UNIVERSIDAD EAN

Cuaderno de Investigación

Colección Gestión, Emprendimiento e Innovación

Mejores prácticas de gobierno corporativo

Autor
Catalina Palacios

© Universidad EAN
Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia
2011

CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico
Presidenta
Carlos Mauricio Álvarez Cabrera
Primer Vicepresidente y Consejero Egresado
Roque González Garzón
Segundo Vicepresidente

Consejeros
Hildebrando Perico Afanador
Presidente Honorario y Consejero Fundador
Carlos Alfonso Crissien Aldana
Consejero Fundador
Carlos Evelio Ramírez Cardona
Consejero Fundador
Álvaro Otto Rubio Salas
Consejero Vitalicio
Martha Lucía Ramírez
Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa
Omar Alonso Patiño Castro
Consejero Representante de los Docentes
Jennifer Marcela Flórez Blanco
Consejera Representante de los Estudiantes

DIRECTIVAS

Rector
Jorge Enrique Silva Duarte
Vicerrector de Formación
José David Marín Enriquez
Vicerrector de Investigación
Carlos Largacha Martínez
Vicerrector de Planeación
Ruben Darío Gómez Saldaña
Vicerrectora de Extensión y Proyección Social
María del Carmen Sanabria Carmona
Vicerrector Financiero y de Recursos Físicos
Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin autorización de la
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría
de Investigación
Grupo Gestión del conocimiento
Revisión de estilo
Nidia Hernández
Diagramación
Nayibe Rojas

Palacios, Catalina
Mejores prácticas de gobierno corporativo [Recurso electrónico] / Catalina Palacios. -- Bogotá : Universidad EAN, 2010. -- (Colección Emprendimiento)
34 p.
ISBN: 978-958-8153-87-2
1. Responsabilidad social de los negocios 2. Gobierno corporativo 3. Emprendimiento

658.408 CDD

Contenido

Introducción

1 Gobierno Corporativo
1.1 Asamblea de accionistas.
1.1.1 Información y orden del día de la asamblea de accionistas
1.1.2 Información y comunicación entre el consejo de administración y los accionistas.
1.2 Funciones de la junta directiva.
1.2.1 La estrategia corporativa.
1.2.2 Diseño de políticas financieras fundamentales.
1.2.3 Desarrollo del equipo directivo y gerencial.

2 Métodos y criterios para la elaboración de un buen código.
2.1 Transparencia, fluidez e integridad de la información.
2.2 Manejo de la Información.
2.2.1 Diseño de la arquitectura informativa.
2.2.2 Mecanismos de revelación de la información.

3 Instrumentos de retroalimentación.
3.1 Para el director ejecutivo.
3.1.1 Desempeño de la compañía.
3.1.2 Liderazgo de la junta directiva.
3.2 Para los miembros de la junta directiva.

4 Conclusión

5 Aplicación del instrumento de medición sobre Gobierno Corporativo en tres empresas.
5.1 INCAP SCS
5.2 BANNER XPRESS L.T.D.A
5.3 CHANEME S.A.
Bibliografía.

Introducción

Las sociedades tienen un papel central en la promoción del desarrollo económico y el progreso social de un país; son el motor de crecimiento y tienen la responsabilidad de generar riqueza, empleo, bienestar social, infraestructura, bienes y servicios.

La permanencia, el desempeño, la eficiencia y la responsabilidad social de las sociedades son del interés público y privado, por lo tanto, el gobierno corporativo (GC), se convierte en una de las prioridades en la agenda nacional.

En una economía global existen una serie de normas establecidas por los países que conforman los organismos mundiales; uno de ellos, la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), emitió en 1999 "Los principios de la OCDE para el Gobierno de las sociedades", los cuales fueron revisados en el 2004. Dichos principios son una referencia para que cada país emita los propios, adecuándolos a su marco regulatorio y a la cultura empresarial.

Los principios del código están encaminados a establecer las mejores prácticas corporativas que contribuyan a consolidar la integración y el funcionamiento del consejo de administración y sus órganos intermedios de apoyo, los cuales son aplicables a todo tipo de sociedades públicas y privadas en general, sin distinguir tamaño, actividad o composición accionaria.

Con la aplicación del gobierno corporativo (GC), las sociedades serán más competitivas entre si y con las del resto del mundo, pues tendrán como herramientas, las mejores prácticas corporativas internacionalmente aceptadas.

El debate internacional sobre el gobierno corporativo (GC) se inició en los Estados Unidos en los años setenta, y adquirió una dimensión global solamente en el último decenio. Actualmente, gobierno corporativo (GC) es un término con pluralidad de significados frecuentemente utilizado como sinónimo de capitalismo o también de derecho societario, pero en una acepción más restringida, de una manera corporativa o empresarial, podemos afirmar que, como lo señala el informe Cadbury "es el sistema con el cual las sociedades de capitales son administradas y controladas con eficacia y eficiencia."

Otro concepto es el emitido por Confecámara: "son los estándares mínimos adoptados por una sociedad, con el fin de garantizar una recta gerencia; el derecho de los socios o accionistas, las responsabilidades de la junta directiva, la fluidez de la información y las relaciones con los grupos de interés o *stakeholders*"

El sistema de gobierno corporativo (GC) está constituido por un conjunto de reglas (*soft law*), es decir normas. Esta idea de codificar es originaria de los ingleses que iniciaron con los códigos, los cuales no se imponen, por el contrario, se sugieren o se insinúan a las sociedades, es decir, no existe obligación alguna para que las sociedades cotizadas, especialmente las inglesas, se encuentren de conformidad al combined code; existe para ellas solamente la obligación de declarar al mercado, en que medida lo han hecho propio.

