

**LOS NUEVOS RETOS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS Y SU IMPACTO EN EL  
GOBIERNO CORPORATIVO**

Ensayo de Grado

Presentado por

**MARTHA PATRICIA MARTÍNEZ CASTELLANOS**

Presentado como requisito parcial para optar al título de

**ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

Bogotá D.C., Colombia

(19 de octubre de 2017)

## Tabla de Contenido

<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>4</b>
<b>3. RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>4. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>5. ESTADO DEL ARTE / MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>6. RETOS INHERENTES A LAS JUNTAS DIRECTIVAS .....</b>	<b>14</b>
<b>7. IMPACTO DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>18</b>
<b>8. MODELOS Y HERRAMIENTAS PARA UNA ADECUADA GESTIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>10. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>35</b>

## Tabla de Figuras

Figura 1. Rol de Gobierno Corporativo .....	15
Figura 2. Juntas Directivas Independientes .....	16

# **LOS NUEVOS RETOS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS Y SU IMPACTO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO**

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dada la importancia del rol y el papel de alta gerencia en las empresas por parte de las Juntas Directivas ¿Cómo los nuevos retos que deben enfrentar las Juntas Directivas impactan al Gobierno Corporativo?

## **2. OBJETIVOS**

General

Establecer los nuevos retos que deben enfrentar las Juntas Directivas y su impacto en el Gobierno Corporativo.

Específicos

- Analizar los nuevos retos inherentes al ejercicio de las Juntas Directivas y como están alineadas con las estrategias de las organizaciones.
- Describir como los nuevos retos de las Juntas Directivas impactan de manera eficiente y agregan valor al Gobierno Corporativo.
- Identificar los modelos y herramientas que ayudan a las Juntas Directivas a mejorar su gestión; en relación al Gobierno Corporativo.

## **3. RESUMEN**

Actualmente el ser miembro de Junta Directiva dejó de ser una designación honorífica y paso a requerir nuevas responsabilidades y retos que deben estar alineados con las líneas del Gobierno Corporativo. Esta situación se presenta por las dificultades que han permeado y deteriorado la gestión, efectividad y credibilidad como lo muestran los casos más recientes de escándalos

corporativos tanto en Estados Unidos (Enron, Tyco y WorldCom), en Europa Occidental (Ahold y Parmalat), en Colombia (Interbolsa, y Odebrecht). El presente documento permite mostrar a las juntas directivas los aspectos o temas de dirección y gerencia en los que deben orientar una mayor atención.

Algunas Juntas Directivas se han visto opacadas, producto a la gestión pasiva, complaciente e improductiva de sus miembros, los cuales se reúnen periódicamente a aprobar los edictos u órdenes del CEO. La inclusión de factores como los tecnológicos, de mercado, de competencia, de control y de gestión del riesgo, han requerido un papel más activo por parte de las Juntas y que su aporte sea sustancial y benéfico para sus organizaciones y accionistas, considerando que los cambios recientes en la función de la Junta Directiva son una oportunidad para reexaminar la idoneidad de sus miembros, definiendo el perfil, carrera, habilidades y experiencia que deben cumplir para ocupar un puesto de este nivel, y definir la forma de evaluar el desempeño de cada miembro sobre la gestión que realicen conforme a los nuevos retos de la dirección.

Las Juntas deben ir más allá de simplemente cumplir con los requisitos legales, se hace necesario aprovechar esta nueva orientación para comprometerse con la implementación de estándares de desempeño cada vez más altos. Adicionalmente, las juntas pueden asociarse con la alta dirección en un ambiente constructivo para definir mejores decisiones de las que la administración genera por su cuenta, razón que obliga a las juntas a funcionar como equipos de alto rendimiento.

Palabras Claves: Edictos, Retos, Gobierno Corporativo, Junta Directiva, Miembros de Junta Directiva.

## Abstract

Nowadays being a member of the Board of Directors is no longer an honorary designation and requires new responsibilities and challenges that must be aligned with the lines of Corporate Governance. This situation arises because of the difficulties that have permeated and deteriorated the management, effectiveness and credibility as shown by the most recent cases of corporate scandals in the United States (Enron, Tyco and WorldCom), in Western Europe (Ahold and Parmalat), y Colombia (Interbolsa, and Odebrecht). The present document allows to show to the boards of directors the aspects or subjects of direction and management in which they should focus more attention.

Some Boards of Directors have been overshadowed by the passive, complacent and unproductive management of their members, who meet regularly to approve the edicts or orders of the CEO. The inclusion of factors such as technological, market, competition, control and risk management have required a more active role for the Boards and that their contribution is substantial and beneficial to their organizations and shareholders, considering that the Recent changes in the role of the Board of Directors are an opportunity to re-examine the suitability of its members, defining the profile, career, skills and experience they must fulfill to occupy a position at this level, and define how to evaluate the performance of each member on the management that they carry out according to the new challenges of the management.

The Boards must go beyond simply complying with legal requirements, it becomes necessary to take advantage of this new orientation to commit to the implementation of higher and higher performance standards. In addition, boards can partner with top management in a constructive environment to define better decisions that management generates on its own, which forces the boards to function as high-performance teams.

Key Words: Edicts, Challenges, Corporate Governance, Board of Directors, Board Members.

#### **4. INTRODUCCIÓN**

Las grandes responsabilidades que enfrentan las Juntas Directivas y su impacto en el Gobierno Corporativo son producto de los cambios que atraviesa el mundo actual y las nuevas exigencias que a través de las normas, las tecnologías, los nuevos modelos de innovación, dirección y gerencia, van generando mayores retos, riesgos y desafíos en el campo administrativo. Estos aspectos determinan el nuevo rol y que hacer de las Juntas Directivas, entendiendo que sus miembros deben estar altamente preparados y contar con las competencias necesarias que les permita tomar decisiones acertadas ante la incertidumbre latente que presentan los mercados, se hace necesario entonces revisar los nuevos retos que afrontan las Juntas Directivas y cuál es su impacto y aporte al Gobierno Corporativo.

Es necesario entender que el gobierno corporativo se establece por un conjunto de principios, normas y prácticas, bajo las cuales se determina la dirección de una empresa en pos de su rentabilidad y el beneficio de sus grupos de interés, estos aspectos a su vez redundarán en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y permitirán ser vigentes aún con el paso del tiempo, en otras palabras, estas buenas prácticas están encaminadas a garantizar que la arquitectura de poder en las empresas, esté encaminada a gestionar efectivamente los diferentes stakeholders y garantice la representación de sus legítimos intereses, los cuales deben tener el apoyo de los accionistas y la junta directiva.

Se hace necesario garantizar la correcta aplicación de la estrategia en las empresas, el correcto control de la dirección ejecutiva y la responsabilidad de las juntas directivas frente a los accionistas, después de todo la Junta Directiva es responsable por los resultados de la gestión

ejecutiva y la obtención de una rentabilidad adecuada para los accionistas, evitando simultáneamente la aparición de conflictos de interés que irrumpen el equilibrio de la entidad.

Las Juntas Directivas deben dar prioridad a los procesos financieros que se sintetizan en los indicadores, EVA, ROE, EBITDA entre otros. Así mismo, aumentar el grado de atención en los asuntos de dirección y gerencia, permitirán una mejora efectiva de su desempeño, lo cual redundará en beneficio de todos los actores que están influenciados por las actividades y resultados de la empresa, logrando así un mayor bienestar social.

En la estructura de gobierno corporativo las Juntas ocupan un lugar estratégico en las grandes empresas en todo el mundo, se hace necesario considerar su gestión como relevante en el ejercicio directivo, entendiendo que ellos representan a los accionistas, asesoran y supervisan a la alta gerencia y su accionar en la estrategia, realizan seguimiento, aprobación de presupuestos anuales; formulan políticas de nombramiento, remuneración, evaluación y destitución de quienes conforman el equipo de alta gerencia, dan aprobación en operaciones financieras determinantes como fusiones y adquisiciones nuevas de capital, distribución de dividendos o recompra de acciones, participan en la formulación de políticas de comunicación y establecen el sistema de control interno, entre otros.

## **5. ESTADO DEL ARTE / MARCO TEÓRICO**

Histórico de Juntas Directivas y Gobierno Corporativo

Juntas Directivas

En Colombia la designación de las Juntas Directivas esta implementado a través de la Ley 222 Código de Comercio<sup>1</sup> a través del artículo 22 Administradores donde mencionan “*Son*

---

<sup>1</sup> Ley 222 de 1995, Congreso de Colombia mediante Diario Oficial 456 del 20 de diciembre de 1995, Se modifica el Código de Comercio.

*administradores, el representante legal, el liquidador, el factor, los miembros de juntas o consejos directivos y quienes de acuerdo con los estatutos ejerzan o detentan esas funciones”.*

Acorde con la naturaleza de cada institución deben tenerse presentes las reglas particulares que en materia de gobierno corporativo han sido incluidas en las disposiciones legales dentro de las cuales exigen en Colombia que deben tener una Junta Directiva como es el caso del sector financiero dentro de las cuales se tienen directrices claras de que sus miembros deben ser independientes.

Para efectos de lo dispuesto en el art. 73 numeral 8 del EOSF, las entidades vigiladas no pueden designar como miembros principales y suplentes de sus juntas directivas o consejos de administración a un número de personas vinculadas laboralmente a la respectiva entidad que, reunidas en sesión y en ejercicio de los cargos de miembros de tales órganos, puedan conformar, entre ellas, mayorías decisorias generales o especiales, de acuerdo con la ley y los respectivos estatutos.<sup>2</sup>

#### Limitaciones y Prohibiciones en la Conformación de Juntas Directivas

Son aplicables a las entidades vigiladas por la SFC las prohibiciones contenidas de manera general en los arts. 202 y 435 del C.Cio, en cuanto no pugnen con disposiciones especiales propias a su naturaleza o a su condición de emisores de valores, en cuyo caso le son aplicables las reglas contenidas en el art. 44 de la Ley 964 de 2005 y sus reglamentos.

En la cultura de negocios anglosajona, los ejecutivos de nivel de junta ejercen un poder sustancial y, mientras que otros participantes tienen una voz, son predominantemente las opiniones de estos miembros de la directiva que cuentan en términos de planificación de negocios y estrategia.

---

<sup>2</sup> Circular Básica y Jurídica 029, Capítulo III Gobierno Corporativo Superintendencia Financiera de Colombia

Este predominio, que antes no había sido cuestionado por todos sino por los accionistas más poderosos, se ha convertido recientemente en un asunto de debate urgente. La crisis crediticia y la subsiguiente recesión mundial han puesto de manifiesto fallas en la planificación y la estrategia que han llevado a la pérdida de negocios, a una fuerte reducción de los ingresos y, en algunos casos, a la bancarrota. Mientras que muchas empresas han culpado a las condiciones económicas extraordinarias por sus dificultades, los inversionistas y otras partes interesadas han llegado a ver el mundo corporativo como parte del problema. En particular, están examinando de cerca si el gobierno corporativo y la supervisión del riesgo han sido suficientemente rigurosos y si la relación entre el directorio y el negocio ha sido incómodamente acogedora. La Economist Intelligence Unit realizó una encuesta global para explorar hasta qué punto las empresas están cambiando su enfoque de gobernabilidad de riesgo a raíz de la crisis financiera. Los principales hallazgos de esta investigación incluyen los siguientes: Las empresas reconocen la necesidad de una mayor experiencia en materia de riesgos, pero hay una renuencia a reclutarla en algunas áreas.

El cumplimiento, los controles y el monitoreo están consumiendo una cantidad desproporcionada de tiempo, pero las prioridades reales de los gerentes de riesgo están en otra parte. Los encuestados señalan la identificación de nuevos riesgos como el papel y la responsabilidad más importantes de la gestión del riesgo. Pero preguntó cómo asignan su tiempo, es el cumplimiento, los controles y la supervisión que consumen la parte del león de sus recursos. Con una cantidad desproporcionada de tiempo que se gasta en los aspectos más mecánicos de la función, los gestores de riesgos pueden estar descuidando las responsabilidades que han identificado como más importantes. (Unit, 2009)

## Gobierno Corporativo

La noción (VELEZ & DORADO, 2016) de gobierno corporativo surgió como una necesidad latente en las grandes economías mundiales que germinó a partir de la crisis de Wall Street en 1929, época desde la cual se evidenció la necesidad de atribuir responsabilidad a los directivos de las empresas, a fin de que respondieran ante los accionistas por sus prácticas de negocio. Sin embargo, aunque este hecho histórico sentó las bases de lo que sería la figura moderna de gobierno corporativo, fue en la década de los 30's cuando Richard Eells por primera vez utilizó el término “gobierno de la buena empresa o gobierno corporativo (GC)” para referirse a la estructura y ejecución de políticas corporativas.

Desde entonces, la acepción ha ido evolucionando en el tiempo y por ende no goza de un significado unánime, de manera que diferentes autores, organismos internacionales y entes locales de diversos países, desde su óptica, han contribuido a la construcción del concepto y se han interesado por su difusión.

Una de las acepciones más famosas, quizá por su sencillez, es la formulada por Cadbury: “El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual se ejerce la dirección y el control de las empresas”. En un sentido más amplio, el mismo autor plantea que el gobierno corporativo en las empresas “consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales y entre los objetivos individuales y los comunitarios”, con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración, para lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las compañías y la Sociedad. (Wheelen, 2007).

Los accionistas tienen el derecho de propiedad para controlar y dirigir la empresa; sin embargo, no necesariamente tienen la habilidad y el tiempo para hacerse cargo de la compañía, e

incluso si los tuvieran, difícilmente todos podrían estar involucrados simultáneamente en el equipo de alta gerencia. Es así como los accionistas delegan en los gerentes las tareas de dirección de la empresa, en este proceso de delegación surgen las condiciones para que los conflictos de intereses entre gerentes y accionistas generen pérdidas económicas.

El equipo gerencial adquiere más información sobre las empresas que sus accionistas, cuenta con la discrecionalidad para tomar las decisiones, y puede inclinarse por aquellas que le sean favorables, aun cuando sean perjudiciales para los dueños de las compañías o en algunos casos a cometer fraudes si el sistema de control interno es débil. Por lo cual los accionistas encargan los derechos de control a la junta directiva lo que hace que este órgano de gobierno supervise el desempeño del equipo de alta gerencia y asesorarlo para garantizar una toma de decisiones adecuada y que favorezca a los accionistas.

De un análisis estadístico efectuado a las juntas directivas, se utilizó una muestra de 523 empresas colombianas. El periodo de análisis cubre once años de las cuales se concluye que las juntas directivas de Colombia son pequeñas, con bajos niveles de independencia, una presencia mínima de directores extranjeros, con un promedio de dos puestos como directores para cada miembro, y en las cuales ha aumentado la participación de las mujeres o la diversidad de género, aunque sigue siendo baja. (Trujillo, 2015)

#### Principales Actores en la Adopción de Programas de Gobierno Corporativo

Son tres los actores principales que ostentan el control de las sociedades: 1. El órgano social: los accionistas reunidos en Junta de socios o asamblea de accionistas (según sea sociedad de personas o de capital); 2. El órgano administrativo de la sociedad: la junta directiva de la cual, por lo general, los socios/ accionistas hacen parte, y 3. El órgano de ejecución: gerente-presidente, encargado de administrar directamente la sociedad y de ejecutar las políticas

diseñadas. Independientemente de las funciones que cada uno de estos actores desempeñan, tiene en común la calidad de administradores de la sociedad, la cual los obliga a actuar con cuidado, diligencia, lealtad y fidelidad, toda vez que lo ideal es que actúen en procura de los intereses de los accionistas dejando de lado los propios.

La Junta Directiva al ser un actor primordial en la adopción del Gobierno Corporativo tiene un reto importante. (Merino, 2012).

#### Importancia de las Juntas Directivas en el Gobierno Corporativo

Las Juntas Directivas ocupan un lugar central de la estructura de gobierno de las empresas del mundo, en representación de los accionistas las juntas asesoran y supervisan a la alta gerencia, lo que incluye la formulación estratégica, y su seguimiento; la aprobación de presupuestos anuales, la aprobación de políticas de nombramiento, remuneración, evaluación, y de destitución del equipo de la alta gerencia, la aprobación de importantes operaciones financieras con carácter estratégico como fusiones y adquisiciones, nuevas emisiones de capital y de deuda, distribución de dividendos, o recompra de acciones.

Es importante analizar los siguientes errores más comunes las cuales deben ser una retroalimentación para las Juntas directivas (Instituto de Juntas Directivas, 2016):

- Agendas donde se tratan más temas operativos o no se presentan en tiempo
- No hay seguimiento a las decisiones
- Se delega la responsabilidad del largo plazo en la gerencia general
- No se conforma acorde a las necesidades del negocio
- La rendición de cuentas no se hace o se realiza de manera muy general
- No hay planes de sucesión
- La compensación no está atada a los resultados

- La frecuencia de las reuniones no responde a las necesidades o vida del negocio
- No se hace un tablero de indicadores importantes del negocio
- No hay plan de entrenamiento y educación para directores
- Por lo anterior es importante mostrar en detalle a los accionistas de las organizaciones o a

los miembros de la Junta Directiva que tienen un reto importante para definir altos estándares de gobierno corporativo a través de reuniones y capacitaciones para ellos.

Por lo tanto es importante revisar hacia dentro de las organizaciones los siguientes aspectos, así:

- Hacer una revisión de las funciones de las Juntas Directivas
- Realizar una revisión mediante evaluaciones de la gestión de las Juntas Directivas
- Aplicar la metodología de Índice Down Jones
- Lineamientos útiles para los Miembros de Juntas Directivas
- Tener en cuenta el Código marco de Buen Gobierno "White Paper"
- Establecer Comités de Auditoría

## **6. RETOS INHERENTES A LAS JUNTAS DIRECTIVAS**

En la vanguardia actual las entidades deben ser arriesgadas y afrontar riesgos para que los resultados de las Compañías sean positivos y rentables, por lo cual los miembros de Junta Directiva deben ser quienes más se preocupen por la forma como ellos toman las decisiones, convencidos del beneficio que actúa en provecho de la Compañía y que las decisiones tomas sean las correctas. (KPMG Colombia, 2011)

**Figura 1. Rol de Gobierno Corporativo**



**Fuente:** Juntas Directiva de Costa Rica KPMG.

Ser miembro de una Junta Directiva dejó de convertirse en una designación de honor ante la sociedad, para convertirse en una misión que demanda tiempo y responsabilidades. Después de los escándalos empresariales como Enton (Mendez, 2007), Tyco, WorldCom y Stanford, Interbolsa, los sobrecostos en Reficar y los sobornos de Odebrecht es la necesidad de con Juntas Directivas fuertes y profesionales que garanticen la seguridad de los negocios y no un espacio donde se aplaude o se aprueba lo que hace la administración.

La Junta Directiva es tan importante que es el máximo órgano de gobierno que dirige la organización, asegura el control y la supervisión de la dirección general y su futuro, así como elegir al CEO.

Unos de los retos más importantes de las Juntas Directivas es que las Compañías gocen de estándares de Gobierno Corporativo donde haya presencia de miembros independientes que puedan controvertir a la administración. Las Juntas Directivas modernas no se enfocan solamente a revisar el informe financiero, sino deben tener mecanismos de evaluación interna y externa, comités de apoyo y discusiones profundas, tener reglamentos estrictos, cuales son las

responsabilidades de sus miembros, tener herramientas o sistemas adecuados de evaluación, determinación de perfiles. La Junta Directiva es un apoyo fundamental para la administración.

(Rica, 2009)

**Figura 2. Juntas Directivas Independientes**

LAS JUNTAS DE LAS 10 MÁS IMPORTANTES DEL COLCAP	
<b>Bancolombia</b>	David Bojanini Gonzalo Alberto Pérez Luis Fernando Restrepo Echavarría * Arturo Condo Tamayo * Andrés Felipe Mejía Cardona * Hernando José Gómez * Roberto Steiner *
<b>Grupo Sura</b>	Luis Fernando Alarcón Mantilla * Carlos Antonio Espinosa Soto * Sergio Michelsen Jaramillo * Jaime Bermúdez Merizalde * Alejandro Piedrahíta Borrero Carlos Ignacio Gallego Jorge Mario Velásquez Jaramillo
<b>Ecopetrol</b>	Carlos Cure Jaime Ardila Gómez * Yesid Reyes * Mauricio Cárdenas Simón Gaviria Joaquín Moreno * Ana Milena López Rocha Horacio Ferreira Rueda *
<b>Nutresa</b>	Antonio Mario Celia * Jaime Alberto Palacio * Mauricio Reina * David Bojanini Gonzalo Alberto Pérez María Clara Aristizábal Restrepo Cipriano López González*
<b>Grupo Argos</b>	Rosario Córdoba * David Bojanini Carlos Ignacio Gallego Mario Scarpetta * Ana Cristina Arango * Armando Montenegro * Jorge Uribe *
<b>Aval</b>	Luis Carlos Sarmiento Angulo Alejandro Figueroa Efraín Otero Álvaro Velásquez Cock Julio Leonzo Álvarez * Luis Fernando Ramírez * Esther América Paz Montoya *
<b>Cementos Argos</b>	Jorge Mario Velásquez Camilo Abello Claudia Betancourt* Carlos Gustavo Arrieta* León Teicher * Cecilia Rodríguez* Esteban Piedrahíta *
<b>ISA</b>	Carlos Caballero Argáez * Viceministro General de Hacienda Director de Crédito Público Carlos Mario Giraldo * Carlos Felipe Londoño Álvarez * Jesús Arturo Aristizábal Guevara * Henry Medina González * Santiago Montenegro Trujillo * Camilo Zea Gómez *
<b>EEB</b>	Beatriz Elena Arbeláez Alberto Gutiérrez Bernal Gisele Manrique Vaca Jaime Ruiz Llano Margarita Rehbein Dávila Carlos Alberto Sandoval Reyes Antonio José Núñez * Gustavo Ramírez Galindo * Rafael Herz Stenberg *
<b>Éxito</b>	Luis Fernando Alarcón * Daniel Cortés * Ana María Ibáñez * Felipe Ayerbe Muñoz * Yves Desjacques Philippe Alarcón

\* Miembros de Independientes

**Fuente:** Tomada artículo “El Poder de las Juntas Directivas” Revista Dinero, 2017

Para una muestra de 3.909 firmas, se observa que solo el 8% cuenta con mecanismos de evaluaciones por terceros independientes, 50,4% se autoevalúa y el 41,6% de las empresas no pasan al tablero a sus miembros de Junta Directiva.

En el pasado la función de la JD era muy light, lo acostumbrado es no tener suplentes ya que se requiere la permanencia y que casi todos sus miembros sean independientes, los cuales deben

nombrar al Gerente General y evaluarlo de manera independiente, definir la estrategia, hacer seguimiento y buscar el talento humano en la organización y los planes de sucesión.

Los miembros dentro de sus retos deben proponerse mucha disciplina como llegar preparados a las Juntas Directivas, evitar las juntas libretadas y llenas de presentaciones en power point, garantizar la nómina de los miembros de la JD y del CEO en cuanto a la independencia y objetividad, cuidar la agenda y el tiempo de las decisiones y directores sin temor a decir NO.

Para empezar a determinar los participantes adecuados en una Junta Directiva es importante evaluar los miembros de juntas directivas a través de terceros y conseguir a los nuevos directores por las empresas de cazadores de talento. El camino inicial es que los miembros de Juntas Directivas inicien con autoevaluaciones de desempeño, y se preparen para ser auscultados por terceros, haciendo revisiones profundas en documentos.

Para seleccionar directores idóneos su selección debe ser en personas bien calificadas, aptas para trabajar en equipo, conocedores de sus sectores, capacidad de análisis, y disposición de tiempo y que tengan el chip digital y establecer programas de compensación para los miembros de juntas directiva (DINERO, 2017).

Falta un poco de rigor en el diseño de reglamentos que definan exactamente cómo funciona la junta Directiva, cuales son las responsabilidades de sus miembros, y la falta de sistemas adecuados de evaluación (KPMG, Junta Directiva de Alto Valor” , 2012).

La Junta Directiva debe visualizar dónde estará la empresa en los próximos cinco o diez años, para determinar cuáles son las experiencias críticas y la formación que debe tener un director para orientar a la administración hacia el éxito. El presidente de la junta directiva juega un rol importante, este establece la agenda de reuniones, definir los roles, facilitar los procesos y discusiones, ayuda a resolver los conflictos y ante todo, fija los estándares de comportamiento.

Los criterios de selección de los directores deben estar alineados con las necesidades y los retos que plantea el plan estratégico del negocio a largo plazo, mientras que al nivel de la junta se debe generar una atmósfera caracterizada por la confianza, el trabajo en equipo y la capacidad para administrar bien los conflictos. (SANTONA, 2009)

El órgano directivo debe monitorear que haya un real entendimiento de los valores de la organización. La falta de credibilidad es producto de la falta de convicción en los valores de la organización. La Junta debe dar las señales de qué es correcto y qué incorrecto, ética, transparencia y orden. Los miembros de las Juntas deben ser personas que se destaquen por su honorabilidad y ser respetados por su carácter frente a no tolerar malas prácticas. (Espectador, 2008)

## **7. IMPACTO DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO**

Al fortalecer las líneas de mando como es la Junta Directiva, se brinda un gran apoyo en la base de direccionamiento de estrategia y control, garantizando un soporte al Gobierno Corporativo de las empresas, ya que en las sesiones de Junta se tratan temas como: la estrategia de la Compañía, los riesgos, relaciones con grupos de interés, capacidad interna, gobierno corporativo y que la efectividad del CEO requieren de un cambio en el grado de atención que les prestan los miembros de las juntas directivas en sus reuniones.

De cada uno de los anteriores temas mencionados, es importante tener dentro del orden del día para las reuniones de Junta Directiva, las siguientes consideraciones:

Estrategia: Debe ser el grado número 1 de atención teniendo en cuenta aspecto como grandes inversiones, la dirección, los planes, los cambios de estructura y políticas internos de las Compañías.

La estrategia es el factor de mayor importancia dentro de todos los asuntos que la Junta debe tratar en sus reuniones. Según Charan (2005:167) *“la junta tiene que entender la estrategia pero no es su deber crearla”*, quien la crea es CFO, es así, como la junta directiva deberá preguntar si ¿cuenta la empresa con los recursos pertinentes para implementar la estrategia?, ¿Con esta estrategia la empresa realmente va a obtener ingresos?

Riesgos: Las Juntas Directivas deben tener especial cuidado con la toma de decisiones. Es decir, se deben contar con toda la información necesaria para tomar la decisión adecuada en los asuntos éticos, jurídicos, tecnológicos, auditorias de revisión, políticos, sociales y de prestigio social y culturales.

Los riesgos son tratados en las reuniones de Junta como uno de los últimos puntos en las agendas de programación de las sesiones de una manera rápida, y no se le coloca mayor importancia.

Grupos de Interés: Es importante que también sea otro de los temas revisados en las juntas, ya que es importante el grado de atención de las relaciones con la comunidad, los clientes y los empleados. Si se tiene adecuadas relaciones con los grupos antes mencionados, se logra mayor credibilidad, solidez, gusto de trabajar (Ambiente de Control).

Gobierno Corporativo: En la Junta Directiva se revisa la efectividad de la Junta, la evaluación de la gerencia, y la selección de los miembros de Junta Directiva. Igualmente debe velar porque las entidades tengan muy claras sus líneas de defensa (Línea de defensa 1. Gestión operativa, 2. Funciones de aseguramiento, 3. Auditoría Interna y 4. Auditores externos y reguladores)

Efectividad del CEO: La Junta evalúa la gestión y desempeño del CEO, así como la sucesión del y la compensación del CEO.

Asuntos significativos: Revisar aspectos financieros, indicadores financieros como el Eva<sup>3</sup> / Ebitda<sup>4</sup>. El Eva muestra la diferencia entre la rentabilidad de los activos de la empresa y el costo de capital. Un Eva positivo y siempre con tendencia ascendente indica que el valor de la empresa aumenta. El Ebitda muestra las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Este indicador permite ver la capacidad del negocio al que se dedica la empresa de generar utilidades. Es relevante que la junta directiva no se concentre las utilidades, sino las operaciones que originan esas utilidades. Igualmente deben revisar el endeudamiento y la cartera de la Compañía.

Medición de la efectividad de la Junta Directiva: Es un factor que no es usado o practicado comúnmente en Colombia. Esta evaluación se puede efectuar mediante encuestas, entrevistas o focus group. Los aspectos que son importantes para evaluar a la junta directiva son: verificar si la agenda de las reuniones se enfoca a los asuntos más críticos que enfrenta la empresa; si la agenda tiene un correcto balance entre el tiempo de presentación y el tiempo de discusión, y la gestión del presidente de la junta si este facilita una franca y abierta discusión, es efectivo en conducir a los miembros de la junta, si los miembros de la junta están comprometidos en aportar diferentes puntos de vista, si las diferencias de opinión entre los miembros de la junta directiva son reconocidas y resueltas, si la junta opera con un espíritu de cooperación, si la junta considera información crítica y relevante en las decisiones, si la junta directiva toma decisiones en asuntos que lo requiere y si la junta está pensando en el largo plazo de la empresa. (Rosario, 2009)

De la revisión de los diferentes aspectos hasta el momento, es necesario darle fuerza, motivación y cambios en el grado de atención de los temas y asuntos que trata la junta directiva

---

<sup>3</sup> EVA: Economic Value Added. = Activos netos [rentabilidad del activo – costo de capital] en García Oscar León. Administración financiera. Prensa Moderna, 1999, Cali. Pag 280.

<sup>4</sup> EBITDA= Earn before interest tax depreciation and amortizations

para que su desempeño y participación dentro del Gobierno Corporativo de las entidades sea más eficiente y contributivo para la empresa. Igualmente es muy importante que los miembros de Junta Directiva deben reunir las competencias necesarias como: la educación, los conocimientos, las habilidades y la experiencia de los miembros que la componen, así como de sus atributos y diversidad. No es necesario que las Juntas Directivas trabajen solas pueden contratar terceros o asesores para que les ayuden a dictar capacitaciones para mejorar sus conocimientos, sino también a recibir asesorías de algunos trabajos especiales de evaluación que consideren críticos dentro de las empresas y se deban mejorar.

Las juntas directivas deben cuestionarse si en su estructura los miembros del comité son competentes que puedan dar todo el soporte necesario y suficiente en los temas y asuntos que requieran. Si no encuentran esas personas en su interior, deben buscar las personas idóneas para que les brinden ese apoyo. (Mark Nadler, 2006)

## **8. MODELOS Y HERRAMIENTAS PARA UNA ADECUADA GESTIÓN**

Con el fin de ayudar a la Junta Directiva a validar la efectividad de sus funciones y roles dentro del Gobierno Corporativo de la Entidad, existen algunos modelos de evaluación y administración los cuales son una propuesta interesante para las organizaciones, las cuales se describen a continuación:

### **a. Revisión de las Funciones de las Juntas Directivas**

Las funciones a cargo de las juntas directivas como mínimo debe tener en cuenta los siguientes requisitos los cuales son obligatorios para las entidades financieras bajo la supervisión de la Superintendencia Financiera de Colombia<sup>5</sup> y aplicarlos como buena práctica en todas las entidades de cualquier industria:

---

<sup>5</sup> Circular Externa 029 de 2014 Capítulo IV Sistema de Control Interno, Superintendencia Financiera de Colombia

- Definir y aprobar las políticas de la entidad
- Aprobar el marco general de actuación de la entidad respecto las decisiones

administrativas.

- Monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

• Los miembros de las juntas directivas u órgano equivalente, como principales gestores del gobierno corporativo, deben realizar su gestión con profesionalismo, integridad, competencia e independencia, dedicándole el tiempo necesario.

• De la junta directiva u órgano equivalente debe provenir la autoridad, orientación y vigilancia al personal directivo superior, de manera que sus miembros deben contar con experiencia y conocimientos adecuados acerca de las actividades, los objetivos y la estructura de la respectiva entidad.

• Sin perjuicio de las obligaciones especiales asignadas a este órgano en otras disposiciones legales, estatutarias o en reglamentos, en materia de control interno, en cumplimiento de los deberes que le señala el art. 23 de la Ley 222 de 1995, la junta directiva u órgano equivalente es la instancia responsable de (KPMG, “Responsabilidad legal del Miembro de Junta Directiva” , 2011):

• Participar activamente en la planeación estratégica de la entidad, aprobarla y efectuar seguimiento, para determinar las necesidades de re-direccionamiento estratégico cuando se requiera.

• Establecer mecanismos de evaluación formal a la gestión de los administradores y sistemas de remuneración e indemnización atados al cumplimiento de objetivos a largo plazo y los niveles de riesgo.

- Analizar el proceso de gestión de riesgo existente y adoptar las medidas necesarias para fortalecerlo en aquellos aspectos que así lo requieran.
- Designar a los directivos de las áreas encargadas del SCI y de la gestión de riesgos.  
Adoptar las medidas necesarias para garantizar la independencia del auditor interno y hacer seguimiento a su cumplimiento.
- Conocer los informes relevantes respecto del SCI que sean presentados por los diferentes órganos de control o supervisión e impartir las órdenes necesarias para que se adopten las recomendaciones y correctivos a que haya lugar (KPMG, Guía para mejorar el desempeño de las Juntas Directivas , 2012).
- Solicitar y estudiar, con la debida anticipación, toda la información relevante que requiera para contar con la ilustración suficiente para adoptar responsablemente las decisiones que le corresponden y solicitar asesoría experta, cuando sea necesario.
- Efectuar seguimiento en sus reuniones ordinarias a través de informes periódicos que le presente el comité de auditoría, sobre la gestión de riesgos en la entidad y las medidas adoptadas para el control o mitigación de los riesgos más relevantes, por lo menos cada 6 meses, o con una frecuencia mayor si así resulta procedente.
- Evaluar las recomendaciones relevantes sobre el SCI que formulen el comité de auditoría y los otros órganos de control interno y externos, adoptar las medidas pertinentes, y hacer seguimiento a su cumplimiento.
- Evaluar los estados financieros, con sus notas, antes de que sean presentados a la asamblea.

- Todas las decisiones y actuaciones que se produzcan en desarrollo de las atribuciones antes mencionadas deben constar por escrito en el acta de la reunión respectiva y estar debidamente motivadas.
- Apoyar y realizar seguimiento a la gestión del Comité de auditoría.
- Revisar los proyectos de inversiones teniendo en cuenta el método de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) ("Internal Rate of Return"), la cual se basa en calcular cuales rendimientos (en porcentaje) generara la inversión en el proyecto, con el fin de conocer las utilidades, es un parámetro que indica la viabilidad del proyecto de inversión basándose en la estimación de los flujos de caja que se desean tener. Es importante tener para calcular la TIR la cantidad inicial invertida y los flujos de caja de cada año (ingresos de cada año, restándole los gastos netos) y en base a eso calcula el porcentaje de beneficios que se obtendrá al finalizar la inversión.
- Solicitar a la administración afianzar y dar confiabilidad al sistema del control interno, revisando los temas de fraude, el cual se define como: *Todo acto intencional por parte de una o más personas de la administración, los encargados del gobierno corporativo, empleados o terceros que implique el uso del engaño para obtener una ventaja ilegal*, mediante la implementación de programas antifraudes que corresponden a guías en las organizaciones para prevenir y detectar fraudes, para proteger a la empresa mediante la realización de una evaluación del programa antifraude, proporcionamos la siguiente información: la manera en cómo se evalúa el riesgo de fraude, establecer el entendimiento del programa en toda la organización, predicar con el ejemplo de la administración (Tone of the Top), evaluar el riesgo de fraude, poder identificar los controles de mitigación, llevar a cabo pruebas de fraude, validar igualmente que la alta dirección vele por un código de conducta efectivo y eficaz, llevar a cabo la supervisión del programa antifraude, identificar e investigar las denuncias anónimas en una manera eficaz y oportuna y remediar las deficiencias de manera oportuna.

## b. Resultados de la Evaluación de las Juntas Directivas

Igualmente, las entidades deben adoptar una de las buenas prácticas corporativas como es la Encuesta “Código País”, que aplica el sector financiero<sup>6</sup>, la cual consiste en responder preguntas y conocer las implementaciones y el nivel de cumplimiento de un adecuado Gobierno Corporativo, dentro de las cuales se revisa el tamaño, la conformación y funcionamiento de la Junta Directiva.

Es importante establecer herramientas de evaluación para revisar el rol de la junta directiva y elevarlo al compromiso con el Gobierno Corporativo de las entidades, en las evaluaciones realizadas se han identificado los siguientes resultados:

De acuerdo al estudio realizado mediante encuestas sobre las tareas de la Junta Directiva de las cuales en grado de atención actual y el deseado se presentaron brechas con el fin de reforzar temas como: efectividad de la junta, clima laboral, compensación, Ebitda, niveles de endeudamiento, flujo de caja, grandes inversiones, utilidad, proveedores, estrategia, riesgos, relaciones con grupos de interés, capacidades internas, gobierno corporativo y efectividad del CEO. (El Gobierno Corporativo Como Un Determinante De La Rentabilidad Y Creación De Valor En Las Empresas , 2008)

Sin embargo, las juntas directivas consideran que no debe cambiar el grado de atención prestado a los asuntos relacionados con capacidades internas de operación, capacidades internas financieras como utilidades y política de dividendos y las relaciones con grupos de interés como son accionistas, acreedores y gobierno. Las juntas directivas que buscan cambiar el grado de atención a estos temas también deben pensar en la forma como los encaran, deben emplear un proceso de cambio que le permita pasar de las buenas intenciones a las acciones reales a fin de

---

<sup>6</sup> Circular Externa 007 de 2011 de la Superintendencia Financiera de Colombia

lograrlo. Las juntas directivas deben tener las competencias para poder cambiar en la dirección adecuada. Las juntas deben buscar internamente o externamente los recursos que les permitan enfrentar los asuntos de dirección y gerencia con un nuevo enfoque para que finalmente logre su efectividad y por ende los resultados de las empresas que direccionan. (Tesis, 2009)

El Código País sugiere como medida de autorregulación la constitución de diferentes comités de apoyo a la junta directiva, como el comité de auditoría, el de nombramientos y retribuciones y el de gobierno corporativo. En el Código País actualizado para el año 2014 se incorporan además sugerencias relacionadas con la existencia de un comité de riesgos.

### c. Metodología Índice Down Jones

A las empresas ya no solo se les mide por sus estados financieros. Los factores sociales, ambientales y de gobierno corporativo entraron a jugar un papel fundamental y a quienes hacen bien la tarea se les reconoce una gestión sostenible. Es significativo poder formar parte de este prestigioso índice que reconoce los esfuerzos que estamos realizando dentro de nuestra estrategia de consolidación y crecimiento sostenible, responsable y eficiente" (Sostenibilidad, 2014).

El índice Dow Jones de sostenibilidad (Dow Jones Sustainability Indexes, DJSI, es la variante de la Bolsa de New York para empresas que cumplan los requisitos de sostenibilidad demandados. Este indicador fue creado en el 31 de diciembre de 1998 por las entidades Dow Jones Indexes (el indicador con sede en New York), Stox Limited (gestor del índice europeo) (KPMG, Guía para mejorar el desempeño de las Juntas Directivas , 2012), y SAM (Sustainable Asset Management), encargada de evaluar los candidatos a partir de los criterios de sostenibilidad elegidos por el índice, que se revisan trimestralmente.

Las juntas directivas deben solicitar a los Accionistas que apoyen la implementación del DJSI, el cual tiene un enfoque muy interesante en tres dimensiones:

Enfoque Económico basados en código de conducta, gobierno corporativo, gestión de crisis, de riesgos y criterios específicos del sector.

Relación con el entorno aquí se tiene presente variables como el medio ambiente, análisis medioambiental, y criterios específicos relacionados con el sector.

Enfoque Social teniendo presente la ciudadanía corporativa, indicadores laborales, desarrollo de capital humano, análisis social, atracción y detección del talento y criterios específicos del sector.

El Dow Jones es simplemente un promedio que refleja el comportamiento del precio de las acciones de las 30 compañías más grandes y representativas de los Estados Unidos. A estas compañías también se les conoce como “blue chip” (fichas azules) por ser empresas prestigiosas y solventes.

El Dow Jones es simplemente un promedio que refleja el comportamiento del precio de las acciones de las 30 compañías más grandes y representativas de los Estados Unidos. A estas compañías también se les conoce como “blue chip” (fichas azules) por ser empresas prestigiosas y solventes. Para que sean parte del Dow las empresas deben tener una excelente reputación, crecimiento sostenido y deben ser del interés de un gran número de inversionistas. Además, deben mantener una adecuada representación de los sectores económicos.

Es importante tener en cuenta que el Dow Jones es un indicador del mercado accionario y no una medición de la rentabilidad del mercado ni de la actividad económica de los Estados Unidos.

El Dow Jones se calcula primero sumando los precios de las acciones de las 30 empresas que componen el índice. Luego, se divide el total para el divisor, el mismo que cambia periódicamente, especialmente cuando una de las acciones declara un dividendo o si se ha dado una división de acciones. Actualmente el Dow Jones está compuesto por las siguientes empresas:

3M, Alcoa, American Express, AT&T, Bank of America, Boeing, Caterpillar, Chevron, Cisco Systems, Coca Cola, DuPont, ExxonMobil, General Electric, Hewlett Packard, Home Depot, Intel, IBM, Johnson & Johnson, JPMorgan Chase, Mc Donald's, Merck, Microsoft, Pfizer, Procter & Gamble, Travelers, UnitedHealth Group, United Technologies, Verizon, Walmart y Walt Disney.

Los cambios en la composición del Dow Jones son poco frecuentes y generalmente ocurren después de eventos que afectan los fundamentos de cualquiera de las empresas como las adquisiciones corporativas, o bancarrota.

#### d. Lineamientos Útiles para los Miembros de Juntas Directivas

Si los directores aceptan las funciones como miembro de Junta Directiva deben desempeñar su cargo con esmero y actuar con mucho compromiso, para lo cual es importante tener en cuenta estos aspectos:

**Conocer la Compañía:** Es importante que cada miembro de la Junta, tenga un conocimiento del negocio como sus líneas de producción, políticas de recursos humanos y los problemas específicos que la afectan, leer las actas de la Junta Directiva y las de sus principales comités, así como los informes presentados por la administración y la revisoría fiscal a la asamblea general de accionistas durante los últimos dos años. Si es un director recién nombrado ello significa un compromiso que le exige especial dedicación para poder informarse en detalle antes de aceptar.

**Destinar el tiempo necesario para realizar el trabajo:** Es un honor que a una persona se le solicite que forme parte de una Junta Directiva, esta distinción, exige un compromiso permanente que le disminuye el tiempo disponible para sus actividades y negocios habituales. Nadie debe aceptar convertirse en miembro de una Junta Directiva a menos que disponga de suficiente tiempo para realizar el mejor trabajo posible y su asistencia debe ser permanente sin

faltas, a menos que sea un tema personal que afecte su salud. Es importante que estos directores preparar las reuniones antes de asistir.

**Participar activamente:** Cada director debe participar activamente y de forma preliminar en el trabajo de la Junta y debe proponer y obtener respuestas adecuadas. Al solucionar las inquietudes anticipadamente, se resuelven la mayoría de asuntos y los directores agilizan el flujo de la reunión y permiten que sus colegas se concentren en los asuntos de mayor importancia. Por otro lado, si los directores consideran que algo no queda resuelto a su entera satisfacción, no deben dudar en insistir hasta quedar satisfechos con la propuesta.

Cuando le proponen a una persona servir como miembro de Junta Directiva deben dejar de un lado el ego, los asuntos personales y los de todas aquellas terceras partes que en alguna forma tienen relación con la compañía. Los directores deben ser conscientes de que han sido elegidos para un cargo de especial responsabilidad y confianza, y que ellos son responsables de su fiel desempeño, con una mente abierta y ser receptivos a las opiniones e ideas de otros en beneficio de la compañía. (KPMG Colombia, 2011)

Para poder tener un desempeño adecuado, la Junta Directiva, debe insistir en tener unos derechos institucionales y exigir:

**Información Completa y oportuna:** La Junta Directiva tiene el derecho de estar informada de todos los acontecimientos importantes que ocurran en la compañía y que la administración la proporcione con la antelación necesaria.

**Tiempos suficientes para deliberar:** Notificar a la Junta Directiva por parte de la administración con la anterioridad necesaria para que tomen las notificaciones. La Junta Directiva puede no aprobar o declinar decisiones en los cuales no esté seguro.

Mantener un adecuado registro sobre las deliberaciones y decisiones de la Junta: Algunas actas solamente contienen las decisiones adoptadas para la Junta Directiva. Sin embargo, el registro debe incluir el resumen de los temas revisados en la reunión y detallados en sus aprobaciones o tomas de decisiones, así como los anexos de las actas deben incluirse todos los informes, memorandos, registros financieros y otros documentos que la Junta haya considerado. Un registro completo y detallado es la mejor evidencia de que la Junta actuó con el debido cuidado.

“Hacer valer los derechos que le han sido reservados”: Al ser la Junta Directiva los directores elegidos para revisar y gestionar la adecuada administración de las Compañías, delegan parcialmente el derecho a administrar, aunque puede y debe recuperarlo si no ha sido ejercido a su satisfacción. En consecuencia, cuando existe evidencia de serias fallas en la administración ordinaria, la Junta Directiva debe actuar de inmediato y modificar la composición del equipo de administración. (KPMG Colombia, 2011)

e. Código Marco de Buen Gobierno "White Paper"

Con el fin de establecer una recta gerencia para seguridad de los accionistas, las responsabilidades hacia la Junta Directiva, la fluidez de la información y las relaciones con los grupos de interés, se crea la iniciativa de códigos de buen gobierno los cuales propenden por la protección de los intereses de los accionistas y de terceros aportantes. El "white paper" es una guía para la preparación de Códigos de buen Gobierno este modelo esta formulado por Confecámaras.

Estos modelos traen aspectos interesantes como:

- Deberes y responsabilidad de los miembros de la Junta Directiva
- Funciones de la Junta Directiva

- Responsabilidades
- Deberes y responsabilidades del Ejecutivo Principal
- Conflictos de Interés
- Prácticas Prohibidas (COLOMBIA, 2011)

f. Implementación de Comités de Auditoría

El órgano de confianza de la Junta Directiva se llama Comité de Auditoría, el cual su función es supervisar el cumplimiento del programa de auditoría interna y la validación del sistema de control interno, así como revisar la preparación, presentación y revelación de la información financiera.

Su composición es de tres a cinco directivos de la Junta Directiva con carácter independiente.

El Comité de Auditoría debe ser un supervisor bien informado, vigilante y efectivo en el proceso de los informes financieros y del control interno de la organización, el cual deberá tener un reglamento, que incluya el alcance de las responsabilidades que por instrucción legal y estatutario deben cumplir sus miembros y el cual es aprobado por la Junta Directiva y/o Asamblea de socios.

Pero los Comités de Auditoría actuales, además de sus responsabilidades en el proceso revisión de la información financiera incluyen tareas ineludibles como: entender los riesgos de la Compañía, cambios en el entorno normativo, entender los riesgos fiscales, atención al sistema de control interno, supervisar el proceso de la gestión financiera, conocimiento de las cifras o transacciones más significativas.

Todas las funciones y responsabilidades del Comité deben ser aprobadas por la Junta Directiva y pueden variar de una organización a otra, se debe destacar que el Comité de

Auditoría se convierte en la principal instancia de gobierno de riesgos. (KPMG, Junta Directiva de Alto Valor” , 2012).

## **9. CONCLUSIONES**

A continuación se detallan las conclusiones más relevantes del presente ensayo, como resultado del análisis y desarrollo del tema, descrito y desarrollado con base en los objetivos establecidos, anteriormente:

- Este trabajo busca servir de guía a las juntas directivas de las empresas con el fin de fortalecer sus actividades y las cuales son importantes incluir en sus funciones.
- Una adecuada estructura de la Junta Directiva como parte de revisión de la estrategia de la Compañía es entender claramente sus funciones, de los nuevos retos que tiene las Juntas en el Gobierno Corporativo.
- Exigir a la Alta Dirección y a los accionistas la implementación de herramientas que ayuden a la gestión del cumplimiento de las funciones delegadas por lo accionistas.
- En las lecturas realizadas se evidencia que las Juntas Directivas en Colombia, deben tener cambios y asumir retos interesantes para que puedan tener un impacto en el en el Gobierno Corporativo, ya que actualmente algunas juntas seleccionan sus directores para que actúan de manera pasiva o convidados de piedra en la toma de decisiones con el fin de darle gusto a las alta dirección. Si realmente se requiere de un cambio importante, los miembros de Junta Directiva deben tener las competencias y calidades necesarias para poder enfrentar situaciones y los nuevos retos y así poder tomar decisiones adecuadas, para lo cual deben contar con asesores, un programa de capacitaciones en varios temas actuales e innovadores, mejores tendencias en los mercados frente al negocio administrado, definición de perfiles exigentes y agendas adecuadas.

- Con la encuesta realizada por la revista dinero en marzo de 2007 con una muestra de 3.909 empresas se observa que tan solo el 8% de las entidades consultadas cuenta con mecanismos de evaluaciones por terceros independientes, el 50,4% se autoevalúa y el 41,6% de las empresas no pasa al tablero a sus miembros de Junta Directiva. Por lo que es necesario que las entidades cambien su cultura y filosofía organizacional, con el fin de tener un estamento que contribuya a la supervisión y cumplimiento de la estrategia.

## **10. RECOMENDACIONES**

De las diferentes actividades realizadas, a continuación se dan las siguientes recomendaciones para tener juntas directivas de alto impacto:

- Las Juntas Directivas no cuentan con miembros o directores independientes que permitan tener punto de vistas globales, razón por lo cual algunas Juntas Directivas están en el “Ojo del Huracán” por investigaciones a los fraudes, malas tomas de decisiones, falta de supervisión, por lo que es pertinente que se revisen las estructuras de las Juntas Directivas, las funciones, sus roles, participaciones de las reuniones y se coloque más rigor en la definición de los reglamentos que definan claramente las funciones, responsabilidades de los miembros, y la ausencia de sistemas de evaluación.

- Ante los retos cada vez más exigentes en Colombia el proceso de maduración es bajo, por lo cual para llegar a un grado de maduración más fuertes debe continuar trabajando por vincular miembros de Junta Directiva independientes, es decir, personas con prestigio y reputación que no sean representantes del accionistas controlantes, ni empleados, ni familiares o clientes, y que los mismos estén libre de conflictos de interés e independencia.

- Las Juntas son sin medida alguna el apoyo necesario por parte de los accionistas para que le aporten al negocio, la supervisión de las estrategias y el cumplimiento de las metas y

rentabilidades, por eso hay que buscar la excelencia en sus actividades. En la práctica Colombiana hay que ayudar a fortalecer este tipo de nivel de administración, mediante adecuadas prácticas de gobierno corporativo, así: profesionalización de sus miembros, remuneración adecuada de acuerdo con sus funciones, evaluación de sus miembros, capacitación a los miembros de la Junta Directiva, inducción a los nuevos miembros de Junta Directiva, reuniones por lo menos una vez al mes, definición a nivel de los Estatutos Sociales las calidades que deben tener los miembros de la Junta, agendas eficientes y adecuadas, exigencias de requerimientos y respuestas a la alta dirección.

## REFERENCES

- COLOMBIA, C. G. (2011). *PRINCIPIOS Y MARCO DE REFERENCIA*. Colombia.
- Colombia, S. F. (2014). *Circular 029 Sistema de Control Interno*. Colombia.
- DINERO. (17 de marzo de 2017). El poder de las Juntas Directivas. *Dinero*.
- (2008). *El Gobierno Corporativo Como Un Determinante De La Rentabilidad Y Creación De Valor En Las Empresas*. Bogota: EAN.
- Espectador, E. (8 de Mayo de 2008). *Como Formar una Junta Directiva*. Obtenido de [www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-formar-una-junta-directiv](http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-formar-una-junta-directiv).
- Instituto de Juntas Directivas. (2016). *Linkelin*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/errores-de-una-junta-directiva-instituto-de-juntas-directivas>.
- KPMG. (2011). "Responsabilidad legal del Miembro de Junta Directiva" .
- KPMG. (2012). *Guía para mejorar el desempeño de las Juntas Directivas*. Colombia.
- KPMG. (2012). *Junta Directiva de Alto Valor* .
- KPMG Colombia. (2011). *Responsabilidad Legal del Miembro de Junta Directiva*, . Colombia.
- Mark Nadler, B. B. (2006). *Building Better Boards*. San Francisco USA: Mercer Delta Consulting.
- Mendez, C. B. (2007). *El Caso Enron*.
- Merino, S. d. (2012). *Análisis de un Buen Gobierno Corporativo en Sociedades Anonimas y su aporte al VEA*. Chile.
- Rica, K. C. (2009). *Que debe hacer una Junta Directiva, Funciones y responsabilidades de los directores* -. Costa Rica.
- Rosario, U. d. (2009). *Asuntos de la Dirección y Gerencia en las Juntas Directivas*. Colombia.
- SANTONA, A. O. (2009). *Responsabilidad Social y el Buen Gobierno Corporativo en la empresa, desde la perspectiva del consejo de Administración*. MADRID: UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID.
- Senado. (1995). *Ley 222 Código de Comercio*. Colombia.
- Sostenibilidad, D. J. (2014). <https://faircompanies.com/articles/sobre-el-indice-dow-jones-de-sostenibilidad-djsi/>. Obtenido de *Indice Jones* .
- Tesis, H. M. (2009). *Asuntos de la Dirección y Gerencia en las Juntas Directivas*, . Colombia: Abril Universidad del Rosario.
- Trujillo, M. A. (2015). *Juntas Directivas en el Desarrollo de Gobierno Corporativo*. Colombia: Editorial Cesa.
- Unit, E. I. (Mayo de 2009). *A new era for risk governance, . A new era for risk governance*.

VELEZ, S. V., & DORADO, M. I. (2016). GOBIERNO CORPORATIVO EN LA PYMES. (pág. 62). COLOMBIA: universidad Javeriana.

Wheelen, T. y. (2007). *Administración Estrategia y politicas de negocios*. Mexico: 2007 10° Edición.