

LA REMUNERACIÓN A CONSEJEROS INDEPENDIENTES EN MÉXICO



3

ACERCA DE ESTE INFORME

4

ACLARACIONES PERTINENTES

5

RESPECTO A LAS ORGANIZACIONES

7

RESPECTO DE LOS CONSEJEROS

11

LAS RESPONSABILIDADES DEL CONSEJERO

17

LA REMUNERACIÓN DEL CONSEJERO

21

UNA MÉTRICA OPCIONAL

23

CORRELACIÓN DE LAS DISTINTAS VARIABLES

25

CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA

TABLA DE CONTENIDO

PATROCINADORES



La información relativa a las prácticas de remuneración a consejeros en nuestro país es escasa y se divulga muy esporádicamente. A diferencia de lo que ocurre en otros países, en México no existen disposiciones legales que obliguen a las empresas públicas a divulgarla, lo que contribuye al clima de secrecía que priva en muchas organizaciones.

Por otra parte, en las escasas publicaciones que se han hecho, no se distingue entre la remuneración pagada a consejeros patrimoniales o relacionados, respecto de aquella destinada a los consejeros independientes profesionales, cuyas características y circunstancias los convierten en una figura singular dentro del consejo de cualquier empresa.

Quienes promovimos este estudio pensamos que es muy importante explorar y divulgar lo que en nuestro medio se paga a quienes ejercen, profesional e independientemente, esta delicada y relevante función.

Por todo lo anterior, las cuatro entidades, cuyos logos encabezan este reporte, unimos esfuerzos, desde mediados del año 2022, para planear, organizar y conducir una encuesta entre consejeros independientes que ha permitido producir y llevar hasta usted este informe que contiene prácticas y niveles específicos de remuneración en los órganos de gobierno de 71 distintas organizaciones.

RESPONSABILIDADES

La organización, el análisis y la producción del informe ha sido realizada por TalentWise, en coordinación con AMEDIRH, con el CNCPIE y con Egon Zehnder, utilizando solamente la respuesta al cuestionario hecha por los consejeros independientes que aceptaron voluntariamente nuestra invitación a participar en este ejercicio. Le hacemos llegar este informe garantizando que refleja fielmente las prácticas y los niveles de remuneración que reportaron los participantes.

Las prácticas y los niveles de remuneración corresponden, como hemos indicado, a 71 distintas organizaciones de tamaños y características distintos, lo que permite apreciar la pluralidad que existe en estas prácticas.

Las condiciones de confidencialidad en que se sustenta la participación de los encuestados impiden ofrecer información específica de las organizaciones cuyos datos se reflejan o de los individuos que han reportado la información.

El receptor de este reporte, por su parte, puede usarlo con entera libertad para sus propios fines y compartirlo con colegas dentro de la empresa u organización en que presta sus servicios de consejero, pero no lo puede modificar, copiar, vender o transferir, ni parcial ni totalmente, a persona o entidad alguna fuera de las antes indicadas, por lo que es total y directamente responsable de las consecuencias que pudiera acarrear su manejo o difusión inadecuadas.

Las organizaciones promotoras del estudio no serán responsables ni directa ni indirectamente, incidental, especial o consecuencialmente, por cualquier daño o problema que se genere o surja con motivo de su uso.



Antes de presentar el análisis de la información, creemos que es conveniente realizar las siguientes aclaraciones:

- Como antes lo indicamos, la información de este reporte corresponde a 71 entidades, una de las cuales es una entidad sin fines de lucro, en la que el consejero reporta que ejerce su cargo pro-bono. Por ello, los análisis de remuneración incluyen datos de un máximo de 70 entidades.
- En 7 de los casos, los consejeros perciben una remuneración por su participación en sesiones las de consejo, pero no por su participación en las sesiones de comité. Es decir, la remuneración recibida en estos casos es por ambas responsabilidades. En 2 de estos casos hemos dividido equitativamente la remuneración entre ambas sesiones; en los 5 casos restantes no se dividió pues se nos ha indicado que no se remuneran las sesiones de comité.
- En 5 de las organizaciones el monto de la remuneración reportada se paga libre de impuestos. Para homologar estos montos con el resto de la información, las cifras netas se engrosaron a montos brutos.
- En una de las organizaciones el pago se realiza en especie, en la forma de un centenario (50 pesos oro). En este caso para determinar el monto de la remuneración se usó el precio de cotización de la moneda en el día de efectividad del estudio; ese valor también se engrosó a su monto gravable.
- Uno de los participantes reporta que la remuneración consiste en una proporción de las utilidades del negocio en cuyo consejo presta sus servicios.
- Dado que en otros países es común que los consejeros disfruten de bonos, incentivos de largo plazo y beneficios, en el cuestionario se incluyeron preguntas sobre estas prácticas. Las respuestas a estas preguntas incluyen la siguiente información:

1. Ninguna organización reporta ofrecer beneficio alguno a sus consejeros (seguro de vida, gastos médicos, retiro, etc.),
2. Uno de los participantes reporta que se le asigna un auto (técnicamente no se considera una prestación sino una herramienta de trabajo),
3. Dos de las empresas ofrecen acciones a sus consejeros, una de ellas en forma de opciones,
4. Una de las organizaciones otorga un bono anual a su consejero, empresas cubren gastos de transportación de sus consejeros cuando deben trasladarse a otra ciudad/país para atender a las reuniones.
5. 4 empresas cubren gastos de transportación de sus consejeros cuando deben trasladarse a otra ciudad/país para atender a las reuniones.