Los inicios de este modelo de autorregulación se dieron en Inglaterra y como frecuentemente sucede, se presentaron varias situaciones de quiebras en grandes sociedades cotizadas, acompañadas de fuertes incorrecciones por parte de los socios de control o de los administradores; el más conocido es el caso *Maxwell*, sociedad dedicada a la imprenta; los socios mayoritarios que tenían el control, no solamente se limitaron a robar a los accionistas, sino también, al fondo de pensiones; esto hizo que la opinión pública se indignara sobre la forma como

se manejaban las sociedades que cotizaban en bolsa; este descontento, en su momento, impulsó la toma de decisiones legislativas por parte de los políticos; situación que los empresarios querían evitar, lo cual condujo a la autorregulación empresarial, promovida primordialmente por la Bolsa de Londres y el ente de representación profesional contable, creando la constitución de un comité sobre los aspectos financieros del gobierno corporativo (GC), conocido como *Cadbury Committee*.

El principal valor de esta forma de regulación es la flexibilidad que ella preserva a nivel del sistema, proporcionando también uniformidad, presumiblemente expresión de la Best practices compartida por el mercado, siendo además útil, ya que el empresario puede realizar una escogencia de su gobierno corporativo (GC) en cada sociedad; esto es importante porque cada empresa según el sector industrial en que opera, de la propiedad accionaria y también de la personalidad de sus máximos exponentes, tendrá que moverse de manera distinta donde podrá encontrar un deber de desarrollar en mayor o menor grado, dependiendo de su necesidad.

Los códigos ingleses han tenido mucho éxito y han sido objeto de imitación en toda Europa e inclusive en Japón. En efecto, la percepción que se tiene de la importancia del gobierno corporativo (GC) y que se ha difundido entre los inversionistas, lo soporta el sondeo *McKinsey* entre 1999 y el 2000 entre 216 inversionistas latinoamericanos, estadounidenses, europeos y asiáticos, muestra que para el 39% de estos inversionistas, en la decisión de invertir en una determinada sociedad, el perfil del gobierno, y más específicamente de las prácticas de consejo de administración o junta directiva son importantes tanto como lo son las estrictamente financieras; para el 25% de la muestra, este perfil es adicionalmente más importante que aquel concerniente al aspecto financiero.

Este porcentaje resulta hasta el 72% entre los inversionistas latinos; por su parte ,los inversionistas colombianos se encuentran dispuestos a pagar un 30.1% por invertir en una hipotética sociedad caracterizada por una buena práctica de gobierno corporativo respecto de otra hipotética caracterizada por malas prácticas a la par de otras condiciones.

1. Gobierno Corporativo

Sin embargo, es conveniente partir de las siguientes bases; gobierno proviene del latín "*gubernare*" que significa mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción y efecto de gobernar. Corporativo proviene del latín "corpus" que significa cuerpo, perteneciente o relativo a una corporación o comunidad. Práctica proviene del latín "*practicus*" que significa lo que se realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o a la costumbre. De esta manera, el concepto original e internacionalmente aceptado, señala que gobierno corporativo (GC) es "El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas".

El comité considera que en dicho sistema deben tomarse en cuenta los lineamientos establecidos por los accionistas de la sociedad y las recomendaciones de las mejores prácticas corporativas. En este contexto, es claro que la labor del consejo de administración es definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión; mientras que el director general tiene a su cargo la gestión, la conducción y ejecución de los negocios, sujetándose a las estrategias y lineamientos aprobados por el consejo de administración; en la medida que esta distinción se mantenga, será sencillo determinar las líneas de autoridad y de responsabilidad.

En un concepto más amplio, se considera que el gobierno corporativo (GC) implica un conjunto de relaciones entre la administración de la sociedad, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados; también prevé la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento.

Se considera que un buen sistema de gobierno corporativo (GC) contenga como principios básicos los siguientes:

- El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas o socios.

- El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en la marcha y permanencia de la sociedad.

- La emisión y revelación responsable de la información, así como la trasparencia en la administración.

- El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, el efectivo monitoreo de la administración y la responsabilidad fiduciaria del consejo.

- La identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.

- La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.

- La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de intereses.

- La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.

- El cumplimiento de las regulaciones a que esté sujeta la sociedad.

- El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y los terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Para lograr un funcionamiento eficiente del sistema de gobierno corporativo (GC) el comité sugiere que los principios básicos señalados y las prácticas que de ellas se derivan, sean adoptados como parte de la cultura de la sociedad, observados desde los más altos niveles de la administración y trasmitida a todo el personal que integra las distintas áreas de la organización.

1.1 Asamblea de accionistas.

La Asamblea de accionistas constituye el órgano supremo de la sociedad; dicho órgano se reúne en la mayoría de las veces, en forma anual; es importante que actué con formalidad, transparencia y eficacia, ya que es un órgano de decisión y control, básico para la vida de la sociedad, así como para la protección de los intereses de todos los accionistas.

1.1.1 Información y orden del día de la asamblea de accionistas.

Se considera importante que en el orden del día se precise y determine con claridad los asuntos a tratar, procurando analizar y discutir cada tema por separado; por lo anterior se recomienda que no haya el rubro de asuntos varios.

Es importante que los accionistas tengan, con suficiente anticipación, acceso a toda la información necesaria para la adecuada toma de decisiones en la asamblea de accionistas. Con el objeto de que se tenga claro el sentido en el que deberán ejercer los derechos de los accionistas que representan, de acuerdo a los asuntos del orden del día, es necesario que estos últimos, les proporcionen en detalle, toda la información y documentación, así como se les debe instruir respecto a las alternativas de voto; se sugiere que a través de un formulario

que contenga en detalle la información y posibles alternativas de voto sobre los asuntos del orden del día, los accionistas pueden girar instrucciones a sus mandatarios sobre el sentido en que se deberán ejercer los derechos del voto correspondientes en cada punto del orden del día de la asamblea.

