confianza

El acceso a los consejos depende en gran medida de las redes de confianza y plataformas de visibilidad generadas lo largo de la vida profesional.

Nuestros entrevistados coincidieron en que forjar la experiencia, pulir las habilidades y generar un capital de relaciones que detonen oportunidades para **dar a conocer el perfil de un potencial consejero se vuelve crucial.**

En este contexto, sugieren que los candidatos que deseen formar parte de un Consejo deben contar con una estrategia clara y consistente con sus valores que les permita promover su **experiencia, habilidades y compromiso** (23% de los encuestados participan en consejos sin fines de lucro, lo que, en su opinión, representan un excelente punto de partida para crear experiencia como consejero).

¿Cómo construir visibilidad?



Participación en foros, congresos o conferencias organizadas por asociaciones empresariales que permitan mostrar las trayectorias o establecer propuestas para el sector que generen conexiones del alto impacto.



Búsqueda de mentores y patrocinadores que ayuden a pulir las habilidades, acompañar los procesos y generar las oportunidades de introducción a los círculos de interés.



Contacto con **firmas de talento ejecutivo** (Executive Search) especializadas en la búsqueda de consejeros para conocer oportunidades potenciales.



Inversión en formación profesional y socioemocional para afinar las habilidades de comunicación, comportamientos y manejos de crisis.



Experiencia en diversos sectores o latitudes, que muestre una versatilidad en diferentes escenarios o culturas para fortalecer las propuestas en las mesas.



Construcción de una reputación profesional respetada por sus valores y liderazgo.

*Recomendaciones de nuestros entrevistados

Si bien los accesos son limitados y finitos, la realidad es que los círculos para generar un **rapport** con altos directivos se convierten en un ejercicio constante de búsqueda de patrocinadores y mentores.

Los accesos se detonan a través de las redes de confianza bajo **recomendaciones** de personas dentro de estas juntas y, dependiendo del tipo de empresa, se gestionan o se evalúan a través de filtros formales o informales, en una buena parte de los casos.

Sin embargo, los desafíos que enfrenta cualquier aspirante dependen de su círculo de influencia, así como de sus nexos con los accionistas, familias fundadoras o directivos ejecutivos.

La oportunidad está ahí...



de los encuestados nos indicó que sigue activamente alguna estrategia para la conformación de un Consejo diverso, equitativo e inclusivo.

Es aquí en donde la forma de relacionarse cambia para acceder a las juntas directivas. Por un lado, los accesos patrimoniales están determinados por los tenedores de las acciones y, normalmente, dependen de intereses familiares o protocolos previamente establecidos.

Los consejeros ejecutivos están relacionados por las esferas de autoridad generadas hacia el interior de las empresas, mientras que los independientes tienen un rumbo distinto. Entre estos últimos, existe gran disparidad, puesto que existe una inclinación a incluir miembros del género masculino por **la percepción de que no existen mujeres suficientemente preparadas** para asumir estos cargos.

Un zoom al tema de equidad de género



Poco más del **30%** de los participantes en la encuesta nos indicaron que, en los consejos donde participan, existen retos en temas de género que enfrentan las mujeres, y poco más del **20%** desconoce la situación en relación a retos de género. Lo anterior, por las entrevistas, lo entendimos como no tener sensibilidad alrededor del tema.

La segunda mujer y la resonancia

Nuestras entrevistadas (50% de las participantes) coinciden en que es de gran **ayuda que haya al menos dos mujeres dentro del Consejo**, puesto que contribuye para generar un apoyo y refuerzo en puntos de vista con alguien que, muy probablemente, pueda entenderlos antes que los demás en la mesa.

No se trata de un club al interior del Consejo, sino de un mecanismo para asegurar que las voces se escuchan y que se toma en cuenta la opinión diferente.

El concepto de la “segunda mujer” también ayuda a desarrollar metas de diversidad más accesibles para incrementar la participación de mujeres en estos organismos.

Las redes tradicionales de contacto o, inclusive los ambientes profesionales a menudo dominadas por hombres, pueden dificultar que las mujeres sean identificadas y consideradas para estos roles.

El 30% de los consejeros encuestados afirma que las mujeres sí enfrentan dificultades relacionadas a su género para incorporarse a estas juntas. En este porcentaje también es importante destacar que casi el 60% de los que afirmaron esta limitación fueron mujeres, lo que confirma la brecha actual.

Las barreras son múltiples y complejas para la representación femenina en los consejos, limitando su potencial para contribuir al liderazgo y la toma de decisiones en las empresas.

Buscan a las mujeres donde no estamos. Las empresas descansan en sus redes personales, de directivos, accionistas y de los propios consejeros. Es difícil romper esas barreras porque hay pocas mujeres en esos círculos.



Sin embargo, esto empieza a cambiar sobre todo en empresas globales, internacionales o reguladas, en donde los agentes externos exigen juntas de consejos con mapas de talento diversos, que generen **innovación y mayor valor sostenible** para todas las partes interesadas.

Diversidad: en el ojo del huracán



De las organizaciones en México cuentan con una estrategia o programa de diversidad, equidad e inclusión (DEI)

Pero solo el



considera métricas relacionadas para su equipo directivo

Tan solo,



de los CEO's cuentan con una posición responsable de los temas de DEI que les reporte directamente.

*Encuesta Termómetro Mercer México 2024. Prioridades en materia de ESG y DEI

Para fortalecer la **diversidad** en estas juntas es importante colaborar con aliados participando en consejos que apoyen la versatilidad de pensamiento, así como la inclusión de múltiples talentos que enriquezcan las perspectivas sobre entornos exigentes.

