



Entramado

ISSN: 1900-3803

comunicacion.ayc.1@gmail.com

Universidad Libre

Colombia

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  
Entramado, vol. 9, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 98-117  
Universidad Libre  
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265429948008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# GOBIERNO CORPORATIVO: UNA COMPARACIÓN DE CÓDIGOS DE GOBIERNO EN EL MUNDO, UN MODELO PARA EMPRESAS LATINOAMERICANAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES<sup>1</sup>

CORPORATE GOVERNANCE: A COMPARISON OF GOVERNANCE CODES IN THE WORLD, A MODEL FOR LATIN AMERICAN FAMILY AND NON-FAMILY FIRMS

GOVERNANÇA CORPORATIVA: UMA COMPARAÇÃO DE CÓDIGOS DE GOVERNANÇA NO MUNDO E UM MODELO PARA EMPRESAS LATINO-AMERICANAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES

**Gonzalo Gómez-Betancourt**

Doctor en management, Especialidad: Política de Empresa, Sub-especialidad: Empresa Familiar. IESE, Barcelona, España. MBA Executive, INALDE - Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Profesor titular del Área de Política de Empresa, Director del grupo de investigación de empresa familiar, INALDE - Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. gonzalo.gomez@inalde.edu.co.

**Natalia Zapata-Cuervo**

MBA, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan. Administradora de Instituciones de Servicio, Universidad de la Sabana, Chía, Colombia. Investigadora en el área de Empresa Familiar. Miembro del grupo de investigación de empresa familiar, INALDE - Universidad de la Sabana, Chía, Colombia. natalia.zapata@inalde.edu.co.

• **Clasificación JEL:** G340

## RESUMEN

Con el fin de proponer un modelo de gobierno corporativo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares, se estudió y analizó códigos de gobierno corporativo de catorce países, encontrando que solo dos hacen referencia a empresas familiares: Brasil y Colombia. La mayoría de códigos están dirigidos a empresas que cotizan en la bolsa, dejando a un lado las empresas familiares, pequeñas, medianas y grandes empresas, que hacen una gran contribución en la economía de un país. Se encontró una gran diferencia entre los códigos de gobierno según la estructura empresarial del país: i) hay países donde los dueños delegan la mayoría de sus responsabilidades a la Junta Directiva, como Estados Unidos, Australia y Reino Unido; ii) países donde los dueños se involucran fuertemente en el gobierno corporativo, como Japón y México; y iii) países que tienen un nivel medio de delegación. Estos últimos

divididos así: a) países que no delegan las responsabilidades de los dueños como la auditoría y nominación de los miembros de junta, por ejemplo, Noruega y Alemania; y b) países donde se delega a la Junta Directiva, la auditoría y/o nominación de miembros de junta. Se hace una propuesta académica para con el fin de encontrar el equilibrio de poderes basado en la cultura y tradición en la ley civil latinoamericana donde los dueños tienen responsabilidades no delegables como la auditoría y nominación de miembros de junta.

## PALABRAS CLAVE

*Gobierno Corporativo, empresa familiar, códigos de gobierno corporativo, asamblea general de accionistas, junta directiva, comité de nominación, comité de remuneración, comité de auditoría, miembros de junta directiva.*

Fecha de recepción: 01 - 05 - 2013

Fecha de aceptación: 28 - 06 - 2013

## ABSTRACT

*With the aim to propose a model of corporate governance for Latin American Family and Non-Family Businesses, researchers studied and analyzed codes from fourteen countries and found that just two refer to family business: Brazil and Colombia; majority of corporate governance codes are addressed to companies listed on the stock exchange market, leaving aside small, medium, big and family businesses, companies that make a huge contribution to the country's economy. Researchers also found a big difference between corporate governance codes according to the business structure of the country, i) there are countries where owners delegate the majority of their responsibilities to the board, as USA, Australia and United Kingdom; ii) countries where owners get strongly involved in the corporate governance as Japan and Mexico; and iii) countries that have a medium level of delegation, divided in: a) countries that do not delegate the owners responsibilities of audit and nomination of board members as Norway and Germany; and b) countries where the audit and/or board members nomination are delegated to the board. Researchers make an academic proposal for family and non-family businesses in order to find the equilibrium of powers based on the culture, tradition and Latin American civil law, where owners have non-delegable responsibilities as the audit and board members nomination.*

## KEYWORDS

*Corporate governances, family business, codes of corporate governance, shareholders' meeting, board of directors, nomination committee, remuneration committee, audit committee, board's committees, board of directors members.*

## RESUMO

*Com o objetivo de propor um modelo de governança corporativa para empresas latino-americanas familiares e não familiares, foram analisados os códigos de governança corporativa de quatorze países. Foi encontrado que somente em Brasil e Colômbia fazem referência a empresas familiares e que a maioria de códigos está dirigida a empresas que investem em bolsa de valores, deixando por fora às empresas familiares, como também às pequenas, médias em grandes empresas ou organizações que fazem grande contribuição na economia de um país. Adicionalmente foi encontrada uma grande diferença entre os códigos de governança de acordo com a estrutura empresarial do país: i) em países como os Estados Unidos, a Austrália e o Reino Unido, os donos delegam ao Conselho Diretivo a maioria das responsabilidades, ii) em países como o Japão e o México, os donos estão fortemente envolvidos no governo corporativo; e iii) em outros países há um nível médio de delegação dividido em: a) países como a Noruega e a Alemanha, que não delegam as responsabilidades dos donos como a auditoria e nomeação de membros do Conselho; e b) países que delegam a auditoria ou nomeação de membros do Conselho Diretivo. Neste trabalho é feita uma proposta acadêmica para empresas familiares e não familiares para encontrar um equilíbrio de poderes baseado na cultura e tradição da lei civil Latino-americana em que os donos têm responsabilidades não delegáveis como a auditoria e nomeação de membros no Conselho Diretivo.*

## PALAVRAS-CHAVE

*Governança corporativa, empresa familiar, códigos de governo corporativo, assembleia geral de acionistas, conselho diretivo, comissão de nomeação, comissão de remuneração, comissão de auditoria, membros de conselho diretivo.*

## Introducción

Los recientes y graves escándalos financieros de empresas globales en materias de control interno (Corporate Governance Committee, 2009), remuneración, conflictos de intereses y asignación indebida de responsabilidades, han impactado seriamente la economía mundial (Lander, 2004). Esto ha exigido mayor transparencia en la gestión, seguimiento y control de las empresas (The Lebanese Transparency Association, 2010). Como una respuesta a estos eventos, diferentes países alrededor del mundo han creado o fortalecido sus códigos de gobierno corporativo para mejorar sus prácticas de gobierno y reestablecer la confianza en el

mercado de valores (Mallin, 2011; Zahra y Pearce II, 1989).

Las economías abiertas y la alta globalización han llevado al mercado a buscar nuevas oportunidades de inversión en el exterior (German Corporate Governance of Listed Companies Commission, 2012). Los inversionistas toman la decisión de asignar sus recursos examinando las condiciones individuales de cada país, y analizando las características particulares de cada compañía en la cual invertir (ASX Corporate Governance Council, 2007; Committee for the Corporate Governance of Listed Companies, 1999). Es por esto que en un ambiente altamente competitivo las empresas colombianas deben comparar sus modelos de gobierno corporativo con

los modelos de los países más desarrollados, con el fin de mantener y mejorar la reputación adquirida por el país a través de los años (Committee for the Corporate Governance of Listed Companies, 1999).

Por esta razón el grupo de investigación de empresa familiar de INALDE, Business School - Universidad de la Sabana ha decidido estudiar, analizar y comparar el “*soft law*” a través de los modelos de gobierno corporativo de países de diferentes regiones del mundo, para presentar una propuesta con las variables más representativas de sus códigos de gobierno. Para que empresas latinoamericanas implementen las mejores prácticas y sean más atractivas a inversionistas extranjeros, más robustas en el contexto global financiero, más justas con sus accionistas y partes involucradas, y mejoren sus probabilidades de permanecer en el tiempo.

## 1. Revisión de literatura

### 1.1. ¿QUÉ ES GOBIERNO CORPORATIVO?

El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas (Cadbury, 1992). Consiste en una asignación eficaz de las responsabilidades dentro de la empresa (Organization for Economic Co-operation and development, 2004), es decir, un conjunto de reglas, sistemas y procesos (Securities Market Association, 2010) mediante los cuales las empresas son administradas y controladas (Finland central Chamber of Commerce, 2006). Estas reglas son el resultado de normas, tradiciones y patrones de comportamiento desarrollados por cada economía y sistema legal, que no están basadas en un único modelo, varían de acuerdo al tamaño, la estructura de propiedad y el sector de actividad de la empresa (Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas, 2003).

El gobierno corporativo debe concebirse como el funcionamiento transparente y sólido acorde con los principios del mercado y del día a día en la empresa, respetando el interés de todos los accionistas y partes interesadas (Stakeholders), y de una rendición de cuentas a la comunidad, accionistas e inversores (German Corporate Governance Code Commission, 2012; Economiesuisse, 2008; The Lebanese Transparency

Association, 2010). Esto genera mayor estabilidad, mejores flujos de información, confianza, liderazgo y la capacidad de toma de decisiones, reduciendo el costo de capital y proporcionando un mayor retorno de la inversión de la empresa (Tokyo Stock Exchange, 2009).

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). Los códigos de gobierno corporativo armonizan las prácticas de las empresas, así como la información suministrada a los accionistas y partes interesadas.

El gobierno corporativo efectivo mejora la transparencia de los cuerpos administrativos, y las políticas de remuneración de la empresa, la forma como los objetivos de la empresa son establecidos y alcanzados, el riesgo es monitoreado y evaluado, y el desempeño es optimizado (Securities Market Association, 2010).

Con el fin de garantizar que el gobierno corporativo sea efectivo, las prácticas deben revisarse periódicamente para asegurar que estas continúan reflejando los desarrollos locales e internacionales y promoviendo altos estándares de transparencia en las empresas de forma continua (ASX Corporate Governance Council, 2007).

A continuación se presenta un análisis del *soft law* (Shaffer and Pollack, 2010), la cual surge cuando los acuerdos legales no son lo suficientemente estructurados y fuertes, presentando debilidad en una o más dimensiones de la obligación, precisión y/o delegación. Este análisis se realiza a través de los códigos de gobierno de los países europeos, nórdicos, asiáticos y Oceanía, Estados Unidos y Latinoamérica. Adicionalmente, se analiza la Ley Sarbanes Oxley (*hard law*), debido a que es un modelo internacional del gobierno corporativo.

## 2. Metodología

Se realizó una revisión de los códigos de gobierno corporativo de diferentes regiones del mundo, escogiendo los países más representativos de cada una de las regiones, basados en aquellos que tenían un mayor número de códigos de gobierno emitidos (Aguilera y Cuervo-Carruza, 2004).

