

ASUNTOS DE LA DIRECCIÓN Y GERENCIA EN LAS
JUNTAS DIRECTIVAS

Héctor Manuel Corredor García

Trabajo de Grado

Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas

Facultad de Administración

Universidad del Rosario

Bogotá D.C., Abril de 2009

ASUNTOS DE LA DIRECCIÓN Y GERENCIA EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS

Héctor Manuel Corredor García

Trabajo de Grado

Tutor: Dr. Rodrigo Vélez

Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas

Facultad de Administración

Universidad del Rosario

Bogotá D.C., Abril de 2009

*Le dedico este trabajo de investigación a mi querida esposa Stella y a mis dos adorables hijas
Laura y Lina por el apoyo y comprensión durante el camino recorrido en los dos años de la
maestría.*

*Agradezco al Dr. Rodrigo Vélez por el apoyo y al Dr. Ricardo Umaña en quien encontré el
soporte para realización del trabajo de campo de este proyecto.*

TABLA DE CONTENIDO

LISTAS ESPECIALES	i
RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA	7
3. RESULTADOS	11
3.1 Diferencias significativas y prioridades para los temas tratados en la junta directiva	11
3.2 Diferencias significativas y prioridades para los asuntos tratados en la junta directiva	12
4. DISCUSIÓN	15
4.1 Temas significativos para la junta directiva	15
4.2 Temas relevantes para la junta directiva	16
4.2.1 Estrategia	16
4.2.2 Riesgos	18
4.2.3 Relaciones con grupos de interés	19
4.2.4 Capacidades internas	20
4.2.5 Gobierno corporativo	23
4.2.6 Efectividad del CEO	24
4.3 Asuntos significativos para la junta directiva	26
4.4 Los diez asuntos más relevantes para la junta directiva	27
4.4.1 Eva y Ebitda	27
4.4.2 Efectividad de la junta directiva	28
4.4.3 Rentabilidad	29
4.4.4 Grandes Inversiones	29
4.4.5 Dirección	30
4.4.6 Utilidad	31
4.4.7 Nivel de endeudamiento	32
4.4.8 Evaluación del desempeño del CEO	32
4.4.9 Organización	34
4.4.10 Ética	35
4.5 Nuevos retos para la junta directiva	36
5. CONCLUSIONES	38
5.1 Estrategia	39
5.2 Riesgos	40
5.3 Relaciones con grupos de interés	40
5.4 Capacidades internas	41
5.5 Gobierno corporativo	43
5.6 Efectividad CEO	43
6. RECOMENDACIONES	44
7. BIBLIOGRAFÍA	45

LISTAS ESPECIALES

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Grado de atención de los temas de dirección y gerencia en la junta directiva	12
Gráfica 2 Grado de atención de los asuntos de dirección y gerencia en la junta directiva...	14

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Encuestas sobre las tareas de la junta directiva	9
Tabla 2 Análisis de significancia de los resultados de las encuestas por temas de la junta directiva	11
Tabla 3 Análisis de significancia de los resultados de las encuestas por asuntos de la junta directiva	13

RESUMEN

Las juntas directivas han tenido dificultades que han deteriorado su efectividad. A pesar de buscar el mejoramiento del desempeño de estas a través de regulaciones y de enfoques netamente financieros, el problema persiste. Este artículo busca determinar que un cambio en el grado de atención, en los temas y asuntos de dirección y gerencia que tratan las juntas directivas, puede contribuir a una mayor efectividad de estas. La metodología utilizada para este análisis se basa en una encuesta dirigida a las juntas directivas de nueve empresas situadas en Bogotá – Colombia. A partir de esta encuesta, el autor encuentra el gap entre el grado de atención actual y el grado de atención deseado que las juntas directivas prestan a sus temas y asuntos, determina cuales son los más relevantes a tratar en sus sesiones venideras y también la manera de abordarlos. Al finalizar el análisis, el autor establece que las juntas directivas necesitan dar prioridades a temas como la estrategia y a asuntos como los procesos financieros con indicadores como el Eua y el Ebitda. Así mismo, que las juntas directivas, al aumentar el grado de atención en los asuntos de dirección y gerencia, podrán evidenciar una mejora en la efectividad de su desempeño. Esto redundará en beneficio de todos los grupos de interés que están influenciados por las actividades y resultados de la empresa, logrando así un mayor bienestar para la sociedad.

PALABRAS CLAVE:

Junta directiva, miembros de junta directiva, gerente general, gobierno corporativo.

ABSTRACT

Boards have been facing difficulties that have jeopardize their effectiveness. In spite of the regulations and the financial in focus that have been implemented for improving the board's performance, the problem persists. The article's objective is to demonstrate that increasing the level of attention on management and direction topics on the boards will contribute to a better performance of these. The methodology used for the analysis its based on a survey answered by nine board members in Bogota -Colombia. With this survey the author does a gap analysis - the current and future level of attention- of the most relevant topics to be discussed on future board gathers and the way they should be discussed. At the end of the analysis it was established that boards need to give priorities to topics such as strategy financial process indicators like Eva and Ebitda. Furthermore, boards need to increase the level of attention on management and direction topics to improve their effectiveness. As a consequence, stakeholder will benefit from the companies' better activities and results.

KEY WORDS:

Board, boards of directors, chief executive officer, corporate governance.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas han evolucionado desde la propiedad individual hasta ser entidades de propiedad de muchos individuos. Las empresas deben ser administradas para lograr su propósito de darle un continuo mayor valor a los grupos de interés que las conforman. En el momento en que hay más de una persona propietaria y una sola que administra la empresa, aparecen los problemas de principal-agente. El principal son los propietarios ya sean dos o más y el agente es quien administra la empresa, quien puede ser propietario o no de esta. Si hay más de una persona en la administración del negocio, ya de por sí, hay diferentes puntos de vista sobre cualquier tema o asunto. La administración de las empresas se vuelve más compleja en la medida en que dos o más personas deben tomar decisiones en el negocio. En este momento surgen problemas políticos y económicos. Según Kenneth y Nofsinger (2004:5) surgen las juntas directivas como cuerpos que representan a los propietarios y que controlan al máximo ejecutivo de la organización. También indicaban estos autores que en las empresas que cotizan en bolsa la junta directiva es quien monitorea a la administración para velar por los intereses de los accionistas.

Ya en el siglo diecinueve, según Adrian Cadbury (2002:4) hubo regulaciones en cuanto a la forma de propiedad de las empresas como sociedades limitadas. En la actualidad, con base en la necesidad de resolver los problemas políticos y económicos presentes en las juntas directivas ha surgido la reglamentación para su adecuado funcionamiento. Esta contempla los derechos de los accionistas, las responsabilidades de las juntas directivas y de los administradores; la protección de los acreedores; las normas relacionadas con el revisor fiscal y las normas relacionadas con el gobierno corporativo. En Colombia, esta reglamentación se encuentra en leyes sancionadas en el código de comercio, en resoluciones de la Superintendencia de Valores, en circulares de la Superintendencia de Sociedades y en decretos.

De otra parte, además de los problemas económicos y políticos mencionados, en la empresa surgen problemas de dirección y gerencia. La empresa en su carácter complejo está constituida por dos frentes. Estos se pueden identificar como el frente interno y el

frente externo de la misma. Para el adecuado funcionamiento de la empresa, estos dos frentes deben encajar de manera adecuada. En el frente interno, según Etkin (2007:169) la empresa encara la rigidez de sus estructuras, la distribución del liderazgo, la cultura generada por las interacciones de las personas y el conocimiento generado en la empresa. En el frente externo, la empresa esta relacionada con la turbulencia que se presenta en los mercados donde actúa, los cambios en los factores políticos, jurídicos, económicos, sectoriales, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales. En este contexto, la junta directiva tiene el papel de guía para validar la estrategia de la empresa y de aglutinante en los dos frentes que la constituyen. En resumen, la junta directiva debe tener un comportamiento activo y no pasivo en estos dos frentes.

Por muchos años, el papel de la junta directiva se centraba en la aprobación de las propuestas realizadas por el CEO (Chief Executive Officer). Sin embargo, este modelo de junta no ha sido efectivo y ha llevado a grandes dificultades a las empresas debido a que la junta directiva tenía una intervención más de papel que de órgano de dirección. Es por esto que, es muy importante identificar los temas y asuntos sobre los cuales deben tratar las juntas directivas de las empresas.

En los primeros años del presente siglo se presentaron los desastres empresariales como los de Enron, Worldcom y Tyco sucedidos en Estados Unidos, los de Parmalat y ABB acaecidos en Europa y como el de OLA acontecido en Colombia. Debido a estas situaciones originadas por el mal manejo de estas empresas con la connivencia de sus juntas directivas, estas fueron colocadas bajo la lupa de los órganos de control de los estados y surgieron diversas maneras de mejorar su desempeño, tal como modificaciones en las regulaciones respecto a su composición como también a su funcionamiento. Esta legislación surgida esta dirigida a las empresas que cotizan en bolsa, es decir, a empresas que están autorizadas a captar dinero del público, sin embargo, es de valiosa referencia para las demás empresas.

A pesar de la legislación emitida en torno a los derechos de los accionistas, al funcionamiento de las juntas directivas y sus administradores, a la protección de los acreedores, a las normas relacionadas con el revisor fiscal y con el gobierno corporativo,

esta no ha sido suficiente para el logro de los resultados de la empresa. En las juntas directivas se tratan temas y asuntos y se toman decisiones que aun cumpliendo la legislación comprometen los resultados de la empresa. Es decir que, el cumplimiento de la legislación por parte de las juntas directivas es condición necesaria pero no es suficiente en relación con el logro de los resultados de las empresas.

Lo anterior ha sido tratado por Nadler, Behan y Nadler (2006:7) quienes rechazan la idea de que se pueda legislar sobre la efectividad de la junta directiva. No se puede legislar sobre la independencia de un juicio, la curiosidad intelectual, la construcción disidente, la amplia participación o cualquier otra característica de las juntas directivas sobresalientes. De otra parte, ellos también indican que la presencia de miembros independientes en la junta directiva tampoco garantiza la efectividad de aquella. Así mismo, aquellos autores plantean que el gobierno de los números, es decir, el que relaciona los resultados financieros con el buen manejo que ha tenido la junta, tampoco refleja completamente su efectividad.

Ram Charan (2005:8) ha tratado este tema. Él indica que la junta directiva debe tener guías claras para evitar perder su vitalidad, para no caer en un papel superficial. Charan menciona que la junta debe tener un enfoque en cuestiones sustantivas puesto que esto determinará si puede agregar valor continuamente.

De otra parte, es importante que los miembros de la junta directiva encaren las dificultades de diversa índole y magnitud que le aparecen a las empresas. Lorsch y Clark (2008:104-111) indican que no es inevitable que declinen las empresas. Esta declinación se presenta cuando los líderes de estas, tanto el CEO como los miembros de la junta directiva, no se anticipan y no encaran las amenazas que sus compañías tienen a largo plazo. Indican también que, muchos de los miembros de juntas directivas están empleando su tiempo en cumplir con la legislación, en vez de estar apoyando al CEO con guías para direccionar mejor la empresa.

Por lo tanto, se evidencia el problema de que las juntas directivas no están funcionando adecuadamente a pesar de la legislación. Es importante buscar solución a este problema puesto que las decisiones de las juntas directivas influyen en la efectividad con la

que las empresas entregan sus productos y servicios a la sociedad, los cuales van a contribuir al bienestar de los integrantes de la misma, también llamados grupos de interés.