Es por ello vital la ampliación de plataformas de **visibilidad** para todo tipo de talentos incluyendo el femenino, que permitan la promoción y el acercamiento a redes de contacto verticales y horizontales que ayuden a estar en contacto con los círculos de confianza.



La diversidad no solo se trata de cumplir con cuotas, sino de crear un Consejo de Administración donde todos los miembros se sientan valorados, escuchados y respetados. Esta enriquece la discusión, permite abordar los retos de forma más integral y tomar decisiones que beneficien a todas las partes interesadas.

Las entrevistas a consejeros destacaron la importancia de la diversidad de pensamiento en los consejos de administración, más allá del género. La participación de personas con diferentes enfoques, orígenes, conocimientos y experiencias permite desafiar los paradigmas, generar ideas innovadoras y tomar decisiones más acertadas en un mundo cambiante.

Y ¿cómo es el proceso de nominación y aceptación de un consejero?

El proceso de nominación comienza primero por una lista de personas recomendadas a través del primer círculo de confianza. En esta lista pueden estar personas que hayan colaborado previamente con algunos de los consejeros actuales o, bien, tengan una trayectoria respetada en el mundo empresarial que destaque su perfil. Sin embargo, la tarea también radica en generar un escrutinio sobre los perfiles y candidatos disponibles que comulguen con la cultura de las empresas.

Entre los principales rasgos a considerar en la selección de un consejero, uno que suele ser muy común es que inspire **confianza**, complementado por su trayectoria técnica y conocimientos pertinentes para cubrir las necesidades. Los consejeros son agentes del deber fiduciario; es decir, individuos confiables y éticos, que actúan en el mejor interés de las partes interesadas.

La práctica común es contar con un Comité de Nominaciones, encargado de identificar, evaluar y seleccionar a los candidatos idóneos. Este comité elabora una lista de candidatos potenciales, basándose en criterios preestablecidos que incluyen las relaciones del candidato, su experiencia, habilidades y valores. Después son entrevistados por el Comité para evaluar sus credenciales y son votados de acuerdo con un balance de categorías que enriquecen a la Junta.

Atracción de habilidades críticas: las más demandadas para el management

El tema de las habilidades más demandadas está en constante evolución, en la actualidad, muchas de estas también son apreciadas como parte del portafolio de los consejeros.

Porcentaje de las habilidades más demandadas por las organizaciones a nivel mundial:

¿Existe consenso sobre cuáles son las más demandadas para los consejeros?



*Mercer - Mettl. Global Talent Acquisitions Insights 2024.

Las recomendaciones de miembros actuales del Consejo, así como de otras personas relevantes, pueden tener un peso significativo en este proceso. También es relevante señalar, que más allá de la experiencia, es fundamental que el candidato tenga una comunicación asertiva, **sentido común**, y comparta los valores de la empresa. Esta alineación es esencial para garantizar la cohesión del grupo, el consenso y la colaboración con los demás integrantes.

El proceso de nominación y aceptación de un consejero requiere una inducción hacia la integración formal del grupo de la junta, así como la familiarización con la empresa, su entorno y las dinámicas del Consejo. Esta etapa es fundamental para que el consejero comprenda a fondo el negocio, su estrategia, sus desafíos y oportunidades.

En un Consejo grande o público asegúrate de que el nuevo miembro reciba algo más que el **board deck**, que tengan entrevistas con los **altos directivos** del equipo.



La dinámica de inducción a un Consejo varía significativamente entre organizaciones. De acuerdo con lo compartido con nosotros en las entrevistas realizadas a consejeros, se identifica una versatilidad en estos procesos, que van desde reuniones informales con miembros de las juntas hasta programas estructurados que duran varias semanas.

La duración y la complejidad del proceso depende del tamaño y la cultura de la empresa, así como de la experiencia previa del nuevo miembro. Es un proceso fundamental que acorta la brecha de integración del consejero a la junta directiva y que, en general, se trabaja poco en este proceso de inducción o de **onboarding**.

Dinámicas más comunes de integración para nuevos consejeros

Inducción

Introducción del nuevo integrante con todos los miembros del Consejo.

Acceso a recursos

Se proporciona al nuevo miembro materiales de capacitación, informes financieros, documentos relevantes y otros recursos informativos.

Asignación de un mentor

En algunos casos, se asigna a un consejero mentor para brindar orientación y apoyo al nuevo miembro, sobre todo en el conocimiento de las reglas no escritas dentro de las conversaciones.

La figura del mentor puede ayudar a reducir brechas en cuanto a los roles que cada integrante lleva a cabo dentro de las juntas, los comités, así como discusiones con miembros de la administración o accionistas para conocer los estilos y cabildear propuestas.



Desempeño en los Consejos de Administración

De acuerdo con la información recabada, se identifica que, en la actualidad, el **42% de los consejos no realizan una evaluación del desempeño** de los integrantes del Consejo de manera sistemática ni alineada. Ahora bien, en el caso de aquellos que sí representan algún esfuerzo de evaluación, se destacan esquemas de autoevaluación, valoraciones tipo 360° o asignación de evaluación por parte del presidente del Consejo.

En esta materia, aún hay mucho camino por andar, para establecer mecanismos que midan el desempeño, la contribución y el valor agregado en el corto, mediano y largo plazo.

Nuestra investigación destaca que la tendencia actual en las empresas reguladas es que se han comenzado a diseñar modelos de evaluación que permitan tener una percepción sobre el desempeño a partir de metodologías objetivas y alineación con la estrategia, transparentando el valor agregado que genera cada consejero de cara al negocio y la gobernanza institucional.

