

Cuadernos de Gobierno Corporativo

Guía de Orientación para Planificación de Sucesión, Evaluación e Remuneración de Junta Directiva y Director-presidente

Guía de Orientación para Planificación de Sucesión, Evaluación y Remuneración de Junta Directiva y Director-presidente

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

2020

● ● ● ● Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo

Fundado el 27 de noviembre de 1995, el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), organización de la sociedad civil, es referencia nacional y una de las principales referencias en el mundo sobre gobierno corporativo. Su objetivo es generar y diseminar conocimiento al respecto de las mejores prácticas en gobierno corporativo e influenciar a los más diversos agentes en su adopción, contribuyendo para el desempeño sostenible de las organizaciones y, consecuentemente, para una mejor sociedad.

JUNTA DIRECTIVA

Presidente: Henrique Luz

Miembros de la junta: Armando de Azevedo Henriques, Carlos Eduardo Lessa Brandão, Claudia Elisa Soares, Gabriela Baumgart, Lêda Aparecida Patricio Novais, Israel Aron Zylberman, Leila Abraham Loria, Leonardo Wengrover

ALTA DIRECCIÓN

Pedro Melo, Adriane de Almeida, Reginaldo Ricioli y Valeria Café

Para mayores informaciones sobre el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo, visite la página web: www.ibgc.org.br. Para asociarse al IBGC llame al: +55 (11) 3185-4200.

Está prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin previa autorización formal del IBGC.

Producción de la publicación traducida. Traducción: Carolina Osorio Agudelo; Corrección de estilo y pruebas: Camila Cristina da Silva; Soporte de back-office: William Barros A. de Melo; Producción editorial y portada: Kato Editorial; Costos de traducción: BID Invest.

Datos de catalogación de publicaciones internacionales (CIP) según ISBD

G943 Guía para el planeamiento de Sucesión, Evaluación y Remuneración de la Junta Directiva y del Director-Presidente / organizado por Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC ; traducido por Carolina Osorio Agudelo. – São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2011.

69 p. ; 18cm x 25,5cm. – (Serie de Cuadernos de Gobierno Corporativo, 10)

ISBN: 978-65-86366-27-3

1. Gobierno Corporativo. 2. Compañía. 3. Junta Directiva. I. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. II. Agudelo, Carolina Osorio. III. Título. IV. Serie.

2020-2758

CDD 658.4
CDU 658.114

Preparado por Vagner Rodolfo da Silva – CRB-8/9410

Índice para el catálogo sistemático:

1. Gobierno corporativo 658.4
2. Gobierno corporativo 658.114

● ● ● ● Créditos de autoría

Este trabajo fue desarrollado por la Comisión de Recursos Humanos del IBGC. Durante su elaboración, este documento pasó por un proceso intenso de debate y audiencia pública, recibiendo diversos aportes y sugerencias.

● ● ● ● Agradecimientos

Agradecemos a todos los integrantes de la Comisión de RH del IBGC, los cuales, en el proceso de construcción de esta Guía de Orientación, no midieron esfuerzos para traer a la luz una síntesis de las prácticas actuales y emergentes, utilizadas en Brasil y en el mundo, para la planificación de sucesión, evaluación y remuneración de Juntas Directivas y directores-presidente. Agradecemos también a Ram Charan, por la autoría del Prefacio, así como a todos los que contribuyeron con el texto durante el período de Audiencia Pública.

● ● ● ● Aportes

Adriana Adler
Adriane Almeida
Alberto Whitaker
Alfredo Castro
Antonio Tupy
Bernardo Wolfson
Cláudio Luraschi
Cleber M. Tavares
Cyro Magalhães
Francisco I. R. Ramirez
Guilherme Dale
Gustavo Grebler
Heloisa Bedicks
Henri Vahdat
Henrique Nardini
Joaquim Rocha
Josmar Bignotto

Leandro Almeida
Luiz Marcatti
Luiz Fernando Dalla Martha
Manoel Rebello
Marcos Silveira
Mariana Dedini
Moacir Salzstein
Nadir Costa
Neusa Maria Bastos F. Santos
Paulo Person
Paulo Roberto de Campos Valim
Raul Papaleo
Ricardo Porto
Sérgio Ferreira
Sergio Foguel
Sidney Trassati
Silvano Szezecinski

● ● ● ● Coordinación

Comisión de RH: Josmar Bignotto
Sub-Comisión de Planificación de Sucesión: Adriana Adler
Sub-Comisión de Evaluación: Neusa Maria Bastos F. Santos y Raul Papaleo
Sub-Comisión de Remuneración: Alberto Whitaker y Francisco I. R. Ramirez
Revisión Técnica y Estilística: Henri Vahdat



ACERCA DE BID INVEST:

BID Invest, la institución del sector privado del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es un banco multilateral de desarrollo comprometido con los negocios de América Latina y el Caribe. BID Invest financia empresas y proyectos sostenibles para lograr resultados financieros que maximicen el desarrollo económico, social y medio ambiental de la región. BID Invest provee soluciones financieras innovadoras y servicios de asesoría que responden a las necesidades de sus clientes en una variedad de sectores. Para más información visite www.idbinvest.org.

Índice

Prefacio por Ram Charan	8
Presentación	9
Parte I: Planificación de Sucesión	10
1. Importancia	10
1.1 Introducción	10
1.2 Impactos para la Sociedad	11
2. Principios	12
2.1 Diferentes Etapas de la Empresa y de los Socios	12
2.2 Perfil Alineado con la Estrategia del Negocio	12
2.3 ¿Cuándo Iniciar el Proceso de Sucesión?	13
2.4 Diálogo Abierto y Continuo	13
2.5 Desarrollo de las Personas – Papeles, Reglas y Criterios	14
3. El Papel de la Junta Directiva	14
3.1 Responsabilidad por el Proceso de Desarrollo de la Planificación sucesoria	14
3.2 Desarrollo y Acuerdo sobre Criterios de Selección	15
3.3 Conocimiento y Evaluación de los Candidatos	15
3.4 Dificultades con la Planificación de Sucesión	15
4. Sucesión de la Gestión Ejecutiva	16
4.1 Aspectos Generales	16
4.2 Alineamiento con la Cultura de la Empresa	17
4.3 El Proceso Sucesorio	17
4.4 Riesgos del Proceso	20
5. Sucesión de Miembros de la Junta Directiva	21
5.1 Introducción y Principios	21
5.2 El Perfil	23
5.3 Orientaciones del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC	25
5.4 Proceso de Nombramiento y Decisión	26
5.5 Preparación e integración de Nuevos Miembros de la Junta Directiva	26
5.6 Educación Básica y Continuada	27

6.	Planificación de Sucesión en la Empresa de Control Familiar	27
6.1	Peculiaridades del Proceso	28
6.2	Gobierno Corporativo y Consejo de Familia	30
6.3	Resistencia a la Planificación sucesoria: ¿Por Qué es Tan Común?	32
7.	Conclusión	33

