

Los retos de un buen gobierno corporativo

Challenges for a Good Corporate Governance



GONZALO GÓMEZ-BETANCOURT, PH.D.

Gonzalo.gomez@lymgroup.com

Foto: tomada de: www.lymgroup.com

Durante el XLVI Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, celebrado en junio en la ciudad de Cali, tuve la oportunidad de presentar diferentes modelos de gobierno corporativo en el mundo; tema que ha cobrado gran importancia en los últimos años, dados los graves escándalos financieros de importantes empresas que llevaron a diferentes países a crear códigos y leyes que sugieren prácticas de dirección y control para gobernar adecuadamente las compañías que cotizan en la bolsa. Distintos actores del sector empresarial encontraron que las leyes (*hard law*) no eran suficientes para garantizar al público que los hechos del pasado no se repitieran, así que se generó una tendencia en la redacción de códigos de buen

gobierno (*soft law*) donde se sugerían prácticas aún más exigentes que la ley, tales como la incorporación de más miembros independientes en la Junta Directiva o la implementación de comités de auditoría; lo cierto es que estos dos elementos no han contenido el comportamiento imprudente de muchos administradores, por lo que ahora se busca promover la prudencia como un principio rector que vele por el buen ánimo societario (*governance*).

Implementar prácticas prudentes enfrenta a las compañías a asumir dos grandes retos: *i*) conocer diversos modelos de gobierno corporativo, con sus pros y contras, y *ii*) entender las características y dinámicas de propiedad, gobierno y gestión de la empresa.

Como resultado, es posible diseñar un modelo de gobierno a la medida de las necesidades de cada organización, pero en especial, que facilite el buen ánimo societario, garantice el cumplimiento de los deberes y derechos de propietarios y administradores, se derive en confianza para mantener la estructura empresarial en marcha y lleve al equipo a profesionalizar sus prácticas de gestión, control y toma de decisiones. Visto de esta forma, se recomienda que dichas prácticas de gobierno corporativo también sean acogidas y aplicadas por empresas que no coticen en la bolsa de valores, como es el caso de empresas familiares, pequeñas, medianas y grandes empresas, que necesitan tener un balance de poder entre la dirección, la propiedad y el control de las organizaciones, de forma que se mejore su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Aquellas empresas que no implementan buenas prácticas de gobierno corporativo suelen caer en algunas trampas relacionadas con el manejo de la propiedad, el gobierno y la dirección. A continuación menciono algunas de ellas y las frases que las ponen en evidencia:

- No sentirse propietario, a pesar de figurar como accionistas de la empresa: “Esto no es mío, es de mi padre”.
- Confundir el rol del propietario: “Si no trae nuevos negocios a la empresa, no sirve”.
- Tomar decisiones con el corazón: “Sé que la empresa es mal negocio, pero no la venderé porque es el legado de mi padre”.
- Confianza o desconocimiento: “No entiendo esos balances, pero yo confío en lo que dicen los mayoritarios”.
- No repartir dividendos: “Como los únicos que ganan plata en la empresa son los que trabajan en ella, voy a meterme en la dirección”.
- Conflictos de interés: “Me preocupa que los otros socios tengan otros negocios vinculados con la empresa”.
- Atrapar a los accionistas en la propiedad: “Supongo que si quiero vender ellos me pagarán el precio justo”; “Diferentes proporciones accionariales en negocios vinculados”.

Estas trampas suelen derivarse de la falta de conocimiento, información, control, expectativas, acuerdos y voluntad. Para contrarrestar sus efectos, se debe trabajar en el fortalecimiento de una cultura de propietarios que brinde herramientas a los actuales y potenciales accionistas, quienes deben estar al tanto de la legislación vigente y de su rol en el gobierno corporativo, así como comprender los estados financieros y aprender a tomar decisiones bajo parámetros de ética empresarial. Además de lo anterior, los accionistas deben contar con información proveniente de la administración, la junta y las auditorías, aprender a fijar políticas que mitiguen riesgos, entender de estrategia, rentabilidad, dividendos y acuerdos societarios y exigir que se actúe en coherencia con todo lo anterior.

En 2013 publiqué un artículo de investigación, junto con otra autora, sobre los diversos modelos de gobierno existentes en el mundo, en el cual además diseñamos un modelo para las empresas de Latinoamérica que pudiera servir como punto de partida para su acople a las necesidades particulares de cada empresa. El documento se titula “Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares”¹. En esta investigación se analizaron los modelos de gobierno de 14 países, encontrando grandes diferencias entre los códigos de gobierno según la estructura empresarial del país. Los principales hallazgos del estudio revelan que *i*) hay países donde los dueños delegan la mayoría de sus responsabilidades a la Junta Directiva, como Estados Unidos, Australia y Reino Unido; *ii*) países donde los dueños se involucran fuertemente en el gobierno corporativo, como Japón y México; y *iii*) países que tienen un nivel medio de delegación, dividido en: *a*) países que no delegan las responsabilidades de los dueños de auditoría y nominación de los miembros de junta, como Noruega y Alemania; y *b*) países donde se delega a la Junta Directiva la auditoría y/o nominación de miembros de junta.

1 Gómez-Betancourt, G., & Zapata-Cuervo, N. (2013) Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. *Entramado*, 9(2), 98-117. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265429948008>.

En su momento, se consideró que los mejores modelos de gobierno corporativo eran los clasificados en el grupo denominado propietarios activos, en especial los modelos de Alemania y Noruega, ya que estos buscan un balance claro de poder. Así mismo, los investigadores sugieren que países como España, Colombia, Japón y México, debido a su cultura y desarrollo económico, se desplacen al grupo de propietarios activos, ya que este tipo de gobierno corporativo es más acorde a su realidad y a sus características como país.

Por lo anterior, se propuso un modelo de gobierno corporativo para las empresas latinoamericanas (Figura 1) que consta de tres diferentes ámbitos: propiedad, empresa y familia. En el ámbito de la propiedad, el órgano de gobierno supremo es la Asamblea General de Accionistas, la cual debe conformar: *a)* un consejo de socios; *b)* un comité de auditoría; *c)* un revisor fiscal, quien hace parte del comité de auditoría;

d) un comité de nominación; y *e)* comités *ad hoc*, según se considere necesario. En el ámbito de la empresa, la Junta Directiva es el principal órgano de gobierno y esta debe conformar: *a)* un comité de remuneración y evaluación; *b)* un comité de auditoría interna; *c)* un comité de planeación estratégica; y *d)* comités *ad hoc*. Finalmente, en el ámbito de la familia, el mayor órgano de gobierno es la Asamblea de Familia, la cual debe crear *a)* un consejo de familia y *b)* comités *ad hoc* que apoyen la implementación de una estrategia encaminada a fortalecer la unidad y armonía de la familia propietaria, puesto que el clima societario se verá fortalecido a largo plazo en la medida que se alcance este objetivo.

Contar con un buen Gobierno Corporativo y con la voluntad de los propietarios para implementarlo debe ser una de las prioridades de las empresas colombianas, coticen o no en bolsa.

Figura 1. Modelo de gobierno corporativo propuesto para las empresas latinoamericanas.

Fuente: Presentación Gonzalo Gómez-Betancourt, XLVI Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite.