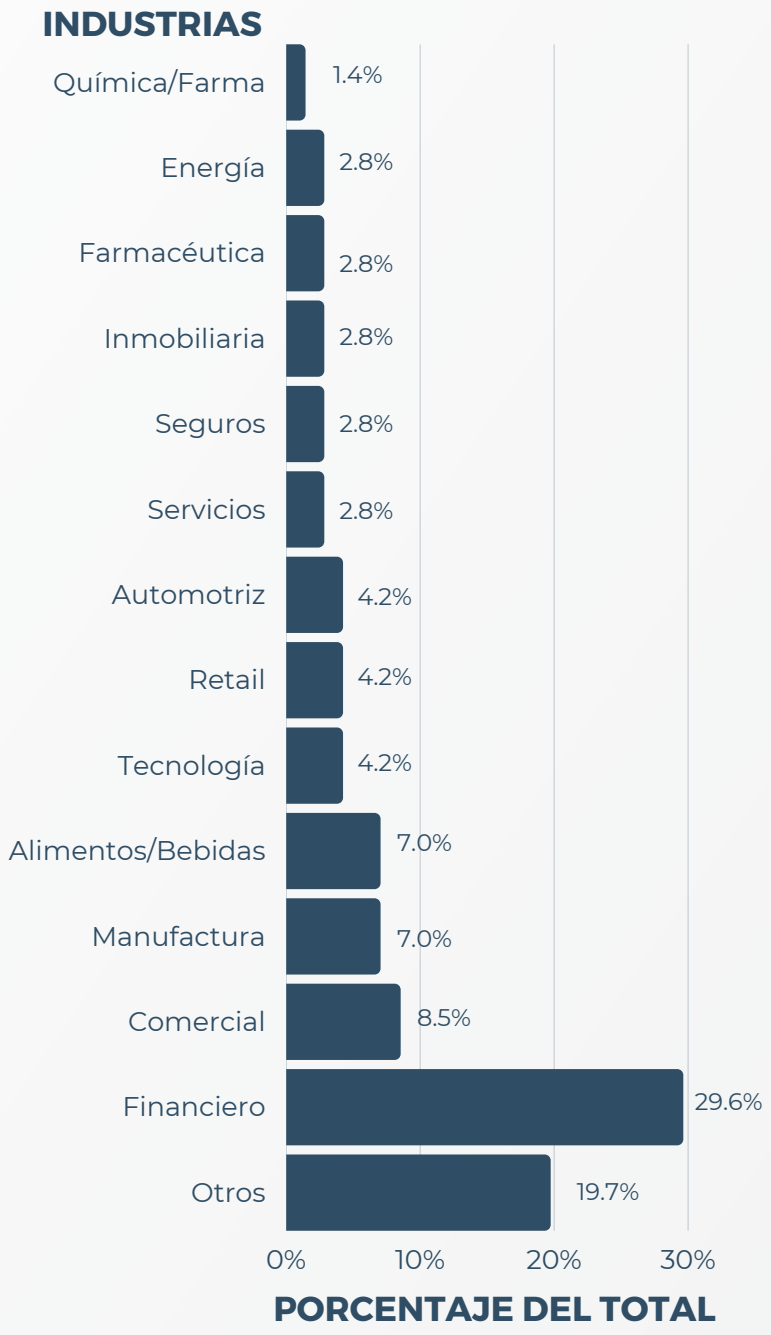
Estos beneficios, salvo el bono anual que fue especificado, no se han agregado a los montos de remuneración de los consejeros que los reciben.

- La dispersión de datos, en todos los cuadros abarca desde el percentil 10 (10ile) hasta el percentil 90 (90ile). En general se considera que la información que se ubica entre estos dos referentes estadísticos puede considerarse representativa de la práctica típica del mercado, a diferencia de la información que se ubica por debajo del 10ile o por encima del 90ile.



Estamos frente a una muestra muy plural de organizaciones. 70 (o 99%) de ellas son empresas y la restante es una organización sin fines de lucro. Las organizaciones se distribuyen, según su giro, como lo indica la gráfica que aparece a la derecha, en la que resaltamos que el grupo más grande corresponde a empresas del sector financiero. Esta frecuencia, nos parece, obedece a que el sector financiero es probablemente el más regulado de todos y de ello deriva la gran importancia que en su caso revisten los órganos de gobierno corporativo.

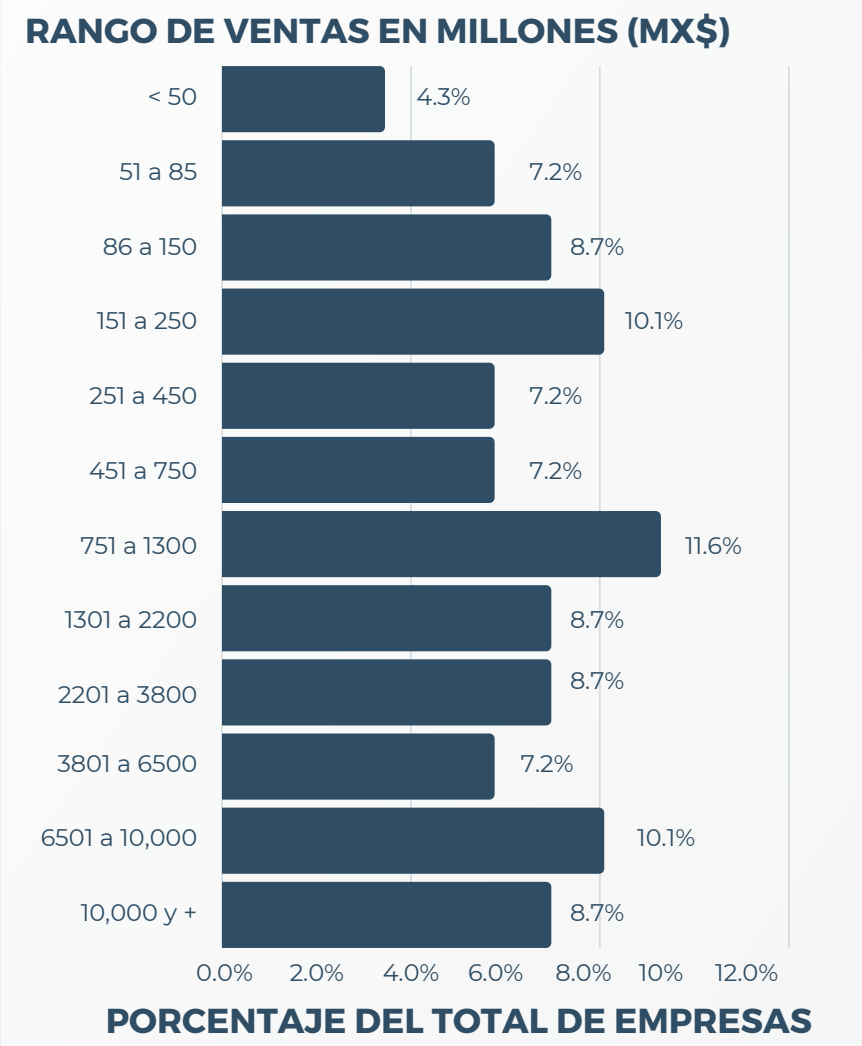
Dentro del rubro de “otros” hemos incorporado organizaciones de difícil clasificación en los sectores tradicionales, por ejemplo, varios consorcios formados por empresas con distintos giros, algunas empresas cuyos productos pueden ser clasificados en dos o más giros, etc.



La diversidad también se manifiesta en el tamaño de las organizaciones: Los dos criterios más usuales para juzgar el tamaño de las organizaciones son sus ventas y el número de sus empleados. En cuanto al primero de esos criterios, hay empresas que, según criterio de la Secretaría de Economía, se consideran pequeñas (menos de 100 millones de pesos) y las hay también muy grandes. El valor máximo registrado en esta muestra es de poco más de 52,000 millones de pesos.



La distribución de empresas según su volumen de ventas se muestra en la gráfica de abajo.