En la actualidad, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2004:21) ha desarrollado criterios, a tener en cuenta en las juntas directivas, sobre eficiencia, equidad y transparencia fundamentalmente para proteger los intereses de los accionistas de la empresa, así como los intereses de las partes interesadas en la medida que lo requiera la ley. Igualmente, la Corporación Andina de Fomento [CAF] (2005) desarrolló lineamientos para el mejor funcionamiento de las juntas directivas a través de lo que ella llama “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo” mediante 51 disposiciones para la implantación de un buen gobierno corporativo en la empresa. Este documento incluye disposiciones sobre: derechos y trato equitativo de los accionistas, la asamblea de accionistas, el directorio (junta directiva), el control y la información de los estados financieros. Según la CAF estos lineamientos deberán ser incluidos en los estatutos internos de las empresas.

De otra parte, la Cámara de Comercio de Estados Unidos, que tiene cerca de 3 millones de miembros, en U.S. Chamber of Commerce (2007:2) recomendó que las empresas debían dejar de orientarse por las ganancias trimestrales puesto que inevitablemente esto las presionará para que tomen la ruta de resultados rápidos y no por el camino de éxito a largo plazo. En el mismo sentido, Lorsch y Clark (2008:109) indicaron que las juntas deben tener un papel de moldeadores del futuro y deben reevaluar su papel de liderazgo.

Heidrick y Struggles (2009:3) indican que hoy en día las juntas directivas están siendo evaluadas como nunca antes por su independencia, integridad y efectividad. Así mismo, ellos indican que el alto desempeño de una junta directiva es mucho más que una lista de nombres prominentes. Igualmente, ellos mencionan que la composición de las juntas directivas deben ser equipos muy bien balanceados en cuanto a diversidad de experiencia, habilidades e intelectualidad para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Esto define al mejor miembro de una junta directiva quien debe poder encarar los problemas futuros de la empresa.

Hayes y Abernathy (2007:139) en un artículo editado en 1980 y reeditado en 2007 indican que las empresas están actuando semejante a los bancos cuando buscan el retorno de la inversión comprando otras empresas y recortando costos, y no mediante la venta de productos a sus clientes. Igualmente, indican que el éxito en la industria y el comercio es el resultado de la preparación paciente y meticulosa del mercado antes de reconocer que este es adecuado. Así mismo, se refieren a que los gerentes tienen preferencia por prestar servicios existentes en el mercado y no en crear nuevos. Lo anterior, debido a que los gerentes están siendo adictos a la rentabilidad de corto plazo y a la administración por números y han renunciado a la superioridad tecnológica como arma competitiva. En consecuencia, están abdicando a sus responsabilidades estratégicas. Todo lo anterior, con el visto bueno de las juntas directivas.

De lo antes mencionado, surge el siguiente interrogante: ¿Qué se necesita para que las juntas directivas funcionen adecuadamente? Para responder esto el autor del artículo plantea que se necesita un cambio en el grado de atención de los temas y asuntos de dirección y gerencia que tratan las juntas directivas. En consecuencia, es muy importante poder conocer los temas y asuntos que deben abordar las juntas directivas, el grado con que están tratando estos asuntos actualmente y el grado con los que desearían fueran tratados dichos asuntos en un futuro.

Para validar la hipótesis, en primer lugar se expone la metodología utilizada para recoger datos e información relacionada con el grado de atención que actualmente prestan y desean prestar a futuro las juntas directivas a los asuntos de dirección y gerencia. Para recoger la información se utiliza una encuesta en la que se agruparon seis temas que recogen los asuntos que deben tratar las juntas directivas. La encuesta fue respondida por miembros de juntas directivas de nueve empresas en Bogotá. Se expone la escala en grados que se le da a la atención de los asuntos de dirección y gerencia. Luego, se explica el procedimiento de aplicación de la encuesta.

En segundo lugar, se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta y su validación estadística para determinar si las diferencias presentadas entre el grado de atención actual y el grado de atención futuro que le prestan las juntas directivas a los temas

y asuntos que trata son significativas. Una vez determinada su significancia, se priorizan los temas y asuntos tratados por las juntas directivas según el grado de atención que los miembros de las juntas directivas le prestarían en un futuro.

En tercer lugar se realiza la discusión. Se empieza por un análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta. Se hace un análisis del grado de atención que se desea prestar a los temas y asuntos que tratan las juntas directivas según las prioridades encontradas. Este análisis se realiza en términos relativos entre el grado de atención actual versus el grado de atención futura. La comparación entre estos grados de atención genera una diferencia y por ende una oportunidad para el mejoramiento continuo de la junta. A partir de estas diferencias, se identifican los temas y asuntos que son prioritarios a tratar en las juntas directivas y en seguida como esos asuntos deben ser abordados para mayor efectividad de parte de esta. Se analizan los seis temas –estrategia, riesgos, relaciones con grupos de interés, capacidades internas, gobierno corporativo y efectividad del CEO- bajo el prisma de la prioridad en la atención y de la contribución a la efectividad de la junta directiva. Finalmente, se analizan los diez asuntos más relevantes que, a través de un cambio en el grado de atención, conducirían a la efectividad de la junta directiva. Estos asuntos son: los indicadores financieros Ebitda/ Ebitda, la efectividad de la junta, rentabilidad, las grandes inversiones, la dirección, las utilidades, el nivel de endeudamiento, la evaluación del desempeño del CEO, la organización y los asuntos éticos.

2. METODOLOGÍA

Para efectuar la investigación se utilizó como referencia una encuesta basada en un estudio realizado por Nadler, Behan y Nadler (2006: 7, 21-23). Estos autores clasificaron los temas¹ en nueve categorías: estrategia, transacciones estratégicas, operaciones, recursos humanos y organización, gestión financiera, gestión de riesgos, relaciones externas, efectividad del CEO y gobierno corporativo y otros. Dentro de estas nueve categorías contemplaron 32 asuntos² que las juntas directivas deben tratar.

En la encuesta desarrollada por el autor de este artículo se busca responder los interrogantes frente al comportamiento de las juntas directivas en nueve empresas de Bogotá: ¿Qué tanto tratan las juntas directivas estos temas y asuntos expuestos por Nadler?, ¿Qué tanto los miembros de las juntas directivas estarían dispuestos a aumentar el grado en que se tratan estos asuntos? Para el presente estudio se relacionan seis grandes temas como son: en primer lugar, el tema de estrategia en la cual se tratan los asuntos de dirección, planes, implementación y grandes inversiones. En segundo lugar, se encuentra el tema de riesgos que abarcan los asuntos políticos, jurídicos, sociales y de prestigio social, culturales, tecnológicos, éticos, auditorias. En tercer lugar, se presenta el tema de las relaciones con grupos de interés en el cual se incluyen asuntos relativos a los clientes, empleados, accionistas, proveedores, acreedores, gobierno y comunidad. En cuarto lugar, se trata el tema de las capacidades internas de la empresa en las que aparecen las operaciones que incluyen asuntos de investigación y desarrollo, manufactura/servicio, mercadeo y ventas, y tecnología de la información y comunicaciones. También aparecen las capacidades internas relacionadas con recursos humanos que contienen los asuntos de competencia del personal, compensación, clima laboral, organización y cultura corporativa. Igualmente, aparecen las capacidades internas financieras de la empresa que trata los asuntos de utilidad, rentabilidad, flujo de caja, nivel de endeudamiento, política de dividendos, Ebitda y crecimiento. El quinto tema presentado abarca las prácticas de gobierno corporativo que

¹ Tema corresponde a la agrupación de varios asuntos tratados en la junta directiva

² Asunto es la materia sobre la cual se trata en la junta directiva

incluye asuntos sobre la efectividad de la junta, la selección de los miembros de la junta, y la evaluación de los directores. Finalmente, aparece el sexto tema corresponde a la efectividad del CEO en el cual se tratan los asuntos de la evaluación del desempeño del CEO, la compensación del CEO y la sucesión del CEO.

De otra parte, el grado de atención que la junta directiva presta a un determinado asunto se clasificó en bajísimo, bajo, alto, altísimo. A cada grado se le asignó una calificación de 1, 2, 3, y 4 respectivamente. Así mismo, se dejó la opción para responder “no se” o “no aplica”. Se calificó el grado de atención actual que prestan las juntas directivas y el que prestarían en el futuro.

Esta encuesta se aplicó en el mes de noviembre del año 2008 a nueve miembros de juntas directivas de empresas pequeñas medianas y grandes establecidas en Bogotá-Colombia. La variedad de sectores que abarca la muestra y la relación profesional del autor con los gerentes y directivos de estas empresas constituyeron elementos fundamentales para la escogencia de la muestra de empresas y de miembros de juntas directivas. Las empresas encuestadas pertenecen a las industrias del aluminio, de la construcción comercial y residencial, de los biocombustibles, de plásticos, de la construcción de plantas industriales, de servicios logísticos, así mismo a centros de investigación y a la comercialización de productos eléctricos.

Un miembro de cada junta directiva respondió sobre el grado de atención que actualmente prestan en las reuniones de junta directiva a cada tema y asunto específico y sobre el grado de atención que él desearía que se le prestara a ese mismo asunto en las reuniones de las juntas directivas en el futuro. De esta manera, se pudo establecer qué temas y asuntos de dirección y gerencia serían pertinentes tratar en las futuras reuniones en las juntas directivas y qué temas y asuntos requieren un mayor cambio en el grado de atención prestada. El formato de la encuesta se encuentra en la tabla 1.

Tabla 1. Encuestas sobre las tareas de la junta directiva

Tabla 1: Encuesta sobre las tareas de la Juntas Directivas

El presente trabajo de investigación corresponde al proyecto de grado "Asuntos de Dirección y Gerencia en las Juntas Directivas" del Magister de Dirección y Gerencia de la Universidad del Rosario. Le agradecemos contestar esta encuesta sobre el nivel de atención actual y el deseado sobre las tareas de la Junta Directiva.

ESCALA		1: Bajísima	2: Baja	3: Alta	4: Altísima	?: No aplica/ No se					
INFORMACIÓN	Actual					Deseada					
	1	2	3	4	?	1	2	3	4	?	
ESTRATEGIA											
1. Dirección											
2. Planes											
3. Implementación											
4. Grandes Inversiones											
RIESGOS											
1. Políticos											
2. Jurídicos											
3. Sociales, prestigio social											
4. Culturales											
5. Tecnológicos											
6. Éticos											
7. Auditorias											
RELACIONES CON GRUPOS DE INTERÉS											
1. Clientes											
2. Empleados											
3. Accionistas											
4. Proveedores											
5. Acreedores											
6. Gobierno											
7. Comunidad											
CAPACIDADES INTERNAS											
Operaciones											
1. Investigación y desarrollo											
2. Manufactura/Servicio											
3. Mercadeo y ventas											
4. Tecnología de Información y comunicaciones											
Recursos Humanos											
1. Competencia del personal											
2. Compensación											
3. Clima laboral											
4. Organización											
5. Cultura corporativa											
Financiera											
1. Utilidad											
2. Rentabilidad											
3. Flujo de caja											
4. Nivel de endeudamiento											
5. Política de dividendos											
6. EVA / EBITDA											
7. Crecimiento											
GOBIERNO CORPORATIVO											
1. Efectividad de la junta											
2. Selección de miembros de junta directiva											
3. Evaluación de directores											
EFFECTIVIDAD CEO											
1. Evaluación del desempeño del CEO											
2. Compensación del CEO											
3. Sucesión del CEO											

Empresa: _____
 Nombre: _____
 Fecha: _____

Cargo: _____
 Teléfono: _____

De otra parte, es muy importante establecer si las diferencias que se presentan entre el grado de atención actual y el grado de atención deseado en los temas y asuntos tratados por la junta directiva son significativas, puesto que, si esta diferencia no es significativa implica que cualquier análisis deja de ser representativo. Para esta determinación se realizan pruebas de hipótesis para los temas y para los asuntos. En estas pruebas de hipótesis se utiliza en primer lugar la prueba F descrita por Juran y Gryna, (1987: AII 20), para determinar si es significativa la diferencia entre las varianzas del grado de atención actual y el grado de atención deseado. Si la diferencia que muestra la prueba F no es significativa, en segundo lugar, como indican Juran y Gryna (1987: AII 16) se aplica la prueba t, para determinar si la diferencia entre medias es significativa³. Lo anterior, permite determinar e identificar si las diferencias entre el grado de atención presente y futuro para cada uno de los temas y asuntos son significativas. Con base en lo anterior, se puede analizar la calificación del grado de atención deseada por los miembros de las juntas directivas, puesto que, ellos son quienes van a dar esa atención a los temas y asuntos. Los seis temas de dirección y gerencia tratados por la junta directiva serán analizados. De los cuarenta asuntos de dirección y gerencia serán analizados los diez con mayor grado de atención por parte de los miembros de la junta directiva.

