

EL ROL DEL DIRECTIVO EN UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL MODERNA BAJO LA ÓPTICA DE LA GOBERNANZA CORPORATIVA

CORPORATE GOVERNANCE: A DIRECTOR'S ROLE IN THE BUSINESS ORGANIZATION

ANA GISELA CASTILLO APARICIO¹

Resumen

La legislación para el cuerpo directorio en Latinoamérica sigue enfocada en la administración del negocio. Sin embargo, en otros lugares como Europa, EE. UU. y Japón, la gobernanza corporativa es desarrollada más ampliamente guiando a las entidades a los requerimientos necesarios para el mejor desarrollo en equipo del directorio como cuerpo colegiado. Desarrollada para proteger e impulsar el crecimiento sostenible de la empresa, evidenciando que el rol de la Junta Directiva va más allá de velar por los objetivos administrativos. El propósito de este ensayo es agregar valor a la literatura y a la práctica del gobierno corporativo en Latinoamérica a través de una compilación de buenas prácticas aprendidas e investigadas. Con más de treinta años de experiencia en el mundo corporativo y diez desarrollando Gobernanza Corporativa, la autora del mismo busca ir más allá del escaso alcance de la legislación en la región e incorporar reglas sobre el rol que juega un director en el negocio. Enunciando 12 conductas del directorio que, con base en su experiencia y en la evidencia de la literatura, son indispensables para el desarrollo de un gobierno corporativo robusto que permita a las organizaciones trascender. Se hace la salvedad que los procesos de Gobierno Corporativo deben ser revisados y actualizados de acuerdo con las prácticas corporativas que van surgiendo.

Palabras clave

Gobernanza Corporativa, Gobierno Corporativo, Organización Empresarial, Junta Directiva, Conductas del Directorio.

¹ Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario con Maestría en Derecho Financiero. Consultora independiente en temas de Derecho Corporativo y de Gobernanza en su firma de consultoría ABANTICA. Correo electrónico: g.castillo@abantica.com

Abstract

Legislation for corporate boards in Latin America remains focused on business management. However, in other places such as Europe, the United States, and Japan, corporate governance is more comprehensively developed, guiding entities toward the necessary requirements for the board's effective teamwork as a collective body. Developed to protect and promote sustainable business growth, it demonstrates that the role of the Board of Directors goes beyond overseeing administrative objectives. The purpose of this essay is to add value to the literature and practice of corporate governance in Latin America through a compilation of best practices learned and researched. With over 30 years of experience in the corporate world and 10 years in developing Corporate Governance, the author of this paper seeks to go beyond the limited scope of regional legislation and incorporate rules regarding the director's role in the business. It outlines 12 board behaviors that, based on her experience and the evidence from the literature, are essential for the development of robust corporate governance that allows organizations to transcend over time.

Keywords

Corporate Governance, Corporate Government, Business Organization, Board of Directors, Behaviors of the Board of Directors.

Las organizaciones empresariales son una conformación de personas actuando por interés común y estos delegan la toma de decisiones en lo que conocemos como Junta Directiva, Directorio o directores.

La Gobernanza Corporativa refuerza el actuar empresarial más allá de los rendimientos y los beneficios para sus accionistas.

Una Gobernanza robusta incluso permite sociedades más transparentes con menos índices de corrupción y proactividad con el cuidado del medio ambiente, generando beneficios adicionales a la comunidad con la que se relacionan. La expectativa es generar más beneficios que los resultados numéricos.

Es importante también estipular que toda organización empresarial que desee ser sostenible en el tiempo debe saber escuchar a tiempo a sus consumidores.

El consumidor considera importante conectar con la marca y con los bienes o servicios que se ofrecen. Por eso, desean y empatizan con empresas transparentes, correctas, ejemplares y responsables. En otras palabras, aspiracionales. La oferta y la demanda se inclina a favor de las organizaciones empresariales que trabajan en los valores enunciados; en ello radica la sostenibilidad tan anhelada de los empresarios.

El tema es amplio y tiene diversas aristas, por lo que en el presente artículo se pretende enfocar en el rol que juegan la Junta Directiva o Consejo de Administración y el cuerpo colectivo del director como persona individual frente a una Gobernanza robusta que cumpla con los nuevos retos que la sociedad exige.

La función del directorio, que por años consistió en supervisar al director ejecutivo y al equipo gerencial, ya quedó atrás. Ahora, se espera que ellos vayan más allá del rol contralor y estratégico.

