

Cúcuta: el efecto Maduro

La liquidación de Electricaribe p.26 | Banrep: los nuevos en la Junta p.28

| John Restrepo vs. AB Inbev p.62 | Avícolas se consolidan p.68 |

Dinero



Rosario Córdoba

Miembro independiente de las juntas de Grupo Argos, El Tiempo y la Fundación Santa Fe

Julio Manuel Ayerbe

Miembro independiente de las juntas de Corona, Colpatria y Mass Equity Partners

Luis Fernando Alarcón

Miembro independiente de las juntas del Exito, Sara, Pacífico y Riopaila Castilla

EL PODER DE LAS JUNTAS

| Marzo, 17. 2017
/ Nº 513 |
www.dinero.com

SER MIEMBRO DE UNA JUNTA DIRECTIVA DEJÓ DE SER UNA DESIGNACIÓN HONORÍFICA Y HOY **DEMANDA TIEMPO Y RESPONSABILIDADES**. LOS MIEMBROS INDEPENDIENTES ESTÁN CAMBIANDO LA DINÁMICA. **¿EN QUÉ VA ESTE PROCESO?**



» Es recomendable que las juntas pasen de autoevaluaciones de desempeño a ser examinadas por profesionales externos. Pocas empresas lo hacen en Colombia.

AL TABLERO

Tan clave como hacer una búsqueda profesional de un miembro de junta es que un tercero evalúe su generación de valor en el directorio.

Las juntas directivas en las que los miembros se quedaban callados para darles paso a las magistrales presentaciones del CEO o en las que el director llegaba tarde, se dedicaba a chatear o no llegaba preparado a la reunión, están más que mandadas a recoger. La tendencia de profesionalizar las juntas tiene dos ingredientes esenciales: evaluar a sus miembros a través de un tercero y conseguir a los nuevos directores a través de ‘cazadores’ de talento.

¿Por qué? La junta directiva tiene un rol fundamental en la definición de la cultura empresarial y su manera de actuar termina permeando al resto de

la organización. Por ello, como líderes de la compañía son ejemplo para bien o para mal. De hecho, sus miembros deben estar siempre listos a atender cualquier consulta de la administración o de los accionistas.

Por eso, el camino inicial es que los miembros de junta hagan una autoevaluación de desempeño y, al año siguiente, puedan estar listos para ser auscultados por un tercero: una firma especializada en evaluación de directores e, incluso, siendo más avanzados, en ser calificados por sus pares. Y aunque hay compañías que ya lo hacen, son muy pocas.

De hecho, de una muestra total de 3.909 compañías encuestadas por la Superintendencia de Sociedades, solo 8% declara ser evaluada por un tercero, mientras que 50,4% recurre a la autoevaluación y 41,6% no evalúa a sus juntas.

La opción más utilizada en el mercado colombiano es la evaluación del directorio como un equipo. Los exámenes individuales a miembros de junta aún generan mucha sensibilidad ante la ausencia

de una cultura de profesionalización de juntas en la mayoría de las empresas.

“Algunos miembros tienen miedo de ser evaluados, porque es la prueba más ácida. Sin embargo, una empresa madura y transparente no solo se queda con la autoevaluación de sus directores, sino que apunta a procesos a través de un tercero y en una categoría superior avanza hacia la evaluación entre miembros de junta pares”, comenta Andrés Bernal Castiblanco, socio de Governance Consultants, quien encontró que 85% de las juntas directivas de 40 empresas líderes de la Alianza del Pacífico evalúa a su junta. Por Colombia se destacan empresas como Ecopetrol, Grupo Sura, Bancolombia, Grupo Argos, Grupo Nutresa, EPM, BVC, ISA y Davivienda.

Y como el temor que le puede producir a un piloto el examen en simulador cada cierto tiempo o al profesional del sector financiero el examen del Autorregulador del Mercado de Valores (AMV), el miembro de junta se enfrenta al ‘estrés’ de ser calificado en temas como conocimiento del sector en el que se desempeña, participación activa en las juntas, relación con otros miembros del directorio y con la administración de la empresa, así como la preparación antes de las reuniones.