³ Para los temas se usaron las pruebas F y t con 10% de probabilidad de error y los grados de libertad correspondientes a cada tema. Para los asuntos se usaron las pruebas F y t se calcularon con 10% de probabilidad de error y 8 grados de libertad. Los gdl= # de datos -1= 9-1=8, donde 9 es el número de empresas.

3. RESULTADOS

3.1 Diferencias significativas y prioridades para los temas tratados en la junta directiva

En primer lugar, los resultados de la prueba F aplicada a los temas que tratan las juntas directivas indicaron que ninguno de los seis temas presentaba una diferencia significativa. Estos temas son gobierno corporativo, efectividad del CEO, capacidad interna, riesgos, estrategia y relaciones con grupos de interés. Posteriormente, se realizó la prueba t a estos seis temas, dando como resultado que todos los temas tenían una diferencia significativa entre el grado de atención actual y el grado de atención deseado de los temas. Ver tabla 2.

Tabla 2 Análisis de significancia de los resultados de las encuestas por temas de la junta directiva
Tabla 2 Análisis de significancia de los resultados de las encuestas por temas de la junta directiva

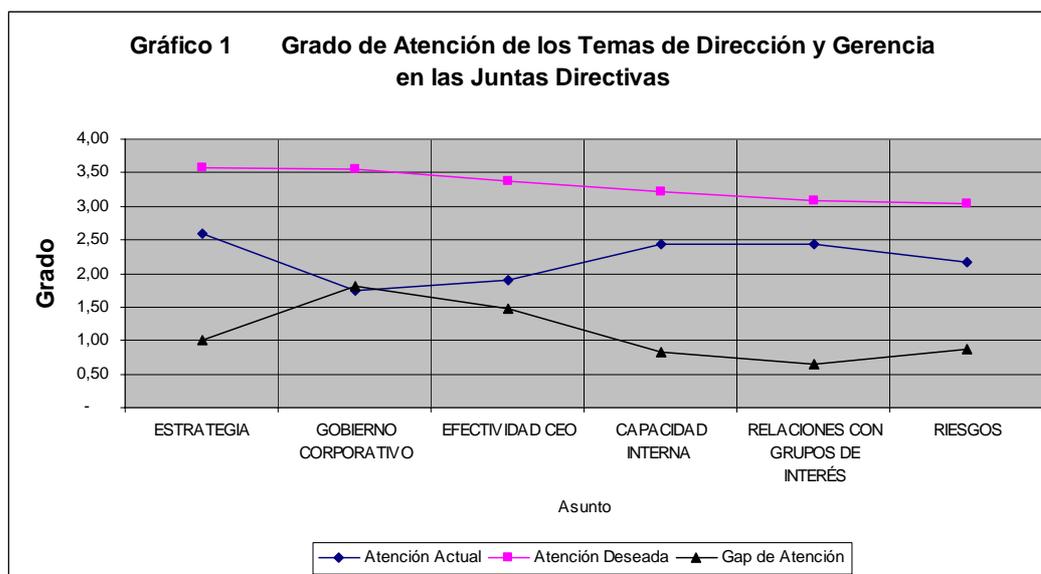
TEMAS DE JUNTAS DIRECTIVAS	Grado de atención actual		Grado de atención deseado		PRUEBA F (10%)		PRUEBA t (10%)	
	Promedio	Desviación estándar	Promedio	desviación estándar	Valores	Limites	Valores	Limites
1- GOBIERNO CORPORATIVO	1,74	0,36	3,56	0,29	1,48	NS	-8,77	S
2. EFECTIVIDAD CEO	1,89	0,19	3,37	0,23	0,69	NS	-8,53	S
3. CAPACIDAD INTERNA	2,43	0,76	3,22	0,48	2,49	NS	-3,50	S
4. RIESGOS	2,16	0,37	3,03	0,30	1,51	NS	-4,87	S
5. ESTRATEGIA	2,58	0,52	3,58	0,31	2,93	NS	-3,30	S
6. RELACIONES CON GRUPOS DE INTERÉS	2,44	0,67	3,08	0,49	1,88	NS	-2,02	S

S =diferencia significativa
 NS=diferencia no significativa

Fuente: encuesta efectuada por el autor

En segundo lugar, una vez determinados los temas que tienen diferencias significativas en el grado de atención actual y deseado, se determinaron cuales temas tienen una mayor grado de atención deseada. Estos temas y su grado de atención deseada son: estrategia con 3,58, gobierno corporativo con 3,56, efectividad del CEO con 3,37, capacidad interna con 3,22, relaciones con grupos de interés con 3,08 y riesgos con 3,03. Ver gráfica 1.

Gráfica 1 Grado de atención de los temas de dirección y gerencia en la junta directiva



Fuente: encuesta efectuada por el autor

3.2 Diferencias significativas y prioridades para los asuntos tratados en la junta directiva

En primera instancia, a través de la prueba de hipótesis realizada al grado de atención actual y futuro de cada uno de los cuarenta asuntos tratados por las juntas directivas, se determinó la significancia de la diferencia entre esos dos grados de atención. Los resultados de la prueba F indicaron que quince asuntos de los cuarenta presentaban una diferencia significativa. Estas asuntos fueron: efectividad de la junta, dirección, clima laboral, compensación, Eva/Ebitda, planes, jurídicos, políticos, rentabilidad, crecimiento, nivel de endeudamiento, flujo de caja, grandes inversiones, utilidad y proveedores. Posteriormente, se realizó la prueba t a estas veinticinco variables que no presentaban diferencia significativa, dando como resultado que siete variables definitivamente no tenían una diferencia significativa entre el grado de atención actual y el deseado en los asuntos

tratados por las juntas directivas. Estos asuntos son: manufactura/servicio, utilidades, relaciones con los proveedores, política de dividendos, relaciones con los accionistas, con los acreedores y con el gobierno. Ver tabla 3

Tabla 3 Análisis de significancia de los resultados de las encuestas por asuntos de la junta directiva
Tabla 3 Análisis de significancia de los resultados de las encuestas por asuntos de la junta directiva

ASUNTOS DE JUNTAS DIRECTIVAS	Grado de atención actual		Grado de atención deseado		PRUEBA F		PRUEBA t	
	Promedio	Desviación estándar	Promedio	Desviación estándar	Valores	Límites 0,2903:3,440	Valores	Límites 1,397: 1,397
1. Efectividad de la junta	1,9	0,78	3,9	0,33	5,50	S	-7,06	S
2. Evaluación de directores	1,3	0,71	3,4	0,73	0,95	NS	-6,25	S
3. Dirección	2,2	0,83	3,8	0,44	3,57	S	-4,95	S
4. Sucesión del CEO	1,7	0,71	3,4	1,01	0,49	NS	-4,32	S
5. Clima laboral	2,0	0,71	3,0	0,00	0,00	S	-4,24	S
6. Culturales	1,6	0,53	2,6	0,53	1,00	NS	-4,03	S
7. Evaluación del desempeño del CEO	2,0	0,71	3,6	1,01	0,49	NS	-3,78	S
8. Competencia del personal	2,4	0,73	3,4	0,53	1,90	NS	-3,34	S
9. Organización	2,6	0,73	3,6	0,53	1,90	NS	-3,34	S
10. Comunidad	2,0	0,87	3,1	0,60	2,08	NS	-3,16	S
11. Selección de miembros de junta directiva	2,0	1,12	3,3	0,71	2,50	NS	-3,02	S
12. Empleados	2,2	0,67	3,1	0,60	1,23	NS	-2,97	S
13. Compensación	2,2	0,83	3,1	0,33	6,25	S	-2,97	S
14. Cultura corporativa	1,8	0,83	2,9	0,78	1,14	NS	-2,92	S
15. EVA / EBITDA	2,8	1,39	4,0	0,00	0,00	S	-2,70	S
16. Implementación	2,2	0,97	3,2	0,67	2,13	NS	-2,55	S
17. Tecnología de Información y comunicaciones	2,1	1,05	3,1	0,60	3,08	NS	-2,47	S
18. Compensación del CEO	2,0	0,87	3,1	1,05	0,68	NS	-2,44	S
19. Planes	2,6	1,01	3,4	0,53	3,70	S	-2,33	S
20. Jurídicos	2,2	1,09	3,1	0,33	10,75	S	-2,33	S
21. Políticos	2,1	1,05	3,0	0,50	4,44	S	-2,29	S
22. Investigación y desarrollo	2,3	1,32	3,4	0,73	3,32	NS	-2,21	S
23. Sociales, prestigio social	2,0	1,00	2,9	0,78	1,64	NS	-2,10	S
24. Auditorias	2,1	1,05	3,0	0,87	1,48	NS	-1,96	S
25. Éticos	2,8	0,97	3,6	0,73	1,79	NS	-1,92	S
26. Rentabilidad	3,2	1,09	3,9	0,33	10,75	S	-1,75	S
27. Crecimiento	3,3	1,04	3,9	0,35	8,57	S	-1,71	S
28. Nivel de endeudamiento	3,0	1,12	3,7	0,50	5,00	S	-1,63	S
29. Tecnológicos	2,3	1,22	3,1	0,78	2,45	NS	-1,61	S
30. Clientes	2,9	1,05	3,6	0,73	2,11	NS	-1,56	S
31. Flujo de caja	2,9	1,17	3,6	0,53	4,90	S	-1,56	S
32. Mercadeo y ventas	2,6	0,73	3,1	0,78	0,86	NS	-1,56	S
33. Grandes Inversiones	3,3	1,12	3,9	0,33	11,25	S	-1,43	S
34. Manufactura/Servicio	2,4	1,06	2,9	0,64	2,74	NS	-1,21	NS
35. Utilidad	3,3	1,16	3,8	0,46	6,33	S	-1,20	NS
36. Proveedores	2,1	1,27	2,7	0,71	3,22	S	-1,15	NS
37. Política de dividendos	2,4	0,98	3,0	1,15	0,71	NS	-1,13	NS
38. Accionistas	3,0	1,20	3,5	0,76	2,50	NS	-1,06	NS
39. Acreedores	2,6	1,13	3,0	0,87	1,70	NS	-0,94	NS
40. Gobierno	2,7	1,00	3,0	0,87	1,33	NS	-0,76	NS