Parte II: Evaluación **34**

1.	Introducción	34
2.	Proceso de Evaluación	34
2.1	Objetivos, Razones y Barreras al Proceso	34
2.2	Principios y Directrices: Qué se Deben Tener como Base para Evaluar a la Junta Directiva, sus miembros y al Director-presidente	36
2.3	Requisitos de Evaluación	37
2.4	Instrumentos de Evaluación	38
2.5	Síntesis	47

Parte III: Remuneración **48**

1.	Introducción	48
2.	Principios de la Remuneración de la Junta Directiva y Gerencia	49
3.	Responsabilidades del Comité de Personas	50
4.	Estrategia de Remuneración Total	51
5.	Definición del Mercado Competitivo	53
6.	Definición del Posicionamiento con Relación al Mercado	54
7.	Definición del Programa de Remuneración Variable Anual para Ejecutivos	55
8.	Definición del Programa de Incentivos de Largo plazo	56
9.	Definición del Paquete de Desvinculación para Altos Ejecutivos	57
10.	Remuneración de los Miembros de la junta directiva	58
11.	Remuneración del Consejo fiscal	58
12.	Resumen de la Instrucción CVM nº480, de 7.12.2009	59
13.	Pronunciamiento Técnico CPC 05	61

Referencias Bibliográficas **64**

Prefacio por Ram Charan

En la nueva economía del conocimiento, el capital humano, la educación, la innovación, la tecnología y el emprendimiento, las no propiedades, los recursos naturales, las fábricas o equipos constituyen los activos más relevantes.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en países como Finlandia, Estados Unidos y Reino Unido, la inversión en activos intangibles ya es 10% a 20% mayor que en activos tangibles, lo que representa del 10% a 14% del PIB de esos países.

Muchas compañías administran sus activos físicos y financieros con rigor y sofisticación, pero eso todavía no sucede con el capital humano, que aún es una frontera poco explorada.

Sabemos, sin embargo, que el valor del mercado de empresas líderes como Apple, P&G, GE, Microsoft, JP Morgan, entre otras, es, varias veces, mayor que su valor contable y eso se debe, en gran medida, a las personas que le dan vida a sus marcas, administran las operaciones, innovan productos y servicios, vencen a la competencia, conquistan y le prestan servicio a los clientes y toman decisiones que afectan el resultado presente y el valor futuro de la organización.

Para esas y un creciente número de empresas, las personas están en primer lugar, por el simple motivo de que son ellas las que producen valor y generan resultados.

En esta perspectiva, considero necesaria esta Guía de Orientación para la Planificación de Sucesión, Evaluación y Remuneración de Junta Directiva y Director-presidente, organizada por el IBGC – es indiscutiblemente, una de las principales referencias del buen Gobierno Corporativo.

Con el apoyo de esta guía, organizaciones brasileñas, públicas o privadas, de los más variados tamaños y sectores económicos, podrán mejorar sus prácticas de gestión de personas – ya sea a nivel de la Junta Directiva, o en el ámbito de la gestión.

Los talentos están en el centro de la economía del conocimiento y son el principal incentivo para su desarrollo. Por lo tanto, solamente las empresas que conquisten los corazones y mentes de su fuerza de trabajo serán capaces de crear valor a corto y largo plazo, solamente las que invierten en personas tendrán un performance sostenible.

Presentación

Invitada por el IBGC para integrar la Comisión de Recursos Humanos, en función de tendencias de mercado y de un vivo interés de la comunidad empresarial, un equipo con más de 30 profesionales, de diversos segmentos y especialidades, se dedicó al estudio de uno de los temas más relevantes de la práctica del buen gobierno – LAS PERSONAS.

Con base en las premisas de valoración, desarrollo y diferenciación, esa Comisión investigó cuáles son los asuntos que actualmente son prioritarios y estratégicos para la gestión de personas en el contexto de los negocios. Fue así que, como fruto de debates, estudios y aprendizajes, definió, como puntos focales, los temas Sucesión, Evaluación y Remuneración.

Esos asuntos tienen una relación directa con la visión moderna del gobierno corporativo y representan factores críticos para el éxito, longevidad y reducción de riesgos de las empresas. Por otro lado, debido a su naturaleza intangible, suscitan diferentes opiniones e interpretaciones, lo que crea un nuevo espacio de desafíos y oportunidades para estudiosos y especialistas en el tema.

Deseamos que esta *Guía de Orientación para Planificación de Sucesión, Evaluación y Remuneración de Junta Directiva y Director-presidente* sirva de incentivo a la constante mejoría de las prácticas de alta gestión y de las relaciones entre personas, empresas y sociedad.

Parte I:

Planificación

de Sucesión

1. Importancia

1.1 Introducción

El avance ininterrumpido de la tecnología y la evolución de los modelos de negocios viene creando mercados globales cada vez más complejos. En este nuevo escenario, hemos presenciado compañías, de diferentes portes y sectores de actividad, expandiendo sus operaciones – ya sea a través de procesos orgánicos, fusiones o adquisiciones, apertura de capital, alianzas estratégicas, entrada en nuevos mercados o por medio de una combinación de esos factores.

Por un lado, está la expansión de la economía mundial, de los mercados y de la competencia, y por otro, el surgimiento de nuevas exigencias reguladoras, que alterarán, de manera profunda, el perfil profesional que pasó a ser requerido por las organizaciones, exponiendo, al mismo tiempo, la falta de recursos calificados para asumir las nuevas posiciones de liderazgo que están creándose. Aunque, en el pasado, las organizaciones valoraran más a los activos tangibles – capital, propiedad, recursos naturales, máquinas y equipos – hoy en día, dependen, cada vez más, de activos intangibles – capital intelectual, capacidad de innovación, calidad de la gestión, marcas, entre otros. No obstante, aún son pocas las corporaciones que disponen de programas estructurados para formar, internamente, a los futuros líderes que van a garantizar la longevidad de los negocios. Según estudios sobre cuestiones de interés de la Junta Directiva, unos de los temas en los cuales los miembros de la junta quisieran invertir más tiempo hablan sobre, justamente, el desarrollo de talentos y habilidades de la organización.

La Junta Directiva (JD) – que es el principal órgano del sistema de gobierno – en su misión de proteger y valorar el patrimonio de las organizaciones debe estructurar, conducir y supervisar el proceso de sucesión del gerente general (CEO¹) y de los demás ejecutivos-clave, así como de sus

1. CEO – Chief Executive Officer. En este Cuaderno se utilizan como sinónimos los términos director-presidente, presidente ejecutivo, ejecutivo principal, gerente general y CEO.

propios miembros. Independientemente de su forma societaria, y de que sea una compañía cerrada o abierta, toda organización debe contar con una planificación de sucesión. Y bajo la existencia de un Comité de Personas (o Recursos Humanos), este podrá asesorar a la Junta Directiva para desempeñar esa responsabilidad.

