



Graduate School of Business
Máster en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo
en Dirección de Empresas**

***MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO
CORPORATIVO EN EMPRESAS CERRADAS Y DE FAMILIA EN
LATINOAMÉRICA***

Tesista: Eider Alexis Torres Molano

Legajo: 0074297

Director de Tesis: Zulema Ber

2017

Buenos Aires – Argentina

EVALUACION DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Agradezco inmensamente a mi familia y a todos los que estuvieron acompañandome en este proceso, gracias por sus recomendaciones, sus aportes y su apoyo incondicional que me hacen hoy un mejor ser humano y amplian mi horizonte profesional.

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla la propuesta de un modelo de implementación de Gobierno Corporativo en empresas cerradas y de familia para Latinoamérica.

La metodología utilizada para el planteamiento del modelo es investigación aplicada, tomando fuentes primarias que permiten su contextualización, conceptualización y diseño.

Se analizaron los modelos adaptados y propuestos en países de América Latina como Brasil, Argentina, Chile, Perú, Colombia, entre otros, proponiendo un modelo de Gobierno Corporativo basado en las prácticas comunes y frecuentes en estos países, como lo son la estructura y funciones de los órganos máximos y sus comités, contribuyendo con una metodología práctica para su implementación pretendiendo con ello evidenciar madurez en las prácticas en el mediano plazo.

Se toman como referentes los principios y factores establecidos internacionalmente por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) en temas de Gobierno Corporativo y el Sistema de Gestión propuesto por Kaplan y Norton para la alineación de la estrategia con las operaciones.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. HIPÓTESIS	5
2.1. Objetivo General.....	5
2.2. Objetivos Específicos.....	5
2.3. Material.....	6
2.4. Método.....	7
3. MARCO DE REFERENCIA	8
3.1. Marco Conceptual.....	8
3.2. Marco Histórico.....	12
3.3. Antecedentes.....	17
3.4. Marco teórico.....	19
3.4.1 <i>Teoría de la agencia</i>	19
3.4.2 <i>Gobierno Corporativo</i>	21
3.4.2.1 <i>Importancia del Gobierno Corporativo</i>	22
3.4.3 <i>Principios de Gobierno Corporativo</i>	24
3.4.4 <i>Modelos de Gobierno Corporativo</i>	25
3.4.4.1 <i>Modelo angloamericano</i>	25
3.4.4.2 <i>Modelo Germano</i>	26
3.4.4.3 <i>Modelo Japonés</i>	27
3.4.4.4 <i>Gobierno Corporativo en América Latina</i>	30
4. DESARROLLO DEL MODELO	34
4.1. ¿Por qué la Aplicabilidad?.....	35
4.2. Identificación de los principios factores y actores del Modelo.....	36
4.3. Modelo Propuesto de Gobierno Corporativo.....	43
4.3.1. Asamblea General de Accionistas.....	45
4.3.2. Consejo o Junta de Socios.....	46
4.3.3. Comité de Auditoría.....	47
4.3.4. Comité de Nominación.....	49
4.3.5. Junta Directiva.....	50
4.3.6. Comité de Planeación Estratégica.....	51
4.3.7. Comité de Auditoría Interna.....	51
4.3.8. Comité de Remuneración.....	52
4.3.9. Junta de Familia.....	53
4.4. Metodología de Implementación.....	53
4.4.1. Autorregulación.....	56
4.4.2. Etapa 1. Diagnóstico.....	57
4.4.3. Etapa 2. Planificación de La Estrategia de Gobierno Corporativo en la Empresa	57
4.4.4. Etapa 3. Alineación y Planificación De Operaciones.....	58
4.4.5. Etapa 4. Ejecución.....	58
4.4.6. Etapa 5. Monitoreo, Supervisión y Evaluación.....	58
4.4.7. Etapa 6. Mejora y Escalonamiento.....	59

5. DISCUSIÓN	60
5.1. Conclusiones.....	60
5.2. Limitaciones.....	61
6. BIBLIOGRAFIA	62

LISTADO DE GRAFICOS

Gráfico 1: Modelo propuesto de Gobierno Corporativo	44
Gráfico 2: Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones	54
Gráfico 3: Metodología de implementación del modelo de gobierno corporativo	56

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Comparación modelos de Gobierno Corporativo.....	28
Tabla 2: Marco para el Gobierno Corporativo.....	37
Tabla 3: Derechos de los accionistas y de propiedad.....	37
Tabla 4: Tratamiento Equitativo de los Accionistas	39
Tabla 5: Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo.....	40
Tabla 6: Divulgación de Datos y Transparencia.....	40
Tabla7: Responsabilidades del Consejo.....	41
Tabla8: Etapa de Diagnóstico del Gobierno Corporativo.....	57
Tabla 9: Etapa de Planificación de la estrategia del Gobierno Corporativo	57
Tabla 10: Etapa de Alineación y Planificación de Operaciones.....	58
Tabla 11: Etapa de Ejecución.....	58
Tabla 12: Etapa de Monitoreo, Supervisión y Evaluación.....	58
Tabla 13: Etapa de Etapa de Mejoramiento y escalonamiento	59

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con datos existentes en los diferentes países de Latinoamérica, la gran mayoría de empresas que aportan significativamente a la economía son cerradas (familiares), estas presentan características de debilidad en su proceso decisorio, por ello, algunas compañías desaparecen por falta de procesos claros en la toma de decisiones, las cuales están determinadas por los integrantes de junta directiva que son parte de la familia que no conocen cómo funciona el modelo de negocio, o no tienen la experiencia necesaria para tomar decisiones, pero son empoderadas por los miembros de la familia de primera generación por razones tales como emocionales, por salud o por sesión de poder por el posible relevo generacional, pero para el cual no habido preparación.

Atendiendo este panorama y a la fuerte intención de inversión en algunos países en Latinoamérica, los cuales velan que en las compañías locales de posible adquisición o desarrollo, tengan políticas claras de buen gobierno corporativo (GC) y así garantizar la colocación rentabilidad y movilidad de sus inversiones.

En América Latina, se ha avanzado mucho en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela de acuerdo con Chong y López-de-Silanes (2007), en donde las economías presentan niveles mínimos de protección a los inversionistas, ya que los marcos regulatorios son débiles y los mecanismos de aplicación de la ley deficientes prolongan los procesos, y esto es visto de manera

negativa por los inversionistas que desean proveer recursos a las empresas que buscan financiarse en los mercados locales.

El reconocer la importancia del Gobierno Corporativo para el desarrollo económico de la región, debería ser una prioridad de los gobiernos y de los entes reguladores, ya que el Gobierno Corporativo determina de manera crucial los niveles de inversión extranjera directa en el país, y la volatilidad de la misma puede ser reducida implementando mejores prácticas de gobierno corporativo en los países de América Latina de acuerdo con lo publicado por Chong A. en su artículo *Corporate governance and private capital flows to Latin America* en el año 2003.

No cabe duda que para que una empresa cerrada o familiar funcione correctamente, debe tener normas, parámetros y herramientas claras por las cuales se debe regir la compañía, para asegurar la relación con sus inversionistas, socios y clientes. Lansberg, Ivan and Kelin Gersick. (2006), y es de allí de donde parte la creación de estos sistemas de acción y supervisión de su desarrollo que está a cargo del cumplimiento de un buen Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo incentiva y direcciona la buena toma de decisiones de todas las áreas de la organización, y a su vez aprueba o desecha muchas de estas. Su visión de los planes de negocio es general y proyectada al largo plazo, estudiando cómo cada decisión repercute en futuro de la empresa.

Las principales razones por la cuales las empresas cerradas y de familia deben tener en cuenta la implementación de un sistema de Gobierno Corporativo, son las

siguientes: beneficia en la competitividad, facilita el acceso al capital o reducir su costo, contribuye a lograr mejores resultados operativos y de sostenibilidad, a enfrentar y responder a las presiones externas del mercado, a equilibrar los intereses y divergentes con los accionistas y a resolver problemas internos de gobierno al interior de las familias.

El objetivo principal de un Gobierno Corporativo es el establecimiento de acuerdos que eviten conflictos entre los accionistas actuales y futuros, garantizando que la información de la empresa se presente de forma transparente, confiable y oportuna, además de brindar certeza y seguridad jurídica a los accionistas en sus derechos patrimoniales y su transmisión, para lo cual es necesario diseñar los mecanismos que garanticen la operación eficiente de las compañías asegurando la mejor toma de decisiones ante los grupos de interés de las compañías.

Es importante resaltar que en Latinoamérica la mayoría de empresas tienen un número muy reducido de accionistas, y esto se debe a que mayoritariamente la administración de las empresas está bajo el control familiar. Es decir, el grupo de control de la gran mayoría de las empresas de la economía latina está concentrado en niveles superlativos y debido a lo antepuesto, la tendencia que se está generando y que se producirá en algunos años es la uniformidad, o la similitud en materia de Gobierno Corporativo a nivel global.

La tendencia global hacia la institucionalización de las empresas, y la necesidad de crecimiento e integración en los mercados de Capitales, y a su vez la difusión de los resultados contables, financieros y eventos relevantes, hacen cada día más importante tener en los planes de las compañías cerradas la adopción del Gobierno Corporativo, puesto que es inexorable e imparable la evolución de la economía para las empresas ya sean de gran tamaño, medianas o pequeñas.

El Gobierno Corporativo como se mencionó anteriormente, se está convirtiendo en clave decisiva para acceder a los mercados de capital y contar con mejores condiciones para obtener recursos, el número de empresas que componen dichos mercados es solo una pequeña fracción del total de las empresas que responden por el desarrollo y crecimiento económico de los países latinoamericanos.

Por lo tanto para garantizar un Gobierno Corporativo en estas compañías cerradas y de familia, se hace necesario definir parámetros claros con un posible modelo de implementación práctica de Gobierno Corporativo, que sin duda tendrá un alto impacto, por la importancia que necesita dársele al desarrollo y crecimiento económico de las empresas latinoamericanas y así generar un aporte apto a la competitividad de nuestros países.

2. HIPÓTESIS

Algunos avances realizados en estudios en Gobierno Corporativo se limitan a las organizaciones de mayor tamaño debido a sus impactos económicos, sin embargo, debido a que el número de compañías de tamaño medio cerradas y de familia, que son un eje fundamental del desarrollo económico en América Latina e impactan de manera importante la competitividad, se hace necesario plantear un modelo de Gobierno Corporativo ajustado a la realidad latinoamericana junto con un método de implementación que se adecue a las organizaciones cerradas y de familia, que podría transformarse en una herramienta con buenas prácticas para el aseguramiento, sostenibilidad y futuro crecimiento de estas compañías y contribuir con el fomento de la competitividad de los países emergentes latinoamericanos.

2.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de Gobierno Corporativo y su método de implementación para compañías cerradas y de familia que aporte a la sustentabilidad, el valor y competitividad en el mediano plazo.

2.2. Objetivos Específicos

2.2.1. Identificar los principales actores funcionales (máximos órganos) y grupos de interés del gobierno corporativo en las empresas.

2.2.2. Identificar los principios y factores a evaluar en cada empresa en cuanto a Gobierno Corporativo de acuerdo a modelos internacionales vigentes y los adoptados en América Latina.

2.2.3. Plantear una metodología que permita llevar a cabo las prácticas de gobierno corporativo en las empresas desde la planeación hasta su implementación y escalamiento.

2.3. Material

Para la recolección de información se obtendrá la misma del contexto latinoamericano con la Red de Institutos de Gobierno Corporativo de América Latina (IGCLA), de igual manera se ampliarán las temáticas al contexto global acudiendo a entidades como el Banco Mundial (BM), El Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco de desarrollo de América Latina (CAF), La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés), el Centro para la Empresa Privada Internacional (CIPE por sus siglas en inglés) y todos los organismos que estudian abundantemente este tema los últimos 10 años, de igual manera y principalmente se obtendrá la información de las muestra que se determine empresas medianas y pequeñas.

Inicialmente la búsqueda se centrará en aquellos estudios en donde un buen Gobierno Corporativo o la adopción de buenas prácticas, es el camino para la disminución de conflictos de intereses entre los diferentes grupos de interés que guardan relaciones con la empresa, de la misma manera, para contribuir con el objeto del diseño del modelo se identificarán los estudios que muestren los efectos de la buena práctica de Gobierno Corporativo en el desempeño, productividad y valoración de las empresas.

2.4. Método

La metodología de investigación es cualitativa, en donde el principal objetivo es determinar los principios, factores y actores del Gobierno Corporativo comunes adoptados en América Latina que estén alineados con modelos internacionales vigentes soportados por las instituciones que investigan el Gobierno Corporativo a nivel regional y global, de igual manera indagar y proponer una metodología práctica de implementación del Gobierno Corporativo buscando niveles de madurez de buenas practicas en el mediano plazo.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. Marco Conceptual

Con el fin de tener mayor claridad sobre el tema de esta investigación, existen algunas cuestiones relevantes a mencionar.

La primera de ellas es la administración y su significado, pues esta se encuentra en el dilema de ser una simple técnica, un arte o una ciencia, lo cual aún se sigue discutiendo entre los investigadores, generando una serie de postulados, los cuales generalmente confluyen en definirla como una ciencia, teniendo en cuenta que existe una colectividad organizada con conocimientos sobre el tema específico, aunque un poco inexacta si se compara con otras ciencias sociales, ya que trata fenómenos complejos y muy diversos, como los relacionados con la administración privada y la pública.

Cabe resaltar, que la primera es entendida como la actividad económica realizada, que no es controlada por el Estado, siendo la empresa el elemento fundamental; y la segunda, como aquel conjunto de instituciones mediante las cuales el Estado cumple o hace cumplir políticas y leyes, es decir, su misionalidad.

También la administración se define en algunos casos como un arte, teniendo en cuenta su utilidad en la solución de problemas, asignando de manera adecuada los recursos de las empresas, logrando así el cumplimiento de sus metas. Es así que la empresa, organización o institución, termina siendo el fin mismo de la administración.

La Comisión de la Unión Europea define a la empresa como toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las

asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular (Comisión de la Unión Europea, 2003).

La empresa de conformidad al artículo 25, del código de comercio colombiano se precisa como toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio (Código de Comercio, Artículo 25).