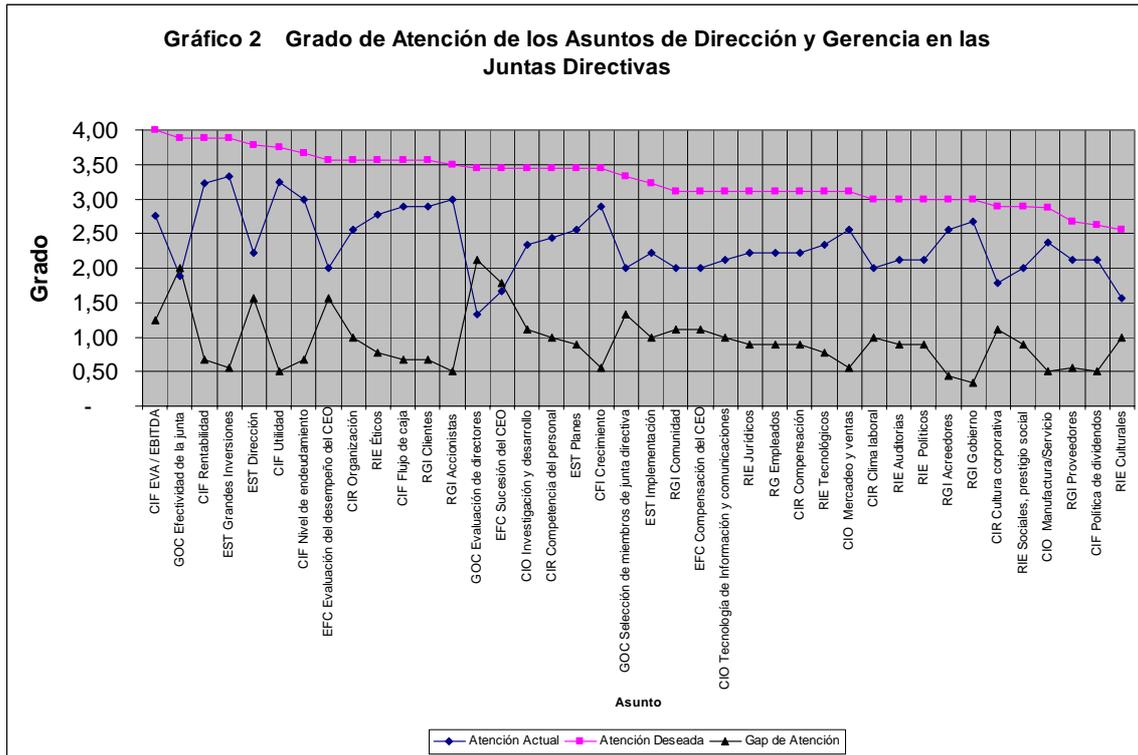
S =diferencia significativa
NS=diferencia no significativa

Fuente: encuesta efectuada por el autor

Una vez determinados los asuntos que tienen diferencias significativas entre el grado de atención actual y el deseado, se determinaron cuales asuntos tienen un mayor grado de atención deseada por parte de la junta directiva. Estos asuntos y su grado de atención deseada son: Eva/ Ebitda con 4,00, efectividad de la junta con 3,89, rentabilidad con 3,89, grandes inversiones con 3,89, dirección con 3,78, utilidad con 3,75, nivel de

endeudamiento con 3,67, evaluación del desempeño del CEO con 3,56, organización con 3,56 y asuntos éticos con 3,56. Los demás asuntos y su grado de atención aparecen en la gráfica 2

Gráfica 2 Grado de atención de los asuntos de dirección y gerencia en la junta directiva



CIF	Capacidad Interna Financiera
GOC	Gobierno Corporativo
CIR	Capacidad Interna de Recursos Humanos
EST	Estrategia
EFC	Efectividad del CEO
RIE	Riesgos
RGI	Relaciones con grupos de Interés
CIO	Capacidad Interna Operativa

Fuente: encuesta efectuada por el autor

4. DISCUSIÓN

Se puede evidenciar que todos los temas y asuntos tratados en la encuesta fueron de interés para los miembros de la junta directiva. No hubo un tema o asunto que algún miembro de junta directiva indicara que no se debiera tratar en las reuniones de las juntas directivas. Esto indica que los temas y asuntos expuestos por Nadler encajan de manera adecuada a los temas y asuntos tratados por las juntas directivas. Igualmente, se puede apreciar que la junta directiva desea aumentar el grado de atención con el que trata todos los diferentes temas y asuntos de dirección y gerencia en sus reuniones con excepción de los asuntos de manufactura y servicio, utilidades, relaciones con proveedores, política de dividendos, relaciones con accionistas, relaciones con acreedores y relaciones con el gobierno. Así mismo, todos los aspectos cubiertos en la encuesta fueron calificados por los miembros de las juntas directivas. No se indicó que alguno de estos temas y asuntos no fueran tratados en sus reuniones.

4.1 Temas significativos para la junta directiva

Según la tabla 1 se evidencia que todos los temas que tratan en las juntas directivas como son estrategia, riesgos, relaciones con grupos de interés, , capacidad interna, gobierno corporativo y efectividad del CEO requieren un cambio en el grado de atención que les prestan los miembros de las juntas directivas en sus reuniones.

A partir de los resultados de la encuesta, en el gráfico 1 se puede observar el grado de atención que las juntas directivas le desearían prestar a los grandes temas que abordan en sus reuniones. Por orden de prioridad de atención, se puede apreciar que la junta directiva desea prestarle una mayor atención en primer lugar a la estrategia, en segundo lugar al gobierno corporativo, posteriormente a la efectividad del CEO, en cuarto lugar a las capacidades internas, en quinto lugar a las relaciones con grupos de interés y en sexto y último a la atención a los riesgos. Esto implica que la junta directiva debe disponer de mayor tiempo para abordar los temas en ese orden de prioridad. Sin embargo, en relación

con el esfuerzo a realizar para aumentar el grado de atención, en primer lugar se encuentra el gobierno corporativo, en segundo lugar esta la efectividad del CEO, en una tercera posición se encuentra la estrategia, en una cuarta posición se hallan los riesgos, en un quinto lugar de atención se encuentra la capacidad interna y en un último lugar las relaciones con grupos de interés. Esto en correspondencia a que en ese orden son temas que no son de su interés actualmente. Esto implica que se requiere no solamente de la voluntad de tratar estos temas sino que la junta directiva disponga del tiempo y de la competencia en relación con aquellos.

4.2 Temas relevantes para la junta directiva

A continuación se explica por que es importante este cambio en el grado de atención y en el enfoque que la junta directiva, debe darle a cada tema para mejorar la efectividad de su desempeño.

4.2.1 Estrategia

La estrategia ocupa el primer lugar en el grado de atención dentro de los seis temas que desean tratar la junta directiva. Dentro del tema de estrategia, los asuntos contemplados serían tratados por la junta directiva en el siguiente orden: en primer lugar, están las grandes inversiones, en segundo lugar, esta la dirección (Estos dos asuntos se encuentran dentro de los diez asuntos más importantes que trata la junta). En tercer lugar, se encuentran los planes y por último se trata la implementación de los mismos.

La estrategia es el factor de mayor importancia dentro de todos los asuntos que la junta debe tratar en sus reuniones. Surge la pregunta en consecuencia sobre la manera ¿Cómo debe encarar la junta directiva la estrategia? y ¿Cuál debe ser la relación entre el CEO y la junta respecto a este asunto? Según Charan (2005:167) “la junta tiene que entender la estrategia pero no es su deber crearla” Quien tiene el deber de crearla es el CEO, el es quien tiene que establecer los posibles caminos que tiene la empresa para lograr su propósito. A la junta le corresponde el papel de cuestionar la estrategia planteada por el

CEO, realizar la prueba de escritorio⁴ de la estrategia. Así, es como la junta directiva deberá preguntar si ¿cuenta la empresa con los recursos pertinentes para implementar la estrategia?, ¿Con esta estrategia la empresa realmente va a obtener ingresos?

Cuando se va a ejecutar la estrategia, se debe pensar en los planes. Estos planes deben estar muy bien definidos y los miembros de la junta están indicando que no es suficiente la atención que se le brinda a este asunto. La implementación de los planes corresponde a la puesta en práctica de las directrices y de los planes formulados. Para que la implementación sea efectiva se le debe hacer seguimiento y dar solución a los obstáculos y a los problemas que se presenten. Aunque muchos problemas y obstáculos son resueltos por el CEO, hay situaciones en las que deben estar prestos los miembros de la junta directiva para que con su conocimiento, experiencia y habilidades puedan apoyar en la solución de los problemas y obstáculos que se puedan presentar en la implementación. De otro lado, como se puede observar de los resultados de la investigación, a las inversiones que realizan estas empresas, los miembros de la junta directiva, evidentemente les prestan el nivel más alto de grado de atención. Estas inversiones se realizan con recursos internos generados por las ventas, o externos que corresponden a dineros provenientes de préstamos. Las grandes inversiones constituyen uno de los diez asuntos más importantes que trata la junta directiva.

Para poder hacer frente a este tema y aumentar el nivel efectivo de atención, la junta directiva debe estar integrada por miembros competentes. Miembros cuya competencia les permita encarar estos retos. Ellos deben conocer la estructura del sector estratégico en el cual se mueve la empresa, el nivel de hacinamiento del sector y el panorama competitivo en el cual desarrolla sus actividades la empresa. Es importante que conozcan las fuerzas del mercado en las cuales se mueve la empresa, así como también el crecimiento potencial sostenible de la empresa tanto a nivel interno como a nivel externo. Con base en lo anterior, es como la empresa puede encarar esos nuevos retos.

⁴ Prueba de escritorio corresponde a plantear los posibles resultados a partir de unos supuestos.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este tema, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.2.2 Riesgos

Los riesgos tienen una baja prioridad en las reuniones de juntas directivas puesto que ocupan el sexto lugar dentro de los seis temas que abordan. En cuanto a los asuntos que son incluidos en este tema en orden de importancia a tratar por la junta directiva están los éticos los cuales constituyen uno de sus diez asuntos prioritarios. Después están los riesgos jurídicos, los tecnológicos, las auditorías de revisión, los políticos, los sociales y de prestigio social y finalmente los culturales.

Una de las responsabilidades de los miembros de junta directiva corresponde al cuidado que deben tener cuando toman decisiones. Este cuidado está relacionado con toda la información que deben recabar para tomar la decisión adecuada en los asuntos éticos, jurídicos, tecnológicos, auditorías de revisión, políticos, sociales y de prestigio social y culturales. En las decisiones que se toman, según Guédez (2001), se es ético cuando con las actuaciones no se perjudican a los grupos de interés, se puede mejorar continuamente la empresa y se puede mejorar a los grupos de interés. En cuanto a los riesgos jurídicos la junta directiva debe asegurarse de que al tomar una decisión se conozca la legislación pertinente al asunto a tratar. Según David (2003:87) esta información proveniente de institutos, comisiones, superintendencias, de los gobiernos de orden nacional, departamental o local. Estos son los principales entes reguladores, liberalizadores o subsidiarios de las empresas y pueden afectar sus decisiones. Igualmente, respecto a los riesgos tecnológicos, es conveniente resaltar en este punto que según McAfee y Brynjolfsson (2008;100) la clave de la tecnología IT (tecnología de información) no es que los productos o servicios sean digitales sino que los procesos de la empresa han sido permeados por la tecnología IT. Esto significa que las empresas han examinado cuidadosamente sus procesos de trabajo, le han dado una renovación a sus productos de

manera interesante y han usado el software empresarial y la tecnología de redes. Así mismo, la junta directiva debe buscar minimizar los riesgos de auditoría a través de un proceso que pueda producir estados financieros completos, precisos y oportunos, lo que asegura que tiene un control interno efectivo. De igual manera, la junta directiva debe asegurarse que se contemplen los asuntos culturales. Según Martínez (2005:257) la cultura en general determina las costumbres, las experiencias, los valores, los símbolos, el lenguaje, la historia, la percepción los procesos colectivos de investigación y de producción del conocimiento. La cultura institucional se refiere a los valores de la sociedad y de las comunidades transmitidos a través de las instituciones y la cultura organizacional que consiste en un conjunto de valores apropiados y promovidos por la organización con el fin de aflojar relaciones de cooperación y de trabajo en equipo indispensables en las empresas para generar conocimiento, el cual es la base para la innovación y la competitividad de la empresa. Por último, el asunto del prestigio social está relacionado con la manera como está operando la empresa en su entorno. Según Eccles, Newquist, Schatz (2007:104) este prestigio está en función de cómo los grupos de interés perciben a la junta directiva de la empresa y a la empresa misma.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este tema, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.2.3 Relaciones con grupos de interés

Las relaciones de la empresa con los grupos de interés corresponden al quinto tema en orden de importancia entre los seis temas tratados por la junta directiva. En cuanto a los asuntos que están incluidos en este tema se encuentran en orden de grado de atención la comunidad, los empleados y los clientes. Se debe recordar que el cambio en el grado de atención de las relaciones con accionistas, acreedores y gobierno no es significativo.