Es importante que se cuente con el perfil de los consejeros de la sociedad y que los accionistas, al aprobar a los consejeros, cuenten con toda la información necesaria, que les permita evaluar sus perfiles, su calidad; para posteriormente proceder a una votación más informada.

1.1.2 Información y comunicación entre el consejo de administración y los accionistas.

Es responsabilidad del consejo de administración garantizar una comunicación efectiva entre la sociedad y los accionistas. La finalidad de presentar un informe anual a la asamblea de accionistas es mostrar la posición financiera que guarda la sociedad, así como los planes y actividades que esta ha realizado y que pretende realizar.

Con el fin de enriquecer la información generada por la sociedad, resulta recomendable que los accionistas tengan acceso a la información relativa a las actividades de los órganos intermedios. La falta de participación de todos los accionistas en las asambleas y las limitaciones de estos al foro de comunicación necesario, que permita a los accionistas, los inversionistas y el público en general, tener acceso adecuado a la información relacionada con la marcha de la sociedad, impiden el progreso esperado de la sociedad.

1.2 Funciones de la junta directiva

Tradicionalmente los directores realizaban tres funciones: informar sobre las condiciones del entorno, aconsejar y asesorar al gerente

general y evaluar la ejecutoria de la empresa, sin embargo, es importante implementar nuevas funciones; todas necesarias en un mundo competitivo. Según publicación de la Revista INCAE , es necesario adoptar estas nuevas funciones que se relacionan con tres áreas fundamentales en la vida de las empresas: la estrategia corporativa, las políticas financieras fundamentales y el desarrollo del equipo humano directivo y gerencial.

1.2.1 La estrategia corporativa

En relación con la formación de la estrategia, la junta directiva deberá evaluar y aprobar las siguientes decisiones:

- Los negocios en que la empresa participará.
- Los objetivos y metas de la empresa, en especial aquellos relacionados con participaciones de mercado, crecimientos y rentabilidades.
- Los mercados y segmentos de mercado en donde se participará.
- Los productos y servicios con los cuales se competirá en cada segmento.
- La cobertura geográfica de las operaciones, incluyendo tanto la localización de las facilidades productivas, como la amplitud y densidad del sistema de comercialización.
- El grado de diversificación hacia nuevos negocios.
- El nivel de integración vertical que se tiene planeado para las operaciones productivas y las labores de comercialización.
- El nivel de riesgo, asociado con las diferentes decisiones estratégicas.

En relación con la ejecución estratégica, la junta directiva también tiene funciones específicas que deben ser compartidas con la alta gerencia. El papel que le corresponde a la junta es el de evaluar y aprobar las siguientes decisiones:

- Los presupuestos anuales de operaciones e inversiones.
- Los proyectos estratégicos, especialmente los relacionados con diversificación o integración.
- Las adquisiciones de subsidiarias y las fusiones con otras empresas.
- La participación en inversiones conjuntas.
- La construcción de edificaciones e instalaciones importantes.
- Los cambios significativos en la estructura organizativa de la empresa.

1.2.2 Diseño de políticas financieras fundamentales

Las políticas financieras, no son adoptadas conjuntamente por la gerencia general y la junta directiva. La participación de las directivas en este tipo de decisiones, además de ambigua, pocas veces se opone a los deseos de la gerencia.

Debe ser responsabilidad de la junta analizar y aprobar los cambios a las políticas financieras propuestas por la gerencia general, específicamente, los directores deben involucrarse en los temas siguientes:

- La estructura financiera de la empresa, incluida de manera especial, la adopción de un nivel máximo de endeudamiento, congruente con los riesgos que enfrente la empresa.

- Los tipos de endeudamiento que podrán ser utilizados, considerando plazos, subordinaciones, convertibilidades y participaciones especiales.

- La proporción de las utilidades que se distribuirán como dividendos.

- Los aumentos en el capital de participación ordinario, la creación de acciones privilegiadas, los derechos de suscripción y las opciones de compra de acciones, así como la autorización de diferentes series de acciones comunes.

- El control y el grado de apertura pública que se tendrá con el capital por acciones.

1.2.3 Desarrollo del equipo directivo y gerencial

La planeación y desarrollo de los recursos humanos del más alto nivel, son unas de las mayores responsabilidades que tiene la junta directiva. Estos recursos están constituidos por los miembros de la misma junta; el principal ejecutivo de la empresa y las áreas funcionales; en relación con el gerente general y la junta, deberán intervenir en los siguientes asuntos:

- Efectuar el reclutamiento, la selección y el nombramiento.

- Definir y delegar las funciones, responsabilidades y autoridad que fuere necesaria.

- Evaluar periódicamente su desempeño, comparándolo con planes, presupuestos y compromisos establecidos.

- Determinar sueldo, prestaciones, bonificaciones o cualquier otra forma de compensación, acorde con las evaluaciones realizadas.

- Definir las situaciones y condiciones en que deberá ser separado de su cargo.

En relación con los ejecutivos que se desempeñan como gerentes nacionales, el consejo deberá ocuparse de lo siguiente:

- Confirmar los nombramientos efectuados por la gerencia general.

- Revisar y aprobar las evaluaciones periódicas de ejecutoria, realizadas por el gerente general.

- Revisar y aprobar los sueldos, prestaciones, bonificaciones o cualquier otro tipo de compensaciones recomendadas por la gerencia general.

2. Métodos y criterios para la elaboración de un buen código.

Todos los principales códigos de buen gobierno, contienen la enunciación de un objetivo, que debe guiar a los administradores en el ejercicio de sus funciones; que debe estar individualizado,unívocamente, en la creación de valor para los accionistas, o dicho de otra manera, en la maximización del rendimiento de la inversión de cada socio, sin importar que sea mayoritario o minoritario.

