

#ConectandoIdeas

Durante una conversación con nuestro socio de Auditoría y Riesgos, Fabián Echeverría, se destacó una visión esencial sobre la gestión del liderazgo y la preparación para el futuro en el contexto empresarial actual. La entrevista proporcionó elementos clave y consejos sobre la **composición de la Junta Directiva**, los roles en el Gobierno Corporativo, la diversidad y la sucesión.

¿Cuáles son los cargos clave que deberían estar representados en una Junta Directiva ideal y por qué son importantes para el éxito de la empresa?

A parte de la estructura interna que debe tener una Junta Directiva, liderada por un presidente; más allá de hablar de una posición en un cuerpo colegiado como este, una Junta Directiva debe estar conformada dando cumplimiento a los temas de diversidad y de preparación, refiriéndose este último a la formación, experiencia y trayectoria que deben tener sus miembros en las áreas relevantes de la organización.

Los miembros de la Junta, además de tener competencias técnicas (experiencia en el *core* de la compañía), deben tener competencias relacionadas con asuntos de estrategia, ASG (temas Ambientales, Sociales y de Gobierno corporativo), finanzas, gestión del talento, mercadeo, tecnología (miembros que conozcan de tecnologías disruptivas, con la capacidad para abordar los temas de digitalización por la importancia que puede tener para el desarrollo del negocio y el desempeño de las organizaciones);



Fabián Echeverría

así como ciberseguridad, aspectos legales y de regulación, cumplimiento y gestión de riesgos.

El propósito de tener estos perfiles es enriquecer el proceso de toma de decisiones, que aporten diferentes perspectivas para el desarrollo de estrategias que impacten y beneficien a la organización.

A parte de la formación y la experiencia, es importante que los miembros de la Junta tengan fortalezas en habilidades blandas como lo son la integridad, el liderazgo, facilidad en la comunicación, capacidad de innovar, visión de largo plazo y capacidad para asesorar y retar a la gerencia en los temas.

2. ¿Qué papel desempeña la diversidad en la composición de la Junta Directiva y cómo puede contribuir a la toma de decisiones más efectiva y a la representación de los intereses de los *stakeholders*?

Actualmente, el entorno exige pasar de una Junta Directiva con una composición homogénea a una que le de entrada a la diversidad, lo que pondrá a prueba la capacidad de las compañías para adaptarse al entorno.

La diversidad promueve la inclusión de diferentes perspectivas, ideas, elimina el pensamiento grupal y permite que las entidades se beneficien de los conocimientos y experiencia de los miembros de la Junta. La diversidad aparte de contemplar la experiencia, el conocimiento y las diferentes habilidades debe incluir también aspectos como la nacionalidad, la edad, el sexo, la identidad de género y la raza.

Los beneficios de la diversidad en una Junta Directiva son:

- a. Tener diferentes perspectivas y enfoques que permiten la identificación de oportunidades de mejora en diversas áreas, el reto continuo a la administración y un sano debate de los miembros de Junta frente a las nuevas ideas.
- b. Representar los intereses y/o necesidades de los grupos de interés o *stakeholders* de una organización; lo que lleva a la Junta a tomar decisiones que benefician tanto a la compañía como a los diferentes grupos de interés.
- c. Impactar positivamente la reputación de la organización y mejorar su posicionamiento en el mercado.
- d. Ser reconocidas como organizaciones éticas y socialmente responsables que lideran el cambio. Las Juntas Directivas pueden dirigir y animar al equipo directivo a crear una cultura de innovación en toda la empresa, pero no de la

misma manera en todas las partes de la organización.

3. ¿Cuáles son los roles y responsabilidades específicas que deben asignarse a los diferentes miembros de la Junta Directiva para garantizar un funcionamiento eficiente y una supervisión adecuada de la gestión empresarial?

Los roles y responsabilidades de los miembros de Junta Directiva están definidas en su reglamento, estas usualmente no son asignadas de manera independiente para cada miembro, teniendo en cuenta que actúan como un cuerpo colegiado, excepto por las funciones del presidente de la Junta quien dirige y representa a la Junta Directiva; convoca las reuniones del mismo órgano: revisa, evalúa y aprueba los documentos oficiales elaborados por el secretario de la Junta (informes, actas de reunión o actas de acuerdos); entre otras.

En la medida en la que los negocios se van transformando y las operaciones se vuelven más complejas, de la misma forma se van sumando las responsabilidades de la Junta Directiva, es por esto que a través de comités definidos, la Junta puede apoyarse para abordar temas específicos que luego se llevarán a una discusión general del cuerpo colegiado. Estos comités pueden tomar decisiones, (si la Junta así lo define) o solo analizar los aspectos delegados para llevarlos más depurados a las reuniones periódicas y que en conjunto tomen la decisión. Pueden estar compuestos por uno o varios miembros de la Junta Directiva con conocimientos y experiencia en el tema del comité, equipo interno de la compañía involucrado con el tema del comité, y/o asesores externos puntuales. Estos Comités permiten hacer más eficiente la gestión del día a día para los miembros.

El funcionamiento eficiente de la Junta también depende de la calidad de los aportes de sus miembros, que son el resultado de su formación, experiencia y diversidad en su composición. Así como de la calidad y precisión de la información para el análisis que se realizará en las respectivas sesiones.

4. ¿Qué medidas o prácticas pueden implementarse para garantizar una renovación periódica y una adecuada sucesión en la Junta Directiva, manteniendo así la relevancia y la diversidad de habilidades y perspectivas dentro del órgano de gobierno de la empresa?

La permanencia de los miembros de una Junta Directiva debe establecerse en los estatutos de la compañía*, no es un aspecto que esté definido normativamente, como si lo está el número mínimo de miembros que este cuerpo colegiado debe tener. Sin embargo; la idea de renovar una Junta nace de la necesidad de la Asamblea de Accionistas de brindarle a la organización un equipo de consejeros que esté en la capacidad de asumir los retos que a diario una compañía tiene que enfrentar; es así como este proceso toma más relevancia cuando la organización está evaluando cambiar su plan estratégico o quiere enfocarse en nuevas áreas de negocio.

Existen varias herramientas que permiten conocer a la Alta Administración y a los *stakeholders* el adecuado funcionamiento o no de la Junta Directiva, entre ellas están las autoevaluaciones realizadas después de cada sesión y las evaluaciones independientes realizadas por un consultor externo e independiente; los resultados de estas evaluaciones permiten identificar la necesidad o no de hacer cambios en los miembros de Junta o de traer un miembro adicional que tenga una experiencia específica que complemente la labor de los demás miembros.

Art. 434 del Código de Comercio*

Camilo Bueno Hardmeier

Vicepresidente de Crecimiento y Estrategia
Socio Líder del Board Leadership Center
KPMG Colombia

cbueno@kpmg.com

Estefanía Ramírez Uribe

Coordinadora del Board Leadership Center
KPMG Colombia

estefaniaramirez1@kpmg.com