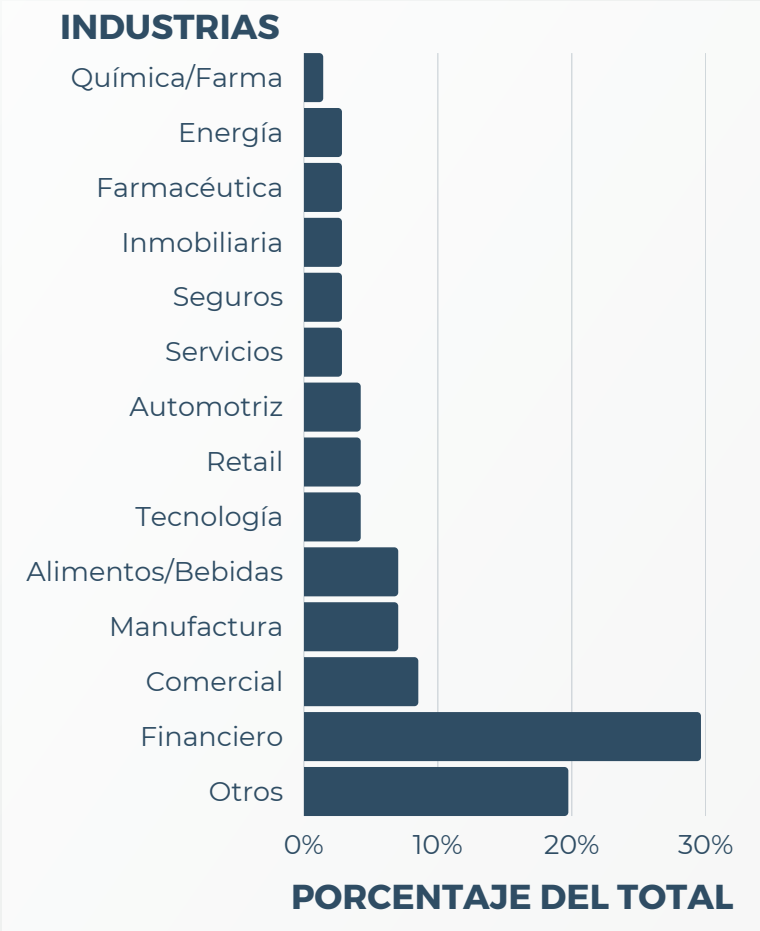


En cuanto a su población o headcount, hay también una gran diversidad de realidades; desde empresas con solo unos cuantos empleados (7 en el caso más bajo), hasta organizaciones de grandes dimensiones en las que la población llega a ser de 10,000 empleados.

Finalmente, el 86% de las organizaciones son empresas autónomas, otro 10% son subsidiarias de una empresa multinacional y el 4% restante lo son de un grupo nacional. 9% de ellas son empresas públicas, es decir, que están enlistadas en alguna bolsa y el 91% son privadas.



En esta sección hablaremos del perfil de los consejeros participantes



Empezaremos señalando que el 97% de los participantes son hombres y solo el 3% son mujeres. El dato no sorprende, pero demuestra que tan lejos –y tan injustificadamente– está aún la participación femenina en el selecto círculo de los órganos de gobierno, en el mundo de los negocios.

La edad media de los participantes es de 60 años y su distribución por rangos puede verse en la gráfica del lado izquierdo. La edad más baja registrada en esta muestra es de 36 años y la más alta alcanzó 78 años.

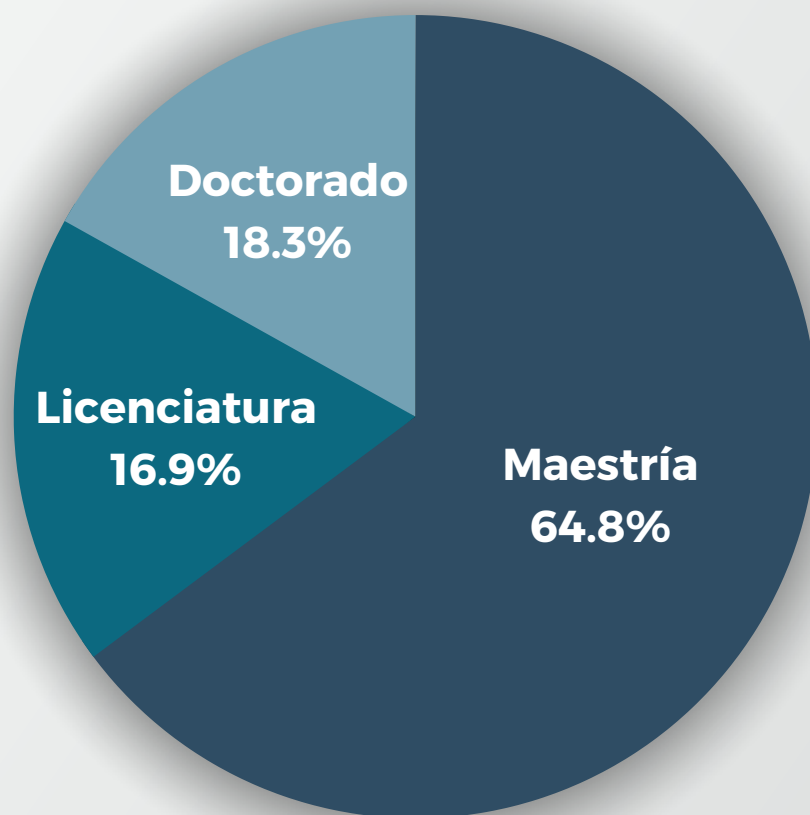
Es decir, aunque no es el caso del género, como hemos visto, en materia de edad, la pluralidad sigue siendo una constante en la muestra, si bien predomina gente que pudiéramos definir como madura.



La preparación (académica y práctica) es sin duda el requisito que más suele valorarse para este tipo de cargos; las organizaciones buscan usualmente la combinación de una preparación académica de excelencia y una prolongada y exitosa experiencia profesional en los negocios.

Pues bien, en cuanto a estudios, en esta muestra predominan los niveles de maestría. Una proporción de casi dos de cada tres consejeros ostentan este nivel académico.

Le sigue en orden descendente de frecuencia, el grupo de consejeros que alcanzan un nivel de doctorado (18.3% de ellos). Finalmente, el grupo menos numeroso (16.9%) es el de aquellos que tienen un título de nivel licenciatura.



Hablando de las universidades en las que cursaron su máximo nivel de estudios, 46% de ellos lo hicieron dentro del país en una universidad privada. Otro 45% de los consejeros hicieron sus estudios en una institución extranjera. Finalmente, el 9% restante obtuvo su título en una institución pública nacional.