Lo cierto es que en este campo se van identificando mayores esfuerzos para ir cerrando las brechas entre la percepción y la objetividad que, a su vez, ayuden a alinear la presión por los resultados en el tiempo, con las exigencias de inversionistas, instituciones financieras y otros actores clave.



Algunos de los esfuerzos vigentes para la gestión del desempeño integran la valoración de aspectos tales como participación, experiencia y aportación al negocio, capacidad de análisis, trabajo en equipo, compromiso y conocimiento, entendimiento del negocio, y relacionamiento entre los consejeros. Así, el reto de la evaluación de la contribución hace vigente la necesidad de comprender y alinear el rol, responsabilidades y expectativas que se tienen en relación con la función de los consejeros y del consejo en su conjunto. En este sentido, todavía hay aspectos pendientes, para establecer mecanismos que midan el desempeño y su seguimiento.

Hallazgos en las dinámicas de desempeño en los consejos

Además de la necesidad de contar con una evaluación formal sobre el desempeño de los consejos y sus miembros (que actualmente dista mucho de tener una metodología sistemática y regulada), encontramos elementos clave que impactan en el desempeño y efectividad de los consejos de administración. Entre ellos se destacan el nivel de confianza, la capacidad de escucha, el respeto al tiempo, las reglas no escritas, el lenguaje, y la alineación de intereses.

La confianza permite discutir abiertamente las diferentes opciones y generar escenarios de acción, compartir información sin temor a represalias, fomentar la colaboración para el trabajo en equipo y tomar decisiones consensuadas.

Para crear un ambiente de confianza en las juntas, los consejeros sugieren establecer reglas claras de comunicación, respetar las diferentes opiniones, fomentar la escucha activa y garantizar la confidencialidad de las discusiones.

Los elementos intangibles como el lenguaje y las reglas no escritas moldean el comportamiento de cada miembro y determinan la dinámica del grupo. Por esta razón es que el valor de las conversaciones cambia cuando los miembros son capaces de analizar situaciones complejas, y proponer soluciones de manera concisa y profunda.

Ser consejero exige una dedicación significativa de tiempo y esfuerzo. La puntualidad y el respeto por el tiempo de los demás miembros del Consejo son aspectos muy importantes para mantener un ambiente armonioso y productivo en las reuniones. La preparación previa a las reuniones también es un factor importante en el éxito de las reuniones del Consejo. Esto implica revisar la agenda y los materiales relevantes, analizar los temas a profundidad, así como preparar sus preguntas, comentarios y propuestas.

El compromiso de los consejeros va más allá de asistir a las reuniones formales. Se espera que se mantengan actualizados sobre riesgos externos e internos que puedan afectar a la empresa y, en algunos casos, que participen en comités para también mantener una comunicación frecuente con directores ejecutivos al interior del negocio.



Respetar los turnos de palabra, escuchar atentamente las opiniones de los demás y mantener la confidencialidad de las discusiones fomenta la confianza.

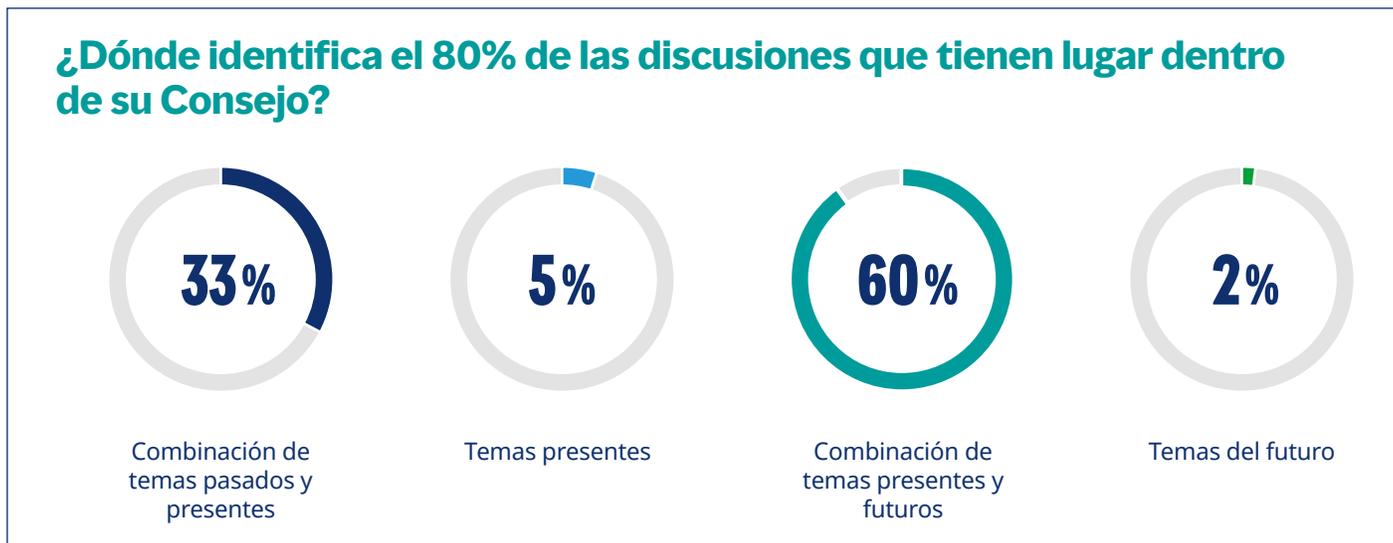


En el Consejo hay una división natural de intereses. Los patrimoniales buscan maximizar el valor de la empresa a largo plazo, mientras que los directivos se enfocan en los resultados a corto plazo. **Los independientes deben actuar como mediadores y equilibrar estos intereses.**

Adicional a lo anterior, las entrevistas revelaron un cambio en las dinámicas, sobre todo por la división de poderes entre los miembros de los consejos; es decir, entre patrimoniales, directivos e independientes. La alineación de intereses próximos requiere, en ocasiones, de la separación de juntas en donde se puedan discutir los temas relacionados con los miembros patrimoniales, para eficientar los consensos en beneficio de todas las partes relacionadas.