El código de buen gobierno, debe determinar funciones propias del consejo de administración, a fin de hacer claridad sobre tareas y responsabilidades de los administradores y en particular, de aquellos que no son ejecutivos; en relación con esto, se encuentra el listado de funciones elaborado por la

Business Roundtable según el cual las principales funciones del board son las siguientes:

- Seleccionar el administrador delegado, y si es necesario, el sustituto.

- Determinar la compensación de los administradores y delinear los procedimientos para la sucesión de los administradores delegados.

- Revisar o controlar, y donde sea necesario, aprobar las principales estrategias de la sociedad, los objetivos, así como la planeación financiera o de cualquier otro tipo.

- Aconsejar al gerente sobre los temas significativos.

- Monitorear los procesos para la valoración de la adecuación de los controles internos de la gestión, del riesgo, de la estructura contable y de cumplimiento o ejecución.

- Asegurar que la estructura y las prácticas del consejo de administración abran el derrotero de un sano gobierno corporativo (GC).

- Seleccionar las candidaturas para el consejo de administración, para esto, la información es siempre el primer paso frente a un mejoramiento sustancial.

En las sociedades que cuentan con un accionista de control, se hace necesario proveer, donde la ley lo permita, la introducción del principio por el cual las minorías deben ser representadas en el consejo de administración.

La principal fórmula que en todas los auditorios se aconseja, para una buen gobierno corporativo (GC), es la presencia de administradores independientes; se han manifestado perplejidades

sobre el hecho de que esta modalidad puede proliferar en contextos de accionariado concentrado y escasa cultura del respeto por los accionistas minoritarios. Pero indudablemente, un código de buen gobierno debe hacer lo propio para determinar mejor esta figura de manera rigurosa y para hacerlo difundir en el mercado.

Los códigos normalmente contienen indicaciones más o menos específicas sobre el número de los administradores independientes, como también los requisitos para su independencia. Sobre el primer punto, las indicaciones de algunos de los documentos consultados están en el sentido de que los administradores independientes deben constituir la mayoría en el consejo; una sustancial mayoría según la *Business Roundtable*, los dos tercios según el *Council of Institutional Investors*, pero se ha dicho que la *International Corporate Governance Network* y Hermes se mantiene en un mínimo de tres.

En cuanto al segundo aspecto, como ya se ha anticipado, la independencia vendrá valorada, no solamente respecto a la sociedad, en el sentido de que por ejemplo, no puede tratarse de un proveedor o de un dependiente de la misma, a las sociedades del grupo o que tengan relaciones económicas significativas con la sociedad o con el grupo, con respecto a los administradores ejecutivos y a los miembros de su familia o sujetos de alguna manera vinculados, sino también con relación a los accionistas de control y a sujetos de todas formas vinculados. Con el propósito de ofrecer garantía de independencia de estos administradores se podría prever una duración en el cargo más larga para unos administradores que para otros.

La ley colombiana remite a los estatutos para establecer la duración del cargo de administrador, y debería ser posible, prever distintas duraciones para cada categoría de administradores respecto de otros. Otro tema ampliamente debatido es el de la separación entre el presidente y el administrador delegado, Chairmen y CEO (*Chief Executive Officer*). Normalmente los

códigos de gobierno corporativo (GC) no dan solución precisa, sólo se limita a decir que cada sociedad maneja este tema según su interés.

Es interesante recordar que el *Council of Institutional Investors* recomienda que, donde exista un cúmulo de los dos cargos en cabeza del mismo sujeto, deba preverse la figura del director, es decir un administrador que tenga la función de indicar los temas de discusión o propuestas de puntos al orden del día que no sean tenidos en cuenta por el presidente.

Un tema ya clásico en gobierno corporativo (GC) es aquel de los comités internos al consejo de administración. Los principales códigos concuerdan en recomendar la institución del comité de control interno (*audit committee*), de un comité de compensaciones y de un comité del gobierno, muchas veces comisionado para la determinación de las candidaturas y para la elección del consejo siguiente.

Todos los documentos examinados coinciden en considerar que la mayoría de los miembros deben ser independientes y en cada caso compuestos solamente por administradores no ejecutivos.

Por último, viene la discusión sobre el tema de la disciplina del conflicto de intereses. En Colombia, la legislación avanza sobre el papel, pero en la práctica no es muy aplicada. El artículo 23 párrafo 7 de la ley 222 de 1995, prevé la autorización para asamblear a las operaciones en conflicto de intereses,con abstención del administrador interesado.

Además, el artículo 29 de la misma ley, prevé un informe especial sobre operaciones de mayor importancia entre controlante y controlado, pero solo si pertenecen a un grupo de empresas. La resolución 275 del 2001 remite a los estatutos la identificación de los mecanismos concretos para la prevención, la gestión y la divulgación de los conflictos de interés, comprendidos,

aquellos, entre accionistas de control y accionistas minoritarios; el artículo 4 prevé que oportunamente deben ser divulgados los criterios aplicables a las relaciones económicas entre emisor y sus accionistas de control y a su divulgación al mercado, como también los criterios para la selección de los principales proveedores y para la divulgación de vínculos jurídicos y económicos existentes entre estos y la sociedad, como entre estos y los accionistas de control.

Sobre este punto se indica que es mayor, pero poco práctico, que se pueda importar de punto a punto la disciplina de la sociedad cotizada inglesa, es decir la regla por la cual se necesita la autorización a asamblear para todas las operaciones en conflicto de intereses, con la obligación de abstención por el socio de control; regla que por otra parte es muy similar a aquella prevista en la ley 222. También si se lograra hacer aceptar una regla de esta naturaleza a los socios de control, el riesgo es que por principios del gobierno corporativo (GC) este contenido sea en la práctica ignorado, como lo es la ley 222.