Seleccionados los países se empezó la revisión de los códigos de gobierno vigentes, y se realizó una matriz comparativa<sup>3</sup> por región con el fin de encontrar patrones comunes en los códigos, dando como resultado los órganos de gobierno que se enfatizan y desarrollan en este documento. Al finalizar las matrices comparativas los autores redactaron y graficaron los modelos de gobierno por región, posteriormente los investigadores desarrollan un modelo de gobierno corporativo que se sugiere sea adoptado por empresas latinoamericanas familiares y no familiares.

### 3. Códigos de gobierno corporativo

#### 3.1. EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO ASIÁTICO Y DE OCEANÍA

Los códigos estudiados en esta región fueron los de Japón (Tokyo Stock Exchange, 2009), China (China Securities Regulatory Commission, 2004) y Australia (ASX Corporate Governance Council, 2007) (Ver Gráfico 1).

El código Japonés hace énfasis en que la finalidad del gobierno corporativo es mejorar la rentabilidad de la empresa para los accionistas, distanciándose de todos los demás códigos al hacer énfasis en este stakeholder. Así mismo, el código Japonés habla del trato igualitario de los accionistas (Ahmadjian y Okumura, 2011), señala funciones básicas de la Junta Directiva y políticas de divulgación de información a accionistas, pero carece de normas con respecto al tiempo previo para citar a la Asamblea General de Accionistas (AGA). No habla de Comités de la Junta Directiva, externos independientes, del Presidente Ejecutivo, ni del equipo de alta gerencia. En comparación con el resto de códigos de gobierno es uno de los más débiles en contenido (Tokyo Stock Exchange, 2009).

El Código de Gobierno Corporativo Chino es más claro y está mejor estructurado. Tiene políticas para la citación a Asamblea General de Accionistas, así como la nominación de candidatos a miembros de la Junta Directiva, que debe estar conformada por una mayoría de externos independientes. La Junta Directiva debe crear los comités de auditoría y de administración del riesgo, haciendo énfasis en el primero. La Asamblea General de Accionistas nombra el Comité de Supervisión el cual está encargado de auditar

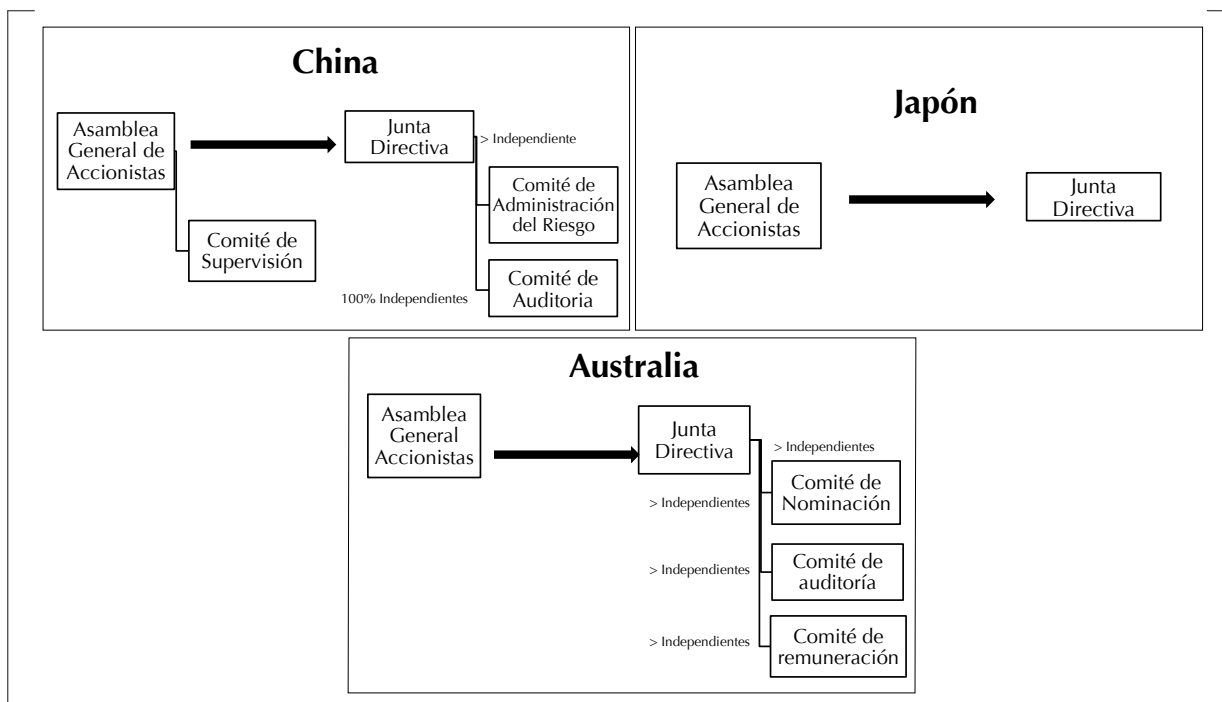


Gráfico 1. Modelos de gobierno corporativo Asiático y de Oceanía

las finanzas corporativas, el cumplimiento legal de los miembros de Junta Directiva y el desempeño de los altos directivos, elemento distante de occidente ya que es una función primordial de la Junta Directiva. En cuanto al tema de divulgación de información de la organización, sus políticas y desempeño, el código habla de respetar el derecho que tienen los accionistas de la empresa de estar informados (China Securities Regulatory Commission, 2004; Tam y Yu, 2011).

El código de gobierno corporativo australiano no tiene políticas de citación a la Asamblea General de Accionistas, ni al envío de información relacionada. Sin embargo, hace referencia en que todos los presidentes de comités de junta y en general todos los miembros de la Junta Directiva deben participar en la asamblea general. Además, se recomienda que la Junta Directiva esté compuesta en su mayoría por miembros independientes y entre las funciones más representativas esta: supervisar la empresa, incluyendo el control interno y los sistemas de rendición de cuentas; nombrar y despedir al presidente ejecutivo; revisar, ratificar y supervisar los sistemas de administración del riesgo, control interno y códigos de conducta; y monitorear la evolución de los principales gastos de capital, la administración del mismo, las inversiones y desinversiones.

La Junta Directiva Australiana establece un comité de nominación, el cual debe estar conformado por una mayoría de miembros independientes y tener al menos tres personas, sus funciones principales son: revisar los planes de sucesión de miembros de la Junta Directiva y desarrollar el proceso de evaluación de los miembros de Junta y sus comités. La Junta Directiva conforma un comité de auditoría que debe estar compuesto por al menos tres miembros, en su mayoría independientes. Este órgano de gobierno tiene como función principal supervisar la integridad de los procesos de reportes contables y financieros de la empresa, evaluación del desempeño e independencia de los auditores externos.

Finalmente, el código de gobierno australiano recomienda que la Junta Directiva establezca un comité de remuneración que debe tener al menos tres miembros, en su mayoría independientes. Este comité es el encargado de la remuneración, reclutamiento y retención en la empresa, así como de la remuneración e incentivos de altos ejecutivos y la estructura de remuneración de los miembros de junta.

### 3.2. EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE EUROPA DEL SUR Y DEL OCCIDENTE

Los códigos de gobierno corporativo estudiados en esta región fueron: el Código Preda de Italia (Committee for the Corporate Governance of Listed Companies, 1999), el Informe Aldama de España (Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas, 2003), el Código de Gobierno Corporativo de Alemania (German Corporate Governance Code Commission, 2012) y el código de gobierno corporativo del Reino Unido (Financial Reporting Council, 2012) (Ver Gráfico 2). Los cuatro códigos hacen énfasis en la importancia de citar la Asamblea General de Accionistas con tiempo suficiente, a fin de facilitar la participación de un mayor número de propietarios. Al mismo tiempo, es importante el envío de la agenda con anticipación a fin que los accionistas puedan ejercer el derecho al voto y a hacer preguntas si lo consideran necesario. En el caso del Reino Unido esto debe hacerse con al menos 20 días hábiles.

España recomienda que la Junta Directiva o Consejo de Administración esté conformado en su mayoría por miembros externos (entre los cuales están los externos dominicales y externos independientes, los primeros son los miembros propuestos por accionistas o grupos de ellos en razón de una participación estable en el capital social, los externos independientes son consejeros reconocidos y con gran prestigio profesional que aportan su experiencia y conocimiento a la Junta) (Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas, 2003; Gómez-Ansón y Cabeza-García, 2011). Por otro lado, Italia sugiere que la Junta Directiva esté conformada por directores ejecutivos (directores que desempeñan labores administrativas en la compañía), directores no ejecutivos, y directores no ejecutivos independientes (Committee for the Corporate Governance of Listed Companies, 1999; Melis y Gaia, 2011).

Finalmente, Reino Unido hace énfasis en que este órgano de gobierno debe estar conformado por al menos tres personas, en su mayoría independientes.

La función principal de la Junta Directiva o Consejo de Administración es trabajar por la viabilidad de la compañía en el largo plazo, razón por la cual se debe

