



Doble rol: Presidente de Consejo y Director General

En un sistema de gobierno corporativo es necesario que las facultades y responsabilidades clave sean distribuidas o asignadas entre los distintos participantes de la empresa, llámense órganos de gobierno, directivos relevantes, accionistas y otros terceros relacionados.

De igual forma, es necesario incluir un sistema con reglas y procedimientos claros para la toma de decisiones en los asuntos estratégicos y operativos de la compañía, permitiendo establecer los objetivos de la sociedad y determinando los medios necesarios para alcanzarlos y supervisar su cumplimiento.

Una perspectiva poco tratada de la problemática que se presenta para que el modelo de gobierno corporativo de una compañía sea eficaz, es el posible conflicto de intereses que se puede generar cuando un accionista o tercero interesado en la compañía desempeña activamente por lo menos dos posiciones simultáneas y estratégicas en la misma, a pesar de que las

funciones sean distintas; tal es el caso del Presidente del Consejo y el Director General.

Lo anterior hace referencia a que una misma persona asuma varios roles antagónicos (la definición, la vigilancia y la ejecución), por lo que se ha denominado “duplicación de roles”.

Si bien la primera responsabilidad estatutaria del sistema de gobierno de una organización es garantizar que ésta satisfaga los deseos y propósitos de todos sus accionistas, también debe responder ante otros grupos de interés, como los denominados terceros interesados.

Conciliar tan diversas motivaciones no es simple, pues exige un actuar equilibrado, equitativo y ético; todo a la luz de la estrategia organizacional. Una fuente de desequilibrio poco estudiada corresponde a los conflictos de doble rol mencionados anteriormente.

El tener un doble rol simultáneamente genera una contraposición de intereses, por lo que no se dispone de libertad absoluta

para actuar en beneficio de todas las partes. Lo anterior puede conducir a prácticas que debiliten la posición de la empresa y no representen efectivamente sus intereses.

A pesar de que ambas funciones están alineadas con el cumplimiento de los objetivos de la Sociedad, existen o pueden llegar a existir, conflictos de interés que afectarían el actuar de la persona que ejerce ambos roles, así como la imagen que se proyecta a los terceros interesados; un ejemplo claro de esto se da en la evaluación del desempeño de estas dos posiciones.

El Consejo de Administración, entre sus funciones tiene la obligación de evaluar al Director General en cuanto a sus acciones y con base en su desempeño. Sin embargo, el conflicto aparece si la misma persona ocupa ambas posiciones, debido a que éste tiene una injerencia importante en su propia evaluación, la cual no obstante es necesaria para detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que se tienen y mejorar el desempeño en beneficio de la empresa y sus propios accionistas.

De igual manera, esta duplicación puede dar pie a evaluaciones no realistas que impidan al Consejo conocer el contexto completo de la realidad de la organización. Esto puede interpretarse en una falta aún más grave, al brindar información errónea y/o incompleta al Consejo. Esta falta puede ocasionar que la toma de decisiones no impacte en la medida de lo esperado o incluso llegue a perjudicar el ejercicio de las actividades.

Adicionalmente, el conflicto de interés puede verse reflejado no sólo en la línea de reporte directa que existe entre ambas posiciones, sino también en el pleno ejercicio del auditor interno, ya que éste vigila el cumplimiento de los procesos y responsabilidades de la administración y operación de la empresa, lo que incluye las funciones del Director General sobre las que debe reportar al Consejo mismo.

El hecho de que el Presidente funja en un doble rol abre la posibilidad de que él mismo seleccione la información que se presente en los reportes al Consejo de Administración, teniendo como resultado final, la falta de objetividad y transparencia en los reportes que se emiten.