Aquí hay un asunto desconcertante; cualquier solución razonable se arriesgaría a ponerse en contraposición con el artículo 23 de la ley 222; si este requiere autorización para asamblear, ¿Cómo podría el código del buen gobierno prever cualquier cosa menos que esa, pero también de otra parte eficaz, como por ejemplo, la obligación de dar información periódica y completa sobre todas las operaciones cumplidas con partes vinculadas, definidas de forma analítica, amplia y completa? es decir también con la eventual clausula de cierre.

El punto es delicado pero no por ello puede ser ignorado, además porque también la resolución 275 es justamente explícita a este respecto. Pero probablemente el código de buen gobierno no es la sede o el lugar ideal para introducir reglas eficaces sobre este punto.

2.1 Transparencia, fluidez e integridad de la Información

Las sociedades deben preferir el adoptar mecanismos que permitan asegurar que la información se presente de manera precisa y regular acerca de todas las cuestiones que se consideren relevantes para la empresa, incluidos los resultados, la situación financiera, los riesgos y los conflictos que se llegaren a presentar.

Estos mecanismos de revelación de la información no deben constituirse en una carga para la rama administrativa o financiera, teniendo sumo cuidado en aquella información que pueda afectar o poner en peligro su posición competitiva. Los destinatarios de la información serán los accionistas o socios, los tenedores de títulos, los miembros de la junta, los revisores fiscales, cuando los haya, o auditores, dependiendo el caso, y los terceros con algún tipo de interés en la sociedad.

En cuanto a la información financiera, es necesario que se adopten los principios básicos de contabilidad; los estados financieros deberán incluir por lo menos, el balance general y el estado de resultados, así como, de las situaciones de control sobre otras sociedades, sin que ello exonere la presentación del informe anual de los estados financieros consolidados. Sin embargo, cuando exista un movimiento financiero extraordinario, como una nueva inversión, los ejecutivos deberán revelar dicha información a la junta directiva y a los accionistas o socios en tiempo oportuno y de forma integral.

Aparte del manejo de la información anteriormente descrita, es necesario que se tenga especial cuidado con la información no financiera, como por ejemplo la evaluación de los ejecutivos, los objetivos, misión y visión de la empresa, la estructura del gobierno corporativo, derechos y procedimientos de votación, nombramiento de la alta gerencia, procesos de reorganización empresarial, cambios de la imagen corporativa, sistemas de

control interno, auditoría y calificación de valores.

2.2 Manejo de la información

Una buena dinámica de grupo no es muy útil si los miembros de la junta directiva carecen de la información necesaria para realizar una discusión productiva; lo cierto es que las juntas necesitan información pertinente, en el formato adecuado, y en el momento oportuno.

Las juntas directivas no pueden evolucionar mientras no corrijan el flujo de información; tanto la junta como la gerencia se benefician si acuerdan cual es la información que necesita la junta, cuando y de que manera la debe recibir. Cuando la información está bien organizada, la junta puede concentrarse en las ideas, más que en la información misma; preparar la información que la junta busca, ayuda a la gerencia a detectar y diagnosticar más pronto los problemas. Sin olvidar la confianza que esto genera en la sociedad en general. Sentar las bases de las discusiones productivas, empieza por hacer que la junta directiva trabaje con la gerencia para diseñar la arquitectura informativa.

2.2.1 Diseño de la arquitectura informativa

La arquitectura informativa comprende todas las maneras como la junta recibe la información, bien sea por comunicaciones de la gerencia o por visitas que sean programadas; los canales según Ram Charan, (2006: p. 67) son:

- Resumen ejecutivo: informe sintético, que capta el estado actual de las cosas; prepara a los miembros de la junta para la realización de una reunión. Las compañías progresistas reemplazan el acostumbrado y grueso folder de informes

con una sencilla carpeta que contiene una serie de documentos con aspectos comerciales, jurídicos, laborales, industriales y económicos, que ayudan a la junta a ver el panorama general; todo lo que sea importante para el negocio se debe incluir en este informe. Los comentarios de la administración constituyen parte importante del resumen ejecutivo; en la práctica se debe discutir por anticipado, para que la gerencia tenga tiempo de producir un comentario reflexivo y exacto, y la junta tenga confianza en que la gerencia ha captado los puntos sobresalientes.

- Carta de la gerencia: breve comunicación del director ejecutivo a los miembros de la junta directiva, que los mantiene al día de las condiciones vigentes dentro y fuera de la compañía entre una y otra reunión. Pueden transcurrir meses entre una y otra reunión de la junta, pero el negocio sigue su curso los 365 días del año; el panorama competitivo cambia continuamente, es por esto que la junta directiva debe pedirle a su director ejecutivo que establezca alguna manera de mantener a sus miembros informados entre una y otra reunión; una sencilla carta en donde se resalten los puntos más relevantes que los miembros de la junta deben conocer, es una información actual del negocio, presentada de manera oportuna y eficaz.

- Encuesta a empleados: instrumento periódico que sirve para hacer seguimiento de una serie de cuestiones específicas. Las juntas directivas están obligadas a entender la compañía más allá de las oficinas ejecutivas; esto significa contar con los empleados. Un método que ha demostrado su eficacia es la encuesta entre empleados, que pude enfocarse en temas específicos; la puede realizar la gerencia o acudir a una firma externa para su realización.

- Visitas de los miembros de la junta directiva: debe ser un tiempo consagrado a realizar visitas en tiendas o plantas;

hablar con los gerentes de línea, asistir a conferencias y en general experimentar de primera mano el negocio. Para tomar realmente el pulso de la compañía, los miembros de la junta, deben tener tiempo para tratar cara a cara con los empleados, los clientes y los proveedores. Los contactos directos les dan mejor sentido del servicio al cliente, la cultura interna y la propuesta de valor de la empresa. Los miembros de la junta directiva deben conocer de primera mano, y no solo a nivel conceptual, cómo trabaja la compañía y que experimentan los clientes.