Esa planificación no debe ser vista como un evento aislado, sino como un proceso continuo que prepara y orienta el cambio en los líderes con el objetivo de garantizar la sostenibilidad y la longevidad de la organización.

La planificación de sucesión, es una práctica fundamental de la gestión moderna, que no debe existir aisladamente. Debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización y sustentar la manera por la cual esta pretende evolucionar para alcanzar sus metas de crecimiento, rentabilidad y responsabilidad económica, social y ambiental. Planear la sucesión, por lo tanto, implica la identificación, evaluación y desarrollo de talentos para asegurar el suministro continuo de un líder calificado para todas las posiciones-clave de la organización, así como el permanente seguimiento, para que sean evitadas las consecuencias de sucesiones inesperadas y sin planear.

Eso se aplica a sociedades de portes y tipos diferentes – familiares, privadas, públicas, mixtas. De esa forma, planear la sucesión es más que garantizar una transición coordinada en la posición más alta de una organización. Es, sobre todo, preparar a las personas más indicadas para todas las funciones - clave de una empresa, inclusive para su Junta Directiva.

● ● ● ● 1.2 Impactos para la Sociedad

La falta de una planificación de sucesión destruye el valor de las organizaciones, poniendo riesgo su credibilidad frente al mercado y demás partes interesadas. Además, los accionistas y Junta Directiva corren el riesgo de ser juzgados como negligentes en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades. Las empresas están hechas de personas. Bajo esa perspectiva, la claridad con relación a quién va a continuar con el negocio, de qué forma y según cuál filosofía, preocupa a los inversionistas, colaboradores, clientes y aliados.

La planificación de la sucesión es, por consiguiente, importante porque torna clara la intención de los accionistas con relación a su negocio, teniendo en cuenta el conjunto de expectativas – tanto por dentro, como por fuera de la organización. Además, orienta el desarrollo de competencias críticas para el negocio, define las métricas para supervisar el desempeño de los gestores, mapea deficiencias, identifica potenciales sucesores y contribuye revelando la existencia de feudos que tornan cualquier organización difícil de administrar.

Un proceso de planificación de sucesión objetivo, integral y continuo, además de ser una buena práctica de Gobierno Corporativo, comunica, a las diversas partes interesadas (*stakeholders*), con la importancia que la organización le atribuye a la continuidad de los negocios. Es a través de ese proceso que la empresa promueve una coherencia entre su visión de futuro y la acción empresarial y transmite un mensaje claro, para inversionistas y colaboradores, sobre el ciclo de continuidad de los líderes.

Uno de los riesgos de ese proceso habla sobre una eventual discontinuidad de ese ciclo, llevando a la organización a buscar ejecutivos del mercado. Cuando existe una planificación inadecuada de sucesión o un desarrollo precario de líderes, la consecuencia es una escasez de buenos candidatos internos y una mayor dependencia del suministro externo de recursos. Profesionales que están por dentro de la empresa conocen mejor su ideología y valores. Contratar gestores del mercado, en esa perspectiva, crea un desafío adicional relacionado con el alineamiento y con la cultura de la empresa.

Cuando de forma no planeada, uno de los principales gestores, entre estos el director- presidente (CEO), deja la empresa, esta salida impacta, en mayor o menor grado, la estrategia, las operaciones, la capacidad de generación y entrega de resultados o la motivación de la organización. Es la planificación de sucesión la que asegura el desarrollo, la retención y el suministro continuo de un flujo de líderes, preservando los valores y las competencias esenciales de la organización.

2. Principios

● ● ● ● 2.1 Diferentes Etapas de la Empresa y de los Socios

En el transcurso de su desarrollo, las empresas pasan por diferentes etapas evolutivas. La dinámica del sector de actividad y la cultura corporativa constituyen desafíos adicionales para el líder. De cualquier manera, abordamos, a continuación, prácticas de mercado que deben ser adaptadas de acuerdo con las necesidades de cada organización.

● ● ● ● 2.2 Perfil Alineado con la Estrategia del Negocio

Los criterios de selección de sucesores para todas las posiciones ejecutivas y para consejos deben estar alineados con la estrategia corporativa, la cual se define a partir de los intereses y expectativas de los accionistas del negocio.

Ese trabajo requiere consenso, en la esfera de la Junta Directiva, con relación a la etapa que la empresa quiere alcanzar, a corto, mediano y largo plazo, en términos de competencias empresariales, inversiones, crecimiento futuro, diversificación de negocios, participación del mercado, presencia internacional, metas de rentabilidad y alianzas estratégicas, entre otros.

Por lo general, es más fácil darle continuidad al camino exitoso iniciado por un presidente (CEO) que está partiendo, que considerar cambios de rumbo para la compañía. Sin embargo, las Juntas Directivas que proceden de esa forma, pueden quedarse estancadas en el pasado, limitando sustancialmente su capacidad de crear valor futuro para la organización.

El proceso de planificación de sucesión necesita ser considerado como parte de la planificación estratégica de la compañía, lo cual no solo debe prospectar escenarios futuros y definir opciones estratégicas, sino identificar también el tipo de líder requerido para enfrentar los desafíos emergentes. La planificación de sucesión debe estar integrada a los objetivos estratégicos de la empresa y reflejar la ma-

nera como esta debe evolucionar para alcanzar sus metas de negocio. Eso puede significar, en algunos casos, que el estilo del líder, las habilidades y el comportamiento requeridos en el futuro sean diferentes de aquellos practicados en la cultura actual.

● ● ● ● 2.3 ¿Cuándo Iniciar el Proceso de Sucesión?

La incapacidad de seleccionar, apropiadamente, al gerente general (CEO) de la organización, así como los demás ejecutivos en posiciones-clave de la misma, puede generarle a una empresa, una desventaja competitiva durante muchos años. De ese modo, una vez que se hayan determinado todos los criterios de selección, el proceso de búsqueda de esos ejecutivos debe iniciarse. Como el reclutamiento interno es, la mayoría de las veces, la fuente deseable – pues permite que las Juntas Directivas conozcan de forma más profundamente el potencial, las habilidades y los trazos de personalidad de los candidatos – y se constituye como una buena práctica iniciar ese proceso lo más rápido posible, revisando el plan periódicamente. A lo largo del proceso de sucesión, la Junta Directiva tendrá tiempo para identificar un conjunto de sucesores potenciales, ofrecerles oportunidades de desarrollo y observar su desempeño. A medida que se aproxime la hora de la decisión final, la lista deberá reducirse a dos o tres nombres. Si ningún candidato interno atiende a los requisitos, quedará aún la opción de soluciones externas a través de la contratación de empresas especializadas.