Hoy, se espera que cada uno de los miembros de un directorio velen por que las normas de transparencia, procesos, ética y afectaciones con personas relacionadas se cumplan de acuerdo con las buenas prácticas empresariales establecidas. De igual forma, está la misma expectativa con su relación con los grupos de interés que los rodean y con quienes interactúan; velar por el cumplimiento de estándares internacionales es la normativa.

En el mundo, podemos hablar de la incorporación de varios tipos de directores: los internos, los afiliados o grises y los externos independientes. Es considerado como director interno aquel que es miembro de la familia o accionista; el aliado o gris es aquel que ha tenido relación con la empresa, como abogados, consultores, banqueros; y los independientes son quienes no tienen relación alguna con la entidad².

La composición, el número y el tipo de directores que se tienen es fundamental en el desempeño y los resultados de la organización. Aunque el tema pareciera una sutileza, cobra vital importancia al considerar que los internos velan por su patrimonio a pesar de que esto mismo los puede cegar a tomar las decisiones más correctas. Los aliados, por su parte, conocen muy bien la organización, pero por lo mismo pueden perder objetividad. Los terceros, finalmente, tienen una visión más objetiva y distanciada de intereses internos, lo que les permite aportar visiones distintas.

Por otra parte, la composición heterogénea de los miembros, así como su distinta trayectoria, les permite profundizar más en los temas que son presentados por la administración y tomar mejores decisiones. El equilibrio entre hombres y mujeres también representa una ventaja para efectos de enfoque y conocimiento de temas relevantes.

Lo primero que se le debe exigir a un director es que conozca de manera profunda a la empresa, sus retos y complejidades. Se dice fácil, pero hay organizaciones que tienen grados de complejidad profunda y es justo el valor del directorio diverso lo que permite que de manera colectiva se logre ese conocimiento. Distintas legislaciones reconocen

² Garde, H. (2012). Modelos de gobierno corporativo [en línea], *Enfoques: contabilidad y administración*, 3. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/modelos-gobierno-corporativo-hugo-garde.pdf> [Fecha de consulta:9 de octubre 2023]

varios aspectos que vale la pena considerar dentro del nuevo rol universal que se espera de un miembro de Junta Directiva.

A través de la historia, jurisdicciones más avanzadas que América Latina ya incorporan ciertos principios y retos para aquellos que han sido escogidos para tomar las decisiones de una organización. Incluso hacen una diferencia clara entre administradores y directores; sin embargo, ponen de manifiesto los problemas que los anglosajones denominan como “problemas de agencia”. Los problemas de agencia surgen cuando los intereses de los accionistas, los administradores, los acreedores, los inversionistas, los directores y las personas de interés no están alineados y claramente hay unos que manejan más información que otros, pudiendo privilegiarse de dicha posición.

Como consecuencia de lo anterior, la “regla de discrecionalidad” reconocida en el medio anglosajón busca proteger a los directores en las tomas de decisiones. En algunas legislaciones, se protege bajo el principio denominado de discrecionalidad que consiste en que los directores no son responsables de todo lo que pasa dentro de una organización a menos que haya una falta grave. No obstante, en la actualidad se exige que se sustente que se tomaron las decisiones con suficientes elementos de juicio y tomando en cuenta a todas las personas y grupos de interés. Un ejemplo de la toma de decisión estratégica que no toma en cuenta al consumidor es el caso de la aerolínea United Airlines, cuya política instaurada, con el ánimo de ser más eficientes y rentables, fue sobrevender los vuelos, evento que terminó en un desafortunado incidente para un cliente sacado a rastras y que la comunidad y los inversionistas castigaron con aproximadamente un billón de dólares americanos en repudio a lo sucedido³. Lo anterior ejemplifica que la estrategia organizacional no estaba alineada con la satisfacción de los clientes ni el manejo de la situación por parte de los colaboradores de la empresa.

En el caso anterior, no es válido argumentar que el directorio no estaba enterado de la política de sobreventa de asientos. Es por eso por lo cual se les exige expresa o tácitamente en lo individual y como cuerpo colectivo hacer la debida diligencia antes de tomar una decisión y responsabilizarse por ella.