Estas relaciones con grupos de interés cobran gran relevancia en cuanto son asuntos que le otorgan las características de complejidad a la empresa y lograr su

compresión le va a permitir a la empresa tener una mejor posición competitiva a largo plazo. Según Etkins (2007:179) el gobierno de la empresa que es su junta directiva le otorga o no un reconocimiento a estos grupos de interés. La junta directiva tiene o no una real inclinación a tener en cuenta las diversas preocupaciones de los grupos de interés que interactúan con la empresa. En la primera situación se logra tener una empresa más sólida a largo plazo, con una mayor credibilidad, con una organización con la que se pueden realizar negocios, en la que da gusto trabajar, en la que la comunidad la ve como un factor de desarrollo y progreso. La segunda opción pretende desconocer el anterior escenario, de manera que coloca sus objetivos en la mera racionalidad económica, genera enfrentamiento y conflictos de interés que van deteriorando a la empresa y esto conduce a un debilitamiento a largo plazo de su posición competitiva. Se debe tener en cuenta que relaciones con los grupos de interés no son de “suma cero” y que la maximización de las utilidades a toda costa, sin tener en cuenta a los grupos de interés, lleva a un deterioro de la sociedad y el ambiente.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este tema, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.2.4 Capacidades internas

En cuanto a las capacidades internas, este tema ocupa la cuarta posición entre los seis temas tratados. En relación con las prioridades de los asuntos en este tema están en orden: en primer lugar el EVA y el EBITDA, la rentabilidad, las utilidades, el nivel de endeudamiento y la organización. Estos cinco asuntos se encuentran dentro de las diez prioridades de las juntas directivas. En seguida está el flujo de caja, investigación y desarrollo, la competencia del personal, el crecimiento, la tecnología de información y comunicaciones, la compensación, el mercadeo y ventas. Finalmente se encuentran los asuntos de clima laboral, cultura corporativa, manufactura y servicio y política de dividendos. Es relevante recordar que los asuntos de manufactura y servicio, las utilidades y la política de dividendos no presentan un cambio significativo en el grado de atención.

Esto puede ser debido a que actualmente ya se les presta un alto grado de atención y no se requiere de un cambio significativo en el grado de atención futuro.

La junta directiva debe continuamente revisar el mejoramiento de las capacidades internas de la organización. El aumento de atención de la junta directiva sobre este tema debe tener en cuenta que todos los procesos de la empresa son susceptibles al mejoramiento. En ese proceso, el CEO y la junta directiva se enfrentan a dialógicas propias del frente interno. Es muy importante tener en cuenta esta característica para que se tomen las decisiones más adecuadas respecto a las situaciones en que se ve avocada la empresa. Se debe entender que en los análisis que se realicen para tomar decisiones, estas van a tener dos perspectivas de la misma situación, que inclusive, la situación no se va a presentar como blanca o negra sino como una escala de grises que en sus diferentes matices puede encontrarse la decisión más adecuada al momento en que vive la organización. Las capacidades internas de la empresa están sometidas a diversas dualidades entre las que se encuentran:

- Estandarización vs. Mejoramiento
- Situaciones rutinarias vs. Situaciones emergente
- Procesos vs. funcionalidad
- Organización formal vs. autoorganización
- Seguridad vs. riesgo
- Disciplina vs. Informalidad
- Adaptación vs. creatividad
- Intereses personales vs. Intereses organizacionales
- Cooperación vs. Competitividad
- Centralización vs. Descentralización
- Estructuración vs. Flexibilidad
- Aprendizaje vs. Desaprendizaje
- Participación vs. Centralismo
- Largo plazo vs. corto plazo

- Innovación vs. Evolución
- Fabricación vs. Outsourcing
- Inversión vs. Dividendos

Una importante ayuda para manejar esta dialógica es la interdisciplinariedad en la junta directiva y en los equipos que se requieran conformar en la empresa para abordar estos asuntos correspondientes a las capacidades internas de la empresa.

Para abordar este tema, las juntas directivas deben tener en cuenta que una empresa debe usar sus capacidades internas para satisfacer las necesidades presentes y futuras de sus clientes. Lo anterior lo logra, mediante el mejoramiento continuo de sus procesos usando las tres partes constitutivas del mejoramiento: el mejoramiento gradual o “kaizen”, la innovación y la estandarización. El mejoramiento gradual le permite a la empresa generar una cultura de calidad, integrando y comprometiendo al personal a través del respeto, la autonomía y el entrenamiento de este. De otra parte, la innovación habilita a la empresa para satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes puesto que estas son cambiantes en el espacio y en tiempo. Para realizar innovación en la empresa, según Takeuchi, Osono y Shimizu (2008: 98) se debe “ver a los empleados no apenas como un par de manos sino como trabajadores del conocimiento que acumulan la sabiduría de la experiencia”. Así mismo, cuando ellos buscan resolver situaciones en las cuales aparecen situaciones dialógicas, esta búsqueda genera ideas innovadoras en la empresa. Igualmente, la estandarización ayuda a la empresa a no perder las mejoras surgidas del mejoramiento gradual y de la innovación. Todo lo anterior, le permite a la empresa a ser más productiva y competitiva. La empresa se vuelve más productiva puesto que una disminución de la variación de sus procesos conduce a una mejor satisfacción de los clientes y a una reducción de los costos. Es de resaltar que estas capacidades internas deben encajar perfectamente con la estrategia de la organización.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este tema, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos

que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.2.5 Gobierno corporativo

En cuanto al gobierno corporativo, la junta directiva le da la segunda importancia en cuanto a los seis temas que trata en sus reuniones. Al interior de este tema, la junta en orden de prioridad atiende en primer lugar la efectividad de la junta, la evaluación de los directores, y la selección de los miembros de la junta directiva.

Ahora bien, para encarar el tema del gobierno corporativo, la junta directiva debe comprender que este corresponde a una serie de prácticas que regulan las relaciones entre los dueños y/o acreedores de la empresa y quienes la administran. La CAF (2005:9) indica que cuando una empresa presenta el cumplimiento en los requerimientos de lo que es un buen gobierno corporativo, se puede indicar que es una empresa confiable y esto la capacita para acceder a mejores condiciones en el mercado. Según la CAF (2005:12) un buen gobierno corporativo se caracteriza por los principios de:

- Eficiencia
- Equidad
- Respeto de los derechos
- Cumplimiento responsable
- Transparencia

Según la CAF (2005:9) cuando una empresa tiene un gobierno corporativo de calidad “sus productos llegan a tener más aceptabilidad, se pueden mercadear mejor sus productos y sus ventas crecen.....y más accionistas estén dispuestos a invertir en la empresa, o más bancos manifiesten su interés en concederles préstamos”. Según lo anterior, se puede observar que la CAF le esta dando demasiado alcance al gobierno corporativo, pues hace que recaiga en el todo el peso de los resultados de la empresa sin tener en cuenta temas como la estrategia y las capacidades internas entre otros. Es conveniente resaltar que el gobierno corporativo, al tener regulada las relaciones con los acreedores, le va a permitir a la empresa un mejor acceso a capitales, más no va a incrementar las ventas como indica la

CAF, puesto que un incremento en las ventas esta relacionado con la satisfacción de los clientes con la calidad⁵ del producto o servicio que la empresa puede brindarle

. A pesar de la importancia que le da la CAF a este tema, las juntas directivas actualmente le están dando poca importancia. Esto se puede visualizar en los resultados de la encuesta. Es necesario que las juntas directivas aumenten el grado de atención en este tema, tanto por requerimientos de legislación como por la efectividad que el gobierno corporativo proporciona a la empresa. Es importante tener en cuenta que gobierno corporativo es algo necesario pero no suficiente para los anteriores logros, contrario a como lo plantea la CAF.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este tema, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.2.6 Efectividad del CEO

Dentro de los seis grandes temas que trata la junta directiva, la efectividad del CEO aparece en tercer lugar. La efectividad del CEO es de gran importancia puesto que esta correlacionada con el desempeño de la empresa. En cuanto a los asuntos correspondientes a este tema, la junta directiva desea atender en primer lugar la evaluación del desempeño del CEO (que es uno de los diez temas mas importantes de que trata la junta), posteriormente se encuentra la sucesión del CEO, y finalmente esta el asunto relacionado con la compensación del CEO.

La evaluación de desempeño del CEO, según Nadler, Behan y Nadler (2006:58), requiere de un proceso que incluya criterios de evaluación definidos, roles y responsabilidades de quienes participan en el proceso de evaluación y el contenido y las

⁵ El profesor Masumasa Imaizumi indica que “los elementos básicos que deben administrarse en una compañía son la calidad (de los productos, servicios y del trabajo), cantidad, tiempo de entrega, seguridad, costo y moral del empleado.” IMAI(1989:85)

medidas necesarias para la efectividad del proceso. Este tema se desarrolla en mayor detalle cuando se analizan los asuntos prioritarios para las juntas directivas.

En cuanto a la sucesión del CEO, esta se puede dar ya sea por una planificación de la sucesión o por un evento inesperado. En cualquiera de estas dos situaciones la junta debe entrar a dar solución a la situación. Según Nadler, Behan, Nadler (2006:91) esta transición es una mezcla de las políticas corporativas y de emociones personales debido a que el desempeño del CEO y de la empresa están entrelazados. Ellos indican que en la sucesión del CEO la junta debe tener claro el contexto en el cual se mueve la empresa, dar a conocer a los candidatos, desarrollar los criterios que debe tener un CEO, revisar y discutir las evaluaciones de candidatos, la participación en el proceso de escogencia del sucesor y la planeación y supervisión de la transición al nuevo CEO.

En relación con la compensación del CEO es importante entender que el manejo de dineros y recursos de propiedad de otras personas origina costos llamados de agencia a fin de que el agente vele por los intereses del principal y la compensación del CEO esta enmarcada por esta situación. Según Charan (2005:133) esta compensación debe garantizar que el CEO actúe siempre en beneficio de los accionistas y la junta directiva es la que debe establecer esta compensación. Igualmente, la compensación del CEO debe tener en cuenta una adecuada relación con la de los inmediatos subalternos a fin de que se pueda generar un trabajo en equipo efectivo. Charan (2005:137) también menciona que para establecer la remuneración la junta directiva debe basarse en: la definición de una filosofía de compensaciones, el establecimiento de unos objetivos múltiples, la compatibilidad de los objetivos establecidos con el efectivo y el patrimonio, el establecimiento de un marco de referencia para las compensaciones, la realización de evaluaciones cualitativas y cuantitativas del desempeño del CEO y el examen de los pagos de cesantías y de la consultoría en materia de compensación.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este tema, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.3 Asuntos significativos para la junta directiva

Según la tabla 3 se evidencia que los siete asuntos: la capacidad de manufactura y servicio, la utilidad, las relaciones con proveedores, la política de dividendo y las relaciones con los accionistas, con los acreedores y con gobierno no tiene diferencia significativa entre el grado de atención actual y el deseado que prestan las juntas directivas. Esto indica que la importancia que les están dando a estos temas en la junta directiva es suficiente y no hay que realizar ningún cambio en el grado de atención a estos.