Las Juntas Directivas deben revisar, regularmente, el grado de compatibilidad entre las cualificaciones demandadas por la organización y las competencias del actual director-presidente, aún cuando la sucesión no sea inminente. El tema de la sucesión debe ser debatido, a profundidad, por lo menos, una vez al año, por la Junta Directiva.

● ● ● ● 2.4 Diálogo Abierto y Continuo

Los miembros de la junta directiva deben ejercer un papel activo y continuo en la evaluación de todos los candidatos en potencia y no solo de aquel que podrá ser el próximo ejecutivo principal (CEO). Deben conversar con los posibles sucesores y preguntarles, por ejemplo, lo que está pasando en su área funcional o unidad de negocio, cómo ven los movimientos de la competencia o, además, qué harían si fueran el director-presidente. Deben conocerlos, formalmente, por medio de presentaciones o reuniones con la Junta e, informalmente, a través de encuentros sociales, y saber cómo cada uno de ellos está progresando. De esa forma, los miembros de la Junta Directiva podrán formar sus propias opiniones sobre los candidatos, en vez de confiar únicamente en el actual presidente. El director de Recursos Humanos, a su vez, debe actualizar a la Junta con relación al progreso del plan de sucesión y en cuanto a las evaluaciones de los ejecutivos en cuestión. Esas prácticas mejoran la percepción y la relación de la Junta Directiva con potenciales candidatos y diferencian las esferas de control y gestión.

● ● ● ● 2.5 Desarrollo de las Personas – Papeles, Reglas y Criterios

Para evitar sorpresas, se deben establecer y comunicar, de forma clara y transparente, las reglas y criterios del proceso de sucesión. Le compete a la Junta Directiva transmitir esas orientaciones al principal ejecutivo. Dado que la planificación de sucesión no se restringe solamente a la sucesión del gerente general (CEO), sino que contempla todas las posiciones-clave de la empresa, el verdadero desafío está en hacer compatibles las necesidades cambiantes de la organización con las aspiraciones personales de sus gestores.

Los candidatos internos deben entender cuáles son los métodos usados para evaluar sucesores potenciales. De ese modo, pueden gestionar sus expectativas en conjunto con la Junta.

Las empresas que tienen en cuenta la gestión del Capital Humano utilizan un proceso cíclico y continuo para la identificación de nuevos líderes. Un amplio espectro de instrumentos de entrenamiento y desarrollo se utiliza para atraer, retener y desarrollar talentos de manera consistente con la dirección estratégica del negocio. El análisis de potencial, planificación de carrera, evaluación de desempeño, *mentoring*², *coaching*³ y movilidad son algunos de los elementos de ese arsenal.

En procesos de sucesión bien estructurados, las Juntas Directivas definen reglas claras e indican, con gran especificidad y detalle, las competencias/características esperadas para cada posición, evitando una competencia destructiva entre potenciales candidatos. Las necesidades futuras de la organización son anticipadas, los nuevos desafíos y responsabilidades son atribuidos a los líderes, de modo que potenciales sucesores puedan prepararse para ocupar posiciones directivas.

3. El Papel de la Junta Directiva

● ● ● ● 3.1 Responsabilidad por el Proceso de Desarrollo de la Planificación sucesoria

Existe un amplio consenso de que la responsabilidad por el proceso sucesorio del gerente general (CEO) y de las demás posiciones-clave de la organización es de la Junta Directiva, siendo este uno de sus mayores y más importantes aportes. Por lo tanto, todos los miembros de la Junta Directiva deben participar del proceso, independientemente de la creación de un comité para este fin específico⁴.

2. *Mentoring: Orientación y preparación de profesional por un tutor que posee mayor vivencia y conocimiento en determinada área funcional y/o en la empresa.*

3. *Coaching: Soporte para alcanzar resultados de relevancia, con base en objetivos establecidos por el profesional. Enfoca habilidades comportamentales y/o funcionales y las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos.*

4. Véase el ítem 2.31 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición, disponible en <<http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47>>.

Adicionalmente, hay una concordancia de que la participación del director-presidente, cuando sea posible, será siempre recomendable, siendo parte de sus atribuciones la preparación y evaluación de potenciales sucesores. Esa participación, sin embargo, tiene un carácter consultivo y no decisorio, una vez que la decisión final de la elección del sucesor es prerrogativa de la Junta Directiva.

● ● ● ● 3.2 Desarrollo y Acuerdo sobre Criterios de Selección

Los criterios para la selección del nuevo director-presidente, así como de los demás ejecutivos en posiciones-clave de la compañía, deben ser determinados, detallados y aprobados, preferiblemente, por unanimidad, por la Junta Directiva, iniciándose a partir de la definición del perfil del candidato ideal. Procesos de selección infructuosos, normalmente, son conducidos sin el debido rigor. En esos casos, la Junta acaba adoptando un número excesivo de criterios de búsqueda o, inclusive, recluta con base en cualificaciones genéricas. Sin una participación activa y la concordancia de la Junta Directiva en torno a las cualidades esenciales de los futuros gestores, queda prácticamente imposible llegar a un acuerdo sobre el mejor candidato para la sucesión.

● ● ● ● 3.3 Conocimiento y Evaluación de los Candidatos

Parte de los desafíos de la toma de decisión del mejor sucesor consiste en levantar las informaciones necesarias para realizar una buena evaluación de los candidatos. Participar en reuniones o en conversaciones, sin la presencia formal del director-presidente, pero con el conocimiento de este, puede proporcionar a los miembros de la junta una visión más integral sobre los valores, creencias, competencias, perspectivas, forma de liderar y grado de articulación de los posibles sucesores. Restringir el contacto con potenciales sucesores apenas a presentaciones en la Junta puede limitar la percepción, llevando a los miembros a refrendar nombres sobre los cuales no haya un análisis crítico. Otra buena práctica es la convivencia en reuniones de planificación del tipo off-site, en las cuales, además de presentaciones, hay también un espacio para la integración y la observación. El Comité de Recursos Humanos⁵ se encargará de la coordinación de las prácticas de evaluación de los ejecutivos, subsidiando a la Junta Directiva con informaciones y recomendaciones. Un aporte adicional también podrá provenir de procesos internos de evaluación de desempeño y competencias comportamentales que incluyen a subordinados y a homólogos. Finalmente, el trabajo también podrá ser facilitado por consultores externos, los cuales garantizan profesionalismo y transparencia al proceso.

● ● ● ● 3.4 Dificultades con la Planificación de Sucesión

Las Juntas Directivas, frecuentemente, enfrentan dificultades en la planificación de la sucesión. Eso sucede, en parte, porque en el meollo de ese proceso se encuentran cuestiones ligadas a la transferencia del poder, personalidad, ego y mortalidad. Otros factores que pueden desafiar las Juntas son:

5. Véase el ítem 2.31 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

- La inexistencia de una dinámica eficiente dentro de la Junta Directiva;
- La falta de un proceso de planificación de sucesión bien definido;
- La escasez de talentos internos para ocupar cargos de liderazgo;
- La falta de habilidad para evaluar, objetivamente a potenciales candidatos.

