

# Gobierno Corporativo en Latinoamérica: ¿Existe liderazgo en sostenibilidad en los directorios?

El paradigma tradicional de hacer negocios, centrado únicamente en la maximización de resultados económicos, ha dejado de ser viable. En la actualidad las organizaciones se ven enfrentadas a un escenario complejo, de mayores expectativas asociadas a su comportamiento social y medioambiental. En este contexto, aquellas organizaciones que reconocen el impacto de los temas de sostenibilidad en su negocio y en función de ello ajustan su estrategia corporativa, tienen mayores posibilidades de asegurar su permanencia y éxito en el largo plazo.

Dentro de esta nueva forma de hacer negocios, cobra especial importancia el liderazgo corporativo, siendo el directorio, como máximo órgano de gobierno de la empresa, el encargado de proveer el necesario compromiso y liderazgo en la gestión estratégica de sostenibilidad.



**Ingrid Koch**

Gerente Operaciones

Centro Vincular, Pontificia Universidad  
Católica de Valparaíso, Chile

Un directorio eficaz, debidamente constituido, es la piedra angular del buen gobierno corporativo. Esto porque es responsable del desempeño, del logro de los objetivos del negocio, del cumplimiento de las leyes y reglamentos relevantes, así como de la protección de los derechos e intereses de los accionistas, incluidos los minoritarios.

Aunque el gobierno corporativo es a menudo considerado un mecanismo destinado exclusivamente a proteger la riqueza de los accionistas, cada vez más está siendo utilizado para supervisar las actividades empresariales que incluyen la gestión sobre los impactos en la sociedad y el medio ambiente. En algunas organizaciones esto

genera tensión y contradicciones en las prioridades tradicionales de accionistas, directorios y ejecutivos, dado que se les pide asumir responsabilidades corporativas en nuevos ámbitos.

Numerosos escándalos que han dejado al descubierto malas prácticas en los gobiernos corporativos, han aumentado el debate sobre el papel de los directorios. En consecuencia, ha surgido con fuerza un renovado enfoque para fortalecer el gobierno corporativo, incluyendo mejores estructuras, controles y balances más rigurosos, mayor independencia, entre otros cambios.

## En América Latina solo el 15% de las empresas cuenta con un presidente no ejecutivo e independiente.

Durante muchos años el Gobierno Corporativo ha sido un aspecto importante en el *Corporate Sustainability Assessment* de RobecoSAM y tal como ha sucedido con los demás criterios, los requisitos han evolucionado y volviéndose más desafiantes en el tiempo. Actualmente las preguntas de RobecoSAM están enfocadas en la

estructura del directorio, su composición y comités relacionados, la eficacia del directorio y medidas para asegurar la alineación con los intereses a largo plazo de los accionistas, incluyendo la transparencia y la estructura de remuneración de ejecutivos, así como los requisitos de titularidad de acciones.

## Gobierno corporativo en Latinoamérica

Con el objetivo de analizar aspectos de gobierno corporativo en Latinoamérica, relacionados específicamente con la estructura del directorio, sus roles y responsabilidades y su eficacia, se consideraron las 115 empresas que se incluyeron en el *Corporate Sustainability Assessment* 2016.

País	Número de empresas
Brazil	29
Chile	56
Colombia	12
México	16
Perú	2

### ¿Están los directorios estructurados para asegurar un adecuado liderazgo y supervisión?

La estructura del directorio se refiere a su tamaño total, su composición y la proporción de miembros independientes. Estas características han demostrado tener un impacto en la gestión y el éxito del directorio.

En cuanto a la composición, es necesario que los directorios estén conformados por miembros no ejecutivos e independientes. Los primeros, no deben ser empleados de la empresa, ni deben estar involucrados en su gestión diaria y ejercer presiones operativas; mientras que los directores independientes no deben tener intereses directos o

indirectos en la empresa. Los criterios de independencia van desde no tener una historia de empleo con la empresa (al menos como un ejecutivo dentro de los últimos cinco años), ni relaciones con consultores, proveedores importantes o clientes, a que ningún miembro de la familia tenga roles ejecutivos en la empresa o afiliación a organizaciones sociales que reciben importantes aportes de ésta.

Los resultados del CSA 2016 muestran que en América Latina la gran mayoría de las empresas (92%) tiene miembros no ejecutivos en sus directorios y que la inclusión de miembros independientes es menor (85%). Sin embargo, es importante tener en cuenta que no sólo es necesario contar con directores independientes, sino que además deben ser mayoría. Esto conduce a una mayor independencia general y a propiciar niveles más altos de gestión del gobierno corporativo. Debido a que la definición de independencia a menudo ha sido malinterpretada por las empresas, es necesario tener una declaración pública sobre ello, donde se establezcan claramente los criterios de independencia utilizados para seleccionar a los miembros del directorio. Sólo el 43% de las empresas en América Latina tienen una declaración de independencia disponible de manera pública.