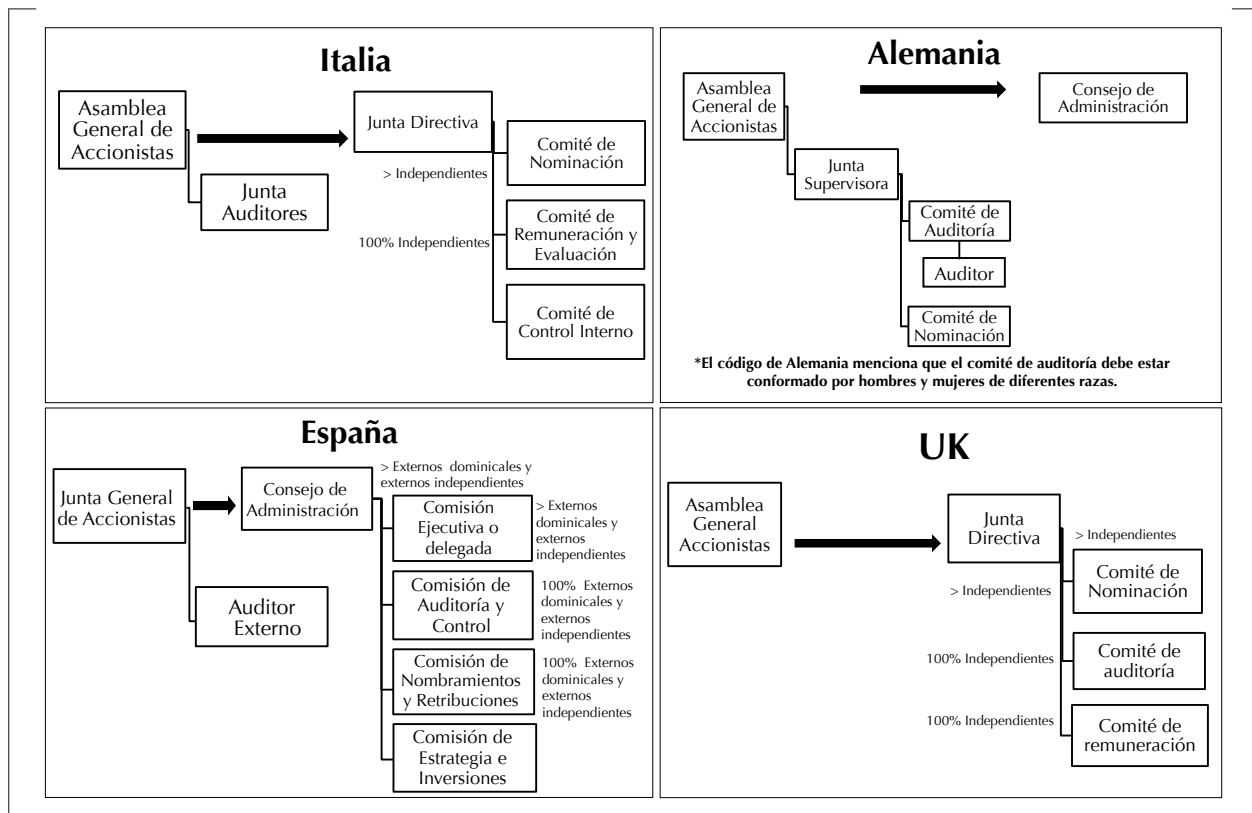


Gráfico 2. Modelos de gobierno corporativo de Europa del Sur y del Occidente

focalizar en la elaboración y desarrollo de la estrategia corporativa. Es importante resaltar que el Informe Aldama hace énfasis en que el presidente del Consejo de Administración debe ser diferente al presidente ejecutivo de la empresa.

En el caso de Italia, España y Reino Unido la Junta Directiva o Consejo de Administración está encargada de la conformación de los siguientes comités: 1) Comité de control interno o auditoría, 2) Comité de remuneración, y 3) Comité de nominación.

En el caso de Alemania la Asamblea General de Accionistas estructura una Junta Supervisora que debe estar compuesta por un número adecuado de miembros independientes (Werder y Talaulicar, 2011). Éste órgano de gobierno está encargado de la conformación de los comités de nominación y de auditoría, se evidencia una gran participación de los accionistas en sus principales responsabilidades de control y en la búsqueda de miembros para la Junta Directiva. Las personas que acepten estar en la junta supervisora, no pueden hacer parte del consejo de administración, situación que es

diferente al resto del mundo. Cabe resaltar que Alemania no hace mucho énfasis en el poder y responsabilidades de la Junta directiva.

Los cuatro países hablan de la creación de un comité de control y/o de auditoría, el cual debe estar conformado en su totalidad por miembros externos. En el caso de España, este comité es responsable de evaluar la efectividad del control interno de la empresa, monitorear el proceso de contabilidad, el sistema de auditoría interna y la independencia del auditor externo. En el caso de Italia y Alemania este órgano de gobierno depende de los socios, mientras en el caso de España debe ser conformado por el Consejo de Administración. En Reino Unido, la totalidad de los miembros de este comité deben ser al menos tres personas independientes.

Del comité de remuneración se habla en los códigos de gobierno corporativo de Italia, España y Reino Unido. Los Códigos Preda de Italia y del Reino Unido hacen énfasis en que los miembros de este comité deben ser en su totalidad directores independientes. El Informe Aldama de España dice que este comité debe estar conformado

en su totalidad por miembros externos dominicales e independientes, el comité de remuneración está a cargo de la propuesta de remuneración del Presidente Ejecutivo, de los altos ejecutivos y de las políticas de remuneración de la compañía.

Finalmente, encontramos que los códigos de los cuatro países contemplan la conformación de un comité de nominación, el cual está encargado de proponer candidatos adecuados a ser miembros de Junta Directiva o Consejo Asesor. En el caso del Reino Unido y de Italia los miembros de este órgano de gobierno deben ser en su mayoría independientes. Es importante aclarar que el Informe Aldama, une en un sólo comité los temas de remuneración y de nominación, el cual depende del Consejo de Administración, en el caso de Italia este comité debe ser conformado por la Junta Directiva y en Alemania este comité es establecido por la Junta Supervisora.

En relación con el Presidente Ejecutivo no hay funciones o directrices que tengan en común los códigos de los cuatro países representativos de Europa. En cuanto al tema de manejo de información los códigos explican que debe ser entregada a los accionistas con prontitud, uniformidad y de manera equitativa en los grupos de interés. La información que pueda afectar la sensibilidad del precio debe ser considerada confidencial.

En Alemania se especifica que el auditor debe ser nombrado en la Asamblea General de Accionistas y depende del comité de auditor. En Italia, la Asamblea General de Accionistas nombra a una Junta de Auditores que debe estar conformada por hombres y mujeres de diversas razas y creencias; este órgano de gobierno se encarga de velar porque cada comité y los órganos de gobierno de la empresa representen los intereses de los accionistas y que la empresa cumpla con la divulgación de información a terceros. En España el Auditor Externo es seleccionado en la Junta General de Accionistas, y es propuesto por la comisión de auditoría y control, lo que podría no comprenderse muy bien debido a que el órgano auditado selecciona al auditor.

### 3.3. EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LOS PAÍSES NÓRDICOS

Los códigos de gobierno estudiados en esta región fueron los de Finlandia (Securities Market Association, 2010), Noruega (Norwegian Corporate Governance Code, 2012) y Suecia (Swedish Corporate Governance Board, 2010) (Ver Gráfico 3). En cuanto a la Asamblea General, los códigos de Finlandia y Suecia hablan de citar con anterioridad y enviar la agenda a los accionistas, reunión a la cual deben asistir el Presidente Ejecutivo, la Junta

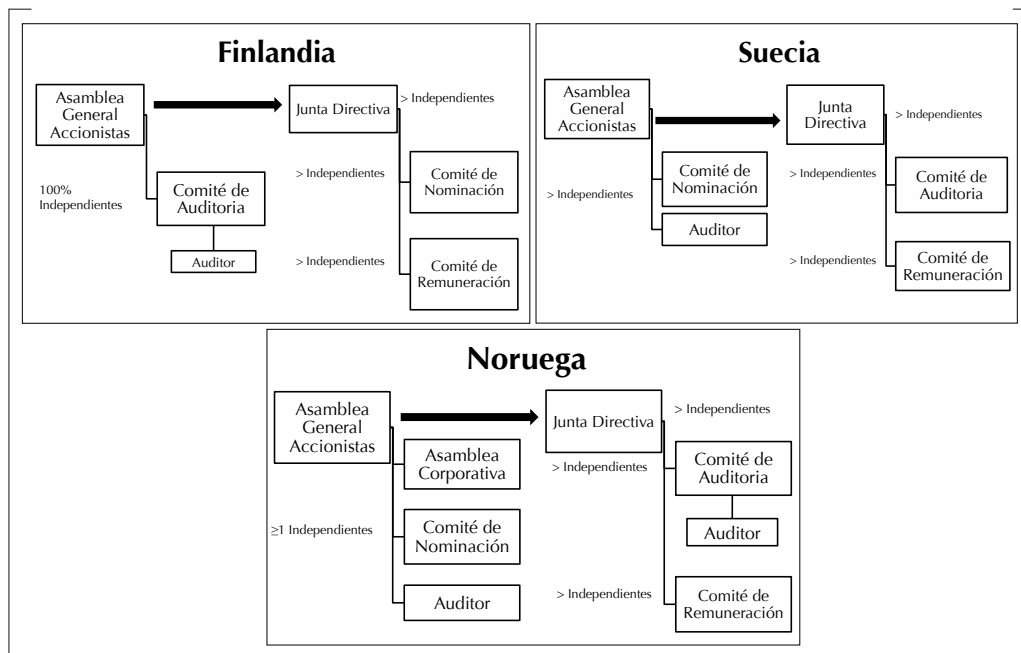


Gráfico 3. Modelos de gobierno corporativo de los países nórdicos



**Directiva y el Auditor.** Los códigos de Finlandia y Suecia especifican que la remuneración de los miembros de junta debe ser fijada en la Asamblea General de Accionistas.

El código de Suecia menciona que la Asamblea General de Accionistas nombra a un auditor que está encargado de examinar las cuentas, las prácticas contables y debe reportar a los dueños de la empresa.

El código de Noruega señala que las empresas con más de 200 empleados deben crear un órgano de gobierno llamado Asamblea Corporativa, la cual es conformada así: dos terceras partes la eligen los accionistas y una tercera parte la eligen los empleados en la Asamblea General de Accionistas. Esa Asamblea Corporativa representa los intereses de los accionistas en la elección de los miembros de Junta Directiva, supervisa la administración de la empresa por parte de la Junta y los altos ejecutivos. Esto lo coloca como uno de los gobiernos corporativos más influyentes del mundo, donde los empleados tienen un reconocimiento. Se resalta que ninguno de los otros códigos estudiados en este documento tiene esta característica, lo que demuestra que cada país depende claramente de su cultura para la elaboración de su código de gobierno.

En relación con la Junta Directiva, los códigos de los tres países hablan que debe estar compuesta en su mayoría por miembros independientes. En el caso de Finlandia y Noruega se hace énfasis en el equilibrio de miembros de ambos géneros (Rasmussen y Huse, 2011). Nuevamente son pocos los países que muestran en sus códigos una cultura de equilibrio pluralista. Entre las funciones representativas de este órgano de gobierno está la responsabilidad de supervisar la administración de la empresa, establecer la estrategia y los objetivos de la compañía.

En Noruega y Suecia la Junta Directiva debe entregar un reporte del Gobierno Corporativo de la empresa, en el primer país, este documento debe cubrir cada sección del código noruego de prácticas de gobierno corporativo, mientras que en Suecia, deben explicar cómo la empresa ejerce el código de Gobierno Corporativo.

En el caso de Finlandia la Junta Directiva es la encargada de establecer un comité de nominación, mientras que en Noruega y Suecia, quien establece éste comité es la Asamblea General de Accionistas. El comité de

nominación debe estar conformado en su mayoría por miembros independientes. Las funciones de este comité son proponer candidatos para la Junta Directiva y el Auditor, la remuneración de estas personas en el caso de Suecia está a cargo del comité de nominación.