Las Juntas Directivas deben tomar consciencia de que pocas cosas importan más, para una empresa, que tener los líderes correctos en las posiciones correctas – hoy y en el futuro. El imperativo del talento no requiere que los miembros se tornen administradores de talento. Sino que demanda que las Juntas Directivas garanticen la existencia de un proceso adecuado de gestión de talentos en la organización y que tengan el conocimiento necesario sobre los principales líderes.

4. Sucesión de la Gestión Ejecutiva

● ● ● ● 4.1 Aspectos Generales

Aunque la importancia de la Junta Directiva viene creciendo en los últimos años, con un destaque hacia el papel del presidente de la Junta, aún así, no se puede minimizar la relevancia que tiene la sucesión del gerente general (CEO) para la empresa como un todo. Al contrario, la práctica viene demostrando que el período de transición del director-presidente tiene el potencial de transformar la vida de muchos involucrados en el proceso – el sucesor, el sucedido, los reprobados, además de, naturalmente, afectar el desempeño de la empresa, de muchas formas, y, a veces, durante varios años, a través del impacto que causa en todas las partes interesadas (*stakeholders*).

La Edad, los cambios en el ambiente macroeconómico, los resultados por debajo de las expectativas, la movilidad interna, las cuestiones de salud y hasta los escándalos financieros, son algunos de los motivos que llevan a la sustitución o sucesión de un director-presidente. Lo que todo indica, esas razones se vienen intensificando en los últimos años, teniendo en cuenta la reducción del tiempo promedio de permanencia de los ejecutivos en esa posición, conforme lo muestran estudios sobre el asunto⁶.

4.1.1 Tipos de Planificación de Sucesión

Un aspecto relevante, en todas y cualquier planificación sucesoria, en lo que se refiere a la previsibilidad. En realidad, es lo que distingue una planificación sucesoria de un plan de contingencia.

El día a día de las empresas, sin embargo, es mucho más imprevisible de lo que se quisiera. Una enfermedad inesperada, un fallecimiento prematuro, una propuesta de trabajo de otra empresa o

6. Estudio elaborado por la consultoría Booz Allen Hamilton referente al período 2000/2009. El documento muestra un descenso, en la última década, en tiempo promedio de permanencia del CEO en las empresas - de 8,1 años para 6,3 años.

concurrente, un cambio brusco en las condiciones del mercado exigiendo un nuevo perfil profesional, problemas de desempeño - son apenas algunos de los eventos enfrentados, frente a los cuales las organizaciones necesitan reaccionar.

Un plan de contingencia no es más que una planificación sucesoria adaptada para hacerle frente a una situación inesperada o de emergencia. Una vez más, lo que los diferencia es el momento en el cual la contingencia ocurre. Ella podrá suceder en una etapa avanzada de la planificación sucesoria y resolverse apropiadamente o producir conflictos incluso antes de haber sido formulada la planificación.

En esa perspectiva, son comúnmente identificados tres tipos de planificación de sucesión y, en general, las Juntas Directivas tienden a ejecutar mejor los dos primeros. El primer tipo se denomina “nombre en el sobre” – es el nombre que la Junta Directiva tiene sobre la mesa, listo para entrar en acción, en caso de que el director-presidente renuncie, quede incapacitado o por caso fortuito fallezca repentinamente. El segundo se denomina “jubilación programada” - situación en la cual el gerente general (CEO) comunica su fecha de desvinculación, permitiéndole a la Junta Directiva iniciar un proceso ordenado de selección de un sucesor. Finalmente, el tercer tipo, y el más cargado de incertidumbres, es el que lidia con situaciones de deterioro. Las Juntas Directivas, normalmente, se muestran menos capaces de lidiar con la sucesión cuando, luego de algunos meses, perciben que necesitan proceder al cambio del director-presidente, antes de lo que habían planeado, por motivo de desempeño en los negocios a niveles por debajo de los esperados.

● ● ● ● 4.2 Alineamiento con la Cultura de la Empresa

Cada empresa es única debido a su estrategia, modelos de operación y gestión, cultura y personas que la componen. De esa forma, las Juntas Directivas deben pensar, cuidadosamente, en el concepto de ser “apto”, cuando reclutan gestores del mercado, ya sea para la posición de director-presidente, o para otro cargo ejecutivo.

Al buscar un alto ejecutivo por fuera de la empresa, la Junta Directiva debe buscar profesionales que sean compatibles, en cierta medida, con la cultura, creencias y valores de la organización. El ejecutivo podrá incluso tener un estilo gerencial diferente, pero necesitará compartir los mismos valores centrales.

Un gestor que proviene del mercado puede crear conflictos al intentar imponer prácticas que la compañía rechaza. Por otro lado, hay empresas que necesitan una transformación cultural y de ejecutivos que “sean más osados”. En esos casos, las Juntas Directivas deben estar preparadas para auxiliar al nuevo presidente en la realización de cambios difíciles. Algunas Juntas directivas hacen eso muy bien – declarando públicamente, que esperan cambios radicales y, al hacerlo, ayudan a minimizar críticas.

● ● ● ● 4.3 El Proceso Sucesorio

La Planificación de sucesión es el proceso a través del cual se busca identificar y desarrollar uno o más candidatos que presenten los conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes, necesarios y suficientes, no solo para sustituir al actual titular de una determinada posición, sino para garantizar la

ejecución de la estrategia, a medio y largo plazo, de forma que se alcancen los resultados esperados, garantizando así, la longevidad de la organización.

Nunca está demás enfatizar el aspecto de la temporalidad de la planificación sucesoria del director-presidente de una organización, el cual implica permitir que proyecciones del negocio, con sus amenazas y oportunidades, influyan en la definición del perfil ideal para la sucesión y, consecuentemente, en la evaluación de candidatos en potencia.

Una planificación sucesoria bien desarrollada y, por ese motivo, con mayores posibilidades de éxito, debe abarcar tres etapas distintas, pero, claramente, interconectadas:

4.3.1 El Antes

Esta etapa inicia con la primera conversación entre la Junta Directiva y el actual director-presidente sobre la sucesión del mismo. Esa conversación no solo es importante como punto de partida del proceso, sino que puede, más que eso, ser una oportunidad para que la Junta Directiva evalúe qué tan sensible es el gerente general (CEO) con relación a ese asunto, cuáles son sus ideas y expectativas, y cómo garantizar su compromiso con el proceso como un todo.

¿Cuándo ocurre? Lo ideal es que la sucesión suceda algunos años antes del momento previsto para la salida del ejecutivo que será sucedido. En esa fase previa a la sucesión, se debe definir, detallada y precisamente, el perfil del candidato ideal para la sucesión - incluyendo experiencia, competencias, conocimientos, trazos de personalidad, estilo de liderazgo, entre otros. Naturalmente, este perfil deberá estar en armonía con la visión, de medio y largo plazo, de la Junta Directiva y del propio director-presidente, para el negocio y para la organización.