A pesar de que es considerada una mejor práctica la separación de estos dos roles, en muchas ocasiones no se desea hacer un cambio o no se tiene la posibilidad de contratar a alguien específico para ocupar la posición del Presidente del Consejo o Director General o se cree más conveniente que la misma persona sea quien dirija ambas funciones. Cuando no se tiene la opción de separar ambas posiciones, es recomendable que la persona en cuestión, se abstenga de participar en temas referentes al desempeño o decisiones del Director General, para que se evite el tomar la posición de juez y parte en temas que representan la posible causa de un conflicto de interés. Asimismo, se deberá justificar con suficiencia la decisión de nominar y mantener a dicha persona en las posiciones señaladas.

Las empresas deben contar con funciones establecidas y limitadas, siempre vigilando no caer en posibles conflictos de interés que permitan malentender la procedencia de la información. Asimismo, el Consejo de Administración, como órgano de vigilancia deberá de actuar de manera colegiada, siempre en busca del bienestar y permanencia de la Sociedad.

Las mejores prácticas se deben adoptar o adaptar a las empresas aunque en ocasiones la separación de funciones entre el Director General, el Presidente del Consejo y el Accionista o Fundador se percibe imposible. Sin embargo se debe estar consciente de las implicaciones que conlleva el ocupar dichos roles por parte de la misma persona.

En gran medida, el impacto de dicho juego de roles tendrá distintas repercusiones dependiendo del tamaño de la empresa y la integración de los órganos de gobierno. Existen distintos mecanismos a establecer para contrarrestar dichas implicaciones, sin embargo se deberá tener conciencia de los puntos críticos en los que se pudiera generar un posible conflicto de interés.

Consideraciones finales

El fortalecimiento del Gobierno Corporativo, así como de los procesos de supervisión y reporte, son esenciales para el cumplimiento de los objetivos de las empresas. Se debe de crear una consciencia del alcance y la importancia que tiene la

implementación de mejores prácticas en el gobierno de una empresa; buscar la constante actualización de estos temas permitirá que se tomen decisiones de manera asertiva y eficiente, asegurando la continuidad de las sociedades.

La adopción de las mejores prácticas permitirá en gran medida que las empresas perduren en el tiempo y que sean más atractivas como negocio para sus accionistas. Para lograr esto, es necesario que los órganos de gobierno cumplan sus funciones de la mejor manera posible, manteniendo una armonía con la administración, que fomente la competitividad en las empresas.

Procesos como la evaluación del desempeño en los órganos de gobierno, permitirán que se mejore continuamente la práctica, asimismo se dará una imagen de estabilidad y fortalecimiento a todos los

terceros interesados. De igual forma, la determinación y seguimiento de las líneas de reporte permitirán que la información recibida genere un valor a largo plazo y contribuya al cumplimiento de las metas y objetivos de las organizaciones.

El enfoque mostrado en el presente boletín no pretende definir criterios absolutos de actuación, sino facilitar la comprensión de las capacidades de cada organización para mitigar los riesgos que representan el tener una estructura de gobierno y/o regulatoria poco realista en su actuar cotidiano.

Las organizaciones podrán afrontar con éxito los retos que se presentan en el entorno, cuando comprendan el valor que representa el implementar con eficiencia mejores prácticas en gobierno corporativo, asumiendo el compromiso de su adecuada adopción.

Mayor información



Daniel Aguiñaga
Socio Líder de Gobierno Corporativo
ERS
Tel: +52 (55) 5080-6000
daguinaga@deloittemx.com



Visite Deloitte México
www.deloitte.com/mx

Gobierno Corporativo
www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo

ERS
www.deloitte.com/mx/ers

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10
77500 Cancún, Q. Roo
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

Chihuahua

Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Baudelio Pelayo No. 8450
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez
32400 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103, Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Blvd. Francisco E. Kino 309-9, Colonia Country Club
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas
de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

Mérida

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

Mexicali

Calzada Francisco López Montejano 1342, Piso 7 Torre Sur
Fraccionamiento esteban cantú
21320 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5232

México, D.F.

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

Blvd. Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6 Colonia La Rioja

64988, monterrey, N.L.
Tel: +52 (631) 320 1673
Fax: +52 (631) 320 1673

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, Vía Atlxycayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A
Fracc. Colinas del Parque
78294 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8,
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.