La relación entre la administración de la compañía y su directorio es un tema importante para inversionistas y reguladores. Con el fin de evitar posibles abusos de poder, se ha llegado a consenso en favorecer la separación de las funciones de presidente y director ejecutivo. Si el directorio opta por nombrar una

persona que cumpla ambas funciones debe asegurar los necesarios controles y contrapesos para evitar posibles abusos de poder. Sin embargo, la mejor práctica indica que el presidente del directorio debe ser no ejecutivo e independiente. Contar con un directorio encabezado por un presidente independiente, favorece la identificación y control de áreas que no están cumpliendo con el mandato de la empresa.

En Latinoamérica el 60% de las compañías presentes en el CSA afirmó que el presidente de su directorio es no ejecutivo; sin embargo, sólo el 15% de las empresas cuenta con un presidente no ejecutivo y, al mismo tiempo, independiente.

El último criterio referido a la estructura del directorio es su tamaño. Aunque no existe un acuerdo universal sobre el tamaño óptimo de un directorio, se observa que los más grandes presentan mayores dificultades para llevar a cabo las funciones de supervisión de gestión y que la participación efectiva de los miembros se convierte en un reto. Un análisis GMI a cerca de 400 de las empresas más grandes de Estados Unidos demostró que empresas con directorios pequeños superaron a sus pares en un 8,5% a nivel de resultados, mientras que aquellas con directorios grandes obtuvieron resultados un 10,85% menores a sus pares. El directorio más pequeño tenía en promedio de 9,5 miembros, frente a 14 miembros en los más grandes.<sup>1</sup>

Con base en los resultados del CSA 2016, en América Latina el tamaño promedio de los directorios es de 10,6 miembros. El más grande cuenta con 23 directores y el menor con cinco miembros.

## ¿Están las empresas incorporando diversidad en su gobierno corporativo?

El directorio desempeña un papel importante en la supervisión de la gestión de la empresa, no sólo en los resultados financieros, sino que también en la estrategia, la gestión del riesgo, el talento y en varios otros temas del negocio. Por lo tanto, es necesario que los miembros del directorio cuenten con una gama de competencias amplia y complementaria, que sean lo suficientemente independientes y actúen en beneficio de todas las partes interesadas. Los directorios deben estar conformados por personas apropiadas, que estén bien informadas acerca de sus funciones y que puedan comprometer el tiempo necesario para sus funciones.

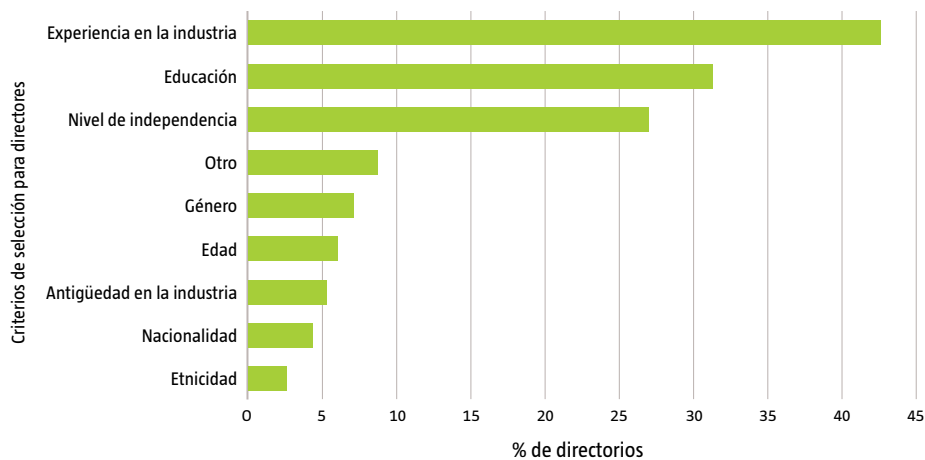
La diversidad es un aspecto que puede agregar valor al directorio, ya que permite considerar diferentes perspectivas y experiencias a la hora de tomar decisiones. De esta manera, los directores son capaces de evaluar los problemas desde un punto de vista más amplio y son más propensos a considerar los intereses de una amplia variedad de partes interesadas.

El compromiso con la diversidad en el directorio y en todos los niveles de la organización, puede ayudar a las empresas a atraer nuevos talentos, crear buena voluntad con los consumidores y competir mejor en mercados globalmente diversos, lo que a su vez aumenta el valor para el accionista en el largo plazo.