Adam Smith, fue el primero en teorizar al respecto. Para éste, una empresa es “la organización que permite la internacionalización de las formas de producción, puesto que por un lado consiente que los factores de producción se encuentren y por el otro admite la división del trabajo” (Smith, 1836, pág. 396).

La administración entonces se relaciona directamente con la empresa, pues esta tiene la función de supervisar, controlar y documentar aspectos específicos de la misma, así como de aquellos temas que tienen que ver con la responsabilidad empresarial y la ética de los administradores.

La supervisión en lo que tiene que ver con la implementación de las leyes; el control con todo lo relacionado con los accionistas y el consejo de administración, y la existencia de documentos que recopilen la política de buen gobierno, implementando así mismo estrategias que conlleven a la empresa al éxito, a través de sus gerentes.

Aquí es importante mencionar, que aunque la administración es un proceso dinámico y permanente, donde se utilizan mecanismos que permitan la transparencia del accionar de todos los actores involucrados, es una realidad que existen algunos administradores que utilizan sus conocimientos y capacidades para su propio

beneficio, de manera fraudulenta con el objetivo de beneficiarse de manera económica o profesional, permitiendo que algunas organizaciones generen pérdidas y fraudes, concibiendo escándalos financieros como es el caso de Enron¹ y WorldCom².

Por ello, fue necesario enfatizar en el tema de Gobierno Corporativo, el cual tenía como fin mejorar el funcionamiento de la empresa a nivel interno y externo, buscando no solo la transparencia, sino la eficiencia y la responsabilidad de los administradores ante la sociedad y sus integrantes, en pro de evitar complicaciones como las generadas con estas organizaciones, no solo en los Estados Unidos, sino también en Inglaterra.

Es así, que el gobierno corporativo fue definido en el Informe Cadbury (1992) como el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas.

Así mismo, la OCDE se refiere a éste en su documento *Principios de Gobierno Corporativo de la OECD* como conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño (1994).

La palabra gobierno proviene del latín *gubernare* que significa mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción y efecto de gobernar (Kjaer, 2004).

¹ N. del A.: el caso de Enron se relaciona con la ocultación de información financiera, creación de sociedades instrumentales que permitían ocultar pérdidas, prácticas contables no acordes a las prácticas generalmente aceptadas y no mostrar con claridad los riesgos que la compañía había asumido, donde la empresa auditora fue negligente e ineficaz.

² N. del A.: el crecimiento de esta empresa se basó en las adquisiciones masivas de infraestructuras de Internet a nivel nacional e internacional. Sin embargo los administradores fueron demandados por falsedad contable, generando pérdidas importantes lo que llevo problemas de pérdida de confianza y prestigio por parte de los clientes y finalmente a su bancarrota.

Corporativo por otro lado, proviene del latín *corpus* que significa cuerpo, perteneciente o relativo a una corporación o comunidad.

Se puede decir que el gobierno corporativo de manera originaria es el sistema bajo el cual las sociedades son gobernadas, dirigidas, guiadas y controladas.

Éste se encarga a nivel general de regular las relaciones entre los accionistas, la administración y demás actores de la sociedad que se encuentren en el nivel de toma de decisiones, a través de la definición y separación de los roles estratégicos, operativos, de seguimiento, evaluación y control.

En otras palabras, el gobierno corporativo o gobierno de las sociedades, se encarga de la correcta asignación de poderes y responsabilidades dentro de todos los integrantes de la sociedad y el conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas.

Este concepto se relaciona directamente con las corporaciones de manera inicial, o empresas de gran tamaño que cotizan en bolsa. De otro lado, el gobierno de estas corporaciones se encuentra en cabeza de los gerentes, donde los accionistas o propietarios supervisan su labor.

Shleifer y Vishny (1997) definen gobierno corporativo como “el proceso que se ocupa de la manera en que los proveedores financieros de las corporaciones se aseguran el retorno de la inversión” (pág. 2).

Es por ello, que el Gobierno Corporativo promueve el código de buenas prácticas, el cual se crea a partir de la certeza de que ciertas áreas del gobierno corporativo están expuestas y es necesaria la existencia de códigos de ética o de conducta que regulen las relaciones entre los trabajadores, clientes, inversionistas y proveedores.

Los principios básicos que inspiran un código de buenas prácticas a grandes rasgos son: equidad entre los accionistas, transparencia y oportunidad en la información,

responsabilidad de todos los actores, cumplimiento de la sociedad en forma estricta de todas las regulaciones, normas y leyes que reglamentan su actuar.

El código de buen gobierno a nivel general es un conjunto reglas y normas, soportados en: a) Autorregulación de la empresa, reconocimiento de los derechos de sus propietarios y manejo de las relaciones con los *stakeholders*.

Y es precisamente este último un concepto relevante para la presente investigación, el cual tiene que ver con los actores involucrados en el gobierno corporativo, los cuales son los *stakeholders*, (interesado, o parte interesada) el cual se refiere a los individuos o grupo de individuos que pueden afectar o afectarse por el logro de los objetivos de una organización.

Para Freedman (1984) un *stakeholders* puede ser cualquier individuo que cumpla con esto, sin necesidad de que se produzca una relación de forma recíproca.

De esta manera, con lo anterior se realiza de forma breve un recorrido conceptual con lo relacionado con el gobierno corporativo, lo cual permite tener una visión más amplia del tema.

3.2. Marco Histórico

El tema de gobierno corporativo en apariencia es nuevo, ya que este se formaliza con la idea de la empresa moderna, a pesar de su término base “gobernanza” el cual es bastante antiguo, como sinónimo de gobierno.

Sin embargo, este concepto a pesar de estar presente de alguna manera en el ámbito empresarial desde hace mucho tiempo, no aparece en la literatura de investigación, ni en la académica antes de los ochenta en el Reino Unido y de los setenta en Estados Unidos.

Y ello puede ser un poco extraño, ya que la Sociedad Anónima ya se mostraba desde el siglo XVII en Inglaterra, con la compañía *The East India Company*, la cual ya se asemejaba a algunas corporaciones actuales. Así mismo, en 1870 se fundó la bolsa de Londres y el 1844, el *Joint Stock Companies Act* (Conjunto Ley de Sociedades)³ exigió a todos los nuevos negocios con más de 25 participantes fueran registrados como una sociedad.

Es así como se evidencia ya en 1920, una preocupación por la separación entre propiedad y control de las juntas directivas, motivando así de alguna manera la generación de un Gobierno Corporativo (Franco, 2016).

En 1976, Jensen y Meckling publican un artículo titulado *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* (Teoría de la Empresa: el Comportamiento Directivo, los Costes de Agencia y la Estructura de la Propiedad), donde integran elementos de la teoría de la agencia, teoría de los derechos de propiedad y teoría de las finanzas para el desarrollo de una nueva teoría de la estructura de propiedad de la empresa, dando origen así a la investigación moderna sobre gobierno corporativo (GC).

Estos autores, se refieren al conflicto existente entre agentes (gerente) y principales (propietarios), teniendo en cuenta que los agentes se pueden inclinar a obtener beneficios privados de control en desmedro de la riqueza de los propietarios, como se mencionará más adelante.

Cabe resaltar que este concepto ya lo había utilizado Adam Smith en su obra *La Riqueza de las Naciones* y por autores como Williamson y Coase al referirse de

³ N. del A.: fue un Acta del Parlamento del Reino Unido que amplió el acceso a la incorporación de las sociedades por acciones.

alguna manera en el papel de los agentes y los principales, y los conflictos que se generan alrededor de estos a nivel empresarial. En palabras de Eisenhardt (1989):

“Cuando el principal tiene información para verificar el comportamiento del agente, es más probable que el agente se comporte en función de los intereses del principal... “Los conflictos de objetivos entre el principal y el agente están negativamente relacionados con los contratos basados en el comportamiento y positivamente relacionados con los contratos fundados en los resultados (pág. 32).

Por ello se generó el informe *Cadbury*, como una guía para que las organizaciones mejoraran su administración, alcanzaran el éxito y tuviesen el control de las mismas.

Este nació en el Reino Unido en 1992, el cual fue creado por un comité conformado por la bolsa de valores de Londres, los profesionales de la Contaduría y Auditoría, así como el comité de información financiera, quienes abordaron aspectos relacionados con temas financieros y de gobierno corporativo, definiendo así el gobierno corporativo como “sistema por el que se dirigen y se controlan las compañías”. Dicho informe fue el referente de los esfuerzos realizados por organizaciones gremiales para mejorar la confianza de los inversionistas de todo el mundo.

Así mismo, éste es reconocido como una de las primeras propuestas de código de buen gobierno, al cual le han seguido el *Greebury* (1995), *Hempel* (1998) y *Turnbull* (2000) en dicha región.

De otro lado, en los Estados Unidos, se creó la *Ley Sarbanes–Oxley* (2002), conocida también como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de las Empresas y de Protección al Inversionista.

Ésta fue creada con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en bolsa, para así evitar que la valorización de las acciones de éstas sean alteradas, evitando fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor, como respuesta a escándalos financieros generados por empresas como Enron, donde su contabilidad era fraudulenta desde varios años antes de su ruina.

Cabe resaltar, que a diferencia del informe de *Cadbury*, el cual fue una guía, la Ley *Sarbanes–Oxley* fue de obligatorio cumplimiento para todas aquellas empresas que coticen en las bolsas norteamericanas.

De allí, se generaron diversas discusiones en referencia al tema, tanto de académicos, como de empresas privadas y públicas.

Por ello, en diferentes países del mundo se han publicado guías, o informes como Códigos del Buen Gobierno, las cuales proveen recomendaciones en temas empresariales, en referencia al papel de los administradores, la relación entre agentes y principales y sistemas de compensación entre otros.

Es así como la Comunidad Económica Europea - OCDE, también ha generado documentos de referencia como el de Principios de Gobierno Corporativo de 1999 y el de 2004, el cual reza:

La finalidad de los Principios es la de ayudar a los Gobiernos de los países miembros y no-miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo. Los Principios centran su atención sobre las sociedades con cotización oficial, tanto financieras como no financieras.

En América Latina, el banco de desarrollo de América Latina – CAF publicó la primera versión de los Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo, el cual fue lanzado en Cartagena de Indias – Colombia junto con el *Paper* sobre Gobierno Corporativo en América Latina, de la OCDE y otros documentos de mejores prácticas de Gobierno de carácter nacional.

El carácter pragmático de los Lineamientos se fundamentaba en la definición de cincuenta y una (51) “Medidas” de Gobierno Corporativo, identificadas con grandes principios de Gobierno Corporativo, compuestas cada una de ellas por un número variable de “Recomendaciones” –en total noventa y tres (93)– consideradas como prácticas concretas y específicas de Gobierno Corporativo que sustentaban cada Medida (CAF, 2013)

Así mismo, Colombia se suma así a los esfuerzos globales en este tema. Por ello desde 1999 el gobierno colombiano dio inicio al gobierno corporativo en manos de la Confederación de Cámaras de Comercio - CONFECAMARAS, la cual creó un programa de gobierno corporativo con el apoyo del Centro Internacional para la Empresa Privada – CIPE y posteriormente se sumaron importantes actores del sector público y privado.

Es así que en el 2001, la Superintendencia de Valores (hoy Superintendencia financiera de Colombia - Superfinanciera) expide la resolución 275, mediante la cual se promovía la adopción de principios de buen gobierno entre las sociedades listadas que tenían la intención de ser destinatarias de los recursos de los fondos de pensiones obligatorias.

Posteriormente, se expidió la Ley 964 que contiene una serie de normas de obligatorio cumplimiento para las sociedades abiertas. En 2007, Superfinanciera promovió el grupo de trabajo intersectorial que finalmente produjo el Código País de Gobierno Corporativo para las sociedades inscritas en bolsa.

Desde el 2006 la Superintendencia Financiera de Colombia y desde el 2007 la Superintendencia de Sociedades crearon dependencias especializadas para la supervisión del Gobierno Corporativo de las sociedades supervisadas.

Finalmente en el año 2007, debido a la necesidad de eliminar las asimetrías de la información entre agente y principal, se dio origen al Código de Mejores Prácticas en Colombia, al cual se denominó Código País, en donde se contempló el principio de *cumpla o explique*, aunque esto solo en teoría.

3.3. Antecedentes

Dentro de la exploración existen múltiples propuestas que toman como base el modelo del americano, el modelo inglés y el japonés, De acuerdo con este esquema existen propuestas que tienen en cuenta los principios de la OCDE como base de los modelos. Uno de ellos este en el Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado, manejo empresarial eficiente y transparente, de la Corporación Andina de Fomento CAF (Lefort, Álvarez y Langebaek. 2006), cuyos propósitos son presentar una forma práctica de la implementación del gobierno corporativo en las compañías cerradas y establecer con la comunidad empresarial lineamientos y documentos como protocolo de familia, reglamentos de directorio, presentación de información financiera, resolución de controversias y sucesión familiar entre otros

temas que faciliten la implementación del gobierno corporativo en empresas de este tipo.

Otro documento relevante es la guía práctica de gobierno corporativo para Latinoamérica, 2010, desarrollada con el auspicio de la Corporación de Financiera Internacional ICF y la OCDE, cuyo propósito es cubrir la necesidad que tienen las compañías latinoamericanas de implementar un gobierno corporativo, y sentar las bases desde la perspectiva legal y reglamentaria, de igual manera se muestran prácticas e iniciativas de acuerdo con las necesidades del mercado.

De otro lado propone respecto al gobierno corporativo una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares realizado por Gómez-Betancur, Zapata-Cuervo (2013), cuyo fin es presentar un modelo de gobierno corporativo para empresas pequeñas y familiares, ya que según el autor en el contexto han sido dejadas un de lado; para esta investigación se tuvieron en cuenta diversos modelos de gobierno corporativo tanto europeos, asiáticos, norteamericano y algunos de América Latina y se estableció que de acuerdo con la estructura empresarial de cada país, se generan los códigos de gobierno corporativo en donde sus dueños tienen tres criterios de la responsabilidad y control, el primero delegación de la responsabilidad principal a la junta directiva, el segundo, se involucra fuertemente decisiones y el control y el tercero, hay un nivel medio de la delegación. De acuerdo con estos criterios proponen un modelo en donde buscan el equilibrio de los poderes basados en la cultura y las leyes civiles de América Latina y teniendo en cuenta que la mayoría son empresas de familia, por tanto tienen responsabilidades no delegables como la auditoría y nombramientos de junta.