Si bien estos temas tradicionales son importantes, no son los únicos que deberían ser parte de la agenda del Consejo, sobre todo por la rapidez con la que los cambios se dan en múltiples aspectos del entorno; por ejemplo, con respecto a los avances tecnológicos, así como por las repercusiones que tenemos por cuestiones ambientales que afectan el desempeño de las organizaciones.

De acuerdo con nuestra investigación, **el 60% de los consejeros perciben que la mayor parte de las discusiones generadas en las juntas abordan una combinación de temas presentes y futuros**, y un 33% indican que se aborda una combinación de temas pasados y presentes.



Por otro lado, el manejo del tiempo en las juntas es uno de los recursos que, con mayor frecuencia, pasa desapercibido. No obstante, al identificar que **38% del tiempo se destina a discusiones que tienen que ver con riesgos pasados y presentes**, se identifica una amplia oportunidad en el desempeño del rol del consejero y del Consejo contra las necesidades de las organizaciones.

Lo anterior, a su vez, implica altos costos de oportunidad y reafirma la necesidad de ampliar el espectro para consejeros con perfiles que anticipen riesgos. Esto reafirma los resultados del estudio "Mercer Talent Trends 2024", que indican que las compañías con mayor índice de crecimiento tienden a tener un foco primordial de largo plazo (49% vs. 36% para las empresas de bajo crecimiento).

Derivado de los temas mencionados anteriormente es importante establecer un **modelo de gestión de un Consejo de Administración** sólido y efectivo. Este modelo debe contemplar las características específicas de cada empresa y sector, y adaptarse a las necesidades y desafíos del entorno.

El rol del consejero

Nuestros entrevistados coinciden en que el rol del consejero no radica en gestionar a la empresa, sino en poder tener la sensibilidad sobre los riesgos e impactos, permitiendo que la operación sea ejecutada por la administración.

De acuerdo con lo anterior, el **papel fundamental del Consejo** consiste en asesorar, cuestionar y proponer estrategias señalando los riesgos y oportunidades bajo diversos escenarios que incrementen el valor de las entidades en el largo plazo (velar por los intereses de todas las partes interesadas como deber fiduciario), al igual que establecer rumbos de dirección para que la empresa pueda enfrentar los retos del futuro.

La rápida aceleración en temas tecnológicos, tendencias de consumo, implicaciones de cambio climático, surgimiento de regulaciones, riesgos bélicos entre naciones, así como la integración de cadenas productivas a lo largo del mundo, exigen competencias y visiones distintas.

En el entorno actual, el **papel individual** del consejero se transforma en el de un **líder estratega, y un visionario con profundo conocimiento** de la industria, de su campo de especialidad, y de las tendencias globales. Sus contribuciones adquieren peso cuando este acervo lo aplica con valor, responsabilidad y ética para apoyar a la construcción de acuerdos y decisiones durante las reuniones.

De acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados, las responsabilidades clave de la Junta de Consejo incluyen:

-  La supervisión responsable y ética de la gestión empresarial.
-  La aprobación de inversiones, fusiones, adquisiciones o desinversiones.
-  El establecimiento de estrategias y priorización de objetivos para el uso efectivo de recursos.
-  La evaluación de escenarios y alternativas para identificar oportunidades y riesgos o futuros impactos.
-  La protección de los intereses de accionistas, empleados, clientes, la comunidad y el medio ambiente.
-  El mantenimiento de una visión global para gestionar riesgos locales y globales, aspectos geopolíticos, así como sus impactos.



Los participantes enfatizaron que, dada la complejidad del entorno actual, se busca que los consejeros cuenten, no solo con una alineación con las necesidades específicas de la empresa, sino también con un **perfil integral** que comprenda los impactos tecnológicos y los riesgos asociados en la actualidad.

Es esencial destacar que, además de las habilidades humanas, los consejeros deben poseer las competencias técnicas necesarias para comprender a fondo el negocio y tomar decisiones informadas.

Nuestros entrevistados indicaron que entre las características clave de un consejero, destacan:

- **Formulación de preguntas valiosas:** cuestionar para obtener información relevante para la toma de decisiones, identificar posibles riesgos y oportunidades.
- **Experiencia internacional:** comprender las diferentes culturas, mercados y tendencias globales.
- **Liderazgo:** inspirar y motivar a los miembros de la junta para tomar decisiones informadas y consensuadas.
- **Integridad:** ejecutar con valor, ética, responsabilidad, confiabilidad, honestidad, transparencia, discreción y evitando conflicto de intereses.
- **Inteligencia emocional:** comprender y gestionar las emociones propias y ajenas.
- **Comunicación asertiva:** transmitir ideas de manera clara, concisa y convincente, así como tener capacidad para escuchar, negociar y proporcionar soluciones.
- **Trabajo en equipo:** colaborar con otros miembros del Consejo, estableciendo relaciones sólidas con la Dirección y las partes interesadas.
- **Discernimiento:** analizar información compleja, identificar patrones, discutir, generar alternativas y consensos para tomar decisiones acertadas.
- **Argumentación:** presentar ideas con desenvoltura y respaldadas por datos y defenderlas de manera respetuosa y convincente.
- **Construcción de acuerdos:** identificar puntos en común, mediar en desacuerdos y llegar a soluciones beneficiosas.
- **Manejo de crisis:** ayudar a la empresa a sortear situaciones apremiantes o que pongan en riesgo la continuidad del negocio, la marca, la reputación y el foco de las partes interesadas.
- **Diplomacia:** establecer ágilmente relaciones señalando los puntos con respeto y elocuencia.
- **Humildad:** seguir aprendiendo sobre nuevos entornos y alternativas.
- **Agilidad mental:** detectar oportunidades, riesgos en escenarios cambiantes y traducirlos a propuestas claras.
- **Determinación:** mostrar valor y coraje para establecer un balance justo entre lo que se debe y lo que se requiere.
- **Congruencia:** proponer y decidir de acuerdo con valores y principios, señalando puntos de acuerdo y compromiso.



