



Hot Topics

¿Su junta se está gobernando a sí misma de manera efectiva?

Nunca antes el rol de los miembros de junta ha sido tan importante para las organizaciones y para los inversionistas. Con muchas juntas forzadas más allá de su capacidad intentando satisfacer las necesidades del *stakeholder* y los requerimientos del cumplimiento, los miembros de junta tienen que proporcionar liderazgo estratégico, dirección y gobierno.

El gobierno efectivo requiere un estado de mente centrado, proactivo, por parte de los directores, el CEO, y la administrados, todos ellos teniendo que estar comprometidos con el éxito del negocio mediante el mantenimiento de los más altos estándares de responsabilidad y ética. Estudios recientes, tal como el **2012 Board Practices Report: Providing Insight into the Shape of Things to Come**, una publicación del Deloitte Center for Corporate Governance y de la Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, sugieren que ha habido progreso en la modernización de las prácticas de gobierno y en el establecimiento de infraestructura, efectividad, y compromiso de la junta.

La estructura del gobierno, de Deloitte, tal y como se esboza en **Framing the Future of Corporate Governance: Deloitte Governance Framework**

[Enmarcando el futuro del gobierno corporativo: la estructura del gobierno, de Deloitte], ayuda a las organizaciones a formar las bases para las herramientas que les ayuden a las juntas y a los ejecutivos a identificar de manera rápida las potenciales oportunidades para mejorar tanto la efectividad como la eficiencia, así como para proporcionar un punto de vista de extremo-a-extremo del gobierno corporativo. Con la estructura, la junta puede desarrollar el conjunto de los objetivos clave para cada uno de los seis elementos (vea la Figura 1).

El elemento gobierno dentro de la estructura es descrito como el establecimiento de las estructuras y los procesos de la junta para cumplir con sus responsabilidades al tiempo que considera las perspectivas de los inversionistas, los reguladores, y la administración, entre otros. En esta estructura, se recomienda que la junta seleccione sus miembros y líderes vía un proceso inclusivo, objetivo, y previsible, alineado con la estrategia de la compañía. La infraestructura, efectividad, y compromiso de la junta son componentes importantes del elemento gobierno.

Figura 1: La estructura del gobierno, de Deloitte



Infraestructura de la junta

En el fundamento del buen gobierno está la participación de la junta en desarrollar y mantener documentación, estructuras, y procesos que sean efectivos. La infraestructura de la junta comprende una variedad de aspectos, tales como:

- **Documentación:** Incluye los procesos y políticas que la junta debe tener en funcionamiento para ser más efectiva (e.g., código de conducta/ética, estatutos de la junta y de los comités, agendas de las reuniones, y guías de gobierno corporativo).
- **Estructura de la junta y del comité:** Cómo se establecen la junta y los comités (e.g., el número de miembros que están en la junta y en cada comité; la estructura de liderazgo en términos de los roles combinados de presidente/CEO y de los directores líderes; y los comités permanentes de la junta y los otros comités que se puedan necesitar).

- **Procesos de la junta:** Los procesos formales con los cuales la junta se compromete a gobernar (e.g., los procesos mediante los cuales la junta identifica, vincula, y selecciona sus miembros y los procesos para establecer su calendario, reuniones, y agendas).

La infraestructura de la junta es la columna vertebral del elemento gobierno para la junta y sus comités. Sin una infraestructura fuerte, muchas juntas son incapaces de funcionar en todo su potencial y a menudo enfrentan desafíos internos y externos.

Efectividad de la junta

Hoy se espera que las juntas corporativas estén más comprometidas, sean más conocedoras y sean más efectivas que en el pasado. Hay unas pocas herramientas, tales como las evaluaciones de la junta y la educación de la junta, que un creciente número de juntas están usando más frecuentemente para examinar y mejorar su efectividad.

“La racionalidad para las evaluaciones de la junta y del director ha surgido de un debate amplio preocupado por más altos estándares de gobierno corporativo realizado por los *stakeholders*, así como por mejor desempeño de la junta y mayor profesionalismo entre los directores,” dice Ingley and Van der Walt, “Risk Management and Board Effectiveness”, *International Studies of Management and Organization, Corporate Governance, 2008*.