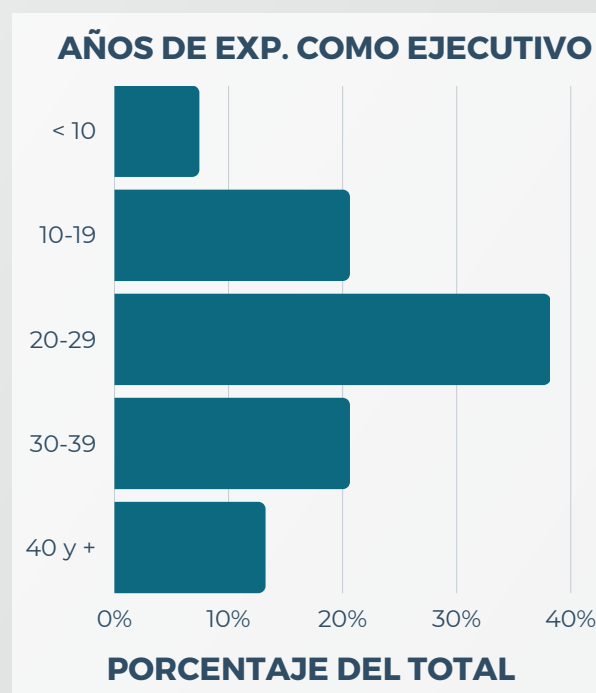
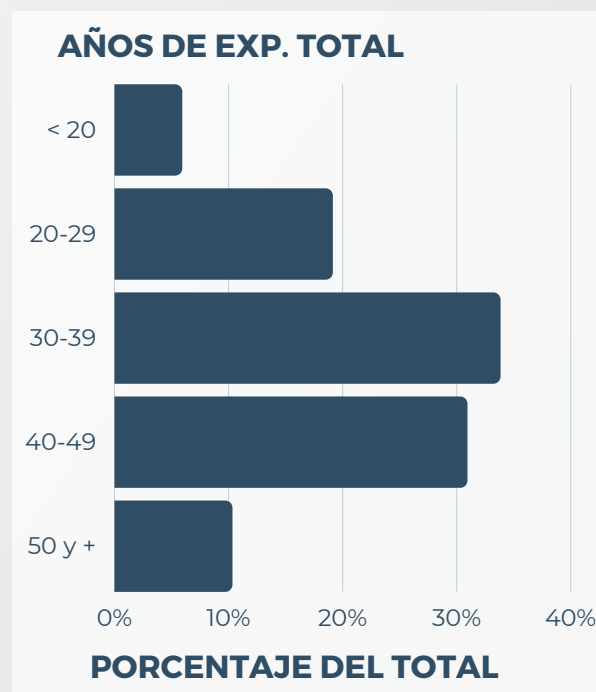
No nos ha sorprendido que entre las universidades del extranjero en que han estudiado los consejeros, predominan, por un buen margen, las universidades estadounidenses (53%). En segundo lugar (casi 20%) están las universidades españolas. Hay un tercer grupo de individuos, equivalente al anterior, que hizo sus estudios en universidades de países latinoamericanos. En cuarto lugar, aparecen las universidades canadienses y finalmente, el caso de un solo consejero, que realizó sus estudios en una universidad de Taiwán.

El otro componente del talento, que es también muy apreciado, es precisamente la experiencia.

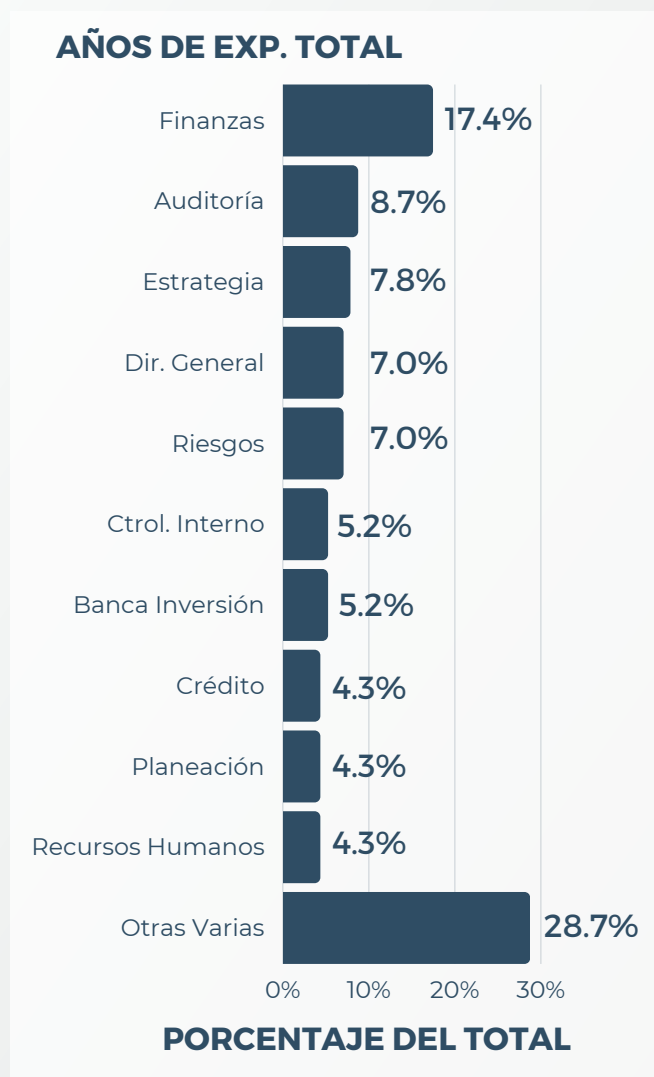
La experiencia profesional de esta muestra alcanza, en promedio, 37 años. Su frecuencia de distribución se presenta a la derecha; el caso de menor experiencia es de solo 12 años y el de mayor experiencia es de 58 años.

Por otro lado, la experiencia en el desempeño de cargos ejecutivos –lo que básicamente se refiere a los dos primeros niveles de la organización– es en promedio es de 26 años, aunque el dato máximo es la asombrosa cantidad de 53 años, o prácticamente el doble de la media.

El 68% de estos consejeros alcanzó, en su etapa de experiencia profesional una posición de dirección general o CEO. Le sigue un 29% que alcanzó un nivel de dirección de primer nivel y el restante 3% –o sea, 2 casos– alcanzó posiciones por debajo de los niveles antes descritos.



La disciplina de especialización es también muy reveladora.



En consistencia con la frecuencia de empresas financieras de que antes hablamos, la especialización más frecuente, como lo muestra la gráfica de la izquierda es la financiera (17% del total). Le sigue auditoría por razones que parecen obvias, pues resulta ser una de las principales funciones de los órganos de gobierno. En tercer lugar, aparece la especialización en estrategia.

La especialización sectorial suele ser también criterio de selección de consejeros independientes.

20% de los consejeros reportan que su especialización es en el sector financiero; le sigue un 17% especializado en el sector comercio/retail y, subsecuentemente, el sector de tecnología y el inmobiliario.