Frente a la pregunta del CSA de RobecoSAM sobre la existencia de una política de diversidad y complementariedad de habilidades como parte del proceso de nombramiento del directorio, sólo el 10% de las empresas presentan políticas en esta materia disponibles públicamente. Además de una política explícita, la figura 1 muestra los criterios más utilizados por las empresas en sus procesos de selección, los cuales se refieren a experiencia en el sector, formación y nivel de independencia.

<sup>1</sup> <https://www.wsj.com/articles/smaller-boards-get-bigger-returns-1409078628>

**Figura 1: Criterios utilizados en la selección de miembros del directorio**



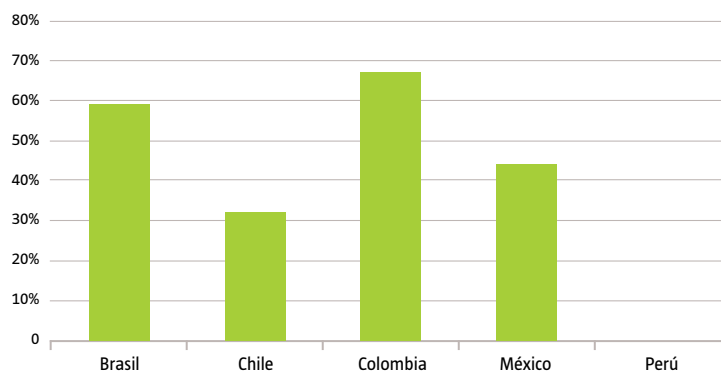
Fuente: RobecoSAM

La diversidad de género se ha convertido en un tema importante en los últimos años, y diversos estudios han demostrado correlación entre la diversidad de género y el desempeño corporativo. Según un estudio de McKinsey, en Estados Unidos las mujeres ocupan actualmente el 19% de posiciones en directorios, mientras que, en países europeos, como Francia, Noruega y Suecia, donde existen metas legislativas o voluntarias, ocupan más del 30%. Aunque la representación de las mujeres en directorios ha ido aumentando, el ritmo sigue siendo lento. De acuerdo a este estudio, las empresas carecen de un sentido de urgencia para cambiar el *status quo*. Es necesario

tener intención y propósito, metas e incentivos para impulsar la toma de decisiones en esta materia. En algunos casos esto puede abordarse estableciendo un número objetivo de posiciones para las mujeres; otro camino es integrar el enfoque de género desde el inicio del proceso de selección para asegurar que la lista de candidatos sea diversa desde el principio.<sup>2</sup>

En América Latina el 43,5% de las empresas analizadas tiene mujeres en sus directorios. Dentro de estas empresas, la participación femenina promedio es de 1,5 miembros.

**Figura 2: Representación femenina en directorios**



Fuente: RobecoSAM

<sup>2</sup><http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/how-to-accelerate-gender-diversity-on-boards>

## ¿Están los directorios liderando o participando en la gestión de sostenibilidad de las empresas?

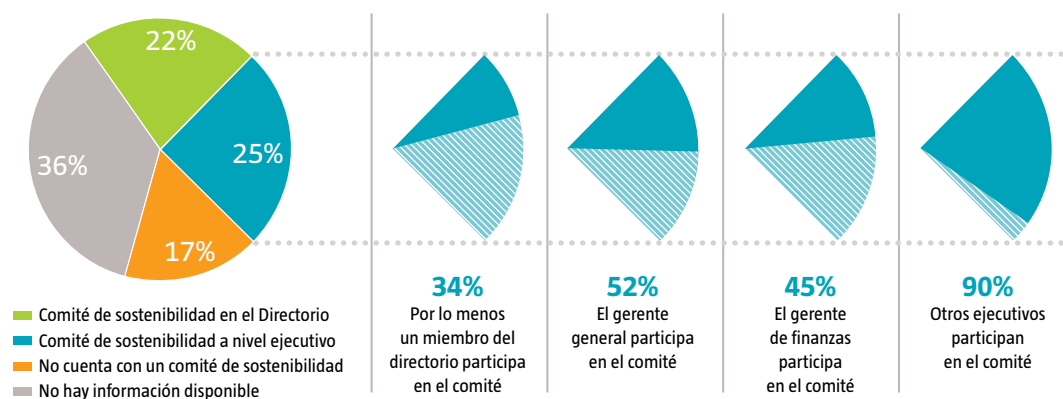
El directorio tiene responsabilidades formales, como la supervisión de auditoría y gestión contable, la selección de directores y ejecutivos, así como las remuneraciones. Estas funciones se llevan a cabo normalmente por comités específicos. Sin embargo, los directorios también necesitan mirar al futuro e involucrarse en temas relacionados a la estrategia y gestión de riesgo, con una perspectiva de largo plazo. La sostenibilidad es uno de estos temas de largo plazo, que debe considerarse en los procesos de toma de decisiones del directorio y de la alta dirección.