En este contexto, resulta importante que los consejeros se mantengan actualizados sobre los **riesgos futuros** que podrían generar altos costos de oportunidad si no se toman las medidas adecuadas en el presente.

Principales riesgos identificados por nuestros participantes:

- **Temas ambientales:** cambio climático, escasez de recursos y las regulaciones ambientales cada vez más estrictas, que requieren una respuesta proactiva por parte de las empresas.
- **Sostenibilidad:** adopción de prácticas sostenibles no solo como un imperativo ético, sino también como una oportunidad para mejorar la eficiencia y competitividad empresarial.
- **Avances tecnológicos:** la rápida evolución tecnológica en ciberseguridad, inteligencia artificial, medios electrónicos, aplicaciones y regulaciones sobre el uso de estos retos demanda que los consejeros se mantengan actualizados para identificar oportunidades y riesgos asociados.
- **Eventos geopolíticos:** como guerras, elecciones, recesiones económicas, cambios en acuerdos internacionales o regulaciones comerciales, pandemias, entre otros.

Principales riesgos identificados por el Reporte Anual de Riesgos 2024 de Marsh McLennan:

Corto Plazo (2 años)

- 1 Desinformación y contenido malicioso
- 2 Eventos climáticos extremos
- 3 Polarización social
- 4 Ciberseguridad
- 5 Conflicto armado entre Estados
- 6 Inequidades y falta de oportunidades de crecimiento económico
- 7 Inflación
- 8 Migración involuntaria
- 9 Recesión económica
- 10 Contaminación (aire, tierra, agua)

Largo Plazo (10 años)

- 1 Eventos climáticos extremos
- 2 Cambios climáticos en los sistemas de la tierra
- 3 Pérdida de biodiversidad y colapso de ecosistemas
- 4 Escases de recursos naturales
- 5 Desinformación y contenido malicioso
- 6 Resultados adversos de tecnologías de IA
- 7 Migración involuntaria
- 8 Ciberseguridad
- 9 Polarización social
- 10 Contaminación (aire, tierra, agua)

Adicionalmente, se destaca que se espera que los consejeros tengan la capacidad de **identificar, señalar e impulsar temas** que detonen aspectos no considerados por la Administración o señalen potenciales oportunidades.



Ask gently and act vehemently.

La crítica sin propuesta no añade valor.

Haz preguntas para retar el status quo y señalar otras perspectivas.



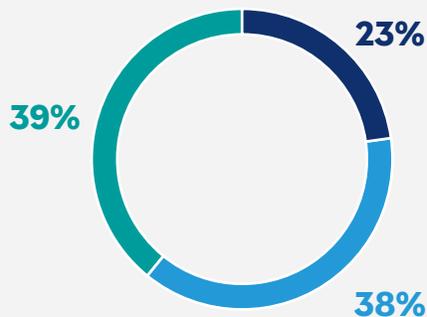
Comprender las diferencias entre el papel del Consejo y el consejero es relevante cuando se busca entender el impacto de las decisiones de acuerdo con los contratos y protecciones establecidas que obligan a señalar riesgos u oportunidades, como se verá a continuación.



Blindaje para los consejeros: una inversión esencial de todo Consejo de Administración

Se habla poco sobre la responsabilidad legal y financiera que conlleva ser miembro de un Consejo, a pesar de su importancia. Las decisiones tomadas en conjunto pueden tener consecuencias significativas para cada individuo en caso de errores, omisiones o negligencias.

En los consejos donde participo se cuenta con una póliza de D&O (Directors & Officers):



- Cuentan con pólizas en todos los consejos donde participan.
- Cuenta con pólizas solo en algunos de los consejos.
- No ubica las pólizas para la mayoría de los consejos donde participa o lo desconoce.

Algunos consejeros reconocieron la importancia de contar con esta protección (**57% considera el riesgo de participación en el Consejo de medio a alto**) que, aunque no cubre los riesgos fiscales, sí representa una preocupación genuina de la empresa por proteger los intereses de las personas que los asesoran y reitera su compromiso.

El uso de este tipo de instrumentos es común en empresas grandes o reguladas, mientras que sigue habiendo renuencia en las medianas o no reguladas. Las barreras comunes para la adquisición de estas pólizas tienen que ver con costo, complejidad, desconocimiento y la falta de asesoramiento adecuado.

En otros ámbitos, tales como el de capital de riesgo (venture capital), la póliza se vuelve una condición precedente para que los inversionistas acepten aportar su capital. Esto responde a la necesidad de hacer crecer su inversión en un tiempo determinado para responder a los rendimientos ofrecidos a los fondeadores que confiaron en ellos para administrar sus recursos.