3.4. Marco teórico

A través de la historia se han generado problemas y crisis financieras a causa de la administración ineficiente de las sociedades, la cual en ocasiones es poco confiable y con permanente presencia de asimetría de información, vulnerando de alguna manera la transparencia del proceso afectando tanto a privados como a las economías de los países.

Por ello, se han generado teorías y guías que permiten de alguna manera minimizar este flagelo. A continuación, la teoría de la agencia muestra la base del mismo.

3.4.1 Teoría de la agencia

La teoría de la agencia es una rama de la economía, la cual se refiere en su parte primordial en los costes de transacción, donde la empresa cumple un papel relevante, ya que analiza la forma de los contratos donde existen dos partes fundamentales: el principal y el agente. Una relación así surge cuando una o más personas (principal) encarga a otra persona (agente) de realizar un determinado mandato en su nombre.

Cabe resaltar que cada uno de los actores de esta relación de agencia tiene sus propios intereses y ambos son maximizadores de su utilidad.

Lo anterior se relaciona directamente con el tema de Gobierno Corporativo, teniendo en cuenta que el principal (accionistas, inversores, propietario, Estado) busca obtener los mayores beneficios de sus organizaciones, mientras que el agente (gerente/administrador) quiere mantener sus ingresos, generando alguna utilidad sobre ella.

Y ese es precisamente uno de los problemas más relevantes en las sociedades, ya que, se pueden realizar acciones que de alguna manera pueden beneficiar o perjudicar al otro.

Es así que el principal problema de la relación principal – agente, radica en la insuficiente información que cada actor tiene respecto al otro, generando así una asimetría de información⁴.

Esta asimetría de la información genera dos problemas relevantes para agente y principal: la selección adversa y el riesgo moral.

La selección adversa, se presenta cuando el agente, debido a su tipología o características, dispone de información privada relevante, antes del inicio de una relación y que obviamente no es conocida por el principal.

De otro lado, el riesgo moral se relaciona con el comportamiento del agente que no es observable o no verificable por el principal, tomando así decisiones que podría afectar su situación.

Este tema también se relaciona con los costes de transacción, los cuales afectan de manera directa a la empresa, y por ende a todos los actores que de una forma se relacionan teniendo en cuenta que las utilidades son la razón de la misma.

Jensen y Meckling (1976) los asocian de la siguiente manera:

- a) Costes de Control o de supervisión: Los costes en los que incurre el principal para regular la conducta del agente
- b) Costes de fianza o aval: Los costes en que incurre el agente para garantizar al principal que en su actuación no va a desviarse de lo acordado.
- c) Pérdida residual del principal: La pérdida que al principal puede causarle el agente al tomar decisiones que él no tomaría si estuviera en su lugar.

⁴ Existe información asimétrica cuando en un contrato una de las partes que interviene no cuenta con la misma información que la otra.

Es así, como el gobierno corporativo, interviene para minimizar estos costes de transacción tanto para principales como para los agentes.

En la relación de agencia, el principal delega ciertos derechos en un agente que está obligado mediante contrato a defender los intereses del principal y como contrapartida cobra una remuneración bajo la forma que sea.

Adam Smith fue uno de los primeros en concentrarse en este tema en su obra *la riqueza de las naciones* cuando se refiere al caso específico de quienes reducen su participación económica a comprar acciones en sociedades por acciones.

“...no es razonable esperar que los directivos de estas compañías, al manejar mucho más dinero de otras personas que de ellos mismos, lo vigilen con el mismo ansioso cuidado con el que frecuentemente vigilan el suyo los socios de una empresa particular...”. “... En consecuencia, el manejo de los negocios de esas compañías siempre está caracterizado en alguna medida por la negligencia y la prodigalidad” (1994, pág. 42).

Por todo lo anterior, un gobierno corporativo adecuado, permitirá a los principales y agentes mantener un equilibrio recíproco de utilidades, evitando de alguna manera generar costes adicionales, asimetría de información y pérdidas de utilidades.

3.4.2 Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo (*Corporate Governance*), es una herramienta para el desarrollo de las empresas, el cual debe establecer un balance entre los objetivos

económicos y sociales, individuales y colectivos de la organización, promoviendo el uso eficiente de los recursos. La OCDE, se refiere al gobierno corporativo:

“el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas” (1994, pág. 4).

3.4.2.1 Importancia del Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo es de vital importancia en la empresa moderna y la administración actual, pues de ello depende el buen funcionamiento de la organización en beneficio de todos los actores.

Uno de ellos, es el impacto que las empresas tienen para el desarrollo económico los países, pues de esta dependen factores relevantes tales como el empleo y el consumo de los individuos.

Otro de los grandes beneficios, es la vigilancia de los propietarios de las empresas, a pesar de que el control de las mismas está en manos del gerente y no de éstos. Un

modelo de gobierno corporativo, permite hacer seguimiento, y evaluación de las acciones implementadas por los administradores, monitoreo del manejo de los recursos y la eficiente toma de decisiones, para hacer correctivos a tiempo si fuese el caso.

Este modelo permite adicionalmente, evidenciar el cumplimiento de la normatividad relacionada con las organizaciones.

Cabe resaltar, que según la OCDE en su Guía Práctica de Gobierno Corporativo, en Corea, las empresas bien gobernadas cotizaron un 160% por encima de aquellas con un gobierno corporativo deficiente, en Brasil, las empresas las empresas que operaban desde allí que contaban con las calificaciones más altas en lo que hace al gobierno corporativo, obtuvieron ratios precio/ganancia un 20% por encima de las peor calificadas. En Rusia, las empresas que evolucionaron de las calificaciones más bajas a las más altas, en términos de gobierno corporativo, incrementaron su valor en un 70.000%. (OCDE, 2010)

Así mismo, las mejoras de gobierno corporativo pueden tener un efecto positivo en el costo del capital, pues según este mismo informe, en 2004, en Rumania, *FitchRatings* aumentó la clasificación crediticia de la Banca Comercial Rumana de D a C/D y en Brasil, en mayo de 2006, *Credit Suisse* aumentó su valoración de las acciones de Brasil Telecom de mantener a desempeño superior, debido a las mejoras en las prácticas de gobierno corporativo implementadas por la empresa. (OCDE, 2010)

De otro lado, un buen gobierno corporativo sirve para diferenciar el desempeño de las empresas tanto durante las recesiones económicas como en los períodos de auge.

3.4.3 Principios de Gobierno Corporativo

Los Principios de Gobierno Corporativo, son un conjunto de lineamientos que ayudan a los legisladores a evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo, proporcionando a los accionistas, consejeros y directivos de las empresas, desarrollar sus funciones en un marco controlado. (OCDE, 2010)

Los principios se centran en las empresas que coticen, financieras y no financieras y pueden aportar bastante a las que no coticen.

Estos no son vinculantes, ni pretenden ser un catálogo detallado de normas para las empresas. Estos solo procuran ser un referente firme pero flexible, para que los legisladores y los participantes de mercado pueda hacer sus propios marcos de gobierno corporativo, entendiendo la diferencia de cada una de las organizaciones y del lugar donde se encuentran ubicadas o donde actúan.

A continuación se mencionan los principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20 (OCDE, 2010):

- Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo
- Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad
- Tratamiento Equitativo de los Accionistas
- El Papel de las Partes Interesadas en el Gobierno Corporativo
- Revelación de Datos y Transparencia
- Las Responsabilidades del Consejo

3.4.4 Modelos de Gobierno Corporativo

El término de gobierno corporativo se define de diversas maneras en cada país, dependiendo de la normatividad de cada uno de ellos. Y teniendo en cuenta que este es una herramienta que promueve una gestión empresarial en un esquema de anticipación y manejo de riesgos, en un ambiente de claridad y confianza para todos los interesados, se implementa de manera diferente en cada uno de ellos.

Es por lo anterior, que se reconocen dos visiones a nivel general: la anglosajona y la europea.

Sin embargo, también se habla de modelos de gobierno corporativo, los cuales se clasifican históricamente en:

- Modelo angloamericano
- Modelo germano
- Modelo japonés

3.4.4.1 Modelo angloamericano

Este modelo se puede dividir en dos: a) británico y b) norteamericano.

El modelo angloamericano, caracterizado por la primacía de los intereses de los accionistas por encima de otros, un consejo de administración que no es siempre independiente de la dirección, lo cual no le permite ejercer un completo control de la dirección y un mercado de control corporativo activo (Jensen, 1993; Gedajlovic y Shapiro, 1998).

El británico se caracteriza por estar conformado por los propietarios (asamblea de accionistas) y los directores (junta directiva). En este no existe legalmente una

separación entre una junta ejecutiva y una junta que no lo es. El rol del director externo se asemeja a una función de consultor más que a una de tipo disciplinaria.

Los aspectos característicos de este modelo son:

- a) Separación entre el control de la empresa y la propiedad del capital
- b) La importancia de las ganancias retenidas y las bolsas internas para financiar el crecimiento de las corporaciones
- c) Existencia de un consejo de administración constituido por directores externos
- d) Presencia de accionistas institucionales
- e) Uso de esquemas de compensación vinculados al desempeño accionario
- f) Existencia de un mercado de deuda eficiente que facilita las compras hostiles

3.4.4.2 Modelo Germano

Este modelo implica que las empresas delegan el control, total o parcialmente, a un banco. Dicha institución tiene como objetivo principal proveer fondos al grupo empresario para su desarrollo económico, de modo tal que el banco se asegura el pago del financiamiento por medio del ejercicio del control sobre las actividades del grupo.

Esta forma jurídica y económica se completa con la propiedad cruzada de paquetes accionarios y juntas directivas que se encuentran interconectadas para llevar adelante los negocios del grupo económico (Garde, 2013).

La característica distintiva de este modelo alemán es el sistema de co-determinación que se aplica a las empresas que cotizan en la Bolsa. Específicamente el sistema se implementa por medio de dos juntas: una formada por los administradores, que es la encargada de llevar adelante los negocios de la empresa diariamente y otra es la junta

supervisora con injerencia en todas las decisiones financieras y de inversión que hacen a la vida del negocio de la empresa (Garde, 2013, pág. 116).

Este modelo, al igual que el anglosajón, puso mayor interés en lo que era la formación de la administración y los puestos de jerarquía gerencial, eliminando cualquier lazo familiar existente.

3.4.4.3 Modelo Japonés

El modelo japonés, se caracteriza por tener accionistas y grupos de poder activos, donde su principal accionista son empresas bancarias, un consejo de administración independiente de la dirección, lo cual permite tener un eficiente control de las actividades internas y un limitado mercado de control corporativo (Kojima, 1993; Kaplan, 1997; Franks y Mayer, 1998).

Su estructura “keirutzu”, se funcionaban alrededor de un banco principal y que para asegurarse el repago financiero cruzaban los paquetes accionarios de las empresas y las juntas directivas.

Tabla 1. Comparación modelos de gobierno corporativo

Modelo	Ventajas	Desventajas	Implicaciones en Latinoamérica
Anglosajón	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es muy conocido ➤ Entrega buenos rendimientos ➤ Para economías en auge el valor de la acción aumenta rápidamente ➤ Prima el Accionista 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoque de corto plazo: no se preocupan por la permanencia de la empresa al largo plazo. ➤ Conjunto de desconocidos que invierten juntos. ➤ Dirigidos por la Junta Directiva y el Gerente que buscan satisfacer sus intereses personales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para economías débiles no funciona muy bien por los altos costos sociales que puede tener asociados. ➤ La cultura y los valores propios del modelo son difíciles de transmitir a la cultura latina.
Alemán	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los trabajadores se preocupan por la corporación y, por tanto, tienen menos descanso laboral. ➤ Visión estratégica. ➤ Menos colapsos. ➤ Perspectivas muy 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los seres humanos deben ser vistos por igual y se deben potenciar sus capacidades. ➤ Se pueden generar conflictos entre los empleados. 	<p>Manejo de los sindicatos. Administración y participación del recurso humano.</p>

	<p>atractivas para el inversionista extranjero.</p> <p>➤ Alta Calidad, y son muy competitivas.</p>	<p>➤ Explotación del empleado.</p>	
Japonés	<p>➤ Tiene los mejores elementos del derecho alemán, japonés y americano.</p> <p>➤ Todos trabajan por la supervivencia de todos.</p> <p>➤ Empleo vitalicio</p> <p>➤ Prima en su orden: la corporación misma, los clientes, empleados, acreedores y accionistas.</p>	<p>Al ser tan colectivista no hay efectividad en las actividades de bajo funcionamiento.</p>	<p>Es atractivo para los inversionistas extranjeros y genera beneficios a los grupos de interés.</p>

Fuente: Gaitán (2009)

3.4.4.4 Gobierno Corporativo en América Latina

Los países latinoamericanos no han sido ajenos al tema del Gobierno Corporativo, ya que es una forma de afrontar las nuevas exigencias de la creciente globalización y de la empresa moderna, recordando que este no es un fin sino un medio. Es así, como la dinámica empresarial, los mercados y su tamaño, hace que las formas de regulación o autorregulación sean muy diferentes en los diferentes países de la región.

Adicionalmente, los países de América Latina poseen alternativas a los diferentes inversionistas, teniendo en cuenta que la mayoría tienen economías emergentes, donde la importancia del gobierno corporativo se vuelve un factor decisivo al momento de elegir una de ellas.

Acorde con un estudio realizado por la firma internacional Mckinsey & Co del 2002⁵, estableció que países como México, Brasil y Argentina fueron los primeros en comprometerse con la difusión y consolidación de los Principios de Gobierno Corporativo establecidos por la OECD en América Latina, liderando así dicho proceso. A estos les sigue Colombia, Perú y Chile generando programas de capacitación para la concienciación de directores de corporaciones idóneos, con conocimiento y sensibilidad a las reformas legales en el tema societario y de mercado de valores, así como el compromiso con la elaboración de Códigos Marco o Guías por parte de organizaciones o agremiaciones privadas, lo cual muestra una transformación positiva para obtener la confianza de la comunidad inversionista.