Desde otro punto de vista más específico, se puede observar en el gráfico 2 el grado de atención desde el más relevante hasta el menos relevante. En este punto se puede observar que a los asuntos financieros se les siguen dando una mayor atención puesto que de los diez primeros asuntos prioritarios a tratar en la junta, corresponden a cinco asuntos financieros. Así mismo, se puede ver que dentro de los diez asuntos prioritarios no se encuentra el flujo de caja, cuando este indicador es por donde se cimienta la salud financiera de la empresa. Según Charan (2005:207), la principal herramienta para observar la salud financiera de la empresa es el flujo de caja. Otros asuntos que no se encuentran presentes dentro de los prioritarios están: las relaciones con clientes, la evaluación de directores de miembros de la junta, la sucesión del CEO, la investigación y desarrollo, la competencia del personal, los planes generados por estrategia, el crecimiento, la selección de miembros de junta directiva, la implementación de la estrategia, las relaciones con la comunidad, la compensación del CEO, la capacidad de la tecnología de información y comunicaciones, riesgos jurídicos, riesgos con empleados, compensación, riesgos tecnológicos, capacidad en mercadeo y ventas, el clima laboral, las auditorías, los riesgos políticos, la cultura corporativa, los riesgos sociales y de prestigio social, los riesgos con proveedores, y riesgos culturales.

4.4 Los diez asuntos más relevantes para la junta directiva

Dentro de los diez asuntos más relevantes se puede observar que el primer lugar corresponde al Eva / Ebitda. Es decir, actualmente la junta directiva no le está prestando mucha atención pero desea prestarle una mayor atención. En segundo lugar, se encuentra la efectividad de la junta. En tercer lugar en cuanto al grado de atención se encuentra la rentabilidad, en cuarta posición se encuentran las grandes inversiones, en quinta prioridad esta la dirección, en sexto lugar esta la utilidad, en séptimo se encuentra el nivel de endeudamiento, el octavo lugar corresponde a la evaluación del desempeño del CEO, en noveno lugar esta la organización y en décimo lugar lo ocupa los asuntos éticos. A continuación se van a discutir estos diez asuntos más prioritarios para las juntas directivas.

4.4.1 Eva y Ebitda

El primer asunto corresponde a tratar en la junta directiva los indicadores financieros Eva⁶ / Ebitda⁷. Estos presentan el mayor grado de atención dentro de los asuntos a tratar en la junta directiva. El Eva muestra la diferencia entre la rentabilidad de los activos de la empresa y el costo de capital. Un Eva positivo y siempre con tendencia ascendente indica que el valor de la empresa aumenta. El Ebitda muestra las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Este indicador permite ver la capacidad del negocio al que se dedica la empresa de generar utilidades. Es relevante que la junta directiva no se centre en el resultado financiero (utilidades) sino que estén en el análisis de cómo es el proceso para producir esas utilidades. Aumentar la atención en este asunto contribuya a la efectividad de la junta directiva.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este asunto, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes

⁶ EVA: Economic Value Added. = Activos netos [rentabilidad del activo – costo de capital] en García Oscar León. Administración financiera. Prensa Moderna, 1999, Cali. Pag 280

⁷ EBITDA= Earn before interest tax depreciation and amortizations

externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.4.2 Efectividad de la junta directiva

El segundo asunto en orden de importancia corresponde a la efectividad de la junta directiva. Es decir, determinar si el desempeño de la junta ha sido adecuado y si la junta realmente ha sido efectiva. Se puede observar en los resultados de la encuesta que el grado de atención actual a este asunto es muy bajo y que la junta misma desea aumentar este grado de atención. Esto puede ser debido a que el CEO tiene suficiente poder e influencia para que la junta no encare con suficiente responsabilidad su papel. Es importante lograr este aumento en la atención de este asunto debido a que, a partir de este, la junta directiva puede retroalimentarse y tomar decisiones para mejorar continuamente. Esto contribuye a consolidar una mayor efectividad de la junta directiva. Según Nadler, Behan y Nadler (2006:218) esto se puede efectuar mediante encuestas, entrevistas o focus group. Los puntos que son importantes para evaluar a la junta directiva son: verificar si la agenda de las reuniones se enfoca a los asuntos mas críticos que enfrenta la empresa; si esta agenda provee un correcto balance entre el tiempo de presentación y el tiempo de discusión, si el presidente de la junta facilita una franca y abierta discusión, si el presidente de la junta es efectivo en conducir a los miembros de la junta, si los miembros de la junta están comprometidos en aportar diferentes puntos de vista, si las diferencias de opinión entre los miembros de la junta directiva son reconocidas y resueltas, si la junta opera con un espíritu de cooperación y cuerpo colegiado, si la junta considera información crítica y relevante en la decisiones, si la junta directiva toma decisiones en asuntos que lo requiere y si la junta esta pensando en el largo plazo de la empresa.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este asunto, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.4.3 Rentabilidad

La rentabilidad es el tercer asunto de gran importancia para los miembros de la junta directiva. Este asunto debe tratarse con precaución puesto que se puede caer en decisiones no acertadas en la empresa. Para comprender por qué la junta directiva puede llegar a decisiones no acertadas se define qué es rentabilidad. Según García (1999:240) la rentabilidad corresponde a la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. Esos fondos pueden ser los activos o pueden ser el patrimonio. El CEO tiene la directriz de obtener utilidades y rentabilidad a corto plazo y a como de lugar. Esto puede llegar a comprometer el futuro de la organización. Según Hayes (2007, 139), como el CEO está dependiendo de manera muy significativa de los rendimientos a corto plazo medidos como ROI (rendimiento sobre la inversión), esto lo conlleva a tomar decisiones como eliminar ciertas funciones de compras y mercadeo, disminuir o eliminar esfuerzos y recursos de investigación y desarrollo, reducir los cambios en los diseños y el uso de equipo y labores especializadas. Todo lo anterior compromete el futuro de la empresa. Por lo tanto, la junta directiva debe aumentar el grado de atención en la rentabilidad a largo plazo y no a corto plazo como se busca actualmente. Es por esto que la rentabilidad se debe entender como los rendimientos de los recursos de la empresa con base en la satisfacción actual y futura de los grupos de interés. Esto conlleva a mejores resultados presentes y futuros para la empresa inducidos por una junta más efectiva.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este asunto, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.4.4 Grandes Inversiones

Como se puede observar de los resultados de la investigación, al asunto de grandes inversiones la junta directiva le presta la cuarta prioridad en el grado de atención. Es por esto que no es necesario un aumento grande en la atención. Lo recomendable, en este asunto, es que las juntas directivas tengan en cuenta que las inversiones tienen riesgos

financieros y operativos que pueden llegar a comprometer el futuro de la empresa. Según Charan (2005:212), es necesario que la junta directiva asegure que el CEO tenga en cuenta un plan B para mitigar los riesgos financieros y operativos en caso de que se presenten.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este asunto, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.4.5 Dirección

En cuanto al quinto asunto, que corresponde a la dirección, en los resultado de la encuesta se puede evidenciar que se desea por parte de los miembros de la junta directiva que haya un mayor grado de atención en el futuro. Es de gran importancia que esto se realice. La dirección debe tener un cuestionamiento permanente por parte de la junta directiva. Es decir, la junta directiva debe verificar si la empresa tiene muy bien definido y analizado el sector de la economía en que participa y las empresas directas con las que compete. Restrepo y Rivera (2008) desarrollan el análisis estructural de sectores estratégicos. Estos temas pueden ser abordados, para su revisión, por la junta directiva. En este sentido, es importante que la junta directiva se cerciore de que se haya identificado el grado de hacinamiento que tiene el sector donde se desenvuelve la empresa, que se haya levantado un panorama competitivo en el cual se haya identificado las necesidades de los clientes que deben ser cubiertas por los productos que ofrece el mercado, y los canales o conductos por los cuales llegan los productos o servicios al mercado y de esa manera estar en capacidad de identificar las manchas blancas en las cuales puede competir la empresa con grandes posibilidades de tener éxito. Igualmente, es relevante que los miembros de la junta directiva verifiquen también que se hayan identificado y analizado las fuerzas del mercado cuyo modelo mas apropiado corresponde al descrito por Porter (2004) en el cual se han tenido en cuenta para el análisis a los proveedores, a los competidores, a los productos sustitutos, a los compradores y a los nuevos participantes en la industria. Así mismo, es muy apreciable que se haya tenido en cuenta la posición de los competidores en

cuanto al crecimiento interno y al crecimiento externo que pueden tener cada una de las empresas componentes del sector. Los crecimientos intrínsecos y extrínsecos combinados representan en conjunto el crecimiento potencial sostenible que pueda tener las empresas componentes del sector. Con lo anterior la empresa se vuelve más competitiva y por consiguiente el aporte de la junta directiva será más efectivo.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este asunto, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.4.6 Utilidad

Se puede observar en los resultados de la encuesta que actualmente la utilidad es el sexto asunto prioritario para la junta directiva. Es importante recordar que el cambio el grado de atención no es significativo lo cual puede ser porque se le presta un suficiente grado de atención. Sin embargo, lo clave no es el nivel de utilidades sino cómo se generan las utilidades y si esta generación se puede mantener en el tiempo. Se puede decir que el resultado es importante pero también lo es el proceso que produce ese resultado. Para que esto ocurra Imai (1990:85) indica que “la calidad es lo primero y que después son las utilidades”. Según Imai, los gerentes deben ponerle la máxima atención a la calidad. Allí, en la calidad, comienza un ciclo virtuoso: se le entregan productos y servicios de calidad al cliente, con esto el cliente queda satisfecho y en consecuencia el puede volver a comprar o a recomendar el producto / servicio. Imai (1990:85) señala que “si se cuida la calidad, las utilidades se cuidarán por si mismas”. Esta calidad se presenta en varias dimensiones como: calidad del producto y del proceso de trabajo, costo con un margen de utilidad razonable para un precio justo, entrega de las cantidades requeridas oportunamente, seguridad del empleado, del cliente y de la comunidad, y la moral del empleado. Por lo tanto, el aumento en grado de atención debe estar enfocado a lo anterior y en consecuencia, la junta directiva será más efectiva.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este asunto, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.4.7 Nivel de endeudamiento

Para los miembros de las juntas directivas el asunto de nivel de endeudamiento actualmente es su séptima prioridades. Sin embargo, un aumento en el grado de atención debe enfocarse en relacionar la deuda y el patrimonio y determinar si esta relación es la conveniente y adecuada para el tipo de riesgos que asume la empresa para lograr unos determinados beneficios en un futuro. Por lo anterior, es muy importante realizar el control al CEO para que no se realicen adquisiciones que prometen grandes ingresos y ganancias sin un análisis detallado. Según Charan (2005:204) muchas empresas que no han prestado atención a esta relación en el balance general han tomado decisiones inadecuadas para la empresa. Se debe estar atento a los proyectos para determinar no solo si puede generar los ingresos futuros sobre las inversiones sino también si se esta comprometiendo la estabilidad patrimonial de la empresa lo que puede cerrar puertas a futuros créditos que pueden ser necesarios para la empresa. Cuidar la credibilidad financiera de la empresa hace a la junta directiva más eficiente.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este asunto, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.4.8 Evaluación del desempeño del CEO

El octavo asunto prioritario a tratar por la junta directiva corresponde a la evaluación del desempeño del CEO. Se refleja que actualmente es muy fuerte la posición del CEO frente a la junta directiva. Para Nadler, Behan y Nadler (2006:153) este proceso de evaluación debe estar definido, ser explícito y estar articulado con las metas, tareas y

responsabilidades del CEO. El proceso de evaluación debe incluir: un calendario detallado de fechas límites y eventos de importancia que deben estar alineados con las metas de la empresa; chequeos semestrales; una retroalimentación que permita un enfoque de desarrollo del CEO; un mecanismo de aseguramiento de la calidad; periodos y fechas de evaluación; objetivos definidos y una evaluación continua y una evaluación anual.