Puede suceder, y normalmente se verifica, que ya exista una primera lista de candidatos en potencia, elaborada por el Comité de Personas (o por la Gerencia de RH en aquellas compañías en las cuales este comité no exista), con base en los criterios definidos por la Junta Directiva para el proceso. Eso sucede, porque la preferencia, la mayoría de las veces, recae sobre un sucesor de la propia empresa.

La posibilidad de una solución externa solamente es considerada después de confirmar la inexistencia de candidatos internos, o si existe la necesidad de que sea implementado un plan de contingencia, por una de las razones ya debatidas anteriormente.

En ese caso, la solución puede pasar por la necesidad de contratación de una empresa de reclutamiento y selección de ejecutivos, aunque haya una lista de candidatos externos, fruto del plan de contingencia.

Una tendencia global que viene siendo analizada y debatida, por estudios sobre el asunto, es en la cual las Juntas Directivas realizan una especie de prueba y entrenamiento de los líderes, dentro de la propia compañía - lo que podría incluir a los directores de ventas (CSO⁷), de operaciones (COO⁸), finanzas (CFO⁹) u otros de rango semejante - antes de entregarle, a estos, el comando de la organización.

7. CSO – Chief Sales Officer

8. COO – Chief Operations Officer

9. CFO – Chief Financial Officer

En ese contexto, los ejecutivos estarían expuestos a desafíos, en áreas distintas a aquellas de su conocimiento, teniendo la oportunidad de aprender con la propia experiencia. Está probado que las dos formas más eficientes de potencializar el aprendizaje y la madurez de un profesional son atribuirle, por un lado, desafíos para superarlos o, por otro, las crisis que deberá enfrentar. Una tercera forma, además, consiste en atribuirle al candidato responsabilidades en una unidad organizacional menor, dándole mayor autonomía para actuar.

Esa última alternativa puede también aplicarse en ejecutivos contratados del mercado. En ese caso, ellos son, primero que todo, insertados en la operación de la compañía y, solo después de un período adecuado, son promovidos a la posición de gerente general (CEO) o a otro cargo de liderazgo de primera línea en la jerarquía de la empresa.

Esas prácticas no solo permiten que la Junta Directiva pruebe el desempeño del profesional en cuestión, sino que le posibilitan también al propio profesional entrar en la cultura de la empresa y del negocio en término de sus peculiaridades.

4.3.2 El Durante

Los candidatos en potencia internos son indicados, normalmente, por el propio director-presidente o por el Comité de RH de la Junta, con la participación del ejecutivo sénior de RH. La recomendación de esos candidatos debe ser justificada y corroborada por el perfil previamente definido por la Junta Directiva.

La evaluación de los candidatos en potencia es realizada por los miembros de la Junta Directiva, a través de entrevistas personales o conjuntas. Esa evaluación debe ser lo más extensiva posible y debe incluir, más allá de las herramientas habituales de evaluación, otros medios tales como la interacción directa de la Junta Directiva con los candidatos, visitas a su ambiente de trabajo, visitas acompañadas a clientes, obtención de referencias personales y financieras, y hasta la atribución a proyectos especiales, de modo que permitan una evaluación más amplia del desempeño de los candidatos por parte de la Junta.

Muchas veces, un ascenso intermedio puede ser adecuado, como parte del proceso de evaluación de candidatos que gozan de la preferencia de la mayoría de la Junta Directiva. En otros casos, un cargo o proyecto que permita una movilización lateral podrá ser el medio para ampliar el conocimiento de los candidatos sobre los diferentes negocios y áreas funcionales de la empresa.

De esa evaluación de los candidatos surgen, naturalmente, necesidades específicas de entrenamiento y desarrollo que podrán ser dirigidas a través de capacitación formal, así como a través de *mentoring* y *coaching*. Tanto el entrenamiento, como el seguimiento del progreso de los candidatos, son parte importante del proceso sucesorio.

En esa etapa, ya se considera importante que la Junta Directiva evalúe las consecuencias de una decisión con relación a las demás, desde el punto de vista del impacto para los negocios, permanencia de los candidatos reprobados en la organización, reacción de las demás partes interesadas (*stakeholders*), impactos dentro de la propia organización y así sucesivamente. Esa es una cuestión sensible que exige acciones específicas, normalmente, desarrolladas en la 3ª etapa del proceso sucesorio.

La segunda etapa del proceso sucesorio se encierra con la elección del sucesor.

4.3.3 El Después

La tercera y última fase del proceso sucesorio se preocupa con las consecuencias de la decisión del sucesor, tanto para la empresa como para las demás partes interesadas.

El director-presidente sucedido también debe ser objeto de cuidados y atenciones especiales, después de su salida. En algunos casos, se le invita a permanecer en la empresa por determinado período de tiempo, en una posición consultiva para el nuevo ejecutivo principal (CEO). Sin embargo, hay controversias sobre si esa práctica es realmente eficaz o si acaba creando división de poder.

Le compete a la Junta Directiva, de cualquier forma, definir el nuevo mandato, los objetivos, las expectativas de desempeño, los indicadores de performance y acompañar al nuevo presidente, dándole condiciones políticas y materiales para avanzar en la nueva función con seguridad.

El *coaching* es una práctica sana y puede ayudar, efectivamente, al nuevo presidente ejecutivo en sus primeros movimientos y acciones dentro de la empresa. Se recomienda que el coach sea un profesional con experiencia y que no tenga vínculos con la organización, sus consejeros o ejecutivos. Además, es importante que el nuevo presidente reciba, periódicamente, un proceso de retroalimentación de la Junta Directiva para mejorar, de forma continuada, su desempeño.

En cuanto a los reprobados, si el proceso es transparente, la aceptación por parte de ellos es mucho más tranquila. Cuando este no sea el caso, lo mejor que se puede hacer es un acuerdo de salida respetuoso.

● ● ● ● 4.4 Riesgos del Proceso

La planificación de sucesión del director-presidente es una de las actividades para las cuales la mayor parte de las empresas no encuentra tiempo hasta que ya es demasiado tarde. No cuidar de la planificación de sucesión de su líder y del desarrollo de talentos puede llevar a una empresa a enfrentar las consecuencias de esta decisión en medio de una crisis.

Por otro lado, no basta que haya un plan de sucesión del gerente general (CEO) bien delineado si, después de decidir quién va a ser el sucesor, negligencian su adaptación a la nueva posición o se deja de dar atención y soporte a los candidatos reprobados, que acaban de dejar a la empresa llevando experiencia e informaciones importantes, lo que no es raro, para la competencia que se afana para contratarlos.

Los perjuicios resultantes de una sucesión de presidente mal conducida pueden ser grandes y duraderos y además tener un impacto significativo en la imagen corporativa.