Las evaluaciones de la junta son reconocidas como un componente esencial de las prácticas del buen gobierno, y si se realizan de la manera correcta, pueden beneficiar no solo a la junta y a los directores, sino también a la organización y a sus *stakeholders*. Los resultados de una encuesta incluida en el *2012 Board Practices Report* muestran que el 78 por ciento de quienes respondieron completan una evaluación del desempeño de toda la junta; sin embargo, sólo el 10 por ciento de quienes respondieron replicaron que las evaluaciones individuales de pares son lideradas por un tercero facilitador. La encuesta también muestra que el 60 por ciento de quienes respondieron dijo que su organización proporciona entrenamiento específico de la industria y el 70 por ciento dijo que su organización proporciona un programa formal de orientación para los nuevos directores.

Los programas de educación son parte integral del desarrollo y mejoramiento de los miembros de junta. Los temas actuales que están siendo cubiertos por la educación de la junta varían desde el panorama regulatorio hasta sostenibilidad, riesgo, y estrategia.

Para más información y recursos relacionados con evaluaciones, educación, y desarrollo de la junta, visite el **[Deloitte Center for Corporate Governance](#)**.

Compromiso de la junta

El compromiso de la junta ha sido un tema recurrente en el panorama del gobierno. El compromiso puede ser definido de muchas maneras y puede incluir varias partes: puede relacionarse con la manera como la administración trabaja y se interrelaciona con la junta; cómo la junta interactúa con el CEO; cómo la junta y la administración interactúan con los *stakeholders*; y cómo los miembros de la junta interactúan unos con otros.

La administración se compromete con la junta en diversos niveles. Una relación efectiva entre las dos es esencial para que la junta y la administración cumplan sus responsabilidades. El modelo de vigilancia del gobierno que se esboza a continuación puede ayudar a identificar los atributos que ayudan a determinar el nivel de información que la junta debe recibir de la administración y a valorar el desempeño general de la junta.

Las juntas efectivas gobiernan de una manera constructiva con el CEO y reconocen que la efectividad de la junta y del CEO son interdependientes. La junta y el CEO son aliados para asegurar que la estrategia, la misión y las metas de la organización se lleven a cabo. La junta trabaja con la administración y en últimas define la estrategia en alineación con la misión, y la administración ejecuta los objetivos y las metas estratégicos. En la publicación *2010 BoardSource Leadership and Engagement*, BoardSource establece cuatro niveles de compromiso entre la junta y el CEO:

- **Gobierno como observación:** El CEO tiene un nivel alto de compromiso y la junta tiene un nivel último de compromiso; el CEO en últimas desplaza la junta.
- **Gobierno como liderazgo:** El CEO y la junta, ambos, tienen un nivel alto de compromiso – el CEO está en una asociación constructiva con la junta.
- **Gobierno como asistencia:** El CEO y la junta, ambos, tienen un nivel bajo de compromiso; esencialmente, el CEO actúa según los movimientos con la junta.
- **Gobierno como micro-administración:** El CEO tiene un nivel bajo de compromiso y la junta tiene un nivel alto de compromiso; la junta en últimas desplaza al CEO.

La interacción directa entre las juntas y los accionistas es lugar común en países como el Reino Unido, donde varios miembros de junta – en particular, el presidente de la junta o directores independientes – de manera rutinaria se reúnen con los accionistas clave. Pero en otros mercados, tales como Estados Unidos, muchas juntas han delegado las actividades de compromiso del accionista a las funciones de relaciones con o administración del inversionista.

En las materias relacionadas con el gobierno, a menudo el personal de relaciones con el inversionista no fue capaz de proporcionar el mismo nivel de comodidad y aseguramiento que los líderes de la junta. Como resultado de los recientes cambios regulatorios, tales como diga sobre el pago, el compromiso de la administración y del accionista está en aumento en los Estados Unidos.

The State of Engagement between U.S. Corporations and Shareholders, un estudio comisionado por el [IRRC Institute](#) y dirigido por [Institutional Shareholder Services Inc.](#), es una comparación sobre el compromiso, o el diálogo entre las compañías públicas y sus inversionistas. El reporte observa que en la última década el compromiso se ha vuelto el centro de los cambios regulatorios y las reformas del gobierno, y que las consecuencias de la crisis financiera han incrementado la atención puesta en el compromiso. En muchos casos, los accionistas están satisfechos con la interacción de la administración, pero para quienes se les pide reunirse con un miembro de junta – a menudo el presidente del comité de compensación – las compañías están más abiertas a satisfacer la solicitud.

Esta tendencia está respaldada por el *2012 Board Practices Report*, en el cual más directores reportan tener contacto directo con accionistas o grupos de accionistas – el 42 por ciento este año comparado con el 36 por ciento en la encuesta de 2011.