La exigencia de una póliza D&O no debe verse como un obstáculo, sino como una medida de protección y responsabilidad tanto para los nuevos consejeros como para los inversionistas. Al comprender los riesgos involucrados y las estrategias en juego, se puede establecer un balance adecuado que beneficie a todas las partes involucradas.

Finalmente, es importante considerar que estos instrumentos están diseñados para limitar riesgos (con sus respectivas limitaciones), y proveer de una mayor seguridad a los miembros que participan en la Junta. Es una inversión esencial y, la falta de ella, puede afectar el desempeño del Consejo, así como limitar los compromisos de los participantes.



Dinámicas en el modelo de gestión: un camino por mejorar

El éxito a largo plazo de una organización depende en gran medida de contar con un propósito sólido respaldado por una cultura que está alineada a la estrategia del negocio, así como con mecanismos que le permitan adaptarse al continuo cambio del entorno y, por ende, genere un impacto positivo en el largo plazo.

Un Consejo bien estructurado puede guiar la toma de decisiones estratégicas y proteger a todas las partes interesadas. Por ello la gobernanza, la sucesión y la rotación de los miembros del Consejo son elementos que requieren una atención cuidadosa y planeación proactiva.

Uno de los temas más sensibles que la mayoría de los entrevistados señaló como crucial es el de la sucesión. Este tema es de particular interés porque, en México, el Presidente de la Junta normalmente es el Director General y/o Socio Fundador.

Temas prioritarios en la agenda del Consejo

Diversidad								
Pérdida de consejeros								
Sucesión generacional	Impactos fiscales							
Conflictos de valores	Fluctuaciones cambiarias							
Idoneidad del talento	Falta de liquidez							
Capacidad de directivos	Incumplimiento de presupuesto							
Rol del dueño	Competencia							
Evaluación del CEO	Comercial	Tecnología / Innovación	Corrupción					
Conflictos de interés del CEO	Metas financieras y corporativas	Talento para Ciberseguridad	Acciones de gobierno en infraestructura	Desastres naturales	Economía internacional	Seguimiento a estrategia		
Conflictos entre accionistas	Rentabilidad	Ciberseguridad	Regulaciones y cambios en leyes	Riesgo, país e incertidumbre	Geopolítica	Estructura corporativa	ESG	
Conformación del consejo y el corto plazo		Tecnología y legislación		Riesgos externos y agenda ESG				

Datos ordenados de mayor a menor número de menciones en las entrevistas

Hallazgos de otros estudios de Mercer a nivel global demuestran que la sucesión es un aspecto que poco más del 90% de los consejeros considera como crítico para experimentar menor volatilidad en el valor de la acción durante las transiciones de liderazgo. Asimismo, otros indicadores considerados por los analistas e inversionistas institucionales son las cuestiones de buen gobierno y sustentabilidad a largo plazo.

Es por todo lo anterior, que un Consejo efectivo tiene que ser proactivo en la planeación de la sucesión del CEO y su primera línea de reporte, identificando candidatos potenciales, evaluando sus habilidades y experiencia, así como desarrollando planes para su preparación y crecimiento. En esta selección es importante considerar la diversidad de género, nacionalidades, edades y sectores.

Planeación de la sucesión: los errores más frecuentes*

- Criterios y marcos de éxito para el liderazgo inadecuados.
- Confundir desempeño o potencial preparación.
- Depender demasiado de una sola fuente para la toma de decisiones.
- Tener procesos de planeación de sucesión muy rígidos y/o excesivamente complejos.
- No diferenciar entre éxito actual y éxito futuro.
- No realizar evaluaciones precisas, sólidas y honestas.
- Carecer de una gobernanza y rendición de cuentas claras.

*Recopilación de estudios sobre tendencias globales de talento. Mercer. 2024



Las conversaciones sobre este tema suelen ser incómodas, ya que tocan aspectos sensibles como la edad, el desempeño y el futuro de los miembros del Consejo actual. A pesar de ello, son necesarias para garantizar la continuidad, la transparencia y la confianza dentro del Consejo.

Además, si el Presidente del Consejo es un agente independiente, esta persona suele facilitar las discusiones, asegurando que se aborden con respeto, profesionalismo y por el bien de la empresa.

Es importante aclarar que, en los consejos de empresas medianas, esta cuestión requiere de la alineación de intereses familiares. Los conflictos son traídos al Consejo y, por ello se requiere de un especialista que diseñe el protocolo familiar por separado para aprovechar las reuniones en temas que competen a la organización.

En empresas grandes o reguladas existe un protocolo que exigen los inversionistas, por lo que no suele ser una situación que demande una atención particular.

Profesionalización y sucesión en el consejo

De cualquier forma, estos cambios ayudan a generar múltiples dinámicas, abriendo oportunidades para renovar y profesionalizar a la Junta, por lo que se debe incluir a miembros que permitan actualizar las perspectivas dentro del Consejo. El reto principal se pone a prueba durante las crisis, porque es en estas situaciones en donde, la combinación de talentos y experiencia, ayudan a revisar las opciones con lentes diferentes para cubrir varios frentes.

Esta diversidad de miembros y de pensamientos es la que tiene un impacto positivo en las dinámicas de conversación de un Consejo, ya que agrega valor para la sostenibilidad de las organizaciones. Pero, para que exista esta oportunidad, es importante establecer **un ciclo anual de renovación** para los miembros, en donde se sugiere alinear el inicio de los periodos de cada renovación del Consejo con el inicio de cada año calendario. Asimismo, se propone incluir un calendario anual específico que incluya las fechas para la selección, evaluación y control de sus miembros con el fin de conocer la demanda.

En la práctica, la composición de los consejos de administración atraviesa por **distintos grados de madurez**, que van desde un enfoque reactivo hasta llegar al ideal estratégico.