La debida diligencia es un valor jurídico tutelado, aunque no necesariamente regulado en ciertas jurisdicciones ni para todos los ámbitos. Dentro del marco de Gobierno Corporativo, se espera de toda dirección dentro de una organización. Es decir, los directores deben hacer la debida diligencia en todos los ámbitos que la rodean como parte de una buena práctica corporativa para poder fundamentar las decisiones que se están tomando y evitar crisis reputacionales o legales.

³ Caso de sobre ventas de boletos aéreos de United Airlines como estrategia para mejorar eficiencia y que repercutió en su reputación tras sacar a rastras a un pasajero, perdiendo más de un billón de dólares en costos reputacionales. BBC Online es el sitio web principal de la BBC en el Reino Unido. Tiene un resumen de noticias, deportes y entretenimiento, dirigido por la BBC. 39561859

Los directores deben asumir el cargo con las responsabilidades que le acarrean y saber lo que se espera de ellos a la hora de rendir cuentas a los accionistas, las respectivas autoridades y la comunidad.

Hay una serie de deberes que, aunque no están reconocidos expresamente en algunas de las jurisdicciones, debe asumir un Gobierno Corporativo para su éxito.

A continuación, así como se menciona el deber de la debida diligencia, se detallan los que, a juicio de la autora, son los más relevantes.

El deber de la diligencia y el cuidado:

La diligencia y el cuidado del negocio van más allá de las decisiones estratégicas, también se le exige el deber de nombrar, acompañar y fiscalizar al director ejecutivo o gerente general que tendrá a cargo del equipo operativo. La diligencia se espera en el cuidado y mantenimiento del negocio, así como su crecimiento de manera sostenible. Esto significa un seguimiento de las propuestas planteadas y su apoyo frente a los accionistas y los grupos de interés de la entidad. Para ello, es necesario contar con los conocimientos propios del negocio, la coyuntura bajo la cual se están tomando las decisiones, las consecuencias de la misma y saber medir los resultados. Todo lo que no se puede medir deja de tener sentido para efectos de la organización y empobrece la rendición de cuentas.

El deber de manejo de conflictos de intereses:

Los conflictos de interés surgen a todo nivel y, si bien no son exclusivos para los directores, en el presente ensayo enfatizamos en los que puedan surgirles a ellos como cabeza de la organización y como ejemplo para el resto de los colaboradores.

Con frecuencia surgen conflictos de interés a la hora de tomar una decisión relacionada a un grupo de interés, un proveedor o un alto ejecutivo. Tanto en las organizaciones públicas como en las privadas debe haber un procedimiento eficaz y transparente para levantar el conflicto de interés y manejarlo, de manera que no sea un obstáculo para sesgar la decisión y que no frene las dinámicas y modelos de negocio de la organización. Los conflictos de interés no son buenos ni malos, solo surgen y, en la medida que lo hacen, es deber del director hacerlos ver, conocer el protocolo o política para el manejo de los mismos y a quién acudir. Ante la duda, siempre es mejor la abstención de la toma de decisión, pero se espera que una Gobernanza robusta contemple el procedimiento claro y pertinente para que este no escale. Toda relación que se tenga con alguna parte vinculada debe ser revelada y según el procedimiento se calificará como conflicto de interés o no. La consecuencia de calificarlo como conflicto de interés es abstenerse o alejarlo de la toma de decisión. Con lo anterior, se garantizan otras exigencias como la lealtad, la objetividad y la imparcialidad de los directores.

El deber de indagación:

Es función obligatoria la indagación de la información cuando, a juicio de algún director o el cuerpo colectivo, no encuentra suficiente información que le permita tomar una decisión. Sin el ánimo de causar fricciones, también incluye cuestionar al equipo administrativo que hace las propuestas de negocio y saber las implicaciones de estas. Hoy, ya es indefendible el argumento que el directorio no fue informado o que la información que llegó no estaba completa. Las responsabilidades del directorio son tanto por las acciones como por las omisiones. Si se conforman con la información que se les presenta y no van más allá de esta para estar debidamente informados, son igualmente responsables.

El deber de lealtad:

Se espera del director lealtad a los valores, la ética y los principios de la organización empresarial. Esa lealtad implica contar con la imparcialidad que conlleva anteponer los intereses de la organización por encima de los propios como individuo o los del grupo como directorio.

