

LAS JUNTAS DIRECTIVAS EN COLOMBIA

En honor a la verdad, hasta hace relativamente poco, las juntas directivas en nuestro país, eran un órgano administrativo inexistente en pequeñas y medianas empresas, y en las grandes compañías muchas veces era un elemento decorativo y poco funcional. Afortunadamente la tendencia empresarial mundial, la inversión extranjera en compañías de nuestro país, así como la globalización, ha traído buenas prácticas empresariales, que incluyen dotar a las empresas de gobiernos corporativos, con Juntas Directivas conformadas por profesionales con experiencia, visión estratégica en el sector donde opera la compañía y capacidad para tomar decisiones trascendentales, como puede ser el cambio de gerente o incluso la reorientación estratégica de la compañía.

Recordemos las principales funciones de la Junta Directiva, algunas de las cuales están descritas en la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo Para Sociedades Cerradas y de Familia¹:

- Aprobar el presupuesto anual.
- Aprobar la estrategia de la compañía y hacerle seguimiento periódico.
- Aprobar las principales políticas de la sociedad, incluida la política de distribución de dividendos y nivel de endeudamiento.
- Definir el nivel de riesgo de la entidad y el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.
- Velar por la calidad de la información financiera y no financiera.
- Establecer las políticas de nombramiento, retribución, evaluación y destitución de los altos directivos de la compañía.
- Verifica requerimientos en materia de gobierno corporativo, exigidos por la ley o por los estatutos de la compañía.

- Administrar los conflictos de interés de los administradores o no administradores.
- Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la compañía.
- Determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la compañía.

Como se puede observar, para cumplir con estas funciones, que no son para nada triviales, sino todo lo contrario, es necesario contar con miembros de junta que posean suficientes calidades y cualidades, enfocadas en algunas de las funciones ya mencionadas, cualidades incluso superiores o similares en algunos aspectos, a las exigidas a los gerentes. Esto tiene una razón de ser muy simple y es que de las decisiones que tome o deje de tomar este importante órgano, dependerá en buena parte el éxito o fracaso de la empresa, así de trascendental es el asunto.

La pregunta que surge es: ¿cómo han funcionado a lo largo de nuestra historia, el gran número de compañías que no cuentan con Junta Directiva o que tienen una que realmente no cumple con estas funciones, ya sea porque sus miembros no cuentan con las conocimientos, o porque dentro de los estatutos no se contemplan éstas? Seguramente en muchos casos, la gerencia y su equipo de colaboradores, han desarrollado la estrategia y asumido indirectamente, los roles ya mencionados, con el riesgo que supone, concentrar tanta responsabilidad en una sola persona o grupo reducido de directivos. En algunas compañías seguramente funcionó, y en otras no, pero de haber tenido un respaldo de profesionales expertos, como miembros de una Junta Directiva efectiva, probablemente los resultados hubiesen sido mejores.

Lo anterior no riñe con la importancia de tener un Gerente, CEO o Presidente de compañía, que además de líder, co-

Principales Alertas Jurídicas 2008-2009



Figura 1. Alertas jurídicas por falta de procedimiento para selección objetiva de miembros de Junta Directiva.

nozca y proponga ajustes a la estrategia empresarial, entre otras funciones, que aunque sean del resorte de la Junta Directiva, es él quien debe proponerla y además ejecutarla.

De acuerdo al estudio en la Guía¹, el cual data de hace ya más de 7 años, pero que seguramente todavía está vigente, la cantidad de empresas inscritas en bolsa (sociedades abiertas) es mínima frente a la cantidad de sociedades cerradas, ya que hay más de 160 mil empresas inscritas en el Registro Único Empresarial. La encuesta realizada en dicho estudio a más de 7,414 empresas cerradas, arrojaron datos muy importantes que señalan las principales razones de liquidación obligatoria de las empresas. En el 44.3% se evidencia la existencia de recursos humanos sin competencias (emplear a familiares sin las habilidades para el cargo) como una de las causales de la crisis empresarial. En el 37.4% de los casos la liquidación tuvo entre sus causas el impacto de los problemas familiares en la gestión de la compañía y el 32.8% de los mismos estuvo causado por la falta de transparencia en la gestión de la compañía.