Eulalia Sanín, socia de AT Kearney, es también autoridad en el tema y relata que las compañías pioneras en el proceso de evaluación de juntas en Colombia fueron las del Grupo

Andrés Bernal
Socio de
Governance
Consultants

Empresarial Antioqueño (GEA) y Ecopetrol, que dadas las exigencias de estar listadas en bolsas internacionales decidieron recurrir a la evaluación realizada por un tercero.

“Hacemos revisiones documentales profundas, entrevistas uno a uno con los miembros de junta, los principales ejecutivos y otros representantes claves de grupos de interés. Una clara señal de la importancia de hacer evaluaciones profundas en los directorios es que los grandes fondos de inversión internacionales están incluyendo la mirada a los desempeños de las juntas directivas entre sus factores de decisión para invertir”, afirma.

SE BUSCA

La mayoría de miembros llega a las juntas por recomendación interna, que se formaliza mediante un proceso de entrevista con el presidente y la aproximación con algunos accionistas, comenta Jorge Matiz, director de Talengo, quien hizo un estudio aplicado a 13 directores de empresas que cotizan en bolsa.

Sin embargo, en la medida en que las organizaciones están buscando alimentar la discusión y se empieza a ver la empresa con una visión de largo aliento, los accionistas comienzan a tomarse en serio la misión de sentar en sus juntas a directores capaces, que sean a su vez idóneos para escoger a un buen presidente y, por

esa, acompañan el proceso de escogencia de la

mano de un tercero. Una junta con miembros bien seleccionados no solo debe ver la experiencia y capacidad, sino que sean complementarios en edad, género, especialidad y manera de ver el mundo, para que las discusiones se concentren en lo importante y generen valor.

Pero, además de esta incursión en procesos profesionales de selección, ¿a quiénes quieren sentar las compañías colombianas en sus juntas? Según José Fernando Calderón, socio de Egon Zehnder, además de personas muy bien calificadas, aptas para trabajar en equipo, conocedores de sus sectores, capacidad de análisis y disposición de tiempo, hay un creciente interés de contar con miembros extranjeros, porque les imprimen una visión más global a los negocios. También hay interés por captar miembros de junta que tengan el *chip* digital, independientemente de si se trata de una compañía aérea, financiera o manufacturera.

“Para el proceso de búsqueda, pesa más el aporte desde la experiencia y el conocimiento que la profesión”, destaca Sonia Perdomo, socia líder de la práctica de Gobierno Corporativo de Amrop Top Management.

LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN SE REALIZAN EN UN PERIODO NO MAYOR A TRES MESES, EN PROMEDIO. SE RECURRE A TÉCNICAS DIVERSAS QUE VAN DESDE CUESTIONARIOS ELECTRÓNICOS HASTA ENTREVISTAS INDIVIDUALES.

Para escoger un miembro de junta, los cazatalentos van prácticamente a la fija porque ya están ‘dateados’ sobre el potencial elegido, su experiencia relevante, capacidad analítica, buen criterio, motivación, integridad y voluntad de servicio.

Con este panorama se observa que, tanto el examen cada cierto tiempo a los miembros de los directorios, como la búsqueda afinada mediante esquemas profesionales son prácticas que vienen creciendo en la medida en que las empresas tienen una mayor conciencia sobre la profesionalización de este organismo. **ID**

EL LÍDER

El rol de un presidente de junta

cada vez cobra mayor fuerza y, por ello, según Christian Bühring-Uhle, gerente de AVS International Trusted Advisors, su búsqueda es de las más rigurosas. “Debe tener una personalidad líder, respeto por su tarea y hacia los grupos de interés a los que está sirviendo la junta y motivar grupos”. No se trata de quien sólo presida reuniones y lea el acta, debe ser un buen mentor para el equipo ejecutivo, quien protege que las discusiones se enfoquen en lo estratégico. Entre los presidentes de junta destacados están: Antonio Celia, de Nutresa; Adolfo Carvajal y Luis Fernando Alarcón en el Exito. **□**



José Fernando Calderón
Socio de Egon Zehnder

Sonia Perdomo
Socia de Amrop Top Management



Christian Bühring-Uhle
Socio de AVS Advisors