Estudios, como el desarrollado por el MIT en 2012<sup>3</sup>, han demostrado que las empresas exitosas y sostenibles cuentan con un claro compromiso de la alta dirección para impulsar el proceso de transformación. Estos líderes adoptan una perspectiva de largo plazo para la toma de decisiones, están dispuestos a tolerar los riesgos, son conocedores de temas de sostenibilidad y tienen un caso de negocio

claro para la consecución de objetivos sostenibles. Gracias a este fuerte compromiso es posible que la empresa incorpore la sostenibilidad en su negocio principal. Un estudio de Ceres<sup>4</sup> en 2014 mostró que de las 600 empresas estadounidenses más grandes, sólo un 32% supervisaba la sostenibilidad en los directorios. El estudio recomienda que la sostenibilidad debe ser integrada en los sistemas de gobernanza al nivel de directorio y que, a través de la combinación de sistemas sólidos y acciones significativas, los directorios tienen mayores posibilidades de lograr mejoras de rendimiento significativas.

Los resultados del CSA 2016 muestran que sólo el 22% de las empresas en América Latina tienen un comité responsable de la sostenibilidad a nivel del directorio y que un 25% cuenta con un comité de sostenibilidad a nivel ejecutivo. De las compañías que tienen un comité de sostenibilidad, el 34% incluye un miembro del directorio y en el 53% participa el gerente general.

Figura 3: Responsabilidad de sostenibilidad en el directorio y a nivel ejecutivo



Fuente: RobecoSAM

<sup>3</sup><http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-become-a-sustainable-company/>

<sup>4</sup><http://www.ceres.org/viewfromthetop>

### ¿Evalúan las empresas la eficacia de sus directorios?

Las expectativas de partes interesadas, condiciones económicas desafiantes y requisitos regulatorios crecientes han llevado la calidad de desempeño de los directorios al centro de atención. Las evaluaciones de directorios están siendo implementadas internacionalmente de manera progresiva, puesto que constituyen una herramienta crítica para determinar la eficacia del directorio.

Distintos estudios han encontrado que las empresas que cuentan con procedimientos y prácticas específicas destinadas a garantizar la rendición de cuentas del directorio y una estrecha alineación con los intereses

de los accionistas, se desempeñan mejor que las que carecen de estas acciones. Parámetros *proxy* para evaluar la eficacia general del directorio pueden incluir la asistencia a reuniones, el número de directorios en que participa cada director, así como el sistema y frecuencia de las elecciones de los directores. En paralelo, los directorios pueden realizar evaluaciones de desempeño en forma de autoevaluaciones, donde los miembros evalúan sistemáticamente el desempeño del directorio; o evaluaciones independientes, donde un tercero evalúa su funcionamiento.

Mientras no exista una metodología única para evaluar al directorio, las evaluaciones internas y externas son aceptables, aunque las segundas se consideran más independientes y transparentes, además de proporcionar nuevas perspectivas y enfoques.

En América Latina el 49% de los directorios realiza autoevaluaciones periódicas de su funcionamiento. Sin embargo, sólo el 17% realiza evaluaciones independientes regulares.

El gran vacío que afrontan las empresas en América Latina es la participación del directorio en la gestión de sostenibilidad.

## Conclusiones

Las empresas en América Latina no han sido inmunes a escándalos relacionados con corrupción, colusión y varias otras deficiencias de gobierno corporativo. No obstante, el aspecto positivo de estos escándalos es que ha emergido una mayor conciencia acerca de la importancia del buen gobierno corporativo y comprensión sobre el impacto que dichas crisis pueden tener sobre el valor a largo plazo y la reputación de una empresa.

La puntuación promedio para los criterios de gobierno corporativo en el CSA 2016 para América Latina fue de 49 puntos, mientras que el promedio global llegó a 65 puntos. Esto demuestra que hay un margen significativo de mejora en gobierno corporativo en la región, por ejemplo, en términos de diversidad e inclusión de directores con conocimientos complementarios. Sin embargo, el gran vacío que afrontan las empresas en América

Latina es la participación del directorio en la gestión de sostenibilidad. La cantidad de empresas con estructuras formales para supervisar la gestión de sostenibilidad, a nivel de directorio y ejecutivos, es preocupantemente baja. Falta de liderazgo visible y definida desde la parte superior respecto a la sostenibilidad puede tener graves repercusiones para las empresas en su habilidad de generar valor en el futuro, mantener a clientes, retener a empleados talentosos y asegurar su capacidad de minimizar impactos ambientales y sociales negativos, para de esta manera proteger su marca y reputación.

Será interesante ver cómo los resultados de gobierno corporativo evolucionan en los próximos años, con otras empresas de la región incorporándose en la evaluación del *Corporate Sustainability Assessment* de RobecoSAM.