En la figura 1 se muestran las principales alertas jurídicas resultantes del estudio, donde sobresalen precisamente la no rendición de cuentas por parte de los administradores al mes de retiro (56%), antelación de 15 días para la citación a las reuniones ordinarias (37%), extralimitación de los administradores (34%), mayoría por parentesco en la Junta Directiva (30%), aprobación de estados financieros por parte de administradores (28%) y competencia por parte de administradores a la compañía que dirigen (18%), es decir, conflicto de intereses, entre otros.

Podemos concluir que casi todos los problemas mencionados, tienen que ver con la existencia de una Junta Directiva u órgano superior, que además de contar con la experiencia, conocimientos e imparcialidad necesaria para realizar un seguimiento efectivo y certero a la administración, también pueda evitar conflictos de intereses, revise y apruebe objetivamente los estados financieros, apruebe y haga seguimiento



Abdón Sánchez Castillo

Gerente Notinet.

Master of Business Administration (MBA), Administración y gestión de empresas, de la Universidad de los Andes.

al presupuesto, conozca las operaciones financieras de la compañía con los administradores o socios y también haga seguimiento a la distribución de dividendos y al nivel de endeudamiento, entre otros. Este último aspecto es importante, en la medida que debe existir un equilibrio y coherencia entre el nivel de endeudamiento de la empresa y la política de distribución de dividendos, procurando mantener un flujo de caja saludable en la compañía, que además de permitir el pago de dividendos, permita el pago oportuno del servicio de la deuda y obviamente la operación de la empresa.

Sin importar el tamaño de la empresa, se debe procurar tener una Junta Directiva u órgano administrativo superior, conformado por un número impar de miembros (ver figura 2), que además sean independientes y externos, sin parentesco entre sí y que además no tenga conflictos de intereses ni tengan relación laboral con la empresa, a fin de que puedan ejercer su función de manera transparente y objetiva. Estas recomendaciones, aunque no pueden garantizar el éxito de la empresa, por lo menos eliminan los riesgos que con mayor frecuencia llevan a las empresas a la liquidación obligatoria.

Para terminar recordemos aquella conocida máxima relacionada con la necesidad de la planeación estratégica en las empresas: "La única ventaja de no tener planeación estratégica y objetivos estratégicos en una compañía, es que ya se alcanzó la meta, porque no se va a ninguna parte".

Porcentaje de miembros de la Junta por tamaño societario

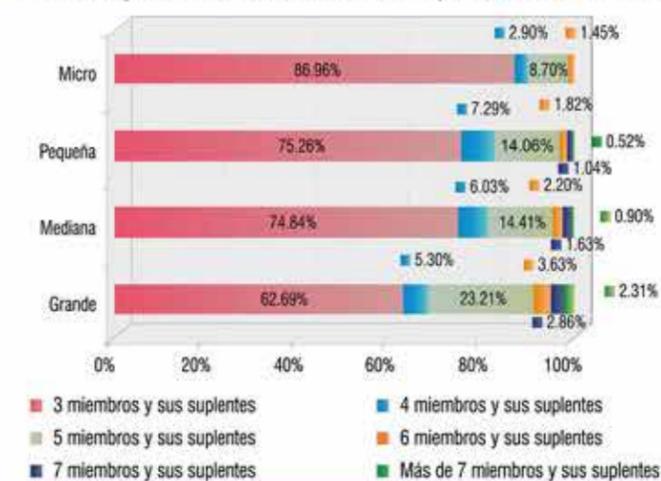


Figura 2. Número de miembros de Junta según tamaño de la empresa.

¹ Guía Colombiana de Gobierno Corporativo Para Sociedades Cerradas y de Familia, Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecómaras, Bogotá septiembre 2009.