La incorporación de consejeros independientes, con diferentes orígenes, experiencias, géneros y perfiles, aporta una gran riqueza al Consejo. Estos individuos son estratégicamente seleccionados por su trayectoria, lo que les permite ofrecer una visión objetiva y libre de conflictos de interés.

Su experiencia ayuda al Consejo a abordar desafíos haciendo un balance objetivo entre los riesgos y las oportunidades. Cuando las aportaciones van en contra de los que representan la mayoría, es aquí en donde aplica el deber fiduciario, evitando las complacencias y negligencias.

En el sector tecnológico, a menudo los consejeros mencionan que el reto está en crear un Consejo que sea dinámico, adaptable y capaz de guiar a la empresa hacia el futuro.



**No se requieren
canas, sino actitud
para comprender
escenarios próximos
y futuros.**

De este modo, **la duración** de los miembros se vuelve un elemento primordial para abrir las vacantes y renovar a los miembros.

La participación ideal de una persona dependerá de las características específicas de la empresa, del Consejo y de sus miembros. Lo importante es encontrar un equilibrio entre experiencia y renovación.

En las entrevistas realizadas, algunos consejeros consideran que un mandato largo permite desarrollar una profunda comprensión de la empresa. Otros sostienen que una rotación más frecuente puede aportar nuevas ideas y perspectivas, diversidad de pensamiento y prevenir el estancamiento.



3 AÑOS ▶

El común denominador de los entrevistados coincidió como el periodo máximo para desempeñarse dentro de un Consejo.

Aunque la rotación de miembros debería ser natural, existen empresas en las que aún hace falta desarrollar políticas para formalizar este proceso.

Recomendaciones para una rotación efectiva



Establecer un **ciclo anual de renovación**, fijando el inicio de los periodos para que coincidan con el inicio de cada año calendario.



Implementar un **calendario específico** para las sesiones del Consejo, que incluya las fechas para la selección y evaluación de sus miembros. Esto garantiza que el Consejo tenga suficiente tiempo para dedicarse a estos temas de manera regular y estructurada.



Comunicar las decisiones de renovación de manera transparente a todos los miembros del Consejo, así como a las partes interesadas relevantes, para asegurar la credibilidad del proceso de renovación.



Establecer un **programa de inducción de los nuevos miembros**, que proporcione información y el apoyo necesario para que puedan comprender rápidamente las responsabilidades del Consejo y contribuir efectivamente.



Evaluar periódicamente la efectividad del proceso de rotación para asegurarse de que funciona de manera efectiva.

*Con base en el compendio de entrevistas a consejeros

Compensación: Mito o realidad

En materia de compensación hay poca información y visibilidad acerca de cuáles son las prácticas usadas para determinarla. Por ende, parecería una área de oportunidad para que los consejos puedan trabajar en ella.

Los lineamientos definidos por cada compañía. Usualmente, en las organizaciones sin fines de lucro, en los consejos consultivos y algunas asociaciones, el trabajo puede no ser remunerado y se considera “honorario”, ya que se supone como el primer paso para familiarizarse con los procesos y forjar la plataforma de visibilidad.



En empresas grandes o listadas en la Bolsa de Valores, donde el mercado o la legislación exigen tener un Consejo que vigile los intereses, las compensaciones suelen estar definidas en función de porcentajes relacionados con la productividad. El Consejo se distribuye en un grupo de entre 11 y 15 integrantes, que se reunirán al menos dos horas cuatro veces por año.

De manera muy general, sabemos por la Encuesta de Remuneración de Consejeros de Mercer 2024 que aproximadamente el 70% de los consejos paga por sesión y alrededor del 30% realiza un pago fijo anual.

Los contratos son confidenciales y, en general, en ellos se estipulan las condiciones básicas, funciones y horas de asistencia para tener derecho a una compensación. Sin embargo, como ya lo habíamos mencionado, es común pasar por alto la exigencia de una póliza de seguro que proteja a los consejeros.

De igual forma, existen factores que, a pesar de no estar directamente relacionados, suelen tener impactos importantes en los esquemas de compensación de los consejeros. Algunos de estos factores fueron explorados en las entrevistas:

- **Es común que para convertirse en consejero se requiere de una recomendación y, por lo tanto, no se cuenta con un proceso que permita comparar capacidades, habilidades y experiencias que derivarían en una asignación estándar de los niveles de compensación.**
- **No se ha generado un esquema formal de educación/profesionalización. Actualmente, solo se cuenta con algunas universidades que ofrecen algunos diplomados teóricos, por lo que se vuelve más complejo conocer el nivel de compensación mínimo esperado.**

Se identifica que la mayor parte de las diferencias en las asignaciones de esquemas y niveles de compensación radica en el nivel regulatorio de las empresas, así como en el tamaño, el tipo de riesgos que enfrentan, entre otros factores. Por esta razón es que muchas veces los montos están fijados con base en el nivel de rentabilidad de las compañías.

También es común que la compensación asignada obedezca a una dinámica de negociación individual entre la empresa y el consejero. Este acuerdo depende de las funciones a cubrir dentro de las juntas para establecer el tiempo a dedicar, así como el sector a atender.

En la práctica, los consejeros enfatizan la necesidad de formalizar acuerdos de compensación mediante contratos claros y transparentes, que permitan establecer expectativas y prevenir malentendidos o conflictos de interés. En general, proponen un enfoque mixto, que combine elementos monetarios y no monetarios. Por igual, destacan la importancia de considerar la correlación entre la compensación y el nivel de exigencia, a lo que adicionalmente debería agregarse una consideración sobre el desempeño y valor agregado en el ejercicio de las funciones.