Igualmente, en relación con los roles y responsabilidades de la junta directiva en el proceso de evaluación del CEO, según Nadler, Behan y Nadler (2006:158) se debe definir; un líder del proceso, miembros externos que controlen el proceso, un responsable de recolectar y compilar la información sobre el desempeño del CEO. En cuanto a las responsabilidades de la junta directiva, esta debe entregar una retroalimentación de la evaluación al CEO, permitir que las personas con mayor información sobre las acciones del CEO tengan la oportunidad de participar en la retroalimentación al CEO y considerar en todas las etapas del proceso al CEO como socio con oportunidad de suministrar insumos al proceso.

Además, el proceso de evaluación debe identificar unos contenidos y medidas. Los criterios y estándares de desempeños del CEO deben ser identificados y hacerse explícitos, debe incluir todos los asuntos relevantes del desempeño del CEO, debe haber un vínculo entre los criterios de desempeño y los objetivos estratégicos y requerimientos de la empresa, debe incluir mediciones válidas y factibles para cada criterio de desempeño. Por último, la información de desempeño usada, recogida e interpretada debe ser válida estadísticamente. Todo lo anterior permite una mejor revisión del desempeño del CEO, es por esto que un aumento en el grado de atención por parte de la junta directiva a este tema permitirá una mayor efectividad del CEO y por ende de la empresa.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este asunto, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.4.9 Organización

La organización es el noveno asunto prioritario al que presta atención la junta directiva. Actualmente, las juntas directivas no están prestando suficiente atención a este asunto. El enfoque a seguir en el aumento de grado de atención al asunto de organización debe buscar entenderla como un sistema completo. Según Deming (2000:20), un sistema es una red de componentes interdependientes que trabajan juntos para cumplir con el propósito del sistema. La obligación de la junta directiva, según Deming (2000:52), es patrocinar y energizar la determinación de ese propósito. El trabajo de la gerencia es nada menos que dirigir los esfuerzos de todos los componentes hacia el propósito del sistema. En la medida que los elementos que conforman el sistema busquen sus propios propósitos y no el del sistema, este entrará en crisis y no logrará adecuadamente su propósito. Es relevante tener en cuenta que el sistema se encuentra en un contexto político-jurídico, económico-sectorial, social-cultural, tecnológico y ambiental y que los cambios en este contexto van a influir en el sistema empresa. Estos cambios deben poner en alerta a la gerencia para comprenderlos y adecuar los componentes del sistema para que se ajusten al propósito del sistema empresa. Es relevante indicar que un cambio muy pequeño en las condiciones iniciales de la empresa va a conducir a resultados muy divergentes. Igualmente, se debe comprender que en las empresas surgen formas de autoorganización que pueden ser aprovechadas para que se realicen actividades que conduzcan al logro del propósito de la organización. Para Selznick (1993:195) la organización corresponde a “la disposición del personal para facilitar el logro de un objetivo acordado por medio de la asignación de funciones y responsabilidades”. Que la junta directiva atienda lo anterior, permitirá mayor eficiencia a la empresa.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este asunto, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.4.10 Ética

El décimo asunto prioritario a tratar por la junta directiva corresponde a la ética. Según la junta directiva, a este asunto se le debe prestar una mayor atención. Cuando se presentan los conflictos de interés en la empresa surgen los dilemas éticos. En las relaciones que surgen entre la empresa representada por el CEO y los diversos grupos de interés se presentan dilemas éticos tanto en el frente externo como en el interno. En el frente externo surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Hasta que punto puede someterse a un proveedor a los deseos de la empresa e imponer condiciones comerciales que someten a un ahogamiento a los proveedores?
- ¿Hasta que punto puede someterse la empresa a los requerimientos del cliente? ¿Se puede engañar al cliente en cuanto a la calidad, cantidad, oportunidad del producto o servicio que se ofrece?
- ¿Hasta que punto esta sometida la empresa a las exigencias de la comunidad? ¿Hasta qué punto la empresa no requiere cuidar del ambiente, del agua, la tierra, el aire, de los recursos naturales, de la fauna, de la flora?
- ¿Hasta que punto esta supeditada la empresa al cumplimiento de las leyes establecidas? ¿Puede la empresa no cumplirlas, usar sobornos para el logro de contratos o para el no cumplimiento de las normas, las regulaciones y el pago de impuestos?

En el frente interno afloran las siguientes cuestiones:

- ¿Hasta que punto llega la subordinación del empleado al jefe? ¿Se puede maltratar al personal, no pagar lo sueldos justos, ni las prestaciones correspondientes ni los aportes de seguridad social y parafiscales?
- ¿Hasta que punto están los accionistas sujetos a las acciones de los administradores? ¿Puede la empresa solo tener en cuenta las utilidades y rentabilidad que tienen derecho los accionistas y no tener transparencia en las acciones tomadas?

Como indica Carrillo (2006:95) si la empresa solo tiene en cuenta a uno solo de los grupos de interés pondrá en peligro su supervivencia. “las empresas antes que mecanismos de hacer dinero son instituciones sociales, son ciudadanos corporativos que no

pueden desligar el bien que buscan del bien público”. Igualmente, como indica Ishikawa (1991:91) se puede resaltar que “el interés primordial de la empresa debe ser la felicidad de las personas”, en este sentido se puede señalar que esto debe cubrir a todas las personas que tienen relación ya sea laboral o comercial con la empresa, es decir con todos los stakeholders. De esta manera se le da sostenibilidad a la empresa. Según Guédez (2001), la ética gerencial corresponde en lo descriptivo a la aplicación de la ética a la práctica gerencial. En lo esencial corresponde a la conciencia institucional de los principios y valores éticos y en lo práctico a las relaciones transparentes con los grupos de interés. Así mismo, según Guédez (2001), debe haber un equilibrio entre la autoestima del individuo y la solidaridad con los demás. Esto se transforma en su equivalente, en el interés por el negocio y el interés por la gente. La junta directiva debe estar atenta al comportamiento ético en las decisiones del CEO. No actuar en detrimento de los grupos de interés, hacer el bien a los grupos de interés, ser mejores en las actividades que desarrolla la empresa y hacer mejor a los grupos de interés con los cuales se relaciona la empresa. Que la junta directiva vele porque la empresa tenga una relación de beneficio mutuo con los grupos de interés va a posicionar mejor a la empresa en el mercado y va a darle una sostenibilidad en el tiempo. Esto hará más efectiva a la junta.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente este asunto, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

4.5 Nuevos retos para la junta directiva

Con todo tratado hasta este momento, se puede evidenciar que son necesarios los cambios en el grado de atención de los temas y asuntos que trata la junta directiva para hacerla más eficiente su desempeño y lograr un mayor beneficio de la empresa. Para lograr la efectividad a través de un mayor grado de atención en los asuntos de dirección y gerencia la junta directiva debe buscar las competencias ya sea internamente o externamente. Según

indica Nadler, Behan y Nadler (2006:218) la competencia de la junta esta correlacionada directamente con la educación, los conocimientos, las habilidades y la experiencia de los miembros que la componen, así como de sus atributos y diversidad. Dependiendo del estado de desarrollo de la junta directiva, que esta ligado al desarrollo de la empresa se requiere unos integrantes con determinadas competencias. La competencia de los integrantes de la junta directiva y de sus consultores se puede lograr a través de la educación y/o capacitación.

Las juntas directivas deben cuestionarse si en su seno se encuentran miembros competentes que puedan dar todo el soporte necesario y suficiente en los temas y asuntos que requieran. Si no encuentran esas personas en su interior, deben buscar las personas idóneas y competentes para que les brinden ese apoyo. Igualmente, las juntas directivas no deben olvidar que la capacitación es algo permanente que permite enfrentar los diferentes retos que se presentan, por lo tanto, esta será siempre una muy buena opción. Igualmente, las juntas directivas deben buscar el apoyo de la comunidad académica para lograr desarrollar las competencias necesarias o llenar los vacíos de competencia que en las juntas se pueden presentar. Los temas y asuntos relacionados con la estrategia, los riesgos, las relaciones con los grupos de interés, las capacidades internas, el gobierno corporativo, la efectividad del CEO son muy relevantes para la efectividad de la junta directiva y el mejoramiento continuo de su desempeño. Es indiscutible que estos temas y asuntos requieren de un conocimiento, experiencia y habilidades ajustados al propio nivel de desarrollo que pueda tener la junta y la empresa misma.

Al igual que las juntas directivas tienen esos retos, las universidades tienen el reto de poder interpretar estas nuevas necesidades de las juntas directivas y brindarles los servicios que requieren. Es importante destacar que pueden brindarse esos apoyos a nivel general o a nivel interno con apoyos justos y la medida.

Todo lo anterior, redundará en un mejor desempeño de la junta directiva y por ende en un mejor desempeño de las empresas y de esta manera un mayor bienestar de la sociedad.

5. CONCLUSIONES

Este trabajo busca servir de guía a las juntas directivas de las empresas investigadas en los temas y asuntos que deben tratar y busca proveerles una nueva manera de encararlos. Se puede indicar que definir los temas y asuntos que debe tratar en sus reuniones, el grado de atención a aquellos y la manera de encararlos corresponde a una de los grandes retos de la junta directiva. De esta manera, se puede afirmar que los temas y asuntos que hacen parte de las reuniones de las juntas directivas de las nueve empresas de Bogotá, corresponden a los temas y asuntos expuestos por Nadler, Behan y Nadler (2006). La identificación de la necesidad de cambiar el grado de atención en los temas y asuntos de dirección y gerencia es un buen comienzo en la mejora del desempeño de la junta directiva.

Como se puede apreciar en el estudio, las juntas directivas desean aumentar el grado de atención en todos los temas tratados como son: estrategia, riesgos, relaciones con grupos de interés, capacidades internas, gobierno corporativo y efectividad del CEO. Sin embargo, las juntas directivas consideran que no debe cambiar el grado de atención prestado a los asuntos relacionados con capacidades internas de operación como manufactura/servicio, capacidades internas financieras como utilidades y política de dividendos y las relaciones con grupos de interés como son proveedores, accionistas, acreedores y gobierno no debe cambiar significativamente su grado de atención.

A través de este trabajo de investigación se han podido identificar los temas y asuntos relevantes que a futuro quieren plantearse las juntas directivas. Es relevante que son los mismos miembros de las juntas los que están efectuando dicho planteamiento. Es importante que la junta directiva coloque el telescopio del largo plazo en la manera como enfrenta los temas y asuntos que trata puesto que si no es así, puede descuidar asuntos vitales para la supervivencia de la empresa

La junta directiva debe volverse un equipo de alto desempeño. Para lograrlo, cada miembro de la junta directiva debe tener claro cual es su papel y de que manera puede comprometerse para que se logren los propósitos de la junta directiva. En este punto,

cobran relevancia las relaciones interpersonales que deben tener los miembros de la junta directiva para interactuar.

La junta directiva que buscan cambiar el grado de atención a los temas y asuntos que tratan al igual que la manera de encararlos, debe emplear un proceso de cambio que le permita pasar de las buenas intenciones a las acciones reales a fin de lograrlo. La junta directiva debe tener las competencias para poder cambiar en la dirección adecuada. Las juntas deben buscar internamente o externamente los recursos que les permitan enfrentar los asuntos de dirección y gerencia con un nuevo enfoque para que finalmente logre su efectividad y por ende los resultados de la empresas que direccionan.