El deber de lealtad viene con el de independencia. Por ejemplo, hay directores que le son leales a quienes los eligieron y no a la empresa. Esto es un error que afecta los intereses de la organización, ya que se vela por los intereses de ciertos accionistas. Una vez elegido, se vuelve director de la organización y se debe a todos, no solo a algunos. Asimismo, la lealtad se mide también en el cuidado de transparencia y la prudencia en los gastos; en el pasado quedaron los lujos, los eventos y prebendas, así como el modus vivendi y uso inapropiado de los activos de la sociedad para fines personales o grupales. Se ha comprobado que repercuten en los resultados y en la no alineación de intereses con sus accionistas. Un buen ejemplo es Enron⁴. Los excesos en la forma de vivir de los altos ejecutivos en Enron y los bonos recibidos hacían pensar a los accionistas e inversionistas que la entidad tenía excelentes resultados. La falta de transparencia y prudencia no solo indujeron a error a muchos, sino que hicieron caer en hechos delictivos, como fraude.

El deber de objetividad:

Se espera que el director no sea influenciado por la administración, grupos de interés, proveedores u otro director. Con lo anterior, no es que no se puedan generar discusiones productivas, pero se espera que el director tome decisiones convencido que las mismas

⁴ Sistema Financiero y Realidad Empresarial; El caso Enron y las propuestas de regulación derivadas. Nieves García Santos. Cuadernos de Información Económica, número 167.

llevan soporte y que no sean por lo dicho por alguien que le genera tal admiración, respeto o poder y que le haga perder la objetividad con la que debe razonar. Asimismo, se espera que los directores no generen políticas con incentivos perversos que les haga nublar su objetividad a ellos y a los ejecutivos de la organización. Se cuestiona mucho el hecho que se le paguen bonificaciones con acciones de la entidad, ya que de alguna manera empiezan a tener conflictos entre la transparencia de la empresa y los eventuales rendimientos que se generen.

El deber de racionalidad:

Se espera del director que pueda separar la emoción de la razón, esté consciente de una emoción cuando lo embargue, racionalice su decisión o se aparte de tomarla.

El deber de buena fe:

Se espera que el director actúe siempre de buena fe, en estado de honradez y que haya coherencia en la agenda que presenta; sin intereses creados o infundiendo emociones maliciosas con el fin de que prospere una propuesta. La consistencia radica siempre en querer lo mejor para la organización que representa. Si bien se espera la actuación de buena fe de cada uno de los directores, también se espera la misma conducta del cuerpo colegiado entregando como equipo las decisiones basadas en esa buena fe.

El deber de conocimiento:

Se espera de un director que tenga las destrezas técnicas que se requieren para aportar al directorio. Las destrezas pueden ser de las más variadas y no necesariamente coinciden con el conocimiento técnico del negocio en sí mismo, pero que las mismas representen visiones distintas con un enfoque que fortalezcan la toma de decisión.

El deber fiduciario:

Se espera que el director y el cuerpo colegiado actuando como directorio se haga responsable frente a los grupos de interés del actuar de la empresa y que lo haga en forma proactiva y no reactiva. Deben enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones de frente a los accionistas, acreedores o inversionistas, proveedores y comunidad.

El deber de transparencia:

Se espera del director y del directorio que manejen la concentración de información estratégica y sensible de toda la organización empresarial. Pero, a pesar de manejar información privilegiada y a veces confidencial, ellos le deben transparencia a sus

accionistas, inversionistas y autoridades competentes de la situación real de la empresa, así como las decisiones estructurales y futuros enfoques. Quien arriesga su capital tiene derecho a la rendición de cuentas de manera eficaz y transparente. A menudo, se suelen escudar en la confidencialidad para no revelar información pertinente o no conveniente, lo cual es un error en el que se debe ser muy cuidadoso de no caer. La diferencia entre información relevante y la información confidencial es clara y es un error del cual el directorio debe alejarse; no debe confundir su obligación de informar amparándose en clasificar la información como confidencial. Una Gobernanza robusta hace mucho énfasis en esto de manera que no haya malentendidos ni abusos de no ser transparentes.

El deber de rendición de cuentas:

La Junta directiva es el puente que conecta a los accionistas o propietarios con los administradores y demás grupos de interés. En la actualidad, la constante comunicación con estos genera la confianza otorgada al mandato hacia los directores. Las empresas públicas, como práctica casi estandarizada, generan reportes trimestrales con información de interés para el inversionista. Las empresas privadas y las empresas familiares requieren de más atención y relacionamiento entre accionistas y directorio. Se debe tener cuidado en el manejo y el uso de la información, al igual que los momentos de la revelación de esta para no perder la confianza y mantener el sentido de propiedad.