Finalmente, es un hecho que existe la creencia que la carrera de consejero debe ser una cúspide de los logros anteriores y que la compensación por mucho tiempo debería basarse en algo simbólico como en algún tiempo fueron los centenarios. Sin embargo, el nuevo ecosistema de negocios, así como la mayor esperanza de vida, hace que los ejecutivos ahora busquen no solo el retiro, sino dedicarse a una nueva carrera que les permita seguirse desarrollando.

Mito o realidad, la compensación para consejeros deberá en el futuro reflejar las aportaciones que realizan con base en su función, experiencia y liderazgo. Es lo más justo para todas las partes.



Un punto de partida hacia un futuro mejor

La realización de esta investigación, como se mencionó al inicio, enfrentó el importante desafío de llegar a una audiencia sumamente compleja. Sin embargo, gracias a la apertura y colaboración de quienes participaron, se lograron identificar áreas donde se puede seguir avanzando y construyendo para el bien de las organizaciones en México.

La investigación reveló la existencia de temas delicados y álgidos, como la compensación y la sucesión, que requieren especial atención. Por otro lado, también se identificaron aspectos que contribuyen a mejorar el desempeño del consejo, como la rotación y la diversidad.

Es fundamental que las agendas de discusión incluyan temas como los riesgos identificados para los próximos 5 a 10 años y los esquemas de blindaje para los consejeros.

Finalmente, después de revisar varios y diversos retos para los consejeros, dejamos estas cuatro reflexiones:

1. Para mejorar y diversificar el acceso a los consejos, es importante desarrollar iniciativas que permitan conectar la demanda con la oferta de talento
2. Una pregunta que debe realizarse de manera continua es cómo mejorar el desempeño del propio consejo, en otras palabras, cómo sus integrantes "elevan la barra de auto exigencia"
3. Nutrir la agenda de discusión con temas futuros es el equivalente a dejar de conducir un vehículo con la mirada puesta en el espejo retrovisor y,
4. Comprender que, para el futuro, la nueva silla que ocuparán los consejeros requiere un acercamiento distinto pues el éxito del pasado no garantiza el éxito del futuro.



Acerca del 30% Club / México

El 30% Club es una campaña voluntaria global cuya misión es incrementar la participación femenina en la Alta Dirección y Consejos para alcanzar un mínimo de 30%. La campaña descansa en tres grandes pilares estratégicos: activar, influenciar y habilitar con el fin de que sean los Directores Generales y/o Presidentes de consejo de las empresas, quienes promuevan el cambio desde arriba hacia dentro y fuera de sus comunidades. Fundada en 2010 en el Reino Unido, ha logrado incrementar la participación femenina en Consejos a cerca de 40% en las principales 100 empresas que cotizan en la bolsa. Actualmente tiene presencia en más de 20 países a nivel global, en donde América Latina contribuye con 5 capítulos (Brasil, Chile, Colombia, México y Ecuador). En México comenzó en Diciembre de 2020 y actualmente ha sumado a cerca de 50 miembros de las empresas más grandes a nivel nacional e internacional con el fin de promover una cultura que promueva al talento femenino. A través del Programa de Mentorías Cruzada, Seminarios de Mejores Prácticas en RH y alianzas estratégicas con la comunidad inversionista en México hemos buscado incidir en los cambios para fortalecer las culturas en estas empresas y seguir dando visibilidad al talento femenino. Trabajamos con universidades y asociaciones de la sociedad civil para promover investigaciones que nos permitan medir el progreso y sobre todo que ayude a fortalecer una cultura de diversidad, equidad e inclusión. Al cierre del 2022, la participación promedio de mujeres en Consejos en empresas listadas en la bolsa ascendió a 13%. Para conocer más acerca de la campaña visite: www.30percentclublatam.org // www.30percentclub.org y en [LinkedIn](#).

Acerca de Marsh McLennan

[Marsh McLennan](#) (NYSE: MMC) es la firma de servicios profesionales líder en el mundo en las áreas de riesgo, estrategia y personas. Los más de 85.000 colegas de la empresa asesoran a clientes en 130 países. Con ingresos anuales de \$23 mil millones, Marsh McLennan ayuda a los clientes a navegar en un entorno cada vez más dinámico y complejo a través de cuatro negocios líderes en el mercado. [Marsh](#) ofrece servicios de asesoramiento sobre riesgos basados en datos y soluciones de seguros para clientes comerciales y consumidores. [Guy Carpenter](#) desarrolla estrategias avanzadas de riesgo, reaseguro y capital que ayudan a los clientes a crecer de manera rentable y buscar oportunidades emergentes. [Mercer](#) ofrece consultoría y soluciones impulsadas por la tecnología que ayudan a las organizaciones a redefinir el mundo del trabajo, rediseñar los resultados de la jubilación e inversión e impulsar la salud y el bienestar de una fuerza laboral cambiante. [Oliver Wyman](#) se desempeña como asesor estratégico, económico y de marca crítico para clientes gubernamentales y del sector privado. Para obtener más información, visite marshmclennan.com, síganos en [LinkedIn](#) y [X](#).



Marsh GuyCarpenter Mercer OliverWyman

Gabriel Fernández

MMB Multinational Advisory | Latin America

PRINCIPAL

Gabriel.Fernandez@mercer.com

Diana Moreno

Talent Strategy & DEI CS HUB LAC

PRINCIPAL

Diana.Moreno@mercer.com



Claudia Corona

Co-founder

30% Club México

Pilar Brogeras

Head of Best Practices

30% Club México

contactmx@30percentclublatam.org