La junta directiva debe tener la competencia pertinente para tratar adecuadamente los temas y asuntos que trata, ya sea mediante la competencia de sus miembros o a través de soportes externos que le permitan tenerla. Todo lo anterior vuelve más efectivo el desempeño de la junta directiva.

Si la junta directiva encara los retos que se plantea en relación con los cambios en los grados de atención de los asuntos de dirección y gerencia, se podrá evidenciar una mejora en la efectividad de su desempeño. Esto redundará en beneficio de todos los grupos de interés que están influenciados por sus actividades y resultados, logrando así un mayor bienestar a la sociedad.

Aunque cada junta directiva es diferente puesto que tiene sus propios propósitos y su propia dinámica se pueden realizar las siguientes conclusiones en los diferentes temas y asuntos de dirección y gerencia que tratan las juntas directivas:

5.1 Estrategia

La junta directiva le otorga la primera prioridad entre seis al tema de estrategia. Cuando la junta directiva trate el tema de estrategia el orden de preferencia para los asuntos correspondientes será: grandes inversiones (cuarto asunto prioritario para la junta directiva), la dirección (quinto asunto prioritario para la junta directiva), los planes y la implementación.

Aunque el CEO es quien dirige el proceso estratégico de la empresa, la junta directiva debe tener un papel preponderante en la escogencia de la estrategia que va a seguir de la empresa.. Lo anterior genera una junta directiva mas comprometida con la empresa puesto que con su participación le ha agregado valor a la empresa.

Cuando se realicen grandes inversiones la junta directiva debe tener en cuenta que se haya analizado su riesgo financiero y el riesgo operativo.

Es importante que la junta se asegure que se haya realizado un análisis estructural del sector estratégico en que desarrolla sus actividades de la empresa.

5.2 Riesgos

La junta directiva le otorga la sexta prioridad entre seis al tema de riesgos. Al tratar el tema de riesgos el orden de prelación de los asuntos correspondientes será: éticos (décimo asunto prioritario para la junta directiva), jurídicos, tecnológicos, políticos, auditorias, sociales y de prestigio social, y finalmente los culturales.

Es responsabilidad de los miembros de la junta directiva, para tomar decisiones con bajo riesgo, para lo cual deben recabar la información necesaria. Los riesgos que encara la empresa deben enfocarse con la perspectiva del largo plazo.

Para no incurrir en riesgos éticos, la junta directiva debe tener en cuenta que las decisiones que se tomen en la empresa no estén en detrimento de los grupos de interés, que con ellas se mejore continuamente la empresa, y que se mejore la posición de los grupos de interés.

5.3 Relaciones con grupos de interés

La junta directiva le otorga la quinta prioridad entre seis al tema de relaciones con grupos de interés. Al tratar el tema de relaciones con grupos de interés el orden de primacía a los asuntos correspondientes será: Clientes, accionistas (no tendrá un cambio de atención significativo), comunidad, empleados, acreedores (no tendrá un cambio de atención

significativo), gobierno (no tendrá un cambio de atención significativo) y proveedores (no tendrá un cambio de atención significativo).

Se puede considerar que la junta directiva siempre le ha prestado suficiente atención a los asuntos de relaciones con accionistas, con acreedores, con el gobierno y con proveedores y por eso el cambio de atención en estos asuntos no es significativo.

Es relevante que la junta directiva tenga en cuenta que las relaciones con los grupos de interés no son de “suma cero” y que la maximización de las utilidades a toda costa, sin tener en cuenta a los grupos de interés, lleva a un deterioro de la sociedad y el ambiente.

Se puede indicar que en las juntas directivas todavía no hay suficiente comprensión de la importancia con los grupos de interés y es por eso que les otorgan un bajo nivel en sus prioridades.

5.4 Capacidades internas

La junta directiva le otorga la cuarta prioridad entre seis al tema de capacidades internas. Al tratar el tema de capacidades internas el orden de preponderancia a los asuntos correspondientes será: para operaciones: investigación y desarrollo, tecnología de información y comunicaciones, mercadeo y ventas y manufactura y servicio (no tendrá un cambio de atención significativo); para recursos humanos : organización (noveno asunto prioritario para la junta directiva), competencia del personal, compensación, clima laboral, y cultura corporativa; para financiera: Ebitda (primer asunto prioritario para la junta directiva), rentabilidad (tercer asunto prioritario para la junta directiva), crecimiento, utilidad (sexto asunto prioritario para la junta directiva y no tendrá un cambio de atención significativo), nivel de endeudamiento (séptimo asunto prioritario para la junta directiva), flujo de caja, política de dividendos (no tendrá un cambio de atención significativo).

Se puede considerar que la junta siempre le ha prestado suficiente atención a los asuntos de Manufactura y servicio, utilidades, política de dividendos y por eso el cambio de atención en estos asuntos no es significativo.

La junta directiva debe tener en cuenta que las capacidades internas son las que van a permitir desarrollar la estrategia. Así mismo, que para satisfacer a los clientes es de gran importancia el mejoramiento continuo (gradual, innovación y estandarización) de todos sus procesos internos. Es necesario que la junta directiva perciba que en todas las decisiones de la empresa se presenta una dialógica y que el desarrollo de esta es beneficiosa para los procesos de innovación de la empresa que es fundamental para la satisfacción de las necesidades futuras de los clientes y por tanto de la supervivencia de las empresas. La junta directiva debe asegurarse que el personal pueda integrarse a la solución de situaciones para que se pueda generar el conocimiento necesario para generar la innovación de los productos y procesos de la empresa.

La junta directiva debe estar preparada para encarar los retos que implica tomar como indicadores financieros relevantes el EVA y el Ebitda. Lo importante es la visión a largo plazo que debe tener la junta directiva

La junta directiva debe considerar la rentabilidad de la empresa no a corto plazo sino a largo plazo para no eliminar actividades que pueden ser clave para el futuro de la organización

En cuanto a las utilidades, la junta directiva debe guiarse por la manera que se obtienen, y esto corresponde a la satisfacción del cliente mediante la calidad de sus productos y servicios (calidad del producto y del proceso de trabajo, costo con un margen de utilidad razonable para un precio justo, entrega de las cantidades requeridas oportunamente, seguridad del empleado, del cliente y de la comunidad, y la moral del empleado.)

La junta directiva debe velar que el nivel de endeudamiento no comprometa la estabilidad patrimonial ni deteriore la credibilidad de la empresa.

Así mismo, la junta directiva debe entender a la empresa como un sistema de componentes que tienen un propósito y que tanto los componentes integrantes del sistema como el contexto en el que se desarrolla son claves para lograr su propósito.

5.5 Gobierno corporativo

La junta directiva le otorga la segunda prioridad entre seis al tema de gobierno corporativo. Al tratar el tema de gobierno corporativo el orden de prioridad a los asuntos correspondientes será: la efectividad de la junta (segundo asunto prioritario para la junta directiva), la evaluación de directores y a la selección de los miembros de la junta directiva.

Aunque es necesario que se establezcan las prácticas del buen gobierno corporativo en la empresa puesto que le van a permitir tener unas reglas de juego claras en las relaciones entre los accionistas y acreedores y quienes administran la empresa, estas prácticas no son suficientes para el buen desempeño de la juntas y el logro de lo resultados de la empresa.

La junta directiva debe ser considerada como un equipo de alto desempeño. La definición de la atención a temas y asuntos, la información que requiere, las relaciones interpersonales son determinantes para mejorar su efectividad

5.6 Efectividad CEO

La junta directiva le otorga la tercera prioridad entre seis al tema de efectividad del CEO. Al tratar el tema de efectividad del CEO el orden de prioridad a los asuntos correspondientes será la evaluación de su desempeño (octavo asunto prioritario para la junta directiva), la sucesión del CEO y su compensación.

La junta directiva debe entender que la efectividad del CEO es un proceso de mejoramiento continuo en el cual se definen los criterios de evaluación, los roles y las responsabilidades de quienes participan en ese proceso y por último la retroalimentación que cierra del ciclo del mejora continua.

La evaluación del desempeño del CEO debe ser un proceso explícito y articulado a las metas, tareas y responsabilidades del CEO.

6. RECOMENDACIONES

Para próximas investigaciones es importante incluir los aspectos económicos dentro del tema de riesgos que igualmente Nadler pasa por alto. Así mismo, para futuros estudios se debe ampliar la gradación de los cuatro grados de atención - bajísimo, bajo, alto, altísimo-, para poder discriminar más la atención que las juntas directivas prestan a los temas de dirección y gerencia. Finalmente, los futuros estudios, pueden enfocarse en la manera como son atendidos los temas y asuntos, es decir, la estructura de la información y el mecanismo de las reuniones de las juntas directivas.

7. BIBLIOGRAFÍA

1. Cadbury A. Corporate governance and chairmanship a personal view. (2002) New York: Oxford University Press.
2. Carrillo J. (2006) Ética y empresa. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia Facultad de ciencia humanas.
3. Charan, R. (2005) Juntas directivas que contribuyen al resultado. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
4. Corporación Andina de Fomento. (2005) Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber. IIAG
5. CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO.(2005). Lineamientos para un código andino de gobierno corporativo.
6. David Fred.(2003) Conceptos de administración estratégica. Editorial Prentice Hall. México: Novena edición, 87
7. Deming E. W. (2000). The new economics. For industry, government and education. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
8. Etkin J. (2007) La capacidad de gobernar en organizaciones complejas. Los acuerdos, la tensión creativa y tolerancia a la diversidad. Cali: Universidad del Valle
9. Eccles Robert, Newquist Scout, Schatz Roland. (2007) Reputation and Its Risks. Harvard Business Review. 85 (2) 104-114
10. García, O. L. (1999) Administración financiera. Tercera edición. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
11. Guedez V.(2001) La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan las decisiones correctas. Bogotá: Editorial Planeta.
12. Hayes, R., Abernathy W. (2007) Managing our way to economic decline. Harvard Business Review, 85(7/8) 138 -149

13. Heidrick, Struggles (2009) Building high performance boards. Recuperado el 6 de enero de 2009 www.heidrick.com/boards enero 2009
14. Imai M.(1990) La clave de la ventaja competitiva japonesa. México: Editorial Continental. México.
15. Ishikawa K. (1991) ¿Qué es el control total de calidad? Modalidad Japonesa. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
16. Juran J., Gryna F.(1993) Manual de Control de Calidad. España: McGrawHill
17. Kenneth K. Nofsinger J. (2004). Corporate governance. Second edition New Jersey: Prentice Hall .
18. Lorsch, J. y Clark R.(2008) Leading from the boardroom. Harvard Business Review, 86 (4), 105-111
19. Martínez Fajardo Carlos Eduardo. Teoría avanzada de organización y gestión. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2005. página 257
20. McAfee Andrew, Brynjolfsson Eric. (2008). That makes a competitive difference. Harvard Business Review, 86 (7/8), 98-107
21. Nadler, D., Behan, B. y Nadler M. (2006) Building better boards. A blueprint for affective governance. San Francisco. CA. USA: Jossey-Bass, Wiley Imprint
22. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2004) Principios de gobierno corporativo de la OCDE.
23. Porter M (2004). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial Continental, CECOSA.
24. Restrepo L. F., Rivera H. A. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos. Segunda edición. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Colección Lecciones.
25. Selznick P. (1993). Bases de la teoría de la organización en Teoría de la organización. Volumen 1. Madrid. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos.
26. Takeuchi, Osono y Shimizu (2008) The contradictions that drive Toyota's success. Harvard Business Review. 86 (6), 96-104

27. U.S. Chamber of Commerce (2007) Report and Recommendations of Commission on the Regulation of U.S. Capital Markets in the 21st Century. Executive Summary.