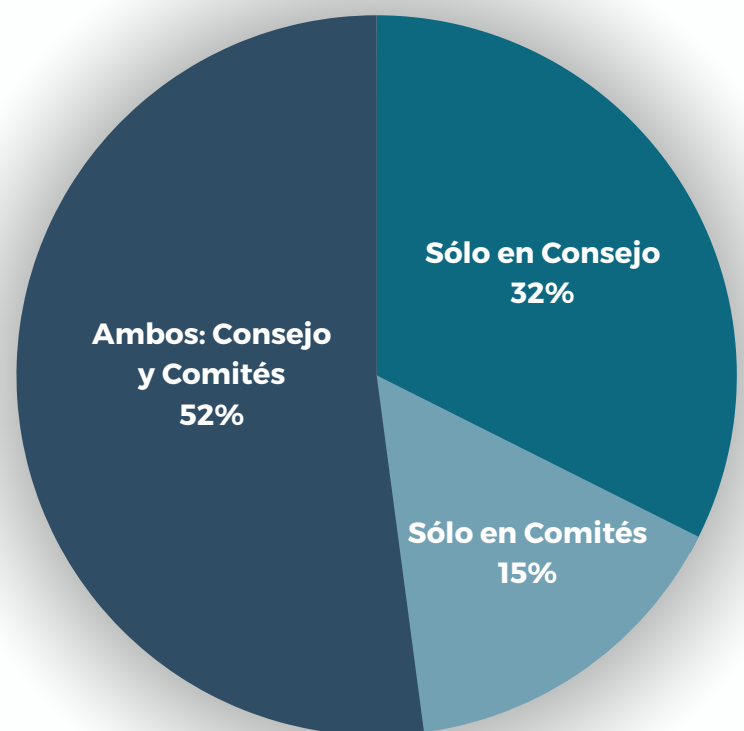
Por todo lo que sabemos, la preparación académica, pero, sobre todo, la evidencia de una exitosa trayectoria profesional en especialidades críticas o sectores industriales relevantes para cada organización, suelen ser los rasgos fundamentales del talento que toda organización espera obtener, cuando se propone atraer consejeros independientes. Esos talentos, lo sabemos, son francamente escasos en nuestro medio.

Iniciamos ahora la descripción de las principales responsabilidades de los consejeros independientes

Los consejeros tienen, fundamentalmente, la responsabilidad de participar en las reuniones de los órganos de gobierno, principalmente del consejo de administración, pero también de los diversos comités dependientes de aquel. Según lo muestra la gráfica de la derecha, el 84% de los encuestados, participan en sesiones de consejo, la mayoría de los cuales, participa también en sesiones de comité. Por su parte, otro 16% de los consejeros participa solo en sesiones de comité.

7 de los 48 consejeros que participan en comités, lo hace en más de uno de los comités de sus respectivas organizaciones. Los comités en cuestión tienen propósitos muy distintos.

Desde luego, el más frecuente es el Comité de Auditoría, que acumula casi la mitad de todas las participaciones de los consejeros en comités. En segundo lugar, aparece el Comité de Prácticas Societarias, en el que ocurre cerca de un 13% de las participaciones.





El cuadro de la izquierda muestra las participaciones de los consejeros, expresadas como porcentaje de los 55 casos reportados de participación en comités. En esta lista, pueden detectarse temas inusuales como, por ejemplo, los dos casos en que el objeto de un comité es precisamente la creación del consejo de administración.

COMITÉ	%
Auditoría	47.3%
Prácticas Societarias	12.7%
Riesgos	7.3%
Crédito	5.5%
Creación del Consejo	3.6%
Cyberseguridad	3.6%
Finanzas	3.6%
No determinados	3.6%
Talento	3.6%
Tecnología	3.6%
Evaluación y Resultados	1.8%
Inversiones	1.8%
Planeación	1.8%
Totales	100%

La proliferación de objetos/temas que son asignados a un comité, nos parece que evidencia el creciente interés de muchísimas organizaciones, por llevar a los órganos de gobierno todos aquellos asuntos que alcanzan relevancia en el ámbito específico de cada una de ellas.

Una variable adicional, en el caso de los comités, es que puede participarse en ellos en calidad de consejero, o bien puede hacerse presidiendo del comité. Este último es el caso de 7 de los 26 consejeros que participan en comités de auditoría, de 4 de los 11 consejeros que participan en comités de prácticas societarias y de 11 de los 26 consejeros que participan en los demás comités.

Si la sola participación en cualquiera de estos comités conlleva importantes responsabilidades, no solo en el ámbito interno de la propia compañía, sino en asuntos con evidentes implicaciones legales de la mayor seriedad para la sociedad, presidir cualquiera de estos órganos de gobierno incrementa sustancialmente esa responsabilidad.



La responsabilidad de estos participantes en sesiones de comité implica un número muy variable de sesiones y de tiempo

SESIONES DE CONSEJO					
Referencia Estadística	Núm. de Sesiones	NÚMERO DE HORAS			Hrs. Lab./ Año (%)
		Sesión	Prepara.	Total Anual	
10ile	4	2.0	1.0	24.0	1.3%
25ile	4	2.0	2.0	45.0	2.4%
50ile	6	3.0	4.0	104.0	5.5%
Media	9	2.9	4.9	139.5	7.3%
75ile	11	4.0	6.0	144.0	7.6%
90ile	14	4.0	10.0	282.4	14.9%

Nota: Los números reflejados en cada una de las 7 referencias estadísticas NO corresponde a las mismas organizaciones; cada métrica se calcula de forma independiente. Ello implica que los totales por año no arrojan sumatorias lógicas.

El cuadro superior muestra un resumen de la cuantificación de esas responsabilidades. Por ejemplo, el número de sesiones por año varía desde 4, en el percentil 10, hasta 14 en el 90. La media es de 9 sesiones por año y el percentil 50 de 6 sesiones por año.

Por otro lado, el tiempo invertido por parte de los consejeros en cada sesión es también muy variable. La duración de estas sesiones al nivel del 10ile es de solo 2 horas, en tanto que en el 90ile es de 4 horas. El valor de la duración media y del 50ile de estas sesiones es de prácticamente 3 horas.

Pero, como los consejeros perfectamente lo saben, los participantes en cada sesión deben dedicar tiempo en prepararse, revisando información y cifras, leyendo documentación y, frecuentemente, investigando datos que ofrezcan un contexto adecuado para la interpretación de la información y datos recibidos. Este tiempo adicional, salvo casos excepcionales, suele ser mayor al tiempo invertido en la sesión misma.



Desde luego hay casos de poca inversión de tiempo de preparación, como se muestra al nivel 10ile, que es de apenas 1 hora, pero a nivel del 90ile alcanza 10 horas de trabajo efectivo. El 50ile y la media de esta métrica arrojan valores de 4 y de casi 5 horas de trabajo efectivo de preparación.

Lo anterior explica por qué, la media de inversión de tiempo efectivo de trabajo en sesiones de comité equivale a 140 horas por año, o el equivalente del 7.3% del tiempo anual laborable que se estima en unas 1,900 horas. Cuando se revisa la inversión de tiempo registrada a nivel del 10ile en esta muestra es de solo 24 horas anuales y la inversión en el 90ile registrada es de 282 horas efectivas de trabajo por año.

Creemos que este análisis es importante pues para hablar de remuneración, la convención más generalizada es estimarla en términos de unidades de tiempo.

Incluso, en el mundo de la consultoría (una actividad con similitudes a la que aquí se analiza) una práctica común es establecer los contratos en términos de unidades de tiempo, usualmente de montos por hora.

Desde luego estas estadísticas no pueden captar implicaciones cualitativas que son eminentemente subjetivas, tales como el involucramiento y el compromiso profesional del consejero, que es un valor agregado que se da, ciertamente, en muy distintas intensidades.



Como antes indicamos, el 84% de los consejeros participan en sesiones de consejo.

