



Conflictos y disfunciones en las Juntas Directivas, el principal obstáculo del gobierno corporativo

Por: María Cristina Piñeros, Socia del Área Jurídica, Riesgo y Reputación de Deloitte y Directora del Centro de Gobierno Corporativo para LATCO (Latin American Countries Organization) y Colombia.

Recientemente se llevó a cabo el Foro Anual de Gobierno Corporativo en el que, desde una perspectiva enfocada en la generación de valor

compartido, se analizó el gobierno corporativo como un elemento que toma cada vez más importancia si tenemos en cuenta que, tanto

dueños y accionistas, como todos los grupos de interés – “Stakeholders”, se convierten en receptores y beneficiarios de dicho valor y es

cuando se constituye en un aliado clave de este fin.

Sin embargo, antes de generar valor es importante identificar las disfunciones y los conflictos que se pueden presentar al interior de una Junta Directiva, producto de las diferencias propias de cada uno de sus miembros. Al respecto, **Dan Konigsburg**, Líder Global de Gobierno Corporativo de Deloitte, analizó en el marco del evento, las diferencias entre una Junta Directiva de los años 70 y una en la actualidad. Mientras que la de los años 70 estaba integrada sólo por hombres para quienes pertenecer a la Junta Directiva era formar parte de un Club, o hacer parte de una reunión de “amigos” en la que trataban asuntos sociales, en la Junta Directiva de la actualidad, en la mayoría de los casos, se busca la diversidad no sólo de género sino de conocimiento y edad; no se trata de la reunión de un grupo de “amigos” sino de la reunión de profesionales para el direccionamiento de la entidad, y por tanto, la información para las reuniones de la Junta es presentada por la Administración con la suficiente antelación para el estudio de la misma por parte de sus miembros.

En este contexto es fundamental señalar que existe una diferencia entre lo que puede ser considerado un conflicto y una difusión. El conflicto puede ser entendido como algo normal que se presenta al interior de una Junta Directiva y que una vez detectado se puede solucionar aun cuando su origen, entre otras cosas, se deba a las diferentes expectativas de sus miembros. Por ejemplo, unos piensan que deben ser leales con la gerencia, otros consideran que deben ser supervisores estrictos de la mismas; a su vez, algunos directores pueden pensar que ser miembros de la Junta

es un trabajo de tiempo completo, mientras que otros consideran que puede ser algo ocasional; Así mismo que la información que proporciona la Administración está mal, es incompleta o inconsistente; mientras que en otro caso hay un presidente que no conoce sus funciones o desborda las mismas; También puede haber falta de confianza entre sus miembros y no saber qué tipo de Junta Directiva es, es decir, si son de las que va a supervisar a la Administración o si simplemente se trata de un órgano netamente formal. En este sentido puede haber desde Juntas Directivas pasivas hasta las operativas que lo que buscan es prácticamente co-administrar.

Ahora, la disfunción por su parte se da cuando al interior de las Juntas Directivas no se presentan problemas, no porque no existan sino porque a pesar de existir se dejan pasar de largo por sus miembros. Algunos casos son las Juntas Directivas Políticas, en donde sus miembros no entran a cuestionar pues prefieren ser diplomáticos y no hablan francamente de acuerdo con lo que piensan, sino que simplemente asienten; las Juntas Directivas con *Bullies*, en las que hay uno o varios miembros que tratan mal a los demás, gritan o no dejan hablar y creen que siempre tienen la razón, y al final los demás miembros terminan cediendo ante éstos para evitar la confrontación; las Sociedades de Familia en donde el Fundador a pesar de haberse retirado no deja actuar a quienes lo sucedieron y se interpone en sus decisiones, cuestionándolas; entre otras.

Frente a escenarios de conflicto y disfuncionalidad, existen diversos mecanismos para hacerle frente a la situación: que la figura del Presidente de la Junta Directiva sea fuerte y activa, que conozca cuál es el problema y lo pueda resolver, como

por ejemplo, tener reuniones individuales con cada uno de los miembros de la Junta para conocer de primera mano su percepción de la misma –cómo se siente y qué tipo de junta cree que tienen- Sesiones en un lugar diferente y neutral en donde se plantee la problemática o la realización de un receso en la mitad de la reunión cuando al Junta esté estancada, de tal forma que los miembros puedan salir a caminar o hacer otra actividad mientras piensa en una posible solución; Otra alternativa es la realización de laboratorios para los miembros por parte de un tercero para identificar los problemas y que se presenten las soluciones para el efecto; análisis de la química que existe entre los miembros y compromiso para el cambio, entre otros.

Así las cosas, es importante analizar qué tipo de Junta Directiva tiene la organización, si es una Junta efectiva, con conflictos o disfuncional, y en el evento en que se concluya que tiene conflictos o que es disfuncional es necesario buscar las causas y atacarlas para salir de ese estancamiento en el que deja de cumplir con sus funciones y genera pérdida de valor tanto para sus accionistas como para los *stakeholders* en general.

Deloitte se refiere a una o más firmas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), y su red global de firmas miembro y de entidades relacionadas. DTTL (también denominada "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL no presta servicios a clientes. Por favor revise www.deloitte.com/about para conocer más.

Deloitte es líder global en Servicios de auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoramiento financiero, asesoramiento en riesgos, impuestos y servicios relacionados. Nuestra red de firmas miembro presente en más de 150 países y territorios atiende a cuatro de cada cinco compañías listadas en Fortune Global 500®. Conoce cómo aproximadamente 264.000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende en www.deloitte.com.

Esta comunicación contiene únicamente información general, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte") están, por medio de la presente comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Previo a la toma de cualquier decisión o ejecución de acciones que puedan afectar sus finanzas o negocios, usted deberá consultar un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable por pérdidas que pueda sufrir cualquier persona que tome como base el contenido de esta comunicación.

© 2018. Para información, contacte a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.