El deber de compromiso:

Se espera del director y del cuerpo colegiado que cuenten con el tiempo necesario para llegar debidamente informados a las juntas, así como atender el acompañamiento requerido por parte de la alta administración. Un director que no tiene el tiempo de compenetrarse en cada uno de los temas que le son requeridos a la Junta Directiva debe de rechazar el cargo. El compromiso conlleva también el acompañamiento de la alta gerencia cuando es requerido, en algún tema específico, así como el relacionamiento con los grupos de interés y la comunidad. De esta manera, se estrechan lazos y se mantienen las relaciones de interés. El compromiso es de las características más medibles y que debe quedar en evidencia en las evaluaciones de los directores.

Los atributos o deberes enunciados deben ser evaluados de manera individual y de manera colectiva para determinar el nivel de desempeño en forma individual y la capacidad de trabajo en equipo. El trabajo en equipo resulta fundamental, ya que de nada sirve que un director cumpla con todos los atributos enunciados si no es capaz de trabajar en equipo. El trabajo en equipo implica hacer concesiones y tomar decisiones en conjunto. Aunque difieran del pensamiento individual, si la mayoría considera que la decisión tomada es más beneficiosa para la organización. La decisión tomada en equipo debe ser respaldada aun por quien no estuvo de acuerdo con la misma, a menos que sea de tal magnitud que deba razonar su voto explicando y fundamentando el desacuerdo.

Anualmente, se rinde a los accionistas un informe de Gobierno Corporativo en el que, entre otros temas, debe evidenciarse el rol de cada uno de los directores y su trabajo en equipo. Lo anterior resulta valioso para los accionistas que toman la decisión de la elección de los directores, renovaciones y cambios necesarios. Si, a juicio de ellos, la organización necesita otro perfil de director o si se ajusta a lo que se espera de director.

Si bien hay legislaciones que incorporan dentro de sus normas mucho de lo dicho, hay otras que no, aún y cuando tengan organizaciones empresariales de tamaños que ameritan una Gobernanza robusta. La Gobernanza busca unir al mundo corporativo en el mismo lenguaje, de manera que todos entiendan el alcance del modo de trabajar de las organizaciones y lo que se espera de ellas. El Gobierno Corporativo tiene muchas aristas, pero las mismas se pueden incorporar y hacer cumplir enérgicamente si los directores y los accionistas que los designan están comprometidos y convencidos que es la manera más transparente y beneficiosa para la sociedad y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Referencias

BBC Online es el sitio web principal de la BBC en el Reino Unido. Tiene un resumen de noticias, deportes y entretenimiento, dirigido por la BBC. 39561859

Deloitte. 2009. Gobierno corporativo, ética en los negocios y responsabilidad social corporativa. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gobcorp-etica-rsc.pdf>

Diario Clarín. Las enseñanzas que dejó Enron: a las corporaciones no hay que dejarlas demasiado sueltas. 08/08/2017. https://www.clarin.com/economia/enseanzas-dejo-enron-corporaciones-dejarlas-demasiado-sueltas_0_rkMUiNDPW.html

Garde, H. (2012). Modelos de gobierno corporativo [en línea], Enfoques: contabilidad y administración, 3. Disponible en: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/2357>

La Relación entre el Buen Gobierno Corporativo y la Discrecionalidad Directiva/
Cabanillas Angeles Jose Eduardo (000-0002-9477-9937/Mendoza Gonzalez Benjamin Jose (000-0002-5616-2784/Asesor Ojeda Pino, Jorge Luis (0000-0002-9590-033X) Lima 10 de julio 2022/Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios, Programa Académico de Administración de banca y finanzas.

Los Problemas de Agencia en Materia Societaria, Análisis Comparado; Felipe Zuluaga Isaza/Miguel Lotero Robledo/ Asesor Ramiro Rengifo Higueta/ Universidad EAFIT, Escuela de Derecho Medellín 2010

OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-/>

Sistema Financiero y Realidad Empresarial; El caso Enron y las propuestas de regulación derivadas. Ma. Nieves García Santos. Cuadernos de Información Económica, número 167

Víctor Manuel Martín Martínez/ Tendencias actuales de gobierno corporativo: Comparativa de los consejos de administración de Alemania, EE.UU., Japón y España (2016): <http://www.revistarue.eu/RUE/042016.pdf>