Son enumeradas, a continuación, algunas fallas cometidas por Juntas Directivas que acaban llevando los procesos sucesorios de presidentes al fracaso:

- Realizar una planificación sucesoria superficial, procurando atender más las exigencias del mercado que las necesidades reales de la empresa;
- Delegar autoridad excesiva a consultores especializados, que no comprenden a la Junta Directiva, y al propio presidente en ejercicio, con el proceso sucesorio;

- Definir un perfil, para el nuevo gerente general (CEO), disociado de las realidades interna y externa de la compañía y de sus planes de negocio, de mediano y largo plazo;
- Evaluar, equivocadamente, el interés real y motivaciones de los candidatos a la sucesión;
- Desconsiderar opciones externas, con temor a que esta medida pueda ser interpretada como una falla del proceso interno de sucesión;
- Dejar de evaluar el impacto, de la decisión de un determinado candidato, sobre la empresa y demás partes interesadas (*stakeholders*);
- Ser negligentes con la retención de los candidatos reprobados, perdiéndolos para el mercado – situación que es especialmente seria, tratándose de profesionales- clave para la organización;
- Faltar con apoyo y soporte al nuevo presidente, principalmente en los primeros dos años de su gestión.

5. Sucesión de Miembros de la Junta Directiva

● ● ● ● 5.1 Introducción y Principios

Si la importancia de la sucesión en la gestión es fundamental y, aún así, una minoría de empresas la observa, dentro de la propia Junta Directiva esa práctica es, aún, menos presente. Su importancia, en ese caso, está vinculada al mensaje que ese foro transmite. El tono de la Junta define el tono de la gestión de la empresa como un todo. Consecuentemente, el nivel de seriedad y profesionalismo con el cual ese órgano - el más importante del sistema de gobierno – trata sus propias cuestiones de sucesión, acaba reflejando e incentivando acciones semejantes en las otras esferas de la organización.

Por su creciente importancia para el buen gobierno, la sucesión planeada de miembros de la Junta viene exigiendo una mayor preparación por parte de las empresas y de sus Juntas. Una Junta Directiva bien estructurada tiene más posibilidades de acompañar y apoyar el proceso de madurez de la sociedad. Poseer un proceso planeado de sucesión de miembros de la Junta, en esa perspectiva, garantiza una transición suave y le permite a la Junta permanecer enfocada en sus atribuciones estratégicas y en la pauta de decisiones. La sucesión dentro de la Junta significa buscar mejoras en el desempeño, a través de una perspectiva objetiva, transparente, disciplinada y constructiva. “¿Qué tipo de Junta es la que quiere? ¿Para qué?” son algunas de las preguntas que guiarán el proceso de sucesión dentro de las Juntas Directivas.

Entre las atribuciones de la Junta Directiva se destacan las siguientes responsabilidades¹⁰:

- Proteger y valorar a la organización;
- Optimizar el retorno de la inversión a largo plazo;
- Buscar el equilibrio entre los anhelos de las partes interesadas (*shareholders* y demás *stakeholders*);
- Velar por los valores y propósitos de la organización;
- Trazar sus directrices estratégicas;
- Prevenir y administrar situaciones de conflicto de intereses;
- Administrar divergencias de opinión;
- Apoyar y supervisar continuamente la gestión de la organización con relación a los negocios, riesgos y personas;
- Rendir cuentas a los socios, incluyendo un parecer sobre el informe de la Administración y los estados financieros, además de proponer, para deliberación de la asamblea, la remuneración anual de los administradores;
- Contratar, evaluar, remunerar, supervisar y dispensar al director-presidente y demás ejecutivos;
- Conducir el proceso sucesorio de miembros de la junta y ejecutivos;
- Darle soporte al presidente ejecutivo.

Además de esos, otro papel que una Junta Directiva puede desempeñar es el de entrenar a un presidente que tenga grandes posibilidades de asumir el papel de miembro de la junta, especialmente en empresas familiares o con bloque de control definido.

Las principales iniciativas que una Junta Directiva debe tomar, para conducir el proceso de sucesión de sus miembros, son:

- Definir un estándar de cualificación para los miembros;
- Determinar su alcance de actuación— el estatuto social o el reglamento interno de la Junta Directiva pueden detallar esa cuestión;
- Especificar la remuneración de los miembros;
- Definir criterios y conducir una evaluación anual de los miembros.

En general, las Juntas Directivas deben disponer de un conjunto de documentos que describa el propósito, papeles, responsabilidades y atribuciones del órgano, así como las capacidades esperadas de cada uno de sus actuales y futuros miembros.

10. Véase el ítem 2.3 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

● ● ● ● 5.2 El Perfil

Les compete a las organizaciones – a la luz de la misión, visión, creencias y valores, cultura y objetivos de corto y largo plazo del emprendimiento - definir el perfil de los miembros de la Junta. Con el fin de que el interés de la organización siempre prevalezca, es preciso que el proceso de decisión esté libre de conflictos de interés y esté basado en criterios técnicos y objetivos, teniendo en cuenta la mezcla de experiencias, cualificaciones y estilos profesionales y personales necesarios. Acertar en la definición de ese perfil va a prevenir que la empresa contrate miembros para la Junta mal preparados para los desafíos corporativos o con un desempeño por debajo de lo esperado. Cuando se trate de una indicación de miembros, los socios deben tener en cuenta el perfil determinado.

Los candidatos para ser miembros de la junta, de manera rigurosa, necesitan estar íntimamente familiarizados con los negocios de la empresa y con los problemas específicos que ella enfrenta o tener la capacidad para conocerlos por medio de la lectura y comprensión de sus informes. Con un proceso de sucesión estructurado, es posible darle, a las diversas partes interesadas (stakeholders), una mayor seguridad tanto en la búsqueda como en la elección de miembros para perpetuar la organización.

En cuanto a la calificación de miembros de la junta directiva¹¹, estos deben, como mínimo, poseer:

- Alineamiento con los valores de la organización y su Código de Conducta;
- Capacidad de defender su punto de vista, a partir de juicio propio;
- Disponibilidad de tiempo;
- Motivación.

Adicionalmente, es recomendable que posean:

- Visión estratégica;
- Conocimiento de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo;
- Capacidad de trabajo en equipo;
- Capacidad de leer y entender informes de gerencia, contables y financieros;
- Nociones de legislación societaria;
- Percepción del perfil de riesgo de la organización;
- Experiencia y destreza técnica en una o en más áreas de interés de la organización.

El miembro debe, aún, estar exento de conflicto de interés fundamental (ni administrable, ni puntual o situacional, que sea o se espere que sea permanente) y deberá siempre estar atento a los asuntos de la organización, además de entender que sus deberes y responsabilidades son integrales y no se restringen a las reuniones de la Junta.