- Informes de los comités: recomendaciones e informes pertinentes de antecedentes, presentados a la junta directiva en pleno. Los miembros de la junta directiva tienen que informarse a fondo sobre las cuestiones críticas, pero no se puede esperar que todos tengan conocimientos igualmente profundos de todos los aspectos. El trabajo de las juntas tiene que repartirse y por eso debe contar con comités; estos tiene dos funciones vitales: la primera es profundizar en materias complejas y la segunda es mantener al resto de la junta al día en esas áreas. La junta debe considerar explícitamente de qué manera han de informar sus comités al organismo en pleno; estos deben llevar recomendaciones a la junta pero es ella la que realmente toma las decisiones.

2.2.2 Mecanismos de revelación de la información

Se recomienda la implementación de una oficina para la atención del inversionista y en general, para el público; así como la utilización de portales de internet y en general, todos los medios de comunicación posibles, sin olvidar que esta debe llegar de manera simultánea y oportuna.

Igualmente, se revelará y administrará el riesgo; se recomienda la adopción de una autorregulación prudencial de conformidad

o en concordancia con los principios establecidos en el código de buen gobierno corporativo de Confecámaras ; la relación de solvencia, la adopción de gestión de activos y pasivos, la evaluación del riesgo de la contraparte, las evaluaciones de inversiones a precio del mercado, deben ser informadas a los interesados en la empresa.

En cuanto a los sistemas de auditoria o revisoría fiscal, cuando la ley así lo exija, se recomienda la contratación de servicios externos para que los procesos sean realizados por un personal diferente. Ellos otorgan una garantía sobre los procedimientos de la sociedad tanto para accionistas o socios como para los terceros con interés en ella; se deben verificar los estados financieros y toda la información que se le suministre, así como realizar un informe trimestral sobre la situación financiera y revelar las irregularidades en que pueda estar incurriendo la empresa una vez hayan sido notificados los administradores y estos no hayan tomado los correctivos necesarios, siempre velando por los intereses y la protección de los accionistas o socios.

3. Instrumentos de retroalimentación.

3.1 Para el director ejecutivo

En una escala de uno a seis, ¿cómo juzga usted lo siguiente?.

3.1.1 Desempeño de la compañía.

- En los últimos doce meses, ¿dio la compañía rendimientos financieros y competitivos satisfactorios?

- ¿Cuáles son las dos o tres cosas que la compañía esta haciendo que apoyan esta evaluación?

- ¿Espera usted que la compañía se desempeñe bien en los próximos doce meses? ¿por qué si? o ¿por qué no?.

- ¿Espera que la compañía se desempeñe bien los próximos tres años? ¿por qué si? o ¿por qué no?.

- ¿Está vigente la ventaja competitiva de la compañía?

3.1.2 Liderazgo de la junta directiva.

- ¿El presidente de la junta hace participar a los demás miembros en la preparación de la agenda?

- ¿El presidente de la junta suministra información útil y oportuna antes de realizarse cualquier tipo de reunión?

- ¿Mantiene el presidente el diálogo en la sala de juntas enfocado en los asuntos importantes?

- ¿Ayuda el presidente a que se expongan todos los hechos y puntos de vista?

- ¿Ayuda el presidente, a la junta, a llegar a un consenso final?

- ¿Obtiene el presidente lo mejor que la junta puede dar de si, en las reuniones o fuera de ellas?

- ¿Qué consejo le daría usted al presidente de la junta a propósito de su liderazgo en ella?

Este instrumento es apenas un comienzo; ninguna lista puede captar todas las sutilezas de una junta directiva sobre un director ejecutivo. Así, el líder o el secretario ejecutivo de la junta debe seguir la lista de comprobación, entrevistar a todos los miembros

que no sean ejecutivos de la compañía y hacer hincapié en tres interrogantes: ¿qué vacios significativos encuentra cada uno en el desempeño del director ejecutivo hasta ahora?, ¿qué se necesita para mejorar la compañía en los próximos tres años?, ¿qué se necesita para que el director ejecutivo siga adelante?

3.2 Para los miembros de la junta directiva

Hacerse las preguntas adecuadas es el punto central de un buen gobierno corporativo (GC); las preguntas incisivas descubren percepciones importantes que se deben sacar a la luz y explorar como claves de los supuestos sobre los cuales se proyecta el crecimiento, tempranas señales de alarma sobre una falta de liquidez, o los más prometedores líderes, por ejemplo.

En muchas ocasiones, una pregunta abre la puerta a más preguntas; estas son algunas preguntas que a manera de guía, que pueden ayudar a detectar el estado de evolución de la junta y el desempeño de esta, en su empresa.

- ¿Tenemos el director ejecutivo que nos conviene? esta pregunta, por si sola, contribuye a hacer de la junta una ventaja competitiva; lo más importante que un miembro de la junta puede hacer, es creer que el director ejecutivo actual es el mejor. ¿cómo lo ayuda a mejorar aún más?, y si no lo cree, ¿qué planes debe optar la junta para remediar esto? además de esto, los miembros de la junta deben pensar también en el proceso de sucesión: ¿qué pasaría en una emergencia o en caso de jubilación?, ¿se conoce a los candidatos internos? si no hay ninguno satisfactorio, ¿qué se ha pensado en cuanto a contratar a uno de afuera?, ¿cómo es el proceso de selección? estos son puntos que todo buen miembro de una junta debe tratar.

- ¿La remuneración del director ejecutivo esta vinculada con el desempeño real? la remuneración es un vínculo crítico

entre la filosofía de la junta directiva y lo que el director hace. Hay que tener en cuenta que las funciones de este cargo generalmente son muy variadas. Los miembros de la junta deben tener muy en claro que esa remuneración debe reflejar tanto la filosofía de ese organismo, como el desempeño efectivo de la compañía.