Brasil, es uno de los líderes en el tema a nivel latinoamericano, donde se han desarrollado un gran número de códigos de gobierno, teniendo en cuenta que la Bolsa de Valores de Sao Paulo ha sido la única bolsa de valores latinoamericana, en donde

⁵ INVESTORS OPINIÓN SURVEY. Mckinsey & Co. Ed. 2002

se exige prácticas corporativas escalonadas a sus emisores concernientes al Gobierno Corporativo.

Cabe resaltar, que Brasil, México y Colombia, son los referentes como Códigos Marco o Guías de Inversión, donde el sector privado fue el promotor sin la intervención directa del Estado. Cabe resaltar que esto no solo ha sido trabajo local, también se ha tenido el respaldo de organizaciones internacionales como el del Banco Interamericano de Desarrollo – BID.

Es así como el Código de Mejores Prácticas Mexicano, fue elaborado por el Consejo Coordinador Empresarial, el Código de Gobernabilidad Corporativa de Brasil, fue elaborado por una entidad sin ánimo de lucro, el Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa la cual está dedicada a promover el buen gobierno empresarial y el colombiano, el Código Marco denominado “Principios y Marco de Referencia para la Elaboración de un Código de Buen Gobierno”, fue liderado y promovido por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras (Gutierrez, 2002).

En Argentina la Comisión Nacional de Valores ha promovido diversas reformas legales relacionadas con el Gobierno Corporativo como la Ley de Sociedades Comerciales No. 19.550, la Ley de Oferta Pública No.17.811 y un conjunto de regulaciones que la Comisión donde ha hecho énfasis en la revelación de las prácticas corporativas de la sociedad emisora; sobre los accionistas de control; los sistemas de compensación y los conflictos de interés (Gutierrez, 2002).

Teniendo en cuenta que para la OCDE el gobierno corporativo constituye un elemento fundamental para incrementar la eficacia económica y potenciar el

crecimiento de un país, ha apoyado la generación y la implementación de los códigos de gobierno corporativo.

De otro lado, el Banco de Desarrollo de América Latina – CAF, generó un documento en el 2004 titulado, *Lineamientos para un código latinoamericano de buen gobierno corporativo*, donde la aplicabilidad de estos, depende de la libre y autónoma decisión de las empresas, listadas o no, enfatizando en la diferencia de lineamientos para una y para otra.

En Chile, la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile, ha promovido varios cambios normativos relacionados con el Buen Gobierno, como la Ley de sociedades anónimas No. 18.046 y la Ley de Mercado de Valores No. 18.045 las cuales hacen referencia al gobierno de los emisores y control de las sociedades.

Es de resaltar que este tipo de guías hacen realidad proyectos como el Mercado Integrado Latinoamericano – MILA, en el que participan Colombia, Chile y Perú (y próximamente México), buscando alcanzar estándares similares en la región en términos de protección al inversor.

Es importante tener en cuenta, que el tema de la agencia en América Latina, a diferencia de los países norteamericanos y europeos, no se encuentra en la relación entre gerentes y dueños de la empresa, sino de dos grupos de accionistas⁶, quienes dependiendo del número de acciones, pueden llegar tener mayor o menor poder de decisión. Además estos países generalmente presentan problemas de estructura de gobierno corporativo, pues las compañías transadas públicamente en la bolsa, generalmente aísla a los grandes accionistas de las amenazas de tomas de control y los monitoreo; y el segundo problema es de sistema legal, el cual no protege a los

⁶ Accionistas Mayoritarios y accionistas minoritarios

accionistas minoritarios porque las leyes son insuficientes o porque no se ejercen.
(Santiago, 2009).

4. DESARROLLO DEL MODELO

Desde la perspectiva de la implementación de los procesos de gobierno corporativo en América Latina, se evidencia desde los algunos estudios realizados por instituciones gubernamentales y no gubernamentales la adaptación de la legislación y la apropiación de las normas, de igual manera se observan la preocupación por los gobiernos latinoamericanos por el estímulo e implementación en las compañías del Gobierno Corporativo, para generar atracción de capital es a las economías de sus países, jurídica a los inversores extranjeros.

Éste modelo se propone teniendo en cuenta la revisión de los modelos implementados en América Latina, tomando los aspectos comunes a las legislaciones latinoamericanas sin descuidar los aspectos y las variables propuestas por la OCDE

Es importante resaltar que la estructura empresarial latinoamericana en su gran mayoría está compuesta por sociedades y organizaciones que no están colocadas en el mercado de valores, OCDE (2006). Debido a esto es importante penetrar de una manera más profunda los mercados de valores, teniendo en cuenta que para ello es importante tener un factor común en el mercado latinoamericano y debido a esto se propone el presente modelo, con el objetivo realizar una implementación más ágil para las empresas de capital cerrado y de familia y así poder tener acceso con menos dificultades a la financiación en un mercado de valores público, ya que es una de las dificultades que tienen este tipo de compañías para su crecimiento y diversificación en el mercado de latino América.

Otro respecto fundamental que podría aportar el modelo siempre y cuando se implementa en este tipo de compañías es la disminución de conflictos entre los demás familiares y empresariales, la concentración de poder, la el blindaje y protección a los accionistas como lo plantean diversas investigaciones, del mismo modo prepararían a las compañías para generar cambios generacionales eligiendo juntas directivas con idoneidad y liderazgo para desarrollar las visiones futuras de las compañías.

4.1. ¿Por qué la Aplicabilidad?

Las estructuras efectivas de gobierno corporativo motivan a las empresas a crear valor a través del emprendimiento, la innovación y el desarrollo, proporcionando sistemas de rendición de cuentas y de control acordes con el riesgo que implica (*Securities Market Association, 2010*), permitiendo a las compañías presentar una mejor expectativa del desempeño y perdurabilidad del negocio en el largo plazo y además facilita reglas claras, permite claridad en los derechos y obligaciones de los grupos de interés (*Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa, 2010*).

Se hace necesario proponer un modelo común al observar las tendencias de integración de los mercados latinoamericanos, , se aprecia el caso del MILA el Mercado Integrado Latinoamericano, conformado por Perú, Chile y Colombia en donde su objetivo es generar una integración del mercado que permita el acceso a alternativas de financiamiento de las empresas del mercado regional, sin embargo para que estas empresas del mercado regional sean visibles, deben adoptar estándares de gobierno corporativo y así ser más atractivas para los inversores y sean mejor

calificadas por las exigencias del mercado internacional. (IFC, Gobierno Corporativo en Latinoamérica (2011).

Una de las perspectivas que se consideran importantes para el desarrollo de un modelo de gobierno corporativo latinoamericano son las conclusiones a las que se llegaron en la mesa redonda de gobierno corporativo para América Latina, (IGCLA, Gobierno Corporativo en Latinoamérica (2011) en donde se plantea que hay factores importantes que se deben tener en cuenta como lo son el grado de integración que está teniendo el mercado con el resto del mundo, el desarrollo de proyectos de ley en cada uno de los países alineados a los parámetros definidos, establecer claras políticas de comunicación y procesos de negociación entre las partes y grupos económicos que ejercen peso por sus intereses locales, mediante debates constructivos y acuerdos que beneficien el mercado regional.

4.2. Identificación de los principios factores y actores del Modelo

Cabe resaltar, que según la OCDE en su Guía Práctica de Gobierno Corporativo, en Corea, las empresas bien gobernadas cotizaron un 160% por encima de aquellas con un gobierno corporativo deficiente; en Brasil las empresas que operaban desde allí y que contaban con las calificaciones más altas en lo referente al gobierno corporativo, obtuvieron ratios precio/ganancia un 20% por encima de las peor calificadas. (OCDE, 2010). A continuación se presenta una adaptación e interpretación de los Principios y factores propuestos de la OCDE en el 2004.

Tabla No. 2 Marco para el Gobierno Corporativo

PRINCIPIO	FACTOR
<i>I. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo</i>	A. Coherencia de la jurisdicción con el régimen legal de los reglamentos establecidos que afectan las prácticas de gobierno corporativo.
	B. Articulación de forma clara de la propuesta de gobierno corporativo de la empresa con la jurisdicción para garantizar que sirve a los públicos de interés.
	C. Adaptarse a las regulaciones, cumplir con las normativas de gobierno corporativo oportuna y transparentemente de forma detallada.

Elaboración e interpretación del autor Basado en los principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE (2004).

Tabla No 3 Derechos de los accionistas y de propiedad

<i>II. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad</i>	A. Garantizar los derechos de los accionistas: registro de propiedad; 2) ceder o transferir acciones; acceso a la información relevante y sustantiva sobre la sociedad; participar y votar en las juntas generales de accionistas; elegir y revocar a la a los miembros del Consejo; y participar en los beneficios de la sociedad.
	B. Asegurar el derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad, y a ser debidamente informados sobre las mismas, en elementos como cambios en los estatutos, autorización de la emisión de nuevas acciones, transacciones extraordinarias o venta de a sociedad por transmisión de activos.
	C. Asegurar la oportunidad de participar de forma efectiva y de votar en las juntas generales de accionistas, siendo ser informados de acuerdo con las normas: <ul style="list-style-type: none"> 1. facilitar con la debida antelación, información suficiente sobre la fecha, el lugar de celebración y el orden del día de las juntas generales, así como información completa y puntual acerca de las cuestiones que van a someterse a decisión en dichas juntas.

	<p>2. Los accionistas deben tener la oportunidad de plantear preguntas al Consejo</p> <p>3. Debe facilitarse la participación efectiva de los accionistas en las decisiones clave en materia de gobierno corporativo, tales como el nombramiento, política de remuneración de los miembros del Consejo y directivos principales y sistemas retributivos.</p> <p>4. Los accionistas deben tener la oportunidad de votar personalmente o por delegación. El valor del voto debe ser el mismo en ambos casos.</p>
	<p>D. Informar públicamente los convenios y agrupaciones de capital que permiten a determinados accionistas adquirir un grado de control desproporcionado.</p>
	<p>E. Facilitar que los mercados de control societario deben poder funcionar de forma eficiente y transparente en transacciones especiales tales como las fusiones o la venta de partes sustanciales de activos de la sociedad, absteniéndose de acuerdos anti opas (ofertas públicas de adquisición de acciones) con vistas a impedir la asunción de responsabilidades por parte de la Dirección y el Consejo.</p>
	<p>F. Debe facilitarse a todos los accionistas, incluidos los institucionales, tener la posibilidad de consultarse unos a otros en cuestiones que afecten a sus derechos fundamentales como accionistas, tal y como se definen en los Principios, únicamente sujetos a las excepciones establecidas para evitar abusos.</p>

Elaboración e interpretación del autor Basado en los principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE (2004).

Tabla No 4 *Tratamiento Equitativo de los Accionistas*

PRINCIPIO	FACTOR
<i>III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas</i>	<p>A. Todos los accionistas de una misma serie dentro de una categoría deben gozar de un tratamiento igualitario.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar a los inversores la posibilidad de obtener información sobre los derechos asociados a cada serie y categoría de acciones, antes de realizar una operación de compra. 2. Los accionistas minoritarios deberán ser protegidos frente a actos abusivos por parte, o en interés de accionistas con poder de control, que actúen de forma directa o indirecta, y deberán disponer, asimismo, de medios efectivos de recurso. 3. Los encargados de la custodia o depositarios de las acciones deberán emitir su voto con arreglo a lo acordado previamente con el titular beneficiario de la acción, de la misma forma deberán eliminarse los impedimentos para el voto transfronterizo. 4. Los procedimientos dentro de las sociedades no deberán dificultar ni encarecer indebidamente la emisión de votos
	<p>B. Deberán prohibirse el uso de información privilegiada y las operaciones abusivas de autocartera.</p>
	<p>C. Deberá exigirse a los miembros del Consejo y a los directivos principales, que pongan en conocimiento del Consejo cualquier interés material que pudieran tener de forma directa, indirecta o por cuenta de terceros, en cualquiera de las transacciones o asuntos que afecten directamente a la sociedad.</p>

Elaboración e interpretación del autor Basado en los principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE (2004).

Tabla No. 5 *Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo*

PRINCIPIO	FACTOR
<i>IV. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo</i>	A. Deberán respetarse los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos. En los casos en los que los intereses de las partes interesadas estén amparados por una ley, éstas deberán tener la oportunidad de obtener una reparación efectiva en caso de violación de sus derechos.
	B. En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable, además facilitar los medios para manifestar libremente al Consejo sus preocupaciones en relación con posibles prácticas ilegales o no éticas y sus derechos no deberán quedar comprometidos por realizar este tipo de manifestaciones.
	C. Determinar un marco para el gobierno corporativo deberá complementarse con un marco efectivo y eficaz para casos de insolvencia, y por medio de la aplicación efectiva de los derechos de los acreedores.

Elaboración e interpretación del autor Basado en los principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE (2004).

Tabla No 6 *Divulgación de Datos y Transparencia*

PRINCIPIO	FACTOR
<i>V. Divulgación de Datos y Transparencia</i>	<p>A. La información a divulgar debe incluir, como mínimo, la relativa a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructuras y políticas de gobierno corporativo, y en particular, el contenido de cualquier código o política de gobierno corporativo y el proceso empleado para su implantación. 2. Los resultados financieros y de explotación de la sociedad, los objetivos de la sociedad, la titularidad de los grandes grupos de acciones y de derechos de voto, la política de remuneraciones aplicada a los miembros del Consejo y directivos principales.

	3. Operaciones de partes vinculadas, Factores de riesgo previsible. Cuestiones relativas a los empleados y otras partes interesadas.
	B. La información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.
	C. Ofrecer a los miembros del Consejo y a los accionistas una garantía externa (Un auditor independiente) y objetiva de que los estados financieros. Los auditores externos deberán responder ante los accionistas y frente a la sociedad.
	D. Facilitar los canales para divulgar la información garantizando un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.
	E. Establecer el marco para el gobierno corporativo que permita un planteamiento efectivo que prevea y promueva la disponibilidad de acuerdo al interés a la hora de adoptar decisiones de un análisis o de asesoramiento por parte de analistas, corredores, agencias de calificación y similares.

