



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

Boletín de Gobierno Corporativo

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 conciencia 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.

Boletín de Gobierno Corporativo

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

rbadiola@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros 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.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.