En Noruega y Suecia la Junta Directiva está encargada de la conformación del comité de auditoría, el cual debe estar integrado en su mayoría por miembros independientes. En Finlandia este comité es establecido por los accionistas y debe estar conformado en su totalidad por miembros independientes a la compañía, una de sus responsabilidades es proponer al auditor, el cual dependerá de este comité. Entre las principales funciones esta supervisar la eficacia de los sistemas de control interno, administración del riesgo y los reportes financieros. En el caso de Noruega, el Auditor depende de la Asamblea General de Accionistas, tiene como responsabilidad participar en las reuniones de la Junta Directiva donde se discutan los estados financieros de la empresa, y debe presentar al menos una vez al año los procesos de control interno con sus debilidades y propuestas de mejora.

Finlandia, Noruega y Suecia, hablan de un Comité de Remuneración que debe ser establecido por la Junta Directiva y debe estar conformado por miembros independientes. Este comité está encargado de plantear los esquemas de remuneración de la compañía y preparar directrices para la remuneración del Presidente Ejecutivo y los altos ejecutivos. El Presidente Ejecutivo es el encargado de la administración del día a día de la empresa. En los tres países se hace énfasis que el Presidente Ejecutivo no puede ser el presidente de la Junta Directiva. Finlandia y Noruega recomiendan que la remuneración del Presidente Ejecutivo y los altos ejecutivos tenga una porción fija y otra variable a fin de incentivar la creación de valor en la compañía.

En Suecia se recomienda que en la página Web de la empresa haya un link dedicado al gobierno corporativo donde se divulguen las prácticas de la empresa y reporte información. En el caso de Finlandia la compañía debe emitir una declaración de Gobierno Corporativo donde divulgue las prácticas realizadas por la empresa y sus órganos de gobierno.

Como reflexión general los países nórdicos tienen aspectos incluyentes muy significativos que demuestran su cultura.

### 3.4. EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO NORTEAMERICANO

#### 3.4.1. RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO EN ESTADOS UNIDOS

De acuerdo con los autores (Colley, Doyle, Logan and Wallace, 2005) los estatutos de las compañías deben especificar cuándo se debe hacer la Asamblea General de Accionistas, cumpliendo con la ley entre 90 y 120 días después del cierre del año fiscal, así como las reglas bajo las que se regirá dicha reunión, el reporte y agenda deben ser enviados con suficiente tiempo de antelación a la fecha de la Asamblea.

El 85% de las empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos combinan las funciones del presidente de la Junta Directiva con las funciones del Presidente Ejecutivo en una sola persona.

Se sugiere que las Juntas Directivas estén conformadas por 8 a 16 miembros. En las empresas que cotizan en la bolsa de valores la mayoría de los directores deben ser independientes. Este órgano de gobierno trabaja generalmente a través de comités estructurados y organizados que reparten el trabajo, lo que ayuda a que pocos miembros de junta se concentren en temas específicos. Cada comité debe tener claridad en sus responsabilidades, llevar actas y reportar las recomendaciones a la Junta Directiva. Se recomienda que las empresas estadounidenses conformen desde la Junta Directiva los siguientes comités: 1) comité gerencial, 2) comité de directores externos, 3) comité de compensación 4) comité de auditoría y 5) comité de nominación y gobierno corporativo (Ver Gráfico 4).

El comité gerencial vela por la implementación adecuada de la estrategia de la empresa; una de sus funciones es actuar como mecanismo de seguridad cuando el tiempo o las circunstancias dificultan que la Junta Directiva tenga quórum. Éste comité está conformado por los presidentes de los otros comités.

El comité de directores externos, como su nombre lo indica, está conformado por miembros independientes de la Junta Directiva. En las reuniones generalmente discuten temas que consideran importantes y oportunos, los cuales, están relacionados con el desempeño y los desacuerdos del CEO con los miembros de Junta Directiva. La idea de estas reuniones es hacer una revisión independiente de los temas que se desarrollan.

El comité de compensación debe estar compuesto por miembros independientes de la junta, es el encargado del diseño y administración de los planes de remuneración y beneficios de altos directivos y del CEO (Bebchuk, y Fried, 2003; Bebchuk, & Fried, 2004; Baker, Jensen, y Murphy, 1988), así como de la evaluación de su desempeño y la sucesión ejecutiva.

El comité de auditoría debe estar compuesto por una mayoría de miembros independientes, tiene como función principal supervisar los procesos de reportes contables y financieros de la empresa, y revisar los estados financieros. Por otro lado, éste comité está encargado del control interno a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos relacionados con la eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de los reportes financieros, obediencia de las leyes y reglas (Linck, Netter, and Yang, 2009; Menon and Deahl Williams, 1994).

El comité de nominación o gobierno corporativo debe estar conformado por mayoría de miembros independientes. Tiene como tarea identificar y reclutar nuevos miembros de Junta cuando haya vacantes disponibles, en algunas empresas está encargado de la evaluación del desempeño de la Junta y sus miembros (Anderson y Bizjak, 2003; Conyon y He, 2004; Newman, H. y Mozes, H., 1999)

#### 3.4.2. LEY SARBANES OXLEY

Esta es una Ley estadounidense y por su influencia a nivel mundial como "hard law" los investigadores acordaron resumirla. La ley Sarbanes Oxley se hizo oficial en el año 2002 con el fin de fortalecer las responsabilidades corporativas mediante auditorías estrictas (Lander,

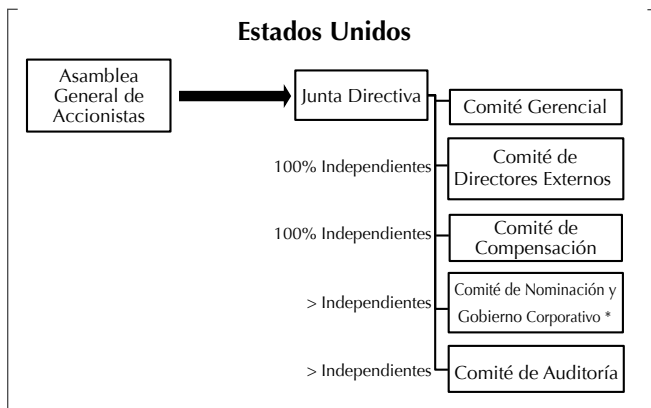


Gráfico 4. Modelo de gobierno corporativo de Estados Unidos

2004) (Ver Gráfico 5). Las empresas estadounidenses culturalmente se basan en la confianza y sus empresas se caracterizan por tener un gran número de accionistas. Las Asambleas Generales de Accionistas tienen poca influencia y son más informativas, pues delegan todas sus funciones en la Junta Directiva.

El auditor externo reporta a la Asamblea General de Accionistas, está encargado de evaluar la efectividad del control interno de la empresa sobre los estados financieros. La empresa debe incluir este informe en el reporte anual.

La Junta Directiva debe estar compuesta en su mayoría por miembros independientes, entre las funciones de éste órgano de gobierno está la conformación de:

- 1) El comité de nominación y gobierno corporativo,
- 2) El comité de compensación, y
- 3) El comité de auditoría.

Para las empresas que cotizan en NYSE todos los comités deben estar conformados por miembros independientes, mientras que para NASDAQ el único comité conformado por cien por ciento de independientes es el comité de auditoría. Los comités de remuneración y de nominación y gobierno corporativo, deben estar conformados por una mayoría de miembros independientes (Coates, 2007; Wintoki, 2007).

El comité de nominación y gobierno corporativo es obligatorio para NYSE y opcional para NASDAQ. Este comité es responsable de la nominación de candidatos como posibles miembros de Junta Directiva. Por otro lado, el comité de compensación debe determinar la remuneración de los altos ejecutivos, la evaluación y remuneración del gerente de la empresa y realizar la evaluación a los miembros de Junta Directiva (Bruce, Buck, BGM, 2005). Finalmente, el comité de auditoría debe estar conformado al menos por tres miembros independientes encargados de revisar los estados financieros elaborados por el auditor externo, las políticas de control de administración y control del riesgo, así como de contratar, evaluar y despedir al auditor externo (Uzun, Szewczyk, y Varma, 2004; Zhang, Zhou, y Zhou, 2007).

En relación al tema de manejo de información, la empresa debe divulgar reportes periódicos en su página web. Además, el reporte debe ser publicado máximo 60

días después de la finalización del periodo financiero (Gordon, Loeb, Lucyshyn, y Sohail, 2006; Litvak, 2007).

La ley Sarbanes Oxley no obliga a las empresas a conformar un código de conducta y ética, pero recomienda crearlo. Este código debe ser divulgado en el reporte anual del año fiscal, y debe incluir los siguientes temas: conducta honesta y ética, manejo ético de los conflictos de interés, divulgación justa, completa, oportuna y precisa de los reportes y de la comunicación pública.

Estados Unidos sin duda ha sido el país que más ha influido en la implementación de códigos de gobierno pero su sesgo al tener una mayor cantidad de inversionistas hace que exista una tendencia a romper el link entre accionistas y Junta Directiva, lo cual ha sido criticado por muchos académicos en un artículo llamado *The Board's Missing Link* (Montgomery, and Kaufma, 2003).

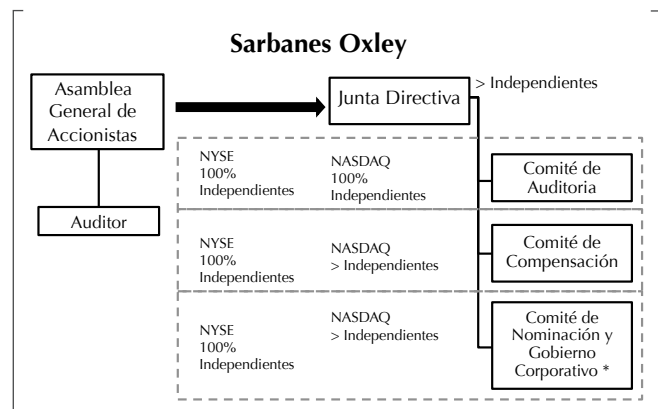


Gráfico 5. Modelo de gobierno corporativo - Ley Sarbanes Oxley

### 3.5. CÓDIGOS DE GOBIERNO CORPORATIVO LATINOAMERICANOS

Los países escogidos para el análisis de esta región son Brasil (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2010), México (Consejo Coordinador Empresarial, 2010) y Colombia (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, 2009) (Ver Gráfico 6). En cuanto a la Asamblea General de Accionistas México y Colombia proponen citarla al menos con 15 días de anticipación, en el caso de Brasil la citación debe hacerse con 30 días de antelación; los códigos de Brasil y Colombia mencionan que en

este órgano de gobierno se deben aprobar las políticas de remuneración de los administradores. En México la Asamblea General de Accionistas designa al Comisario, quien está encargado de revisar los estados financieros y las políticas contables, el Comisario es un cargo diferente al auditor externo.