Elaboración e interpretación del autor Basado en los principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE (2004).

Tabla No 7 *Responsabilidades del Consejo*

PRINCIPIO	FACTOR
<i>VI. Las Responsabilidades del Consejo</i>	<p>A. Los miembros del Consejo deberán actuar disponiendo siempre de la información más completa, de buena fe, con la diligencia y atención debidas y en el más alto interés de la sociedad y de los accionistas.</p> <p>B. En los casos en los que las decisiones del Consejo puedan afectar de forma diferente a distintos grupos de accionistas, el Consejo deberá conceder un trato justo a todos los accionistas.</p> <p>C. El Consejo deberá aplicar unos niveles de ética muy elevados. Deberá tener siempre en cuenta los intereses de las partes interesadas.</p>
	D. El Consejo deberá desempeñar determinadas funciones

	<p>clave, que incluyen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. La revisión y orientación de la estrategia de la empresa, de los principales planes de actuación, de la política de riesgos, de los presupuestos anuales y de los planes de la empresa; el establecimiento de objetivos en materia de resultados; el control del plan previsto y de los resultados obtenidos por la empresa; y la supervisión de los desembolsos de capital, las adquisiciones y desinversiones de mayor cuantía.2. El control de la eficacia de las prácticas de gobierno de la sociedad, y la introducción de los cambios necesarios.3. La selección, la retribución, el control y, en su caso, la sustitución de los directivos principales, y la supervisión de los planes de sucesión.4. El alineamiento de la retribución a los directivos principales y miembros del Consejo con los intereses de la sociedad y de los accionistas a largo plazo.5. Garantizar la formalidad y transparencia del proceso de propuesta y elección de los miembros del Consejo.6. El control y gestión de conflictos potenciales de interés entre directivo, miembros del Consejo y accionistas, incluida la utilización indebida de los activos de la empresa y los abusos en operaciones de partes vinculadas.7. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo, y garantizar la adecuación de estos sistemas a la ley y a las normativas aplicables.8. La supervisión del proceso de revelación de datos y
--	---

	de las comunicaciones.
	<p>E. El Consejo deberá tener la posibilidad de realizar juicios objetivos e independientes sobre cuestiones relativas a la sociedad.</p> <p>a. Los Consejos deberán considerar la posibilidad de designar un número suficiente de miembros no ejecutivos del Consejo, con capacidad para realizar juicios independientes sobre tareas en las que pueda existir un conflicto potencial de intereses.</p> <p>b. En caso de que se creen comisiones dentro del Consejo, el mandato, la composición y los procedimientos de trabajo de éstas deberán quedar claramente definidos y ser revelados por parte del Consejo.</p> <p>c. Los miembros del Consejo deberán tener la posibilidad de comprometerse de manera efectiva con sus responsabilidades.</p>
	<p>F. Para poder cumplir con sus responsabilidades, los miembros del Consejo deberán tener acceso a una información precisa, relevante y oportuna.</p>

Elaboración e interpretación del autor Basado en los principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE (2004).

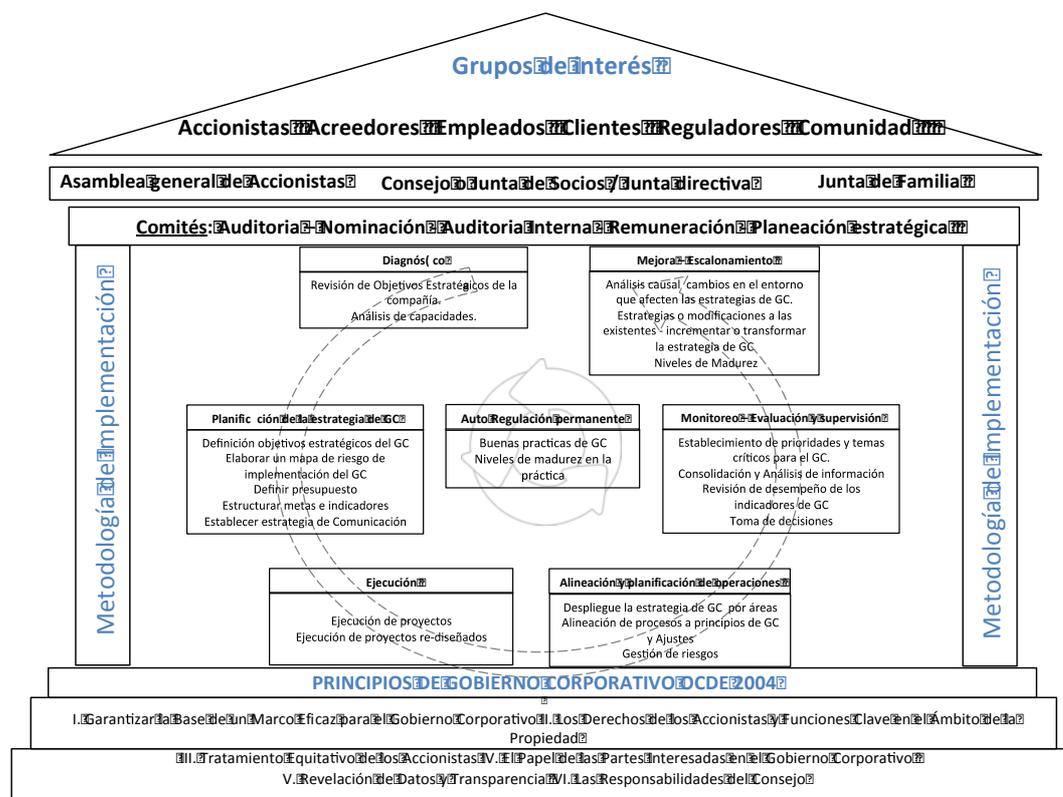
4.3. Modelo Propuesto de Gobierno Corporativo

En este modelo son llamados Actores a los órganos máximos y comités que conforman la estructura necesaria para desarrollar el Gobierno Corporativo en la empresa, teniendo en cuenta esta definición, los actores comunes encontrados en las estructuras o modelos adoptados por empresas del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana IFC, Guía Práctica de Gobierno Corporativo (2010), estos actores son: i) Asamblea General de Accionistas, ii) Consejo o Junta de Socios, iii) Comité de Auditoría iv) Comité de Nominación v) Junta Directiva vi) Comité de Planeación vii) Comité de Auditoría Interna viii) Comité de Remuneración ix) Junta

de Familia, Código Argentino de Gobierno Corporativo (2003), *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Code of Best Practices of Corporate Governance* (2010).

Ver Grafico No.1

Posterior a la revisión de los modelos y lineamientos gobierno corporativo más representativos en América Latina, se proponen un modelo de gobierno corporativo practico que se ajusta a los principios propuestos por la OCDE, 2004 y sus ajustes desarrollados por la Corporación Andina de Fomento CAF, 2005, además propone una metodología para su implementación, pretendiendo la puesta en marcha las practicas mínimas de gobierno corporativo con el propósito de que gradualmente se desarrolle su madurez durante la implementación.



Grafica No.1 Modelo y metodología para la implementación del gobierno corporativo. Elaboración de Autor (2016)

Con el objeto de asegurar un buen proceso de gestión del gobierno corporativo es importante la implementación de los comités por parte de la Asamblea general de Socios y Junta Directiva para soportar sus funciones y toma de decisiones, por ello se propone establecer en este modelo de acuerdo con los comités observados en el Circulo de empresas de la mesa redonda latinoamericana de la Guía Práctica de Gobierno Corporativo (2010).

Los comités que se sugieren de acuerdo con las necesidades de la organización teniendo en cuenta la revisión mencionada son los comités de nominación que permite proponer y evaluar los candidatos de la Junta directiva, el comité de remuneración en donde se diseñan estos esquemas de acuerdo con las condiciones de mercado, los comités de auditoria y auditoria interna que garantizan un manejo transparente y oportuno de la información y el control interno que apoya y apalanca los derechos de los accionistas y la información ofrecida a los mismos de velando por garantizar el buen gobierno desde el interior de la empresa, y por ultimo el comité de planeación estratégica ofrece el soporte para el cumplimiento objetivos estratégicos y de sus indicadores, respondiendo a los requerimientos de posicionamiento de la empresa. A continuación se describe cada factor y sus funciones dentro del modelo:

4.3.1. Asamblea General de Accionistas

La Asamblea General de accionistas es el órgano máximo en el donde se toman las decisiones de la empresa y donde los accionistas pueden exponer y ejercer sus posibilidades alrededor de los conflictos de intereses mayoritarios y minoritarios de acuerdo al voto que tengan en ella. Apostolides (2007). Es importante que se reúna

esta asamblea por lo vez al año y garantice la participación de los accionistas con su derecho al voto respectivo deben garantizarse las estrategias y métodos de comunicación y fácil acceso a la información con la anticipación debida, OCDE (2004).

Es importante tener en cuenta que la Asamblea General de accionistas deben participar los miembros de la junta directiva y el revisor fiscal ya que en esta también tienen entre sus funciones elegir al revisor fiscal, nombrar miembros de la junta directiva y su asignación en términos de remuneración, de la misma manera se toman decisiones respecto a las inversiones o ventas que se vayan a realizar , disposición de los dividendos, reformas a los estatutos y las nombramientos.

4.3.2. Consejo o Junta de Socios

Este órgano es el responsable dar la orientación estratégica y de gobernar la propiedad asegurando la sostenibilidad de la empresa, desarrollando alianzas facilitando el desempeño y optimizando los resultados de la empresa y optimizando su desempeño (Gómez-Betancourt, 2010). O como lo plantea el IFC en la Guía Práctica de Gobierno Corporativo (2010) un Conjunto de individuos elegidos por los accionistas para que definan la visión y la misión corporativa, fijen estrategias y supervisen la administración de la empresa. El directorio debe elegir al director ejecutivo, definir el paquete remunerativo fijar los objetivos a largo plazo de la empresa. Es recomendable reunirse por los menos 4 veces al año. Su función es promover la participación de un mayor número de socios para que estén más informados. En la estructura tradicional los socios reciben información una vez al año,

desconociendo que la estructura de las empresas latinoamericanas son en su mayoría familiares que requieren mayor información y ejercen más control.

El Consejo de Socios y los comités implementados de acuerdo con la necesidad y tamaño de la empresa apoyará a la Asamblea General de Accionistas para que cumpla con sus responsabilidades, estudie la información y tome las medidas sobre las propuestas trabajadas con anterioridad por los miembros del Consejo de Socios. Ver tabla No. 2,4 y 6

Unas de las funciones principales son:

Desarrollar los procesos de selección de miembros de junta que serán puestos a consideración de la Asamblea apoyándose de los comités. Garantizar la transparencia de la información a través del comité de auditoría, Promover la transaccionalidad de las acciones entre socios, además desarrollar, evaluar y proponer los ajustes necesarios de los estatutos para la preservación de la integridad de la empresa, Analizar y determinar las políticas de dividendos de acuerdo con las propuestas la Junta Directiva de cada empresa, Proponer y analizar el sistema de retribución teniendo en cuenta el mercado para revisor fiscal y miembros de Junta Directiva.

4.3.3. Comité de Auditoría

Es importante que las compañías determinen la importancia de la relación entre los comités de auditoría del directorio y las entidades destinadas a vigilar por ley y que supervisan el cumplimiento, la aplicación de las prácticas financieras y contables de la empresa. Estos comités especiales, que son comunes en el gobierno corporativo en

Latinoamérica, toman labores del directorio desempeñando como la aprobación preliminar de los estados contables anuales de la empresa. (*Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa*, 2010)

Por ello el comité de auditoría como mínimo debe ser compuesto por tres miembros. Se recomienda que quienes compongan el comité y sean accionistas no trabajen en la empresa y los externos independientes.

Entre las funciones del comité están:

Garantizar que la administración presente informes que le permitan tomar acciones correctivas e identificar debilidades oportunamente, vigilar y asegurar el control interno, auditoría interna y sistemas de gestión y control del riesgo, verificar la integridad de la información contenida en los reportes financieros de la empresa y supervisar la imparcialidad e independencia del auditor externo. Recomendar y proponer al Consejo de Administración los candidatos o compañías de auditores externos y por último un factor determinante que es el contribuir a la definición de los lineamientos generales de control interno.

Toda empresa necesita de un independiente que realice la auditoría de la organización, lo que en Colombia conocemos por el nombre de Revisor Fiscal o Auditor general. Guía colombiana de Gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia (2009). El Revisor Fiscal o Auditor general se elige anualmente en la Asamblea General de Accionistas y conforma el comité de auditoría, y cuya función principal es ofrecer a los accionistas un informe independiente sobre cómo la

administración ha generado los estados financieros, la contabilidad y la gestión de la empresa. Ver tabla No 5

El Revisor Fiscal o Auditor general dentro de sus funciones principales debe asistir a las reuniones del comité de auditoría con el fin de presentar y explicar su trabajo y instaurando un permanente contacto con los socios.

Las funciones del cargo son:

Presentar por lo menos una vez al año al comité de auditoría los procesos de control interno con sus hallazgos y propuestas de mejora para mitigar los riesgos, establecer si la información presentada en los estados financieros muestran la realidad de la empresa, revisar las cuentas anuales, verificar las prácticas contables y revisar la administración de la Junta Directiva y del gerente, presentar el informe anual a la Asamblea General de Accionistas y aclarar las dudas que se sucedan.

4.3.4. Comité de Nominación

Este comité debe ser conformado por el Consejo de Socios y debe tener por lo menos por tres personas que en su mayoría sean externos independientes, ya que este comité garantiza los derechos de los accionistas y esta practica mitiga los riesgos que tienen los países latinoamericanos por sus bajos niveles de protección de los inversionistas según Chong y López-de-Silanes (2007).

Sus funciones son: presentar candidatos para la Junta Directiva y presidente, realizar la evaluación de los candidatos a miembros de la Junta Directiva y establecer

el proceso de evaluación de desempeño a la Junta Directiva, miembros de sus comités.

4.3.5. Junta Directiva

La Junta Directiva esta encomendada a ser garante del cumplimiento de los objetivos y el sistema de gobierno corporativo de la empresa (Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa, 2010), una de las funciones importantes es guiar la dirección estratégica de la empresa velando por los beneficios de los accionistas y los grupos de interés. Un buen número de códigos de gobierno corporativo proponen que la Junta directiva esté conformada por la mayoría de directores independientes competentes y con experimentados que orienten estratégicamente la empresa salvaguardando la sostenibilidad y continuidad en el largo plazo. Superintendencia de Sociedades, Confecámaras, y Cámara de Comercio de Bogotá (2009). Ver tabla No. 3, 4 y 6

Las funciones principales de la Junta Directiva: determinar y asegurar el cumplimiento de las estrategias de la empresa respecto a objetivos estratégicos y objetivos financieros, control interno, revisión y rendición de cuentas, dictar y asegurar la puesta en práctica de las políticas generales de la empresa, Supervisando el desempeño de la misma dando especial importancia a los de conflicto de interés.

Garantizar el reporte y fidelidad de la información a los accionistas con oportunidad en la Asamblea General de Accionistas, de la misma forma evaluar y ratificar las operaciones con impacto específico en la rentabilidad, activos y pasivos de la empresa o en su posición financiera, asegurar el desempeño y el plan de sucesión del CEO y de los altos directivos. Velar por el cumplimiento del Gobierno

Corporativo, facilitar los canales para divulgar la información garantizando un acceso igualitario, puntual y asequible por parte de los usuarios a la información de interés.

4.3.6. Comité de Planeación Estratégica

El comité de planeación estratégica, cuya función principal es asegurar que la compañía cumpla con los objetivos y asegure su visión de largo plazo, además, este comité, se cerciora dentro de sus funciones que las acciones sean congruentes con la visión de la empresa, que se realicen el plan de rendición de cuentas, determinar los análisis de fortalezas y debilidades y asegurar el posicionamiento de la empresa de acuerdo con lo trazado en la estrategia, se sugiere que este comité de planeación este conformado por miembros internos e independientes.

4.3.7. Comité de Auditoria Interna

Este comité asegura y garantiza la transparencia de la información generadas al interior de la empresa y a su vez gestiona los riesgos realizando controles que eviten fraudes o desviaciones de la información por prácticas inadecuadas. Armstrong et ál. (2010) proponen respecto a la generación de reportes financieros que se realicen en los tiempos determinados, se asegure el registro de la información financiera, se garantice la contratación de auditores externos reconocidos, y se de la constitución de comités de auditoría voluntarios al interior de las empresas y el nombramiento de miembros de junta especialistas en finanzas, ya que estas practicas elevan el compromiso de los gerentes respecto a la transparencia y aseguran una mayor confianza hacia la empresa para los grupos de interés externos.

De acuerdo con lo anterior se sugiere que este comité de auditoría interna este conformado por al menos tres personas, preferiblemente externos independientes, con funciones como:

Proponer, coordinar y asegurar con el revisor fiscal o auditor general el sistema de control interno, revisar y ajustar de acuerdo con los hallazgos el sistema de control interno, Analizar la información de los estados financieros y solicitar informes periódicos que garanticen el cumplimiento de las regulaciones, la transparencia y continuidad de la empresa.

4.3.8. Comité de Remuneración

De acuerdo con el Código Argentino de Gobierno Corporativo (2003). Los directores no tiene participación alguna en las decisiones sobre su remuneración, de igual manera este código plantea que el comité de Remuneraciones debe estar compuesto por lo menos tres directores independientes evitando así conflictos de interés, puesto que las remuneraciones serán determinadas por el mercado con propuestas suficientes para atraer y retener directores con la experiencia y competencia requeridas por la empresa.

Dentro de sus funciones están:

Evaluar periódicamente el desempeño y efectividad de la Junta Directiva y los miembros de sus comités, generar las recomendaciones de acuerdo con los niveles de desempeño, proponer y establecer políticas de remuneración de la compañía, estrategias de reclutamiento, retención y terminación de contratos de los directivos, Gestionar la búsqueda de candidatos idóneos para los procesos de sucesión ejecutiva.

4.3.9. Junta de Familia

Es de vital importancia que los miembros de una familia se reúnan y debatan sobre la situación actual y futura del negocio familiar. Los miembros deben estar involucrados directamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa, por tanto se debe construir el espacio para generar unidad y coherencia a través de una visión compartida de los principios fundamentales de la familia y de separar la administración profesional de la empresa de los asuntos familiares y personales. (Gómez-Betancourt, 2005), Superintendencia de Sociedades, Confecámaras, y Cámara de Comercio de Bogotá (2009)

Por otra parte como lo plantea Blumentritt *et al.* (2007) la junta de familia es de vital importancia ya que genera el aseguramiento del proceso de gobierno establece políticas que facilitan la toma de decisiones en términos de distribución de utilidades y riqueza y además ofrece espacios para solucionar conflictos que pueden tener impactos en la perdurabilidad y permanencia de la empresa en el futuro.

4.4. Metodología de Implementación

Es fundamental aclarar que la implementación de GC debe formularse desde la estrategia empresarial y a su vez debe ser desplegada en políticas, procesos e indicadores que permitan operativizarlo, medirlo y evaluar su estado de madurez en cada empresa. Por esta razón el presente trabajo propone adaptar la metodología del Cuadro de Mando Integral a través del Sistema de Gestión para integrar la planeación de la estrategia con las operaciones propuesto por Kaplan y Norton (2010).

En la siguiente Grafica No 2 se muestra la arquitectura del Sistema de Gestión, que describe las 6 etapas propuestas por los autores para la formulación, planificación estratégica y la ejecución operacional de la misma.

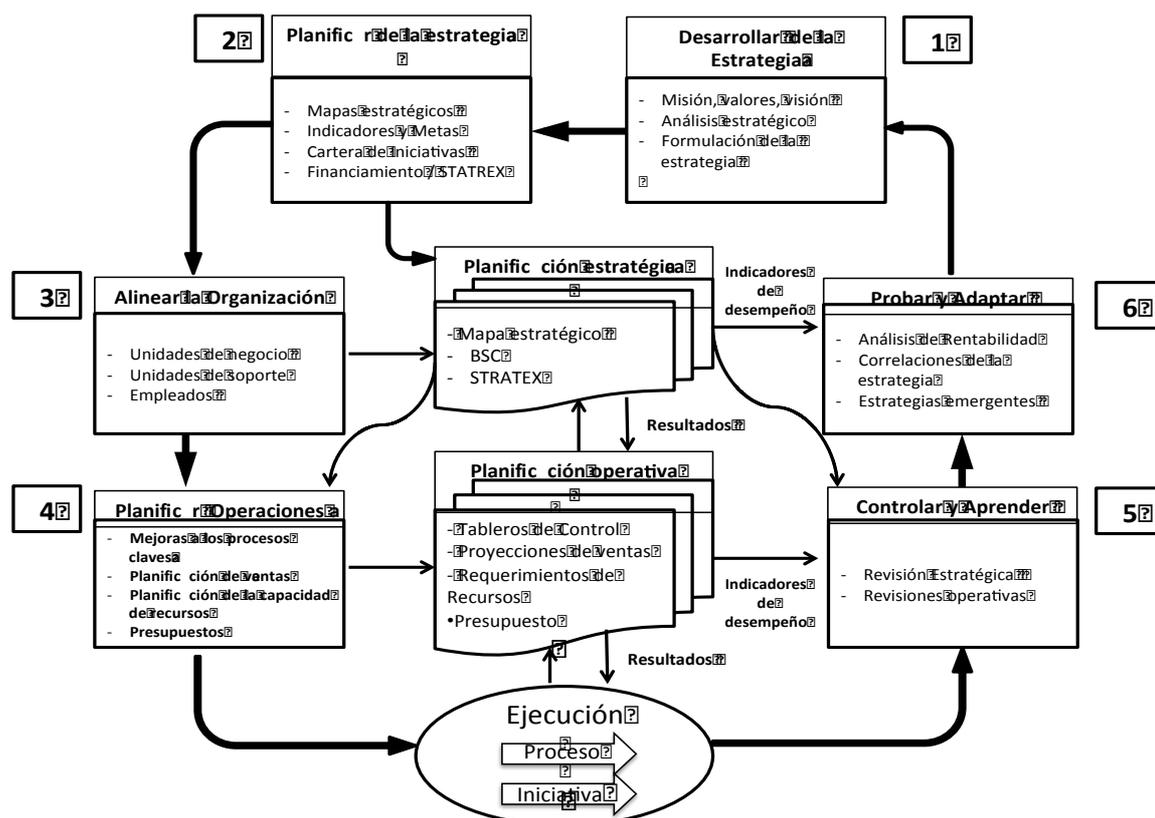


Grafico No. 2. Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones. KAPLAN y NORTON. (2010)

A continuación se describen las 6 etapas del sistema de Gestión de KAPLAN y NORTON. (2010):

Etapa 1: Los gerentes desarrollan la estrategia utilizando herramientas de planificación estratégica.

Etapa 2: la organización planifica la estrategia utilizando herramientas como mapas estratégicos y BSC.

Etapa 3: una vez enunciado el mapa estratégico de alto nivel y el BSC los gerentes alinean la organización con la estrategia, desdoblando los mapas estratégicos y los BSC relacionados a todas las unidades organizacionales. Alinean a los empleados mediante una comunicación formal y relacionan los objetivos personales y los incentivos de los empleados con los objetivos estratégicos.

Etapa 4: con todas las unidades organizacionales y los empleados alineados con la estrategia, los gerentes pueden planificar las operaciones utilizando herramientas como gestión de calidad y de procesos, la reingeniería, los tableros de control de procesos, los *rolling forecast*, el sistema de costos basado en actividades, la planificación de la capacidad de recursos y el cálculo dinámico del presupuesto.

Etapa 5: Al ejecutar los planes operacionales y la estrategia, la empresa controla y aprende cuales son los problemas, las barreras y los desafíos. Este proceso integra la información sobre las operaciones y la estrategia a una estructura de reuniones de revisión de la estrategia realizada con sumo cuidado.

Etapa 6: los gerentes utilizan los datos operacionales internos y los nuevos datos externos del entorno y de la competencia para probar y adaptar la estrategia, lanzando otro circuito en torno del sistema integrado de planificación de la estrategia y la ejecución operacional. (Roberts S. Kaplan, 2010)

Contextualizando el sistema se propone como adaptación el siguiente modelo para la implementación del Gobierno Corporativo en una empresa, el cual está compuesto por las siguientes etapas:

1. Diagnostico
2. Planificación de la estrategia de GC en la empresa
3. Ejecución
4. Alineación y planificación de Operaciones
5. Monitoreo, evaluación y supervisión
6. Mejora y escalonamiento

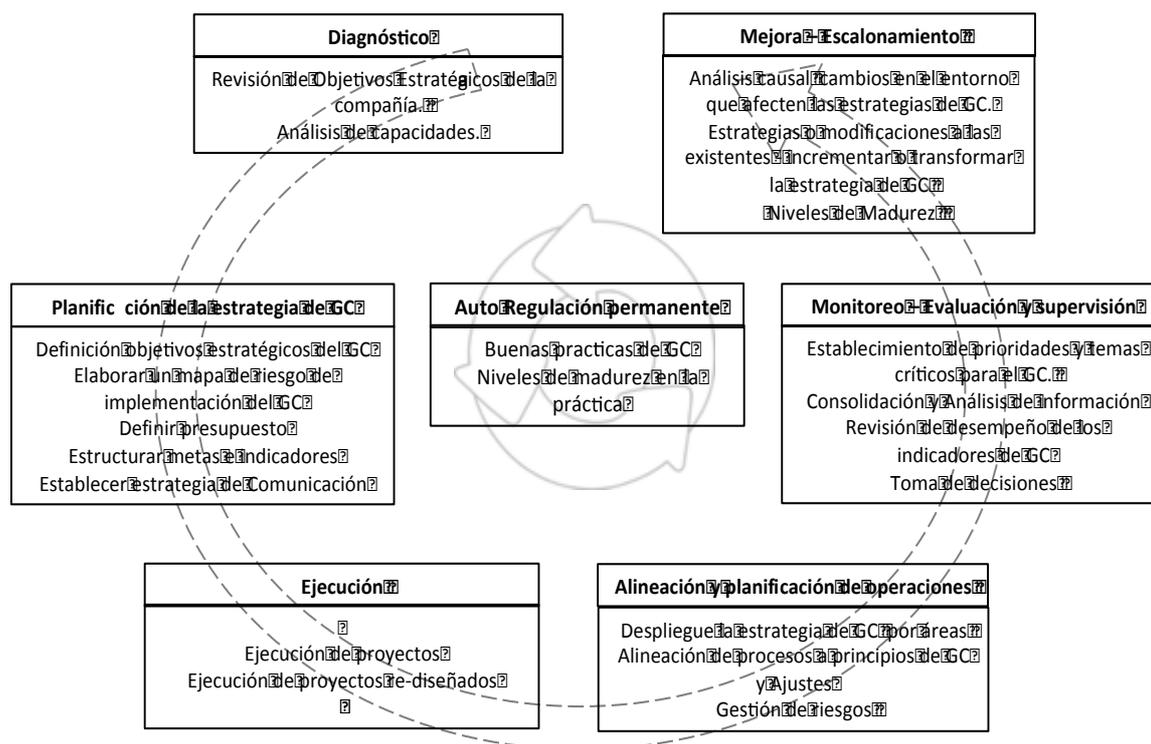


Grafico No. 3 Metodología de Implementación del Modelo De Gobierno Corporativo para Empresas Cerradas y de Familia Fuente: Elaboración del Autor, 2016

4.4.1. Autorregulación

La autorregulación es un proceso transversal a todas las etapas de implementación de la metodología propuesta, ya que de acuerdo con la estrategia de implementación y los objetivos trazados respecto al nivel de madurez que se alcanzará en las prácticas de Gobierno Corporativo y el tiempo que se determine para el logro de su alcance, este proceso tendrá mayor relevancia dentro de las prácticas establecidas en cada etapa por la empresa.

4.4.2. Etapa 1. Diagnóstico

Tabla No. 8 Etapa de Diagnóstico del GC

¿Qué?	¿Quién?
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de Objetivos Estratégicos de la compañía. • Análisis de capacidades. 	Junta de socios en acompañamiento de Consultor Externo determina la adopción del modelo sobre el diagnóstico realizado.

Fuente: Elaboración del autor, 2016

4.4.3. Etapa 2. Planificación de La Estrategia de Gobierno Corporativo en la Empresa

Tabla No. 9 Etapa de Planificación de la estrategia del GC

¿Qué?	¿Quién?
<ul style="list-style-type: none"> • Traducir la estrategia de GC en un Mapa Estratégico. • Caracterizar la cultura de la empresa y proponer puntos de cambio clave que guiarán la implementación de la estrategia de GC. • Elaborar el mapa de riesgos del proceso de implementación de la estrategia de GC. • Estructurar el Cuadro de Mando Integral para el seguimiento a la estrategia de GC en la empresa. • Elaborar el presupuesto general que demandará la implementación de la estrategia de GC. • Definir la estrategia de comunicación de GC para toda la organización. • Formular políticas necesarias para la Implementación del GC. 	Junta de Socios determina la adopción del modelo de Gobierno corporativo y Comité de Planeación en acompañamiento de consultor externo, quienes le reportaran a la Junta Directiva

Fuente: Elaboración del Autor, 2016

4.4.4. Etapa 3. Alineación y Planificación De Operaciones

Tabla No. 10. Alineación y Planificación de Operaciones

¿Qué?	¿Quién?
<ul style="list-style-type: none"> Definir los ¿Cómos? se despliega la estrategia de GC en cada área que impacta . 	Directores en acompañamiento y apoyo del Comité de Planeación reportando avances a la Junta Directiva avances y propuestas.
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la capacidad de recursos para identificar requerimientos necesarios que garanticen el cumplimiento de la estrategia de GC. 	
<ul style="list-style-type: none"> Alinear actividades de mejora de procesos con la estrategia GC. 	
<ul style="list-style-type: none"> Presentar los planes operativos y presupuestos para la estrategia de GC. 	
<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar procesos y procedimientos 	Directores, equipos y asesor metodológico

Fuente: Elaboración del Autor, 2016

4.4.5. Etapa 4. Ejecución

Tabla No. 11. Etapa de Ejecución

¿Qué?	¿Quién?
Ejecución de proyectos	Directores en acompañamiento de consultor externo con apoyo y supervisión de Comité de Planeación
Ejecución de procesos rediseñados	

Fuente: Elaboración del Autor, 2016

4.4.6. Etapa 5. Monitoreo, Supervisión y Evaluación

Tabla No. 12 . Etapa de Monitoreo, Supervisión y Evaluación

¿Qué?	¿Quién?
<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de prioridades y temas críticos para el GC. 	Comité de Planeación y Comité de Auditoría interna en acompañamiento de consultor externo, quienes le reportaran a la Junta Directiva avances y propuestas.
<ul style="list-style-type: none"> Recolección – Análisis y consolidación de Información para el cuadro de mando integral de GC. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de reunión y revisión de desempeño de los indicadores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones 	

Fuente: Elaboración del Autor, 2016

4.4.7. Etapa 6. Mejora y Escalonamiento

Tabla No. 13. Etapa de Mejoramiento y Escalonamiento

¿Qué?	¿Quién?
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis causales, de rentabilidad, de cambios en el entorno que afecten las estrategias de GC definidas. 	Comité de Planeación y Comité de Auditoría interna en acompañamiento de consultor externo, quienes le reportaran a la Junta Directiva avances y propuestas.
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer incorporación de nuevas estrategias o modificaciones a las existentes que permitan mejorar de manera incremental o transformar la estrategia de GC 	

Fuente: Elaboración del Autor, 2016

5. DISCUSIÓN

5.1. Conclusiones

Uno de los grandes desafíos planteados desde la implementación de un modelo unificado de gobierno corporativo para América Latina es el diseño de políticas y acuerdos para la implementación y el cumplimiento, en donde los diferentes países tengan una alineación respecto a las exigencias del cumplimiento del gobierno corporativo, para ello es importante un trabajo regional conjunto Como lo sugiere la OCDE, (*“White Paper”* Gobierno Corporativo en América Latina, 2004), desde otra perspectiva lo que se pretende es aportar a desarrollar una cultura de buen gobierno corporativo, en donde se puedan desarrollar lineamientos y facilidades metodológicas para su implementación en las organizaciones y así contribuir a mejorar las beneficios de los empresarios y grupos de interés (CAF, Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, 2005).

La implementación de un modelo de Gobierno Corporativo permite a las compañías presentar una mejor expectativa del desempeño y perdurabilidad del negocio en el largo plazo y además facilita reglas claras, permite claridad en los derechos y obligaciones de los grupos de interés, sin embargo, el interés de las compañías en América Latina de buscar la madurez de las buenas practicas de gobierno corporativo, aún es bajo, aún cuando en algunos países se ha dado una amplia divulgación el proceso de incorporación del gobierno corporativo en las empresas cerradas y de familia es pausado y de un amplio trabajo por parte de las instituciones que lo promueven e investigan.

5.2. Limitaciones

Las limitaciones esta del modelo son el tiempo necesario para la implementación, la inversión y el rigor de la trazabilidad del mejoramiento obtenido en los niveles de madurez de las practicas de gobierno corporativo.

Otra limitación para el presente trabajo fue la dificultad de obtener la información a través de fuentes primarias, debido a que las empresas cerradas y de familia no revelan información de las practicas de gobierno corporativo implementadas. Todas las fuentes utilizadas para el modelo propuesto corresponden a fuentes secundarias. Para futuras investigaciones es recomendable tener en cuenta compañías cerradas y de familia que hayan implementado el gobierno corporativo con el objetivo de indagar a cerca de la funcionalidad del modelo.

6. BIBLIOGRAFIA

Libros

- Garay, Urbi, y Maximiliano González (2007). CEO and director turnover in Venezuela, en A. Chong y F. López-de-Silanes (eds.), *Investor Protection and Corporate Governance: Firm-Level Evidence across Latin America*, Stanford University Press.
- Gómez-Betancourt, Gonzalo. (2005) Son iguales todas las empresas familiares?: Caminos por recorrer. Grupo Editorial Norma.
- Gómez-Betancourt,, Gonzalo. (2010) ¿Cómo construir un legado familiar? un modelo para tener familias empresarias perdurables. México: Cengage Learning,
- KaplanRoberts S., Norton D.P. (2010). *The Execución Premium*. Barcelona: Planeta, Colombia.
- Kjaer, A. M. (2004). *Governance - Key Concepts*, Polity Press. Cambridge, UK.
- Securities Market Association. (2010) *Finnish Corporate Governance Code. Finland*. 978-952-5620-47-4.
- Smith, A. (1936). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. With a comm. by the author of 'England and America'* (E.G. Wakefield). (Vol. IV). Londres, UK: Ludgathe Street.
- Smith, A. (1994). *La riqueza de las Naciones*. Madrid: Alianza.
- Superintendencia de Sociedades, Confecámaras, y Cámara de Comercio de Bogotá (2009). *Guía colombiana de Gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia*, SSOC, Confecámaras y CCB, Bogotá, Colombia.

Revistas

- Armstrong, Christopher S. Guay, Wayne R, Weber Joseph P. (2010) *The role of information and financial reporting in corporate governance and debt contracting*. Journal of Accounting and Economics 50 179–234
- Apostolides, Nicholas (2007). *Directors versus Shareholders: evaluating corporate governance in the UK using the AGM scorecard*, Corporate Governance: An International Review, Volume 15(6): 1277-1287.

- Castro, M. S. (2009). Prácticas de gobierno corporativo en América Latina. (Redalyc.org, Ed.) *Revista Latinoamericana de Administración*(43), 26-40.
- Gaitán, S. (03 de Agosto de 2009). Gobierno corporativo en Colombia: Tendencias actuales. (Revista AD-MINISTER, Ed.) *Universidad EAFIT* (15) , 137-151.
- Gómez-Betancourt, Gonzalo; Zapata-Cuervo, Natalia Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas Latinoamericanas familiares y no familiares, *Revista Entramado*, vol. 9, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 98-117.
<http://www.redalyc.org/pdf/2654/265429948008.pdf>
- Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. *Code of Best Practices of Corporate Governance* (2010). 4th ed. Sao Pablo.
- Justin Craig, Ken Moores, (2005) *Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms*, *Family Business Review*, Volume 18, Issue 2, Pages 105–122.
- Lansberg, Ivan and Kelin Gersick. (2006). Sello de Familia: Cultura y Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Latinoamericana. *Harvard Business Review* (Latin American Version) VOL.84, NO.8, AGO., P.24-34.
- Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado, Manejo empresarial eficiente y transparente 2006, La versión digital de este libro se encuentra en
http://publicaciones.caf.com/media/25371/gc_capital_cerrado_2.pdf
- Eisenhardt, K. (1988). *Agency and institutional explanations of compensation in retail sales*. *Academy of Management Journal*, 31 , 488-511.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). *A survey of corporate Governance*. *The journal of finance*, LII (2).

Páginas Web

- Alcaldía de Bogotá. (Marzo de 1971). Código de Comercio. Recuperado el 23 de 09 de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co>:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>
- Banco de Desarrollo de América Latina - CAF. (2013). Lineamientos para un código latinoamericano de Gobierno Corporativo. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de <http://publicaciones.caf.com/>:

http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos_codigo_latinoamerica_no.pdf

CAF, Corporación Andina de Fomento, Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial (2005), Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de <https://www.caf.com/media/3266/linea6abril100dpi.pdf>

Castañeda, G. (1998). La empresa mexicana y su gobierno corporativo: Antecedentes y desafíos para el siglo XXI. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de <http://catarina.udlap.mx>:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/lagar_m_a/capitulo3.pdf

Corporación Andina de Fomento CAF. (Venezuela). Gobierno corporativo: Lo que todo empresario debe saber. [En Línea]. Caracas, Venezuela: CAF: 2005. Recuperado 11 de Septiembre de 2016, http://www.caf.com/attach/17/default/Mfolleto_solo_caf.pdf

CIPE, Center for International Private Enterprise, Reform Toolkit: Corporate governance for emerging markets, (2008). Washington DC. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de <http://www.cipe.org/sites/default/files/publication-docs/CGToolkit0808.pdf>

Comisión de la Unión Europea. (6 de Mayo de 2003). Diario oficial de la Unión Europea. Definición de pequeñas y medianas empresas. Recuperado el 07 de 10 de 2016, de www.naviaporcia.com:
http://www.naviaporcia.com/images/documentos/documento_14.pdf

Garde, H. (2013). Modelos de gobierno corporativo: Enfoques: contabilidad y administración. Recuperado el 09 de Octubre de 2016, de bibliotecadigital.uca.edu.ar:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/modelos-gobierno-corporativo-hugo-garde.pdf>

Gutierrez, P. (2002). GOBIERNO CORPORATIVO EN LATINOAMERICA ¿Cómo ven los inversionistas las prácticas empresariales de los países latinoamericanos? Recuperado el 01 de Octubre de 2016, de www.fasecolda.com:
http://www.fasecolda.com/files/7513/8427/1892/gobierno_corporativo_en_latinoamerica.pdf

IAGO, Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones, Código Argentino de Gobierno Corporativo (2003). Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de <http://www.iago.org.ar/comercio29/html/734991643107.pdf>

- IFC, International Finance Corporation, Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010 – 2011 (2011) Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/53419f004e478357b616be7a9dd66321/Gobierno_Corporativo_en_Latinoamerica_2010-11.pdf?MOD=AJPERES
- Jensen, & Meckling. (october de 1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de www.sfu.ca: <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>
- OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2004). Principios de Gobierno Corporativo. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>
- OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos(2006) Corporate governance of non-listed companies in emerging markets, OECD, París.
- OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2008). Using the OECD principles of good governance: a board perspective. Recuperado el 11 de Octubre de 2016, de <http://www.oecd.org/dataoecd/20/60/40823806.pdf>.
- OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos(2010). Guía práctica de gobierno corporativo. Experiencias del círculo de empresas de la mesa redonda latinoamericana. Washington : Corporación financiera Internacional.
- Superintendencia Financiera De Colombia (2006). Documento Conceptual de Gobierno Corporativo.. Recuperado 11 de Septiembre de 2016, de <http://www.gobiernocorporativo.com.co/documentos/Superfinanciera.pdf>.
- Supersociedades. (2016). Historia del Gobierno Corporativo . Recuperado el 01 de Octubre de 2016, de www.supersociedades.gov.co: [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20\(14\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20(14).pdf)
- The Committee, o. t. (1 de Diciembre de 1992). Informe *Cadbury*. Recuperado el 2016 de Octubre de 2016, de www.ecgi.org: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

Otros

Chong, Alberto y Florencio López de Silanes (2007). Gobierno corporativo en América Latina (*Corporate governance in Latin America*), Inter-American Development Bank, Working paper 591, University of Amsterdam.

Chong, Alberto; Alejandro Izquierdo, Alejandro Micco y Ugo Panizza (2003). *Corporate governance and private capital flows to Latin America*, Inter-American Development Bank, Working paper 482.

EIDER ALEXIS TORRES MOLANO

Cel. 310 865 90 93

e-mail: etorres@fbckcorp.com

Feedback Corporation

*Psicólogo Especialista en Consultoría, **MBA** de la Universidad de Palermo (Bs. As. – Argentina), Coach ejecutivo y de equipos, con más de 15 años de experiencia en Desarrollo Organizacional. Experto en el Diseño, Implementación y Consolidación de Programas de Formación y Desarrollo Empresarial; Creador del PROGRAMA DE CULTURA FEEDBACK++ SAFETY soportado en el Modelo de Seguridad Basada en el Comportamiento. Conducción procesos de evaluación Organizacional, valoración y aseguramiento de Clima organizacional.*

Excelentes relaciones interpersonales, liderazgo, adaptabilidad al cambio y al aprendizaje continuo persistente y orientado a resultados.