La cultura de la junta puede complicar las cosas, especialmente si las personalidades de los miembros de junta están en conflicto con la cultura de la compañía. También hay el problema del pensamiento de grupo, donde las opiniones en disenso de los miembros individuales de junta tienden a ser sofocadas por el consenso. Esto puede resultar en un muro de silencio entre los miembros de junta. La interacción del miembro de junta puede hacer o romper la dinámica de la junta.

Modelo de la vigilancia que ejerce el gobierno

La estructura de gobierno, de Deloitte, proporciona un modelo de las prácticas líderes para que las juntas las consideren en la ejecución de sus responsabilidades de vigilancia. La estructura establece cuatro atributos que pueden ayudar a valorar el nivel de desempeño de la junta y a poner en acción la estructura. Las juntas pueden usar esos atributos para ayudar a identificar las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento en cada uno de los elementos del gobierno:

- **Habilidades y conocimiento:** ¿Cuáles son las habilidades que se necesitan para que la junta ejecute de manera efectiva sus responsabilidades?
- **Procesos:** ¿Qué procesos se requieren para que la junta entienda y vigile de la manera apropiada las actividades de la organización?
- **Información:** ¿La información recibida por la junta es adecuada para apoyar la vigilancia efectiva y la toma de decisiones?
- **Comportamiento:** ¿El comportamiento de la junta apoya y refuerza la vigilancia fuerte?

La madurez de la junta con relación a cada elemento puede variar desde baja hasta alta, pero la junta debe tomarse el tiempo para valorar qué tan bien considera que es su desempeño. La siguiente tabla esboza un modelo de madurez que puede ser usado para evaluar qué probablemente constituye una junta de alto desempeño para cada atributo con relación al elemento gobierno de la estructura.

Modelo representativo de la vigilancia que ejerce el gobierno

Habilidades y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende el gobierno corporativo y su aplicación a la estructura, las operaciones, los procesos, y los procedimientos de la junta. • Entiende la organización, sus negocios, y los orientadores subyacentes. • Tiene experiencia relevante, reciente, en la industria, las industrias y mercados adyacentes, o los competidores. • Tiene conocimiento de los intereses y prioridades de los <i>stakeholders</i>.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende los riesgos inherentes en los programas de gobierno de la organización. • Selecciona miembros de junta independientes, calificados, alineando la composición general de la junta con la estrategia de la organización. • Establece y periódicamente reafirma el liderazgo de la junta. • Establece y asegura el cumplimiento con los principios de operación de la junta y las políticas de gobierno. • Diseña e implementa una estructura de comités que complementa y mejora el trabajo de la junta. • Valora y continuamente mejora la junta, sus líderes, y comités. • Se compromete con los <i>stakeholders</i>. • Vigila la revelación pública relacionada con las operaciones de la junta.
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe retroalimentación verbal y/o escrita y desarrolla planes que resulten de las valoraciones periódicas. • Recibe los documentos de gobierno de la junta y las herramientas relacionadas (e.g., calendarios de la junta, herramientas de planeación) para revisión y mejoramiento. • Recibe liderazgo del pensamiento o educación continuada relacionados con los desarrollos del gobierno de la junta.
Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Despliega vigilancia y compromiso para con la excelencia del gobierno y el mejoramiento continuo. • Crea una cultura de colaboración, compromiso, y tensión saludable entre los miembros de la junta. • Hace que los miembros de la junta sean responsables por su comportamiento.

Pensamientos finales

El elemento gobierno es un elemento esencial que les ayuda a las juntas a llevar a cabo sus responsabilidades fiduciarias. Le ayuda a las juntas a mejorar su efectividad operacional general. Las juntas de alto desempeño entienden que los elementos infraestructura, efectividad, y compromiso no son una lista exhaustiva para el gobierno de la junta. Lo que esas áreas sugieren es orientación que puede ayudar a que las juntas operen más eficientemente y tomen decisiones más informadas.

Los artículos de *Hot Topics* se ofrecen en cada edición de *Corporate Governance Monthly*, un boletín con la última información para las juntas de directores y sus comités, proveniente del Center for Corporate Governance (www.corpgov.deloitte.com).

Esta publicación solo contiene información general y Deloitte, por medio de esta publicación, no está prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, financieros, de inversión, legales, tributarios, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus negocios. antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Deloitte no es responsable por ninguna pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte LLP y sus subsidiarias. Por favor vea www.deloitte.com/us/about para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.

Copyright © 2013 Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **Hot Topics – Is your board governing itself effectively? – May 2013** publicado por Deloitte Development LLC – Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.