El código de Brasil recomienda a las empresas familiares crear un Consejo de Familia que se encargue de discutir temas familiares y las expectativas que los miembros de la familia tienen respecto a la organización, planear la sucesión, la transferencia de la propiedad y definir reglas para la designación de miembros de Junta Directiva. Este es un concepto importante en Latinoamérica debido a que este tipo de sociedades de familia predomina en estos países.

Respecto a la Junta Directiva, deben estar conformadas por mayoría independientes en el caso de Brasil, mientras que en México y Colombia exigen como mínimo el 25%, que es inferior a los códigos de los países desarrollados que exige un 50% de independientes. Adicionalmente, los códigos de Brasil y de Colombia hacen énfasis en que los miembros de junta no pueden participar en más de 5 juntas directivas a la vez.

Brasil y México se refieren a un número idóneo de miembros de Junta Directiva, el primero de estos dice que la Junta Directiva debe estar compuesta entre 5 y 11 miembros, mientras México dice que debe estar compuesta entre 3 y 15 miembros. Entre las funciones más representativas de este órgano de gobierno está la formulación de estrategias de la empresa, identificar los mayores riesgos a los que la empresa está expuesta, así como la verificación del funcionamiento del control interno. El código de México incluye la función de establecer un plan formal de sucesión del director general y de los altos ejecutivos.

La Junta Directiva debe conformar comités, en Colombia el código habla del establecimiento de un comité de nominación y un comité de auditoría, sin embargo, no se especifican las funciones de los mismos. Brasil y México hablan del comité de auditoría que en el caso de Brasil debe estar conformado por sólo miembros independientes (diferentes de la Junta Directiva, es decir externos). En México debe estar compuesto por mayoría de propietarios externos. Este comité se encarga de la revisión de los reportes financieros, establecer los lineamientos de control interno y recomendar los candidatos a auditor interno.

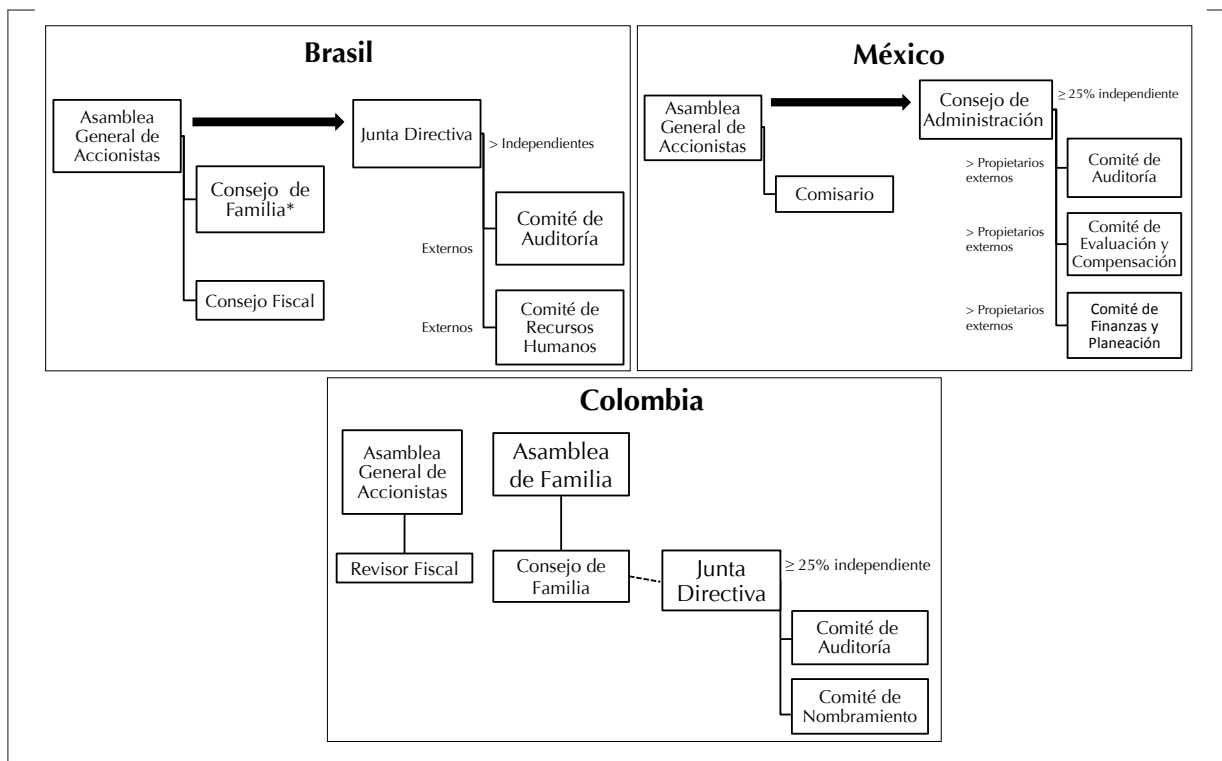


Gráfico 6. Modelos de gobierno corporativo de países latinoamericanos

El código de Brasil también habla de la creación de un comité de recursos humanos, que cumple las funciones de un comité de remuneración y nominación. Mientras que en México sugieren la creación de un comité de evaluación y compensación (que cumple con las funciones de un comité de remuneración) y debe estar conformado por mayoría de propietarios externos.

En México el Consejo de Administración debe crear un Comité de Finanzas y Planeación que debe estar conformado por mayoría de propietarios externos, el cual está encargado de estudiar y proponer la visión estratégica de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo, evaluar las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la dirección general.

El Código de Brasil es el único que define puntualmente las funciones del Presidente Ejecutivo y del equipo de altos ejecutivos, y al igual que el código de México hace énfasis en que el Presidente Ejecutivo no debe ser el presidente de la Junta Directiva, la administración debe crear un código de conducta de acuerdo con los valores, principios y políticas aprobados por la Junta Directiva.

Los estados financieros de las empresas brasileras deben ser revisados por auditores externos, quienes tienen que evaluar que éstos representen la realidad de la empresa. Adicionalmente, El código de Brasil habla del Consejo Fiscal (Leal, 2011), el cual es considerado una herramienta de control independiente de los dueños de la empresa, este órgano de gobierno es establecido por solicitud de los accionistas o un grupo de ellos, puede ser temporal o permanente, sus funciones son examinar los estados financieros del año fiscal y dar su opinión al respecto, reportar si la Junta Directiva no está tomando las medidas necesarias para proteger los intereses de la compañía, monitorear el trabajo de los auditores externos y del auditor interno. Cabe aclarar que el Consejo Fiscal no reemplaza al comité de auditoría debido a que es un órgano de inspección.

El código de Colombia recomienda que el revisor fiscal sea independiente y rote cada 5 años. Este es nombrado por la Asamblea General de Accionistas. En cuanto al manejo de información, los tres códigos hacen énfasis en la creación de mecanismos de divulgación a fin de mantener informados a los accionistas. El código Colombiano tiene un capítulo adicional sobre sociedades de familia, las cuales deben tener un órgano llamado

Asamblea de Familia, el cual velará por el cumplimiento del protocolo de familia, la educación y capacitación de los miembros de la familia que en un futuro trabajarán en la organización a fin que estos cumplan con los perfiles y conocimientos requeridos.

Según la Superintendencia de Sociedades et al (2009), otro órgano de gobierno que las sociedades de familia deben conformar es el Consejo de Familia, el cual servirá como órgano consultivo para la Junta Directiva y elegirá los miembros de familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno y dirección de la sociedad de familia; esta práctica en nuestro concepto confunde los roles de los órganos de gobierno de la familia y de la empresa, y le resta poder a la Junta Directiva.

## 4. Análisis de los códigos de gobierno

Basados en la revisión de los anteriores modelos de gobierno corporativo, los autores agruparon las buenas prácticas teniendo en cuenta dos variables: a) Delegación de funciones de los propietarios, la cual corresponde a algunas de las responsabilidades habituales de un propietario de empresa que son asignadas a la junta directiva, como la función de auditoría, que es una tarea del propietario con el fin de asegurar la propiedad. Esta función en algunos casos se entrega a la junta en su comité de auditoría. La segunda variable se denomina b) Propietarios activos, en la cual hay una mayor participación de los empresarios en la propiedad, lo que también podría corresponder al tipo de organización que hace la infraestructura empresarial de un país y que por lo general, como sus códigos de gobierno, se dirigen principalmente a empresas listadas en el mercado de valores. Se espera que a un mayor número de inversores, menor sea el grado de involucramiento en las responsabilidades de la propiedad, debido al alto grado de confianza que se entrega a la junta directiva para ejercer esas funciones.

Posteriormente, se desarrolló una clasificación de los 14 países estudiados con tres tipos de grupos: i) Grupo A, integrado por Japón y México, que fue llamado «propietarios controladores»; ii) Grupo B, está compuesto por Alemania, Noruega, Suecia, Finlandia, Brasil, China e Italia, que fue llamado de las «propietarios

activos»; y iii) Grupo C, compuesto por Estados Unidos, Australia, Reino Unido, Colombia y España, que fue llamado "Inversionistas" (Ver Gráfico 7).

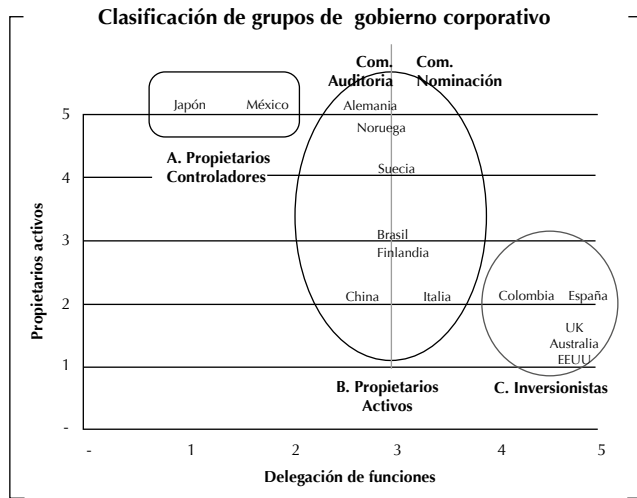


Gráfico 7. Clasificación de grupos de gobierno corporativo

Se puede observar que incluso entre los países que hacen parte del grupo de propietarios activos, se puede hacer una sub-clasificación entre aquellos países que delegan la nominación de miembros de Junta Directiva a la misma Junta. Y aquellos que asumen la responsabilidad de auditor en la empresa a través del comité de auditoría. De esta manera los investigadores encontraron que en países como Italia los propietarios delegan la nominación a la Junta Directiva, mientras que países como Alemania asumen la responsabilidad de un propietario que consiste en cuidar siempre la propiedad, por lo que se necesita hacer un seguimiento a la propiedad y a la Junta Directa. Si se delega alguna de estas dos responsabilidades por facilidad y confianza, se cree que es más susceptible entregar la auditoría a la Junta Directiva que la responsabilidad de nominación y nombramiento de miembros de junta, esto dependiendo del *hard law* de cada país, pero el espíritu es un mecanismo de cooptación.