- ¿Tiene la junta directiva una comprensión cabal de la fórmula de ganar dinero que contempla la estrategia escogida? nunca existe en dos compañías, así sean competidoras, la misma fórmula de hacer dinero; todas tienen métodos distintos y únicos. Los miembros de la junta directiva tienen que entender la estrategia de la empresa y cómo se traduce en una fórmula para ganar dinero; es crucial entender cómo lo gana una compañía, una división o una categoría importante de productos. La respuesta a esta pregunta revelará los supuestos clave en los cuales se apoya la estrategia y la manera de ganar dinero. Las actividades pueden incorporarse en la evaluación del director ejecutivo, en su remuneración y en el seguimiento de su desempeño.

- ¿Está la gerencia siguiendo las tendencias externas y diagnosticando las oportunidades y amenazas que se presentan? la prosperidad y supervivencia de la compañía depende que se adapte a los cambios del entorno; cambios que pueden tener diferente origen, nuevos competidores, nuevas tecnologías, nuevos canales de distribución, reglamentos, legislación, tendencias económicas globales y en fin, infinidad de criterios. Debe existir un plan de acción para afrontar este tipo de cambios y la junta debe estar preparada para detectar estas nuevas tendencias.

- ¿Cuáles son las fuentes de crecimiento orgánico? todas las compañías que tiene acciones, que cotizan en bolsa, tienen que crecer. Aunque las adquisiciones de empresas

contribuyen a ello, las compañías de mayor longevidad siempre han recurrido al crecimiento orgánico para crear valor de largo plazo para los accionistas; cabe preguntarse, ¿el plan de crecimiento del director ejecutivo tiene bases sólidas? ¿el plan de crecimiento ha sido revisado con la gerencia, la junta directiva y se mantienen al tanto de su progreso? ¿si es un buen crecimiento, es decir es sostenible, rentable y eficiente desde el punto de vista del capital?; y por último ¿se realiza un seguimiento a los mercados de los cuales depende el crecimiento de la compañía?

- ¿Es riguroso el proceso de desarrollo de un reservorio de genes de liderazgo? un factor crítico del éxito a largo plazo es la calidad de los recursos humanos de una compañía; esto depende directamente de un liderazgo adecuado y de la combinación de destrezas en todos los niveles de la empresa; se debe seleccionar, promover y preparar a los líderes y la junta debe tener un papel importante en este tipo de labor.

- ¿Se cuenta con un método adecuado para diagnosticar la salud financiera de la compañía? seguir los movimientos financieros es la mejor manera de examinar cómo trabajan de común acuerdo las diferentes partes del negocio; la idea es servirse de ese canal, para descubrir rápidamente, qué unidades están dando rendimientos y cuáles no; y para detectar cambios en el patrón de comportamiento; se debe vigilar constantemente el endeudamiento a largo plazo de la compañía, incluyendo el fondo de pensiones; hay que tener presente que una fuerte deuda reduce el margen de error de la administración, pero puede paralizar los esfuerzos de crecimiento y magnificar los riesgos.

- ¿Se están estudiando medidas para captar las causas básicas del desempeño? en la mayoría de las compañías, las cifras de contabilidad, relación de ingresos, costos,

inventarios, son un recuento de datos, pero dan poca idea de cómo se comporta el negocio; hay que preguntarse ¿cómo se comparan estas medidas con las de la competencia y en el contexto de los factores macroeconómicos?

- ¿Se reciben de la gerencia las malas noticias oportunamente? es necesario que la gerencia comparta las malas noticias con la junta de una manera oportuna; si esto no sucede cabe preguntarse el ¿por qué?, y entonces habría que revisar el plan de acción ante las dificultades que necesariamente toda compañía atraviesa.

- ¿Qué tan productivas son las sesiones ejecutivas? hay que examinar si en estas reuniones, los miembros de la junta pueden exponer su modo de pensar, poner a prueba sus hipótesis y llegar con sus colegas a un punto de vista colectivo sobre lo que realmente importa; en las manos de la junta está en hacer más productivo al director ejecutivo o, por el contrario, puede disolver su poder; las reuniones deben ser constructivas y útiles para poder llegar a un consenso sobre las cuestiones de real importancia.

Al realizar este modelo de diez preguntas, un miembro de la junta directiva a quien no le satisfagan las respuestas, puede tomar medidas para mejorar el proceso de administración, que hasta ese momento lleva su empresa; lo importante es conversar, entablar un intercambio; estos interrogantes lo que plantean es lo que a la junta le parece más importante; el solo hecho de discutirlos es un buen inicio de tener un alta gerencia y lograr que la compañía se centre en los problemas urgentes, aún cuando no tenga las soluciones adecuadas.

4. CONCLUSIÓN

El buen gobierno corporativo es un proceso más que una regulación; es una manera de hacer las cosas en una organización; requiere de responsabilidad y transparencia, pero igualmente requiere de compromiso con el deber fiduciario de la gerencia para con sus accionistas y respeto por los inversionistas minoritarios.

Los puntos clave para desarrollar un código de gobierno corporativo (GC), con las mejores prácticas, son básicamente tratar seriamente el derecho al voto de los accionistas; que estos aporten a la creación de valor, que su opinión sea tenida en cuenta; asegurar la integridad y efectividad de los reportes financieros; que estos sean acordes, confiables y sobretodo oportunos; desarrollar juntas directivas efectivas. Este órgano es el encargado de velar por la estrategia de la empresa, la selección y remoción del gerente general y otras decisiones de gran importancia, pensando siempre en el bienestar de la compañía, más allá de sus intereses particulares; por eso se hace énfasis en el uso de directores externos, cuidadosamente seleccionados.