11. Véase el ítem 2.5 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

En cuanto a la independencia, él podrá diferenciarse de una empresa para otra; pero, en líneas generales, el miembro de la junta debe seguir los mismos estándares, primando por la ausencia de conflicto de intereses y demostrando que se enfoca en el interés corporativo.

Además, adicionalmente a lo que el candidato a miembro de la junta deberá tener, en gran parte, las siguientes actuaciones y experiencias¹²:

- Actividad profesional como ejecutivo de primer escalón de empresas;
- Actividad académica con reconocido aporte para la sociedad y actividad empresarial;
- Experiencia y vivencia en Gobierno Corporativo, a través de participación o apoyo a otros Consejos;
- Participación en entidades específicas de gobierno que promuevan debates y entrenamientos sobre el tema;
- Participación, como voluntario, en Juntas de empresas sin fines de lucro para ganar experiencia;
- Certificaciones de miembro de junta que aborden todos los aspectos de gobierno, especialmente los relacionados con finanzas corporativas.

5.2.1 Superposición de Papeles

Cuando el asunto son los papeles de director-presidente (CEO) y presidente de la Junta (Chairman), las buenas prácticas de Gobierno Corporativo recomendadas por el IBGC tienen una posición muy clara y transparente. Se recomienda que no se acumulen esas dos funciones en la misma persona, de modo que se evite la concentración de poder en perjuicio de una supervisión adecuada de la gestión de las empresas¹³. Según esa misma directriz, las atribuciones del presidente de la Junta son diferentes y complementarias a aquellas del director-presidente, siendo recomendable que el presidente ejecutivo participe, regularmente, de las reuniones de la Junta Directiva como invitado.

Por cuenta de la importancia y complementariedad de las posiciones de director-presidente (CEO) y presidente de la Junta (Chairman), la separación de esas funciones es relevante para las empresas, pues evita que la salida de un ejecutivo provoque, ocasionalmente, una vacante en dos posiciones-clave de la organización.

5.2.2 El Papel del Presidente de la Junta Directiva

Entre las responsabilidades del Chairman, la principal es garantizar la eficacia de la Junta y en tiempo hábil, para el ejercicio de sus mandatos. La sucesión dentro de la Junta Directiva debe ser una prioridad desde el inicio del mandato del presidente de la Junta y hacer parte de los debates sobre la planificación estratégica y la evaluación anual.

12. Véase el ítem 2.4 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

13. Véase el ítem 2.10 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

Él debe, inclusive, estimular constantemente a los miembros de la Junta para que vayan más allá de sus deberes y responsabilidades formales, reforzando su papel de guardianes del gobierno.

● ● ● ● 5.3 Orientaciones del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC

5.3.1 Número de Miembros, Plazo y edad Límite¹⁴

El número de miembros debe variar conforme sea el sector de actuación, porte, complejidad de las actividades, etapa del ciclo de vida de la organización y necesidad de creación de comités. Lo recomendado es, como mínimo, 5 (cinco) y, como máximo, 11 (once) miembros.

En cuanto al plazo de mandato:

El plazo del mandato del miembro no debe ser superior a 2 (dos) años. La reelección es deseable para que se construya una Junta con experiencia y productiva, pero no debe ocurrir de forma automática. Todos los miembros deben ser elegidos en la misma Asamblea General.

La renovación del mandato de un miembro debe tener en cuenta los resultados de la evaluación anual. Los criterios para la renovación deben estar expresados en el Estatuto/Contrato Social de la organización o en el Reglamento Interno de la Junta. Este debe ser preciso sobre el número tolerado de ausencias en las reuniones, antes que el miembro pierda su mandato.

Para evitar que sea vitalicio, el estatuto puede fijar un número máximo de años de servicio continuo en la Junta.

En cuanto a la edad límite:

Cumplidos todos los requisitos descritos en los ítems 2.4 y 2.5¹⁵, la edad se torna un factor de peso relativo. La efectiva contribución del miembro para la Junta, la organización y los socios es lo que debe prevalecer.

5.3.2 Composición, Miembros Internos, Externos e Independientes¹⁶

La composición de la Junta depende de una variedad de factores que describen la organización y el ambiente en el cual actúa. Entre ellos, se pueden destacar: los objetivos, la etapa/grado de madurez de la organización y las expectativas en relación a la actuación de la Junta. El concepto de representación de cualquiera de las partes interesadas no es adecuado para la composición de la Junta, una vez que el miembro tiene sus deberes relacionados con la organización y, consecuentemente, a todas las partes interesadas. No está, por lo tanto, vinculado a ninguna de ellas.

14. Véase los ítems 2.6, 2.7 y 2.14 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

15. Referencias relativas al Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

16. Véase los ítems 2.4 y 2.15 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

Al componer la Junta, la organización debe considerar la creación de un ambiente que permita la libre expresión de los miembros. En cualquier caso, se debe buscar diversidad de experiencias, cualificaciones y estilos de comportamientos para que el órgano reúna las competencias necesarias para el ejercicio de sus atribuciones.

Hay 3 (tres) clases de miembros:

- **Independientes:** (véase 2.16¹⁷)
- **Externos:** miembros que no tienen vínculo actual con la organización, pero no son independientes. Por ejemplo: ex-directores y ex-funcionarios, abogados y consultores que prestan servicios a la empresa, socios o funcionarios del grupo controlador y sus parientes cercanos, etc.;
- **Internos:** miembros que son directores o funcionarios de la organización.

● ● ● ● 5.4. Proceso de Nombramiento y Decisión

La cualificación y los criterios para la selección de miembros deben estar explicados en los Estatutos de la empresa o en sus políticas de gobierno. Normalmente, esa responsabilidad le pertenece a un comité de gobierno o a Recursos Humanos, que puede recibir indicaciones de accionistas, auxiliados por consultorías especializadas.

El tamaño de la Junta Directiva, así como la destitución o nombramiento de nuevos miembros, son definidos en las reuniones anuales de accionistas, excepto en aquellos casos en los cuales ocurren sesiones extraordinarias para la destitución de miembros por vías judiciales.

La buena práctica recomienda que la selección y sucesión de miembros atiendan a dos requisitos básicos: cualificación acreditada e independencia. Debe entenderse como cualificación acreditada el grado más alto de ética profesional y personal, valores, integridad y compromiso con los intereses a largo plazo de los accionistas y con la longevidad de la empresa.

● ● ● ● 5.5 Preparación e integración de Nuevos Miembros de la Junta Directiva

El proceso y la formalización de la posesión de un nuevo miembro son relevantes en el contexto del Gobierno Corporativo, una vez que este será responsable – individual y solidariamente con la empresa – por actos que pueda llegar a practicar o por su omisión y por los perjuicios como consecuencia de los mismos. Eso implica un alto grado de responsabilidad corporativa con impactos económico-financieros para la empresa y patrimoniales para el miembro. El acto de la investidura de un nuevo miembro, por consiguiente, debe ser un