SESIONES DE COMITÉ					
Referencia Estadística	Núm. de Sesiones	NÚMERO DE HORAS			Hrs. Lab./ Año (%)
		Sesión	Prepara.	Total Anual	
10ile	4	2	2	35.1	1.8%
25ile	4	2	2	48.0	2.5%
50ile	5	3	4	75.0	3.9%
Media	6	4	5	160.3	8.4%
75ile	8	5	6	168.0	8.8%
90ile	12	7	8	216.4	11.4%

Nota: Los números reflejados en cada una de las 7 referencias estadísticas NO corresponde a las mismas organizaciones; cada métrica se calcula de forma independiente. Ello implica que los totales por año no arrojan sumatorias lógicas.

A pesar de que el número de sesiones por año es inferior al de los comités –salvo en el caso del 50ile–, la inversión en tiempo efectivo de trabajo en sesiones de consejo es superior a la reportada por quienes participan en sesiones de comité. Por ejemplo, si bien la moda, o el dato más frecuente, del número de sesiones de consejo por año es de 4 –sesiones trimestrales–, el promedio es de 6 sesiones por año, lo cual es consecuencia de que el 10% de las organizaciones celebra reuniones en forma bimestral y el 15% de ellas lo hace en forma mensual.

A nivel del 10ile, el número de sesiones es de 4 por año –trimestrales– y a nivel del 90ile, ese número es de 12 sesiones por año –mensuales–.

El 50ile y la media de duración de cada sesión es de 3 y 4 horas respectivamente, producto de que el 24% de la muestra reporta sesiones de 2 horas de duración, el 21% reporta sesiones de 3 horas y dos grupos adicionales y numerosos reportan 4 y 5 horas de duración cada uno de ellos. No obstante, lo anterior, predominan las sesiones de 2 horas, como hemos visto, y las hay que duran toda una jornada completa de trabajo de 8 horas.



Como en el caso de las sesiones de comité, los participantes en sesiones de consejo invierten en la preparación de la propia reunión una cantidad de tiempo usualmente mayor a la duración de la propia reunión. El dato a nivel del 10ile es de solo una hora, pero el 90ile alcanza 8 horas, lo que supone una jornada diaria completa. La inversión de tiempo en la preparación al nivel del 50ile y de la media es de 4 y 5 horas por sesión.

Esta relación de datos se traduce en un muy variable número de horas por año dedicadas a las sesiones de consejo. 35 horas por año invierte en estas sesiones quien se ubica en el percentil 10 y hasta 216 horas por año, quien está posicionado en el 90ile. En el 50ile esta cifra alcanza 75 horas y en la media hasta 160 horas invertidas en la preparación de las reuniones de consejo en un año.

Entendemos que estos datos, en especial, el tiempo de preparación, probablemente no forme parte de un requerimiento formal de las empresas en muchos casos, sin embargo, inevitablemente, forman parte de las responsabilidades que cada uno de los consejeros asume voluntariamente. Entendemos también que, aún en un mismo consejo, habrá consejeros que inviertan más tiempo en prepararse y los habrá que inviertan menos; de hecho, con frecuencia se escuchan comentarios en el sentido de que algunos consejeros no se preparan debidamente y llegan a las reuniones a realizar preguntas que, con un mínimo de curiosidad, podrían haberse respondido antes de la reunión. Esta práctica también es un diferenciador del nivel de profesionalismo de los consejeros.



A través de la encuesta se exploraron 3 distintos tipos de remuneración:

1. La remuneración por sesión
2. El pago de un monto mensual
3. El pago de un monto anual

Estos dos últimos grupos se fusionaron usando cifras anualizadas para ambos.

Como se verá en el cuadro de la derecha, la modalidad más frecuente de pago es un monto por cada sesión.

Le sigue en frecuencia la modalidad del pago de un monto por mes y, finalmente, la modalidad de pago de un monto anual.

MODALIDAD DE PAGO

	PORCENTAJE DE RESPUESTAS		
	X Sesión	Mensual	Anual
Sesiones			
Consejo	66.7%	21.6%	11.7%
Comité	58.3%	25.0%	16.7%
TOTALES	63.0%	23.1%	13.9%

Monto por sesión

El cuadro que aparece debajo de estas líneas muestra las principales referencias estadísticas para los montos pagados por sesión en dos columnas: sesiones de consejo y sesiones de comité.

Nos parece que destaca la enorme dispersión de datos (entre el 10ile y el 90ile) que se da en ambos casos y que alcanza más de 11.3 veces en el caso de las sesiones de consejo y 9.4 veces en el caso de las sesiones de comité, si bien, es también destacable que los montos por sesión, para cada una de las referencias estadísticas, son razonablemente similares en ambos casos.

Referencia Estadística	PAGO POR SESIÓN	
	Consejo	Comité
10ile	6,800	8,000
25ile	20,000	11,500
50ile	36,000	30,000
Media	47,308	40,157
75ile	60,500	60,500
90ile	77,000	75,143

Revisamos la posibilidad de que esas diferencias pudieran tener que ver con el número de sesiones o alguna otra variable relacionada con la carga de trabajo de los consejeros, pero al parecer, no es el caso, como lo veremos en apartados posteriores.



Como ya lo indicamos en las notas iniciales de este informe, dado que hay varios casos en que los pagos se hacen netos, hemos recalculado todos montos para expresarlos en cifras grabables. También recordamos que, en algunos casos, la remuneración por sesiones de consejo incluye la proporción que correspondería por las sesiones de comité.

Referencia Estadística	MONTOS TOTALES ANUALIZADOS					
	CONSEJO		COMITÉ		PAGO POR SESIÓN	
	X SESIÓN	X MES/AÑO	X SESIÓN	X MES/AÑO	CONSEJO	COMITÉ
10ile	60,000	60,000	46,000	63,440	60,000	64,000
25ile	135,000	120,000	105,000	124,000	147,500	138,700
50ile	180,000	300,000	232,500	270,000	287,143	263,571
Media	273,310	336,233	335,359	365,000	337,816	377,780
75ile	357,857	444,000	472,500	480,000	420,000	487,500
90ile	495,000	600,00	685,714	756,000	600,000	716,571

Montos totales anualizados: Este apartado muestra el monto anualizado de todas las modalidades de pago; consolidando los datos de quienes son pagados por mes y por año.

Como se desprende de los datos, al anualizar los montos de las tres modalidades, el resultado se torna un poco más consistente para cada una de las referencias estadísticas, si bien, sigue persistiendo una muy significativa dispersión de montos, pues el máximo sigue oscilando en torno a valores 10 veces superiores al monto mínimo.

En los montos por año consolidados para todas las modalidades existe poca diferencia entre el monto por sesiones de consejo y el pagado por sesiones de comité, Es muy evidente que, el talento se valora igual, independientemente de en donde se invierta.



Miembros de comité vs. Presidentes de comité

Abrimos aquí un pequeño paréntesis para reflejar las diferencias entre la remuneración de los miembros de los comités y aquellos miembros que presiden al comité. Es sabido que muchas organizaciones diferencian estos montos y esa diferenciación se refleja, con mayor o menor intensidad en el caso de las distintas referencias estadísticas.