Por último, mejorar la calidad, efectividad y predictibilidad del marco regulatorio, en particular, para hacer cumplir los acuerdos privados entre accionistas, de forma que no sea necesario depender de cambios en el sistema legal o regulatorio para asegurar la efectiva protección de los accionistas, en particular, los minoritarios. Si se analizan cada una de las recomendaciones, es difícil no pensar que tendrían un efecto positivo sobre la gerencia de cualquier empresa; por lo tanto es hora de implementar una gerencia profesional y responsable con las compañías, con juntas directivas que agreguen valor y que tengan como principal objetivo la creación de valor a largo plazo; buen gobierno corporativo no es una regulación, es una actitud.

5. Reseña a las empresas donde se aplicó el instrumento de medición sobre práctica de gobierno corporativo

5.1 INCAP S.C.S.

INCAP es un Instituto de aprendizaje, creado y dirigido por instructores del SENA. Se constituyó como una sociedad en comandita simple, en donde la mayoría de sus miembros hacen parte de un grupo familiar.

Para la solución de la encuesta y la aplicación del instrumento con las variables dirigidas a establecer el grado de desarrollo de gobierno corporativo, nos atendió el señor Wilson Galviz Ortiz, quien es el director general y hace parte de la junta directiva de dicha institución.

En cuanto a sus respuestas, en relación con los principios de gobierno corporativo, es pertinente aclarar que solo una x es marcada y la que se tiene en cuenta es la que se encuentra ubicada en el estadio cuatro; para este punto, la sociedad se ubica entre el estadio tres y cuatro, lo que implica un nivel alto de aplicación; en lo referente al indicador de la junta directiva, las decisiones las toman los socios mayoritarios, lo que implica que no hay trato equitativo para todos los socios; pero lo realmente preocupante es que en relación con la sucesión administrativa, no existe ninguna referencia en estatutos, y recuerdo que es una sociedad de tipo familiar. Para el último indicador, asamblea de accionistas o socios, existe igualmente un vacio al tener acceso a los mecanismos de votación, ya que no son conocidos por todos los socios y la información generalmente se suministra al momento de la decisión.

5.2 BANNER XPRESS L.T.D.A.

Esta empresa es una sociedad limitada. Nos atendieron dos de sus socios; el representante legal, el señor Carlos Mendieta, y el señor Mauricio Barrera. Esta empresa nació gracias a la necesidad de sus socios de contar con una solución a las necesidades de cada sector donde cada uno se desempeña; es así como son sus propios clientes. Es una manera de autoabastecerse sin necesidad de contratar una empresa ajena.

Su principal actividad es la publicidad; cada socio tiene una participación igualitaria en donde están incluidas las familias. No hay asamblea de socios pues todos los miembros hacen parte de la junta directiva; es por esto que el indicador respectivo no fue llenado.

En cuanto al primer indicador relacionado con los principios del gobierno corporativo se ubican entre el estadio dos y tres; el principal, se constituye en la planeación estratégica. No hay guías estratégicas a largo plazo y esto genera conflictos entre los socios que se solucionan de manera directa; igualmente no tienen la forma clara de identificación de los riesgos.

El segundo indicador que es junta directiva, tiene problemas, pues como lo mencione anteriormente, todos los socios, entre amigos y familia, son miembros de este órgano. Es un punto importante la organización de jerarquías, para que sean más ágiles y productivas las reuniones. Un punto crítico es la ausencia de la sucesión dentro de la empresa.

5.3 CHANEME COMERCIAL S.A.

Esta empresa nació hace setenta y cinco años en Bogotá, en el seno de un grupo familiar, y se llamó inicialmente Chaid Neme Hermanos; luego gracias al cambio generacional, abrieron al mercado de acciones con el fin de expandir la empresa; hoy

día se dedican principalmente al comercio de autopartes, vehículos, maquinaria y servicios.

Nos responde esta encuesta el señor Manuel Guillermo Rey, gerente de servicio a nivel nacional. En este sentido, en el indicador de principios de gobierno corporativo, se encuentran en estadio cuatro; cuentan con planeación estratégica a largo plazo, previenen los riesgos, brindan certidumbre y confianza a terceros.

En cuanto a la junta directiva, igualmente se encuentran en un nivel alto; el indicador de la sucesión se encuentra totalmente superado, y en cuanto al último indicador, los socios son tratados de acuerdo a su participación accionaria.

Bibliografía

Charan, R. (2006): Juntas Directivas que contribuyen al resultado. Del simple cumplimiento a la ventaja competitiva. Grupo Editorial Norma. Bogotá

Comité de Mejores prácticas corporativas, 2006. Código de mejores prácticas corporativas. México.

Confecámara, 2004. Programa Corporate Governance para Colombia. Principios y Marco de Referencia para la elaboración de un código de buen gobierno corporativo.

Confecámara.2004. El estado del Gobierno Corporativo en Colombia.

Enriques, L.(2003). Corporate Governance. Serie ICOLDA CESA. Editorial Edisión Ltda. Bogotá

Incae business review, 2008. Juntas directivas: consejeras y guardianas de hoy. Volumen 1. Número 4. Enero-Abril 2008.

Informe Cadbury, 1992. Report of Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Londres

Mckinsey y Company, 2000. Investor Opinion Survey, Junio,, en www.mckinsey.com

Rodríguez Elías.(2002). Los Alimentos Transgénicos (y organismos manipulados genéticamente). Universidad de León. España

Savka M. et al,(2002) How to Produce & Characterize Transgenic Plants. The American Biology Teacher. 64(4),286-300..

Scragg A. (1999). Biotecnología medioambiental. Editorial Acribia. Zaragoza – España.. Pág. 243-283.

Thorpe T.A. (1980)- Organogenesis in vitro : Structural, physiological and biochemical aspects : Applications to agriculture. En. Vasil I.K.(ed). Perspectives in plant cell and tissue culture. Academic Press. New York.

Watson G. et al, (1992). Recombinant DNA 2nd ed, Freeman & Co., New York.

Ximena C. (2004). Condiciones mínimas de calidad para la creación del programa de Especialización en Biotecnología Agraria UNAD.

Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América