EXPERIENCIA Y LOGROS

Algunas empresas en donde se ha desarrollado procesos:

ECOPETROL, Petroworks, Tuboscope Brant de Colombia, Schlumberger, Erazo Valencia, Pride Colombia, OXY Occidental Andina, GM General Motors, Concejo Municipal de Cajica, Consejo Noruego, Interrapidísimo, Compensar, British American Tobacco - BAT, FONEDE, Health Safety & Environment HSE LTD, CLARO, UNILEVER Ecuador, CONCITEC, SAINC CONSTRUCTORA, NOV INTERNATIONAL, DADEP, SCRDP, OPEN MRKET, BRINSA, entre otras.

Feedback Corporation

Gerente de Gestión y Desarrollo

Período: Marzo 2001- actualmente

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL ESPACIO PUBLICO - DADEP

Cargo: Consultor

Coordinación, ejecución y seguimiento de las actividades contempladas dentro del Estudio de Clima, Diseño de planes de acción de mejoramiento y socialización de resultados, con aplicación de encuestas con sistema de respuesta automática con controles ARS (Audience Response System) y bajo la metodología de validación

cualitativa de Focus Group y entrevistas individuales de acuerdo con el muestreo por nivel jerárquico de la organización.

SECRETARIA DISTRITAL DE CULTURA RECREACION Y DEPORTE

Cargo: Director de Proyectos y Coach

Sedes: Niveles Directivo, Asesores, Profesional y Asistencial.

Dirección, Diseño e Intervención del comportamiento Organizacional a través del Programa de Coaching de equipos, orientado a fortalecer las competencias comportamentales de los Servidores Públicos, según decreto 2539.

UAE CUERPO OFICIAL DE BOMBEROS DE BOGOTA

Cargo: Consultor - Facilitador

Planeación, ejecución y seguimiento de las sesiones de trabajo para abordar en el marco del Procedimiento de Inducción y Re inducción a los Servidores Públicos, aproximadamente 450 funcionarios.

CONCITEC

Cargo: Consultor

Ejecución y seguimiento de las actividades contempladas dentro del Estudio de Clima, Diseño de planes de acción de mejoramiento y socialización de resultados, con aplicación de encuestas con sistema de respuesta automática con controles ARS (Audience Response System) y bajo la metodología de validación cualitativa de Focus Group y entrevistas individuales de acuerdo con el muestreo por nivel jerárquico de la organización

OPEN MARKET

Cargo: Director de Proyecto Regional y Coach

Sedes: Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Ibagué, Pereira y Cali

Diseño, implementación y aseguramiento del Programa HAGLE (Habilidades Gerenciales y de Liderazgo); dirigido a **4000** personas de la Organización; entre niveles gerenciales, medios y operativos. (Outdoor Training)

NATIONAL OILWELL VARCO - NOV

Cargo: Director de Proyectos

Sedes: Barrancabermeja, Yopal, Acacias, Neiva, , Rubiales y Bogotá

Diseño, implementación y aseguramiento del **Programa de Seguridad Basado en el Comportamiento FEEDBACK ++**, orientado a impactar favorablemente los indicadores de accidentalidad de la Compañía, cuya alcance fue de **300 colaboradores** entre cargos gerenciales y medios. (Outdoor training, PNL, Coaching, transferencia in company)

BRINSA S.A

Cargo: Director de Proyectos

Sedes: Bogotá, Planta de Zipaquirá

Diseño y Diagnostico del **Programa de Seguridad Basado en el Comportamiento FEEDBACK ++**, orientado a impactar favorablemente los indicadores de accidentalidad de la Compañía, cuya alcance fue de **200 colaboradores** entre cargos gerenciales y medios. (Outdoor training, PNL, Coaching, transferencia in company)

SAINC S.A

Cargo: Director de Proyecto

Diseño, implementación y aseguramiento del **Programa de Seguridad Basado en el Comportamiento FEEDBACK ++**, orientado a impactar favorablemente los indicadores de accidentalidad de la Compañía, cuya alcance fue de **63 lideres** entre cargos gerenciales y medios. (Outdoor training, PNL, Coaching, transferencia in company)

SISMOPETROL

Cargo: Director de Proyecto

Diseño, implementación y aseguramiento del **Talleres de Trabajo Seguro en Montaña**, orientado a impactar favorablemente los indicadores de accidentalidad de la Compañía, cuya alcance fue de **200 colaboradores** entre cargos gerenciales y medios y operativos.

OPEN MARKET

Cargo: Director de Proyecto

Diseño, implementación y aseguramiento de la Estrategia de fortalecimiento de competencias asociadas a los resultados del estudio de Clima Organizacional, por medio de actividades de Outdoor Training; dirigido a 1000 personas de la Organización ; entre niveles gerenciales, medios y operativos. (outdoor training)

PETROWORKS S.A

Cargo: Director de Proyecto

Gerencia HSEQ, Campos Corcel, Rubiales, Barrancabermeja, Neiva
Diseño, implementación y aseguramiento del **Programa de Seguridad Basado en el Comportamiento FEEDBACK ++**, orientado a impactar favorablemente los indicadores de accidentalidad de la Compañía, cuya alcance fue de **200 colaboradores** entre cargos gerenciales, medios y operativos. (Outdoor training, PNL, Coaching, transferencia in company)

TRANSSURENCO S.A

Cargo: Director de Proyecto

Gerencia HSEQ, Campos Corcel, Acacias y Neiva
Diseño, implementación y aseguramiento del **Programa de Seguridad Basado en el Comportamiento FEEDBACK ++**, orientado a impactar favorablemente los indicadores de accidentalidad de la Compañía, cuya alcance fue de **200 colaboradores** entre cargos gerenciales, medios y operativos.
Estudio de Clima Organizacional para toda la Compañía. (Outdoor training, PNL, Coaching, transferencia in company)

COLMAQUINAS S.A

Cargo: Director de Proyecto

Gerencia Talento Humano y HSEQ, Sedes Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Barrancabermeja.

Diseño, implementación y aseguramiento del Programa de Seguridad Basado en el Comportamiento **FEEDBACK ++**, orientado a impactar favorablemente los indicadores de accidentalidad de la Compañía, cuya alcance fue de **200 colaboradores** entre cargos gerenciales, administrativos, medios y operativos. (Outdoor training, PNL, Coaching, transferencia in company)

ECOPETROL S.A.

Cargo: Director de Proyecto

Gerencia Regional Magdalena Medio, Dpto. Workover, Campos Lizama y Provincia
Diseño, implementación y aseguramiento del **Programa de Seguridad Basado en el Comportamiento FEEDBACK ++**, orientado a impactar favorablemente los indicadores de accidentalidad de la Gerencia, cuya alcance fue de **200 colaboradores** entre cargos gerenciales, medios y operativos. (Outdoor training, PNL, Coaching, transferencia in company)

Consultoría: OCCIDENTAL-OXY

Cargo: Director de Proyecto

Proyecto La Cira Infantas, Corregimiento el Centro

Diseño, adaptación e Implementación del **Programa de Orientación Laboral**, direccionado a evaluar las competencias, aptitudes y propensión a la accidentalidad del personal que hace parte del Proyecto La Cira Infantas (**Se evaluaron 3600 personas**).

Consultoría PETROBRAS

Cargo: Director de Proyecto

Diseño, implementación y aseguramiento del **Programa de Desarrollo de Cultura de Servicio CORPORATIVO**, dirigido a los funcionarios de la Gerencia CORP de Petrobras, orientado a la búsqueda continua de la Excelencia en el servicio del cliente interno como externo. (Outdoor training, PNL, Coaching, transferencia in company)

Consultoría TEXSA DE COLOMBIA

Cargo: Director de Proyectos

Implementación de un **Estudio de Clima Organizacional y Diseño del Plan de Gestión**, dentro del proceso de certificación ISO 9001.

Consultoría PETROBRAS

Cargo: Director de Proyectos

Diseño, implementación y Seguimiento del **Programa de Capacitación orientado a la consolidación Equipos de Alto Potencial**, dirigido a los funcionarios de la Vice-Presidencia Corporativa, compuesta por seis Gerencias tales como: Recursos

Humanos, Compras y Contratación y Materiales, Seguridad Corporativa, Servicios Administrativos, Planeación y Gestión Empresarial, Telecomunicaciones y Tecnología. (Outdoor training)

Consultoría: ECOPETROL S.A.

Cargo: Director de Proyectos para las Áreas de Producción y Operación
Diseño e implementación y aseguramiento del Programa de Formación “Sistema Integral de Seguridad mediante la Observación”, cuyas Fases fueron:
1. Levantamiento de perfiles basados en Competencias en las diferentes áreas de los procesos de Operación y Producción de la Superintendencia de Operaciones de Mares. 2. Desarrollo y Formación de las Competencias requeridas de acuerdo con los perfiles establecidos, en los sitios de trabajo de las áreas de *Operación de la SMA*, orientado a disminuir los indicadores de accidentalidad, cuya población participante fue de **800 colaboradores en niveles gerenciales, medios y operativos.**(Outdoor training, PNL, Coaching, transferencia in company)

Consultoría: I.R.C.C. LIMITADA INVERSIONES EL CORRAL

Cargo: Director de Proyectos

Diseño e Implementación del Ciclo de Formación y Desarrollo de las Competencias: Comunicación organizacional, Apoyo a la Supervisión, Liderazgo, Uso de Tecnologías de información, Orientación al logro, Trabajo en equipo y Servicio al cliente. Bajo la Metodología de Outdoor Training (Educación Experiencial).

Consultoría: CONVENIO ECOPETROL-GCO Y UIS

Cargo: Director de Proyectos

Desarrollo, Ejecución y Seguimiento del “**Programa de Desarrollo de Actitudes Seguras**”, dirigido al personal de ECOPETROL S.A de la **Gerencia Centro Oriente** (El Centro, Casabe Provincia y Cantagallo), orientado a generar hábitos y procesos de Autogestión que conlleven a disminuir la accidentalidad en la Gerencia, se trabajo algunos contenidos como: Sensibilización, Calidad y Proyecto de vida, Evaluación del Riesgo Emocional e Industrial, Habilidades sociales, aplicación de Pruebas para medir la propensión a la accidentalidad y transferencia al puesto de trabajo.

Consultoría: EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS “ECOPETROL”.

Cargo: Director de Desarrollo

Diagnostico y Diseño de un Programa de Desarrollo e Implementación de Estrategias de intervención Basado en el Comportamiento para Reducir la accidentalidad en la **Vicepresidencia de Exploración y Producción (VEP)** Gerencias Centro Oriente (Centro, Casabe, Cantagallo y Provincia), Alto Magdalena y Llanos (Apiay y Castilla). Dpto. de Operaciones, Mantenimiento de Superficie y Producción. (203 participantes), Bajo la Metodología de Educación Experiencial.

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO PNUD

Consultor

Septiembre – Noviembre 2001.

Evaluación del personal administrativo y directivo de la oficina de Naciones Unidas Colombia dentro de la política de reestructuración de las oficinas de América Latina. Diseño y realización de Capacitación: Seminario – Taller Técnicas de Entrevista y evaluación por competencias a funcionarios en misión de diferentes países de América latina

UNIVERSIDAD DE LA SABANA - TELECOM

LIDER DE GRUPO

Convocatorias 2001.

Coordinación e implementación de procesos de selección en convocatorias de profesionales especializados para las vicepresidencias administrativa, operativa y de interconexión en la regional Bogotá.

Coordinación de capacitación: Seminario – Taller Técnicas de Entrevista y evaluación por competencias.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMON PUBLICA ESAP - TELECOM

Psicólogo Evaluador

Convocatorias 2000.

Responsable por los procesos de selección de cargos de planta administrativa y técnica en el departamento de Sucre. Aplicación y análisis de pruebas, elaboración de informes y entrevistas. Diseño e implementación de Seminario – Taller Técnicas de Entrevista y evaluación por competencias.

PSIGMA CORPORATION

Coordinador Evaluación de Procesos

Agosto de 1998 – Mayo de 2000.

Ejecución de procesos de evaluación y consultoría en empresas a nivel nacional. Apoyo en el diseño y construcción de pruebas como EROS, VISION 360°. Procesos de selección. Desarrollo de Procesos Evaluación de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Análisis de datos. Responsable de procesos de capacitación. Soporte técnico a usuarios. Implementación de procesos de Mercadeo.

- **Science Application International Corporation SAIC/ INTESA**

Asistente de Recursos Humanos /Administrador de Personal Junio 1999 – Mayo de 1998

Implementación y manejo de procesos de Análisis y Descripción de cargos en las diferentes empresas clientes de Outsourcing. Homologación de cargos de la organización en empresas clientes. Apoyo en procesos de selección. Procesos de Evaluación de Desempeño e implementación de índices de gestión. Responsable del proceso de contratación y administración de personal.

ESTUDIOS REALIZADOS

Actualmente Aspirante MBA Graduate School Of Business Universidad de Palermo.

Buenos Aires

Psicólogo, Universidad Católica de Colombia, Santafé de Bogotá. D.C., 1998

Programa en Coaching de Equipos
Escuela de Europea de Coaching
Bogotá - 2014

EIDHI - Escuela Internacional para el Desarrollo Humano Integral
Coach ejecutivo - 2015
Master in Leadership and Organizational Development with Coaching - 2015

Programa de Liderazgo y Coaching
Life Sprint- 2008

1.1. SEMINARIOS

World Leadership Summit- Colombia-2011
Seminario Taller Programación Neurolingüística 2008
Cuarto Encuentro de Educación Experiencial, 2006

1.2. Diplomado en Alta Gerencia y recursos Humanos - 2003

1.3. Seminario “Eficiencia Administrativa” Alcaldía Mayor de Bogotá - 2000

1.4. Seminario –Taller “Desarrollo de Habilidades en la interpretación de instrumentos psicométricos” Psigma Corporation - 1999

1.5. Habilidades Sociales y Comunicación no verbal, 1996.

1.6.

1.7. REFERENCIAS LABORALES

1.8.

Ing. María del Pilar Gutiérrez
Gerente HSEQ NATIONAL OILWELL VARCO
CEL: 310 2693595

Arq. Ximena Naranjo
Directora de Innovación SAINC S. A
Cel. : 3175859006

1.9. EIDER ALEXIS TORRES MOLANO

1.10. C.C. 79.581.890 de Btá