En el cuadro que aparece a la derecha se muestran, bajo la columna encabezada como "PRESIDENTE" las referencias estadísticas que corresponden a la remuneración de los 22 consejeros que fungen como presidentes de varios de los comités. Por otra parte, bajo la columna encabezada como "OTROS", aparecen los montos percibidos por el resto de los consejeros (26) que participan en los diversos comités.

Referencia Estadística	MONTO TOTAL ANUALIZADO		Dif. (%)
	CONSEJEROS EN COMITÉS		
	PRESIDENTE	OTROS	
10ile	99,000	60,600	63.4%
25ile	173,100	122,000	41.9%
50ile	450,000	240,000	87.5%
Media	431,286	327,590	31.7%
75ile	600,000	390,000	53.8%
90ile	846,000	612,000	38.2%

Aunque un poco irregulares, las diferencias entre el monto percibido por los presidentes y el percibido por los demás consejeros es considerable. Curiosamente la mayor y la menor diferencia se ubican en las medidas de tendencia central: en el percentil 50 alcanza 87.5% en tanto que a nivel de la media esa diferencia es de solo 31.7%.

La dispersión de datos sigue siendo muy alta, pero refleja que, en general, las organizaciones siguen la práctica de diferenciar la remuneración de los consejeros que participan en comités de la que pagan a quien ejerce el cargo de presidente.

En estos últimos dos apartados hemos hecho un análisis simple de los montos anualizados, independientemente del número de sesiones que cada consejero deba atender e independientemente de la demanda de tiempo derivado de esas sesiones. A continuación, proponemos 2 enfoques más detallados.



Remuneración equivalente por sesión

Para quienes prefieren preservar el modelo de un monto por sesión, y que ese monto pudiera estar referido a las prácticas de estas 70 organizaciones, hemos desarrollado el cuadro de este apartado que ofrece montos por sesión, independientemente de la duración de éstas y que se calcula dividiendo el ingreso total anual percibido por sesiones de consejo y por sesiones de comité entre el número total de sesiones en cada caso.

Referencia Estadística	PAGO POR SESIÓN	
	Consejo	Comité
10ile	15,300	14,000
25ile	30,000	16,000
50ile	42,700	43,850
Media	62,793	54,367
75ile	80,000	52,500
90ile	121,200	122,000

Para el resultado de este ejercicio tenemos dos observaciones:

1. Primera y más importante: los montos equivalentes por sesión, según el cálculo descrito, son significativamente más altos que los montos establecidos actualmente en la modalidad de remuneración por sesión, pues las modalidades de montos por mes o montos por año resultan, en general, más cuantiosas cuando se les divide por sesión
2. La dispersión de los datos es ligeramente inferior a la observada en cuadros previos.



Asumamos por un momento que una empresa, que desea ser competitiva, decide ajustar sus pagos a lo que indica la media de remuneración (anual, mensual o por sesión) de esta muestra. Ese pago, aun así, podría ser excesivo o insuficiente, si la demanda de tiempo para el consejero fuese mucho mayor o menor que la media o el 50ile del número de horas.

El hecho es que la variable de tiempo incide en la responsabilidad del consejero, y que hemos visto que es muy diferente de un caso al siguiente, así que esta situación obliga a replantearse cuál pudiera ser la mejor forma de denominar la remuneración de los consejeros.

Y no es que pensemos que las diferencias de perfil de los consejeros (como la experiencia, el talento, la especialización, etc.) sean irrelevantes, sino que la práctica en la inmensa mayoría de las empresas de pagar el mismo monto de honorarios a todos sus consejeros implica realmente ignorar esas variables.

Con base en este razonamiento es que ofrecemos una alternativa distinta basada en unidades de tiempo, es decir, ofrecemos la posibilidad de optar por una métrica de remuneración asociada al tiempo de trabajo efectivo del consejero: la remuneración por hora efectiva de trabajo.

Para el cálculo de esta métrica hemos estimado, primero, el número total de horas de trabajo anual, que es igual al número de sesiones anuales multiplicado por la sumatoria de las horas de trabajo invertidas en la sesión y las horas de trabajo invertidas en la preparación de la sesión. Hecha la operación anterior hemos dividido la remuneración total anualizada para ambos tipos de sesiones, entre el número de horas efectivas de trabajo.

Remuneración por hora efectiva de trabajo. Para quienes quisieran explorar esta métrica, es decir, la remuneración por hora efectiva de trabajo el cuadro que se muestra abajo y a la derecha de estas líneas nos parece que puede ser útil.

Referencia Estadística	MONTO POR HORA EFECTIVA		
	REMUNERACIÓN ANUAL ÷ # HORAS		
	CONSEJO	COMITÉ	AGRUPADO
10ile	1,500	1,333	1,424
25ile	3,063	3,259	2,926
50ile	5,000	5,625	4,750
Media	8,783	7,005	6,868
75ile	9,853	8,438	8,293
90ile	17,143	15,000	17,143

Destacamos algunas consideraciones

1. Usar este dato implica la necesidad de crear un estándar, con base en la experiencia, del número de horas de trabajo que implica una sesión de consejo y una sesión de comité, así como el número anual de sesiones.
2. Hecho esto, habría que estimar el monto (anual, mensual o por sesión) con que se remuneraría al consejero.
3. Dado que es práctica generalizada es usar las medidas de tendencia central como objetivo de pago, aclaramos:

oLa media es una medida que se ve influida por los valores extremos del conjunto de datos.

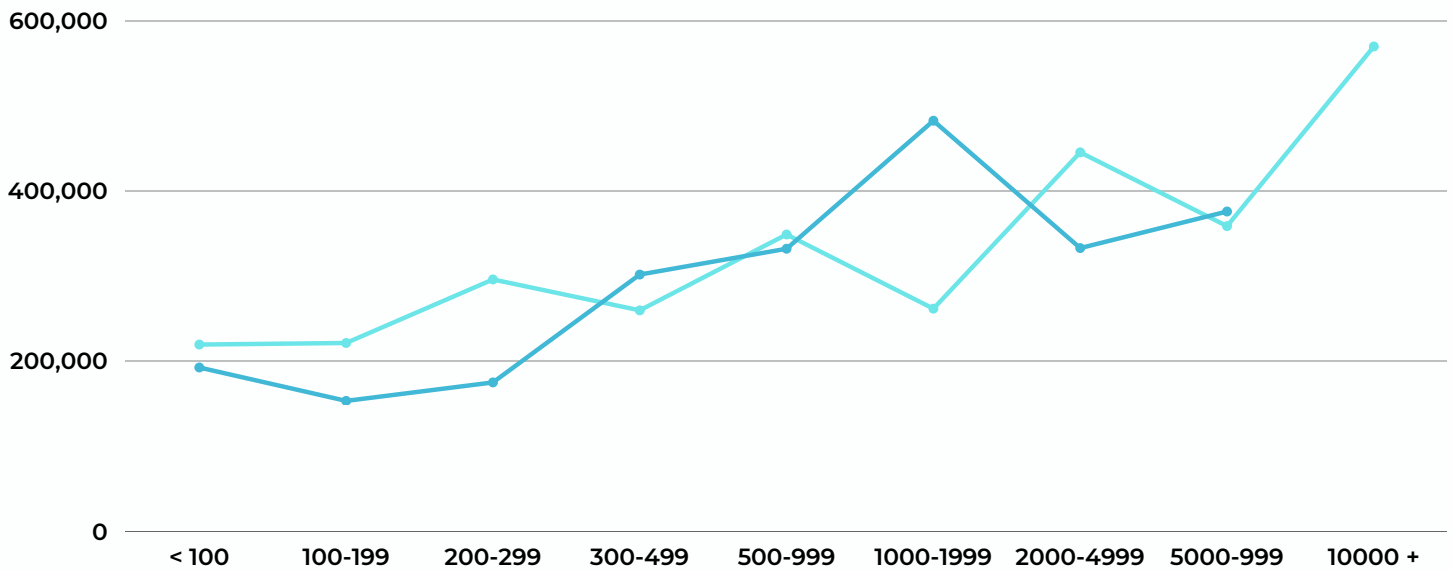
oEl 50ile es el monto pagado al individuo que divide la muestra por la mitad y no se ve influida por los valores extremos.

Aunque hay distintas opiniones al respecto, en general, nosotros somos más partidarios de la media que del 50ile.

Antes de pasar a las conclusiones, hablamos, en la siguiente sección, de qué tan sensibles son los montos pagados a los consejeros a una serie de variables.



Millones Mx\$ de Ventas Anuales y Número de empleados



La investigación de las prácticas de compensación en infinidad de segmentos del mercado, particularmente en el caso de puestos a ejecutivos, han permitido identificar con claridad, cuáles son las variables determinan la cuantía de esos pagos.

Hemos querido explorar el grado de correlación que hay entre la remuneración pagada a estos consejeros y algunas variables. Estas son las conclusiones:

- Dado que en el mundo de la compensación ejecutiva el tamaño de la organización (dado por sus ventas y su población) es un factor condicionante, decidimos determinar la correlación existente entre la remuneración anual de los consejeros y esos dos factores. En el caso de las ventas el coeficiente de correlación resultó de 0.289, que, aunque bajo, sustenta la tendencia esperada. El número de empleados ofrece un coeficiente menos robusto (0.187), pero ambas variables parecen condicionar, aunque sea modestamente, el comportamiento previsible.
- En cuanto a régimen de empresa, el coeficiente resulta 0.031, es decir, hay correlación bajísima en una métrica en la que sería de esperar que las empresas públicas tuviesen una práctica más institucionalizada.
- En cuanto al género del consejero, suponíamos que, como suele ocurrir en el mercado de compensación a ejecutivos, las mujeres reportasen niveles de remuneración inferiores a los niveles de los hombres, y lo suponíamos dada la abundante evidencia de prácticas inequitativas. No obstante, las mujeres (2) reportan un ingreso muy superior al de los 68 hombres (-0.607).



En el caso de los rasgos del perfil del consejero hay varios coeficientes bajos, debido, según especulamos, a que la mayoría de las empresas pagan una remuneración idéntica a todos sus consejeros independientes. Los hallazgos son los siguientes:

- Dado que en el mundo de la compensación ejecutiva el tamaño de la organización (dado por sus ventas y su población) es un factor condicionante, decidimos determinar la correlación existente entre la remuneración anual de los consejeros y esos dos factores. En el caso de las ventas el coeficiente de correlación resultó de 0.289, que, aunque bajo, sustenta la tendencia esperada. El número de empleados ofrece un coeficiente menos robusto (0.187), pero ambas variables parecen condicionar, aunque sea modestamente, el comportamiento previsible.
- En cuanto a régimen de empresa, el coeficiente resulta 0.031, es decir, hay correlación bajísima en una métrica en la que sería de esperar que las empresas públicas tuviesen una práctica más institucionalizada.
- En cuanto al género del consejero, suponíamos que, como suele ocurrir en el mercado de compensación a ejecutivos, las mujeres reportasen niveles de remuneración inferiores a los niveles de los hombres, y lo suponíamos dada la abundante evidencia de prácticas inequitativas. No obstante, las mujeres (2) reportan un ingreso muy superior al de los 68 hombres (-0.607).
- En el caso de los rasgos del perfil del consejero hay varios coeficientes bajos, debido, según especulamos, a que la mayoría de las empresas pagan una remuneración idéntica a todos sus consejeros independientes. Los hallazgos son los siguientes:



Ofrecemos a continuación nuestras conclusiones derivadas de los resultados de la encuesta

- La información del perfil de los participantes conduce a confirmar que las organizaciones son extremadamente cuidadosas al seleccionar a sus consejeros.
- Sin embargo, los datos sugieren que, en general, la práctica de estas empresas no hace diferencias de remuneración en función del perfil del consejero.
- De las tres modalidades de pago, la más común (63% del total) es la que establece un monto por sesión.
- Cuando se anualizan los montos de remuneración, la modalidad de montos por sesión arroja una remuneración anualizada muy inferior a la resultante de las modalidades que establecen montos anuales y, sobre todo, a la de montos por mes.
- El único criterio que parece estar explicar las variaciones en los montos anualizados de remuneración de los consejeros es el tamaño de la empresa. Los montos anualizados siguen una tendencia, ciertamente con irregularidades, pero inequívocamente creciente, en línea con el tamaño de las empresas.
- Una solución enfocada hacia la competitividad, si se desea seguir con la modalidad de montos por sesión, podría ser la de dividir los ingresos anualizados de toda la muestra entre el número de sesiones anuales. Este enfoque arrojará montos por sesión que podrían considerarse más competitivos.
- Sin embargo, por lo visto, la información respecto de las responsabilidades de consejeros y de la remuneración a estos, no puede tipificarse o agruparse en un patrón homogéneo o en una práctica consistente, al menos en esta muestra de empresas. Cada organización tiene prácticas propias –y muy distintas del resto de las organizaciones– que implican requerimientos de tiempo –y, presumimos, de involucramiento y compromiso– distintos. Esas diferencias en la demanda plantean un desafío: la remuneración debiera ser equitativa en línea con las responsabilidades de esos consejeros, y también competitiva, frente a las prácticas de la comunidad. Para ello es indispensable considerar el nivel de demanda de tiempo, involucramiento y compromiso del consejero.
- Al agregar el contexto que ofrece el criterio de la demanda de tiempo por sesión, la perspectiva cambia significativamente para cada una de las empresas:
 - El tiempo invertido en cada sesión de consejo puede ser de entre 2 y 8 horas, o 300% de diferencia. En sesiones de comité, de entre 1 y 5 horas, o 400% de diferencia. Pero las diferencias en el tiempo de preparación pueden llegar a ser de entre 1 hora y 48 horas.
 - En cuanto a régimen de empresa, el coeficiente resulta 0.031, es decir, hay correlación bajísima en una métrica en la que sería de esperar que las empresas públicas tuviesen una práctica más institucionalizada.
- En cuanto a régimen de empresa, el coeficiente resulta 0.031, es decir, hay correlación bajísima en una métrica en la que sería de esperar que las empresas públicas tuviesen una práctica más institucionalizada.