De esta manera, se determinó que el gobierno corporativo se basa principalmente en la infraestructura empresarial de cada país y en la creencia de los hombres de negocios sobre cómo controlar sus organizaciones, así como del nivel de confianza en las diferentes instituciones de los países.

Se comparó el diferente nivel de desarrollo del mercado de valores versus los grupos de gobierno corporativo anteriores (Ver Gráfico 8). Se encontró que tanto Colombia como España siguen el modelo de gobierno corporativo de los Estados Unidos, pero con un menor nivel de desarrollo de su mercado de valores (especialmente en el caso de Colombia). Esta situación podría ser contraproducente, ya que están siguiendo un modelo que va en contra de su infraestructura corporativa y su cultura. Por otra parte, México y Japón, son países que se basan más en una cultura donde los propietarios están dentro de la organización, lo que quita la visión de las partes interesadas de la organización (stakeholders). Aunque, México intenta poner externos independientes, lo que se ve es una clara influencia de los propietarios dentro de los órganos de gobierno de la junta directiva. Los investigadores consideran que los mejores modelos de gobierno corporativo son los clasificados en el grupo B, especialmente los modelos de Alemania y Noruega, que buscan un claro equilibrio de todos los poderes. Por lo tanto, se sugiere el siguiente modelo para ser adoptado por los países de América Latina teniendo como base su cultura.

Los investigadores sugieren que Países como España, Colombia, Japón y México, por su cultura y desarrollo económico, deberían moverse hacia el grupo de propietarios activos, ya que este tipo de gobierno corporativo es más acorde a su realidad y a las características del país.

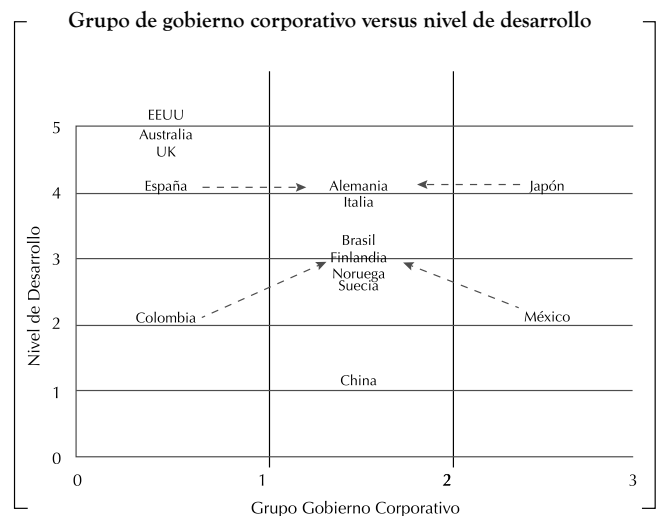


Gráfico 8. Grupo de gobierno corporativo versus nivel de desarrollo

Los investigadores creen fielmente que todos los países en general deberían tener una tendencia hacia el grupo dos, ya que es el equilibrio que se busca, ahora dentro del grupo tres se debe clasificar que tareas son realmente de la Junta Directiva y cuáles de los propietarios, es por eso que se propone el siguiente modelo.

#### 4.1. MODELO Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO SUGERIDOS

Después de analizar los códigos de gobierno corporativo más representativos de diferentes regiones del mundo, a continuación se proponen un conjunto de prácticas de buen gobierno corporativo aplicables para Latinoamérica con el fin de cumplir con los estándares globales y ser más competitivos (Ver Gráfico 9).

##### 4.1.1. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Asamblea General de Accionistas es el máximo órgano decisorio de la empresa y el máximo foro donde los accionistas pueden ejercer sus influencias (Cámara de Comercio de Bogotá, et. al, 2009). Esta reunión debe realizarse al menos una vez al año (aunque se recomienda un mayor número de reuniones) y se debe planear de manera tal que garantice la máxima

participación de los accionistas y su derecho al voto. La citación a la reunión, al igual que la agenda y la información financiera debe ser enviada al menos con 15 días de anticipación a los accionistas y la citación debe estar disponible en la página web de la empresa.

Se recomienda que en la Asamblea General de Accionistas participen el Presidente Ejecutivo, el revisor fiscal y los miembros de Junta Directiva. En la Asamblea se elige al revisor fiscal y su asignación de honorarios, se toman las decisiones relacionadas con inversiones o desinversiones por fuera del ámbito de la Junta Directiva y asignación de dividendos, reforma de estatutos, se hace el nombramiento de los miembros de Junta Directiva y la asignación de sus honorarios.

##### CONSEJO DE SOCIOS

La Asamblea General de Accionistas debe conformar un Consejo de Socios, al estilo de la junta supervisora Alemana, este órgano es el responsable de gobernar la propiedad de manera global, obteniendo sinergias y optimizando su desempeño (Gómez-Betancourt, 2010). Deben reunirse al 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.

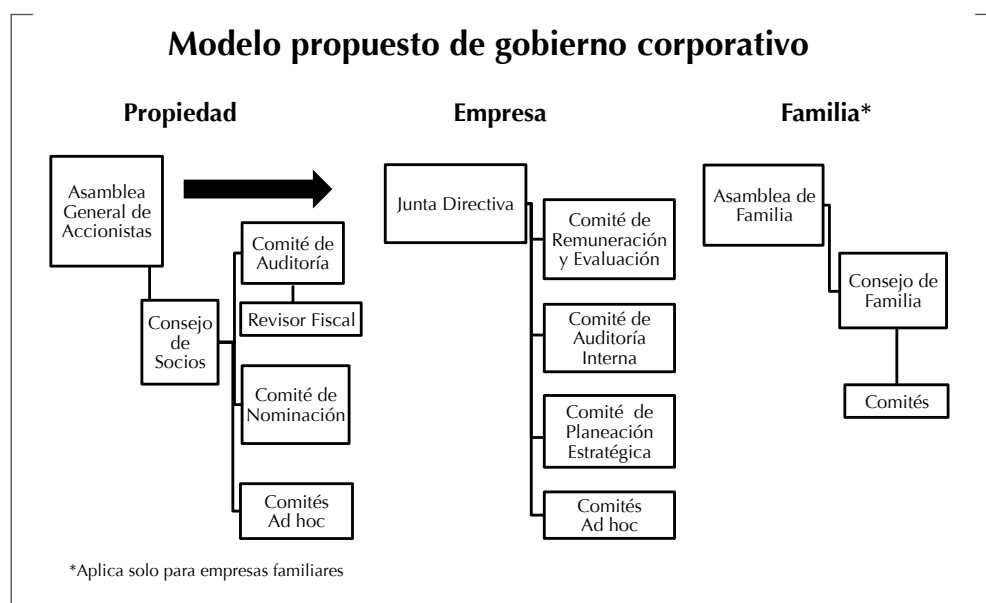


Gráfico 9. Modelo propuesto de gobierno corporativo

El Consejo de Socios y sus comités hacen las tareas operativas para que la Asamblea General de Accionistas cumpla con sus responsabilidades, analice la información y tome la decisión final sobre las propuestas trabajadas previamente por los miembros del Consejo de Socios.

Algunas de las funciones son:

- Buscar miembros de junta y conformar las plantillas que se llevarán finalmente a la Asamblea. En esta labor se pueden apoyar en el comité de nominación.
- Velar por la transparencia de la información a través del comité de auditoría.
- Analizar opciones de valoración de la empresa.
- Facilitar la transacción de acciones entre socios.
- Estudiar y proponer cambios de los estatutos.
- Estudiar la propuesta de políticas de dividendos que propone la Junta Directiva de cada empresa.
- Estudiar y proponer honorarios a valor de mercado para revisor fiscal y miembros de Junta Directiva.

#### COMITÉ DE AUDITORÍA

El Consejo de Socios establece el comité de auditoría, el cual debe estar compuesto al menos por tres miembros. Se recomienda que exista una mezcla entre accionistas que no trabajen en la empresa y externos independientes.

Las funciones de este comité son:

- Supervisar la eficacia del control interno, auditoría interna y sistemas de administración del riesgo.
- Revisar la integridad de los reportes financieros de la empresa y supervisar la independencia del auditor externo.
- Asegurar que la administración tome acciones correctivas a tiempo e identificar debilidades en cuanto a control.
- Recomendar al Consejo de Administración los candidatos a auditores externos.
- 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. El Revisor

Fiscal es elegido anualmente en la Asamblea General de Accionistas y hace parte del comité de auditoría, su función es dar a los accionistas una opinión independiente sobre cómo la administración ha generado los estados financieros, la contabilidad y la gestión de la empresa. El Revisor Fiscal debe asistir a las reuniones del comité de auditoría con el fin de comentar su trabajo y establecer mayor contacto con los socios.

Las funciones principales de este cargo son:

- Presentar al menos una vez al año al comité de auditoría los procesos de control interno con sus debilidades y propuestas de mejora.
- Examinar las cuentas anuales, las prácticas contables y revisar la administración de la Junta Directiva y del gerente.
- Determinar si los estados financieros reflejan la realidad de la empresa.
- Presentar el informe anual a la Asamblea General de Accionistas.

#### COMITÉ DE NOMINACIÓN

El Consejo de Socios debe conformar el comité de nominación con al menos tres personas que en su mayoría sean externos independientes, sus principales funciones son:

- Proponer candidatos para la Junta Directiva y su presidente.
- Evaluar miembros de la Junta Directiva.
- Desarrollar un proceso de evaluación de desempeño a la Junta Directiva, sus comités y miembros.

#### 4.1.2. JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva es elegida por los accionistas de la empresa después que el Consejo de Socios ha realizado los paneles de votación. Esta encargada de velar por los objetivos y el sistema de gobierno de la empresa (Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa, 2010), guiar la dirección estratégica de la compañía de acuerdo a los intereses de todos los partícipes. La mayoría de los códigos de gobierno corporativo recomiendan que esté compuesta en su mayoría por directores independientes con experiencia y conocimiento que aporten ideas y ayuden a guiar estratégicamente la empresa a fin de defender la viabilidad y rentabilidad a largo plazo. Se



sugiere que este órgano de gobierno esté compuesto por un número par de directores a fin que las decisiones sean tomadas por consenso y no por votación para no enfrentar a la Junta Directiva (Baysinger, y Butler, 1985; Boyd, 1994; Dalton, y Kesner, 1987; Hallock, 1997; Hermalin, y Weisbach, 1991; Rosenstein, y Wyatt, 1990; Shivdasani, 1993). La mayoría de los códigos considerados *soft law* y las leyes consideradas *hard law* hablan de votaciones, pero en la praxis habla de consensos.

### Funciones de la Junta Directiva

Entre las funciones principales de este órgano de gobierno están:

- Definir objetivos, y estrategias corporativas y financieras de la compañía, así como asegurar que se alcancen.
- Supervisar la empresa incluyendo el control interno y rendición de cuentas.
- Definir las políticas generales de la empresa.
- Supervisar el desempeño de la empresa haciendo especial énfasis en las situaciones de conflicto de interés.
- Evaluar y aprobar transacciones que tienen un impacto significativo en la rentabilidad, activos y pasivos de la empresa o en su posición financiera.
- Evaluar el desempeño y el plan de sucesión del CEO y de los altos directivos.
- Delegar poderes a los miembros de Junta Directiva y a los comités, así como revocar dichos poderes
- Reportar información a los accionistas en la Asamblea General de Accionistas.

La labor del presidente de la Junta Directiva es asegurar el buen desempeño de cada uno de los miembros de la Junta Directiva, adicionalmente, se sugiere que el presidente de la empresa no sea el presidente de la Junta Directiva (Brickley, Coles, y Jarrell, 1997).

### Independencia de los miembros de Junta

Un miembro de Junta Directiva no es considerado independiente si:

- La persona provee servicios financieros, legales y/o de consultoría.

- El miembro tiene o ha tenido en los últimos cinco años una relación laboral, en una posición directiva.
- Recibe dinero de la compañía aparte de su remuneración por ser miembro de Junta Directiva.
- El miembro tiene o ha tenido recientemente una relación comercial, de prestación de servicios financieros o de consultoría directa o indirectamente con la empresa.
- Si en los últimos tres años ha sido socio o empleado de la firma contable que audita la compañía en la actualidad.
- Si es accionista directo o indirecto de la empresa.
- Si tiene parentesco próximo con el Gerente General, altos ejecutivos o accionistas.

### Requisitos para los miembros de Junta

El comité de nominación es el encargado de buscar candidatos como miembros de Junta y de la creación de las planchas. Los miembros de Junta deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener el tiempo suficiente para dedicarle a las reuniones de Junta Directiva.
- Experiencia participando como miembro de otras Juntas Directivas.
- Experiencia en administración del cambio y administración de crisis.
- Experiencia identificando y controlando riesgos.
- Conocimiento en la organización del negocio.
- Conocimientos financieros, contables y legales.
- Conocimientos del mercado nacional e internacional.
- Ejercer un juicio independiente.

### Comités de la Junta Directiva

Algunas de las funciones de la Junta Directiva demandan gran tiempo y dedicación. Con el fin de cumplir estas funciones se recomienda la creación de comités de la Junta Directiva que den apoyo, hagan reportes y los entreguen a la Junta. Se recomienda la conformación de: a.) Comité de remuneración y evaluación, b.) Comité de auditoría interna y c.) Comité de planeación estratégica. Adicional a estos comités, pueden crearse otros según sea la necesidad de la empresa, algunos de ellos son: comité financiero, comité comercial, comité legal, etc. (Klein, 1998).

### COMITÉ DE REMUNERACIÓN

El comité de remuneración debe estar compuesto por al menos tres personas, en su mayoría externos independientes, sus funciones son:

- Presentar una propuesta sobre la remuneración del Gerente General y altos gerentes de la empresa.
- Recomendación sobre las políticas de remuneración de la compañía, reclutamiento, retención y terminación de contratos de altos gerentes.
- Evaluar anualmente el desempeño y efectividad de la Junta Directiva y sus comités.
- Encargarse de buscar candidatos idóneos para la sucesión ejecutiva.

### COMITÉ DE AUDITORÍA INTERNA

El comité de auditoría interna debe estar compuesto por al menos tres personas, en su mayoría externos independientes, y sus funciones son:

- Planear y coordinar con el revisor fiscal el sistema de control interno.
- Evaluar que el sistema de control interno sea apropiado.
- Revisar estados financieros y recibir informes periódicos.

### COMITÉ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El comité de planeación estratégica debe estar conformado por miembros internos e independientes, entre sus tareas figuran:

- Hacer el plan de rendición de información.
- Elaborar el análisis de competidores y el sectorial.
- Hacer el análisis de fortalezas y debilidades.
- Elaborar la propuesta de posicionamiento de la empresa.

### 4.1.3. PRESIDENTE EJECUTIVO Y ALTOS EJECUTIVOS

El Gerente General es el responsable de la administración del día a día de la organización, éste es responsable de la aplicación de las directrices establecidas por la Junta Directiva y tiene que reportar a éste órgano de gobierno.

El Gerente General debe asegurar que las prácticas contables de la empresa cumplan con la ley, así como supervisar que los asuntos financieros sean manejados de manera fiable.

El Gerente General y los altos ejecutivos han de abstenerse de desempeñar cargos en empresas competidoras, y de utilizar con fines privados la información no pública a la que tiene acceso. Al mismo tiempo, debe asegurarse que las partes interesadas dispongan de información de interés, tan pronto como esté disponible.

Los altos ejecutivos y el Gerente General deben ser remunerados en una combinación de salario fijo y variable con el fin de incentivar la creación de valor a la compañía (Baker, Jensen, y Murphy, 1998; Daily, Johnson, Ellstrand, y Dalton, 1998; Murphy, y Jensen, 1990)

### 4.1.4. INFORMACIÓN

Las políticas de divulgación de información son importantes por el derecho que tienen los accionistas y grupos de interés de conocer la empresa en la que invierten o tienen relaciones, se sugiere que la divulgación de información sea completa, objetiva, oportuna y equitativa. Con este fin, la empresa debe diseñar una política de comunicación y mecanismos que promuevan la efectiva información a los accionistas y grupos de interés la cual debe ser publicada en la página web de la organización.

Adicionalmente, los reportes financieros anuales, deben ser publicados en la página web de la compañía antes de 60 días, después que el periodo financiero termine, así como las cuentas consolidadas trimestrales deben ser divulgadas a más tardar un mes después del final del trimestre. También es importante la creación de mecanismos para suministrar a los accionistas información periódica, fiable y comparable suficiente para evaluar las condiciones de operación de los negocios.

Por otro lado, los eventos más importantes de la empresa como la Asamblea General de Accionistas, el pago de dividendos, entre otros deben ser publicados anualmente.

### 4.1.5. EMPRESAS FAMILIARES

Se recomienda que en las empresas familiares se establezca la Asamblea de Familia la cual debe estar conformada por la totalidad de la familia, incluyendo

familiares políticos. Su propósito es buscar la unidad y armonía familiar.

La Asamblea de Familia constituirá un Consejo de Familia el cual debe estar compuesto por uno o más miembros de cada rama familiar, así como por uno o varios miembros de cada generación; el objetivo del Consejo de Familia es elaborar y ejecutar la estrategia familiar con el fin de fomentar la unidad y la armonía de sus miembros (Gómez-Betancourt, 2005). El Consejo debe conformar comités que trabajen diferentes aspectos de la estrategia familiar, algunos de ellos son el comité de actividades culturales, comité de resolución de conflictos, comité de filantropía, comité de vacaciones compartidas, etc.

## 5. Conclusiones

El gobierno corporativo ha tomado gran importancia en los últimos años debido a los recientes y graves escándalos financieros de empresas globales, razón por la cual, los países del mundo han creado códigos de gobierno corporativo que sugieren buenas prácticas de gobierno para las empresas que cotizan en la bolsa. Se recomienda que estas prácticas de gobierno corporativo también sean acogidas y aplicadas por empresas que no coticen en la bolsa de valores, como es el caso de empresas familiares, pequeñas, medianas y grandes empresas.

En este artículo se analizaron los modelos de gobierno de 14 países, los investigadores encontraron una gran diferencia entre los códigos de gobierno según la estructura empresarial del país: i) hay países donde los dueños delegan la mayoría de sus responsabilidades a la Junta Directiva, como Estados Unidos, Australia y Reino Unido; ii) países donde los dueños se involucran fuertemente en el gobierno corporativo, como Japón y México; y iii) países que tienen un nivel medio de delegación, dividido en: a) países que no delegan las responsabilidades de los dueños de auditoría y nominación de los miembros de junta, como Noruega y Alemania; y b) países donde se delega a la Junta Directiva la auditoría y/o nominación de miembros de junta.

Los investigadores consideran que los mejores modelos de gobierno corporativo son los clasificados en el grupo denominado propietarios activos, en especial los modelos de Alemania y Noruega ya que estos buscan un balance claro de poder. Así mismo, los investigadores

sugieren que Países como España, Colombia, Japón y México debido a su cultura y desarrollo económico, se desplacen al grupo de propietarios activos, ya que este tipo de gobierno corporativo es más acorde a su realidad y a sus características como país.

Los investigadores proponen un modelo de gobierno corporativo para las empresas Latinoamericanas, el cual está dividido en tres diferentes ámbitos: Propiedad, Empresa y Familia. En el ámbito de la propiedad el órgano de gobierno supremo es la Asamblea General de Accionistas, la cual debe conformar: a) un consejo de socios; b) un comité de auditoría; c) un revisor fiscal quien hace parte del comité de auditoría; d) un comité de nominación; y e) Comités Ad hoc según se considere necesario. En el ámbito de la empresa la Junta Directiva es el principal órgano de gobierno y esta debe conformar: a) Un comité de remuneración y evaluación; b) Un comité de auditoría interna; c) Un comité de planeación estratégica; y d) Comités Ad hoc. Finalmente en el ámbito de la familia el mayor órgano de gobierno es la Asamblea de Familia la cual debe crear un Consejo de Familia.

## 6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este es un artículo de tipo conceptual, que busca entender diferentes códigos de gobierno corporativo del mundo, así como comprender a partir de unos criterios propuestos por los investigadores, como se comportan los diferentes países que dependiendo de su cultura, tradición y estructura empresarial optan por un tipo de gobierno corporativo u otro.

Las limitaciones de este estudio es el reducido número de países estudiados por región, para futuras investigaciones se recomienda incorporar otros países para dar mayor robustez y confiabilidad a la revisión realizada actualmente. Adicionalmente, se puede realizar una investigación empírica, que valide que lo dicho en los códigos sea realmente lo que las empresas hacen a través del tiempo, con el fin de monitorear el avance del gobierno corporativo en las organizaciones. Otra futura investigación es tener en cuenta el modelo de gobierno corporativo propuesto para hacer estudios de casos de orden cualitativo, donde se haya implementado dicho modelo, y así mostrar los cambios y efectos en los tres ámbitos: empresa, propiedad y familia. ≡

## NOTAS

1. Artículo producto de investigación que forma parte de la línea de empresa familiar del grupo de investigación de empresa familiar de INALDE, Business School, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia.
2. El *soft law* debe entenderse como los instrumentos cuasi jurídicos que no tienen ningún carácter vinculante legal. En este caso se analizaron códigos de gobierno corporativo que sugieren una conducta ideal para empresas privadas y públicas.
3. En caso de querer consultar las matrices comparativas del estudio, podrá contactar a la autora Natalia Zapata-Cuervo a su correo electrónico natalia.zapata@inalde.edu.co

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUILERA, Ruth y CUERVO-CARUZA, Alvaro. Codes of good governance worldwide: what is the tigger? *In: Organization Studies*. Vol.25, No. 3 (2004); p.415-443.
2. AHMADJIAN, Christina L. y OKUMURA, Ariyoshi. Corporate governance in Japan. *In: Handbook on International Corporate Governance*. Second ed. UK: Edward Elgar Publishing Limited 2011, p. 247 - 223.
3. ANDERSON, Ronald y BIZJAK, John. An empirical examination of the role of the CEO and the compensation committee in structuring executive pay. *In: Journal of Banking & Finance*. Vol. 27, No. 7(2003); p. 1323-1348.
4. ASX CORPORATE GOVERNANCE COUNCIL. Corporate Governance Principles and Recommendations. 2nd Edition ed2007. 1 875262 42 3.
5. BAKER, George P., JENSEN, Michael y MURPHY, Kevin. Compensation and incentives: practices vs theory. *In: The journal of Finance*. Vol. 43, No. 3 (1988); p. 593-616.
6. BAYSINGER, Barry y BUTLER, Henry. Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *In: Journal of Law, Economics, & Organization*. Vol.1, No. 1(1985); p. 101-124.
7. BEBCHUK, Lucian Arye. y FRIED, Jesse. Executive compensation as an agency problem. *In: Journal of Economic Perspectives*. Vol. 17, No. 3 (2003); p. 71-92.
8. BEBCHUK, Lucian Arye y FRIED, Jesse. M. Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation. MA and London: Harvard University Press, 2004.
9. BOYD, Brian. Board control and CEO compensation *In: Strategic Management Journal*. Vol. 15, No. 5 (1994); p. 335-344.
10. BRICKLEY, James, COLES, Jeffrey y JARRELL, Gregg. Leadership structure: Separating the CEO and Chairman of the Board. *In: Journal of corporate Finance*. Vol. 3 No. 3 (. 1997); p. 189-220.
11. BRUCE, Alistair, BUCK, Trevor y GM MAIN, Brian. Top executive remuneration: A view from Europe. *In: Journal of Management Studies*. Vol. 42, No. 7 (2005); p. 1493-1506.
12. CADBURY, Adrian. Board Focus. The Governance Debate. Cadbury Report. 1992.
13. CADBURY, Adrian. Report of the Committee on the financial aspects of corporate governance. London: Gee Publishing, 1992.
14. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, CONFECAMARAS Y SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. Bogotá 2009. 101 p. 978-958-688-283-5.
15. COATES, John. The goals and promise of the Sarbanes-Oxley Act. *In: The Journal of Economic Perspectives*. Vol. 21, No. 1 (2007); p. 91-116.
16. COMISIÓN ESPECIAL PARA EL FOMENTO DE LA TRANSPARENCIA Y SEGURIDAD EN LOS MERCADOS Y EN LAS SOCIEDADES COTIZADAS. Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas. Informe Aldama. España2003.
17. COMMITTEE FOR THE CORPORATE GOVERNANCE OF LISTED COMPANIES. Report Code of Conduct (The Preda Code). Italy: 1999), p. 70.
18. CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL. Código de Mejores Prácticas Corporativas. México, 2010. 35.
19. CONYON, Martin J. Compensation committees and CEO pay. En: Handbook on International Corporate Governance. Second ed. UK: Edward Elgar Publishing Limited 2011.
20. CONYON, Martin y HE, Lerong. Compensation committees and CEO compensation incentives in US entrepreneurial firms. *In: Journal of Management Accounting Research*. Vol. 16, No. 1 (2004); p. 35-56.
21. CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEE. The 2009 Belgian Code on Corporate Governance. Brussels2009. 40 p.
22. DALTON, Dan y KESNER, Idalene. Composition and CEO duality in boards of directors: An international perspective. *In: Journal of International Business Studies*. Vol. 18, No. 3 (1987); p. 33-42.
23. DAILY, Catherine, JOHNSON, Jonathan, ELLSTRAND, Alan y DALTON, Dan. Compensation committee composition as a determinant of CEO compensation. *In: Academy of Management Journal*. Vol. 41, No. 2 (1998); p. 209-220.
24. FINANCIAL REPORTING COUNCIL. The UK Corporate Governance Code. London2012.
25. FINLAND CENTRAL CHAMBER OF COMMERCE. Improving Corporate Governance of Unlisted Companies. Helsinki2006.
26. GÓMEZ-ANSÓN, Silvia y CABEZA-GARCÍA, Laura. Recent corporate governance developments in Spain. *In: Handbook on International Corporate Governance*. UK: Edward Elgar Publishing Limited 2011, p. 14 -36.
27. GÓMEZ-BETANCOURT, Gonzalo. ¿Cómo construir un legado familiar? un modelo para tener familias empresarias perdurables. México: Cengage Learning, 2010.
28. GÓMEZ-BETANCOURT, Gonzalo. Son iguales todas las empresas familiares?: Caminos por recorrer. Grupo Editorial Norma, 2005. 8475774075.
29. GOVERNMENT COMMISSION. German Corporate Governance Code. German Corporate Governance Code. Germany: 2012, p. 16.

30. HALLOCK, Kevin. Reciprocally interlocking boards of directors and executive compensation. *In: Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol. 32, No. 3 (1997); p. 331-344.
31. HERMALIN, Benjamin y WEISBACH, Michael. The effects of board composition and direct incentives on firm performance. *In: Financial management*. Vol. 20, No. 4 (1991); p. 101-112.
32. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Code of Best Practices of Corporate Governance. 4th ed. Sao Pablo 2010.
33. KLEIN, April. Firm Performance and Board Committee Structure. *In: The Journal of Law and Economics*. Vol. 41, No. 1(1998); p. 275-304.
34. LANDER, Guy. What is Sarbanes Oxley? New York: Mc Graw Hill, 2004. 114 p. 0-07-143796-7.
35. LEAL, Ricardo. The emergence of a serious contender: corporate governance in Brazil. *In: Handbook on International Corporate Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited 2011, p. 317-329.
36. LINCK, James S., NETTER, Jeffry M. y YANG, Tina. The effects and unintended consequences of the Sarbanes-Oxley Act on the supply and demand for directors. *In: Review of Financial Studies*. Vol. 22, No. 8(2009); p. 3287-3328.
37. LITVAK, Kate. The effect of the Sarbanes-Oxley Act on non-US companies cross-listed in the US. *In: Journal of corporate Finance*. Vol. 13, No. 2 (2007); p. 195-228.
38. MALLIN, Christine. Corporate governance developments in the UK. *En: Handbook on International Corporate Governance*. UK: Edward Elgar Publishing Limited 2011, p. 3 - 13.
39. MENON, K. y DEAHL Williams, J. The use of audit committees for monitoring. *In: Journal of Accounting and Public Policy*. Vol. 13, No. 2 (1994); p. 121-139.
40. MURPHY, Kevin y JENSEN, Michael. Performance pay and top management incentives. *In: The Journal of Political Economy*. Vol.98, No. 2(1990)
41. NEWMAN, Harry y MOZES, Haim. Does the composition of the compensation committee influence CEO compensation practices? *In: Financial Management*. Vol. 28, No. 3 (1999); p. 41-53.
42. NORWEGIAN CORPORATE GOVERNANCE BOARD. The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance. Norway: (7th Edition, 2012), p. 61.
43. ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. "White Paper" sobre Gobierno Corporativo en America Latina. 2004.
44. RASMUSSEN, Janicke L. y HUSE, Morten. Corporate governance in Norway: women and employee-elected board members. *En: Handbook on International Corporate Governance*. Second ed. UK: Edward Leonard Publishing Limited 2011.
45. ROSENSTEIN, Stuart y WYATT, Jeffrey. Outside directors, board independence, and shareholder wealth. *In: Journal of Financial Economics*. Vol. 26, No. 2 (1990); p. 175-191.
46. SECURITIES MARKET ASSOCIATION. Finnish Corporate Governance Code. Finland2010. 978-952-5620-47-4.
47. SHAFFER, GREGORY Y POLLACK, MARK. Hard vs. *soft law*: alternatives, complements and antagonists in international governance. *In: Minnesota Law Review*. Vol. 94, (2010);p. 706-99.
48. SHIVDASANI, Anil. Board composition, ownership structure, and hostile takeovers. *In: Journal of accounting and economics*. Vol. 16, No. 1(1993); p. 167-198.
49. SWEDISH CORPORATE GOVERNANCE BOARD. Swedish Corporate Governance Code. Stockholm: Hallvarson & Hallvarson, 2010.
50. TAM, Kit y YU, Celina. China's corporate governance development. *En: Handbook on International Corporate Governance*. Second ed. UK: Edward Elgar Publishing Limited 2011.
51. THE LEBANESE TRANSPARENCY ASSOCIATION. Corporate Governance Guidelines for Listed companies. Lebanon 2010.
52. TOKYO STOCK EXCHANGE INC. Principles of Corporate Governance for Listed Companies. Tokyo 2009. 12 p.
53. UZUN, Hatice, SZEWCZYK, Samuel H y VARMA, Raj. Board composition and corporate fraud *In: Financial Analysts Journal*. Vol. 60, No. 3(2004);p. 33-43.
54. WERDER, Axel V. y TALAULICAR, Till. Corporate governance in Germany: basic characteristics, recent developments and future perspectives. *In: Handbook on International Corporate Governance*. UK: Edward Elgar Publishing Limited (2011); p. 36-58.
55. WINTOKI, Babajide. Corporate boards and regulation: The effect of the Sarbanes-Oxley Act and the exchange listing requirements on firm value. *In: Journal of Corporate Finance*. Vol. 13, No. 2, (2007); p. 229-250.
56. ZAHRA, Shaker A. y PEARCE II, John A. Boards of Directors and Corporate Financial Performance: a Review and Integrative Model. *In: Journal of Management*. (1989);p. 291 - 334.
57. ZHANG, Yan, ZHOU, Jian y ZHOU, Nan. Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses. *In: Journal of accounting and public policy*. Vol. 26, No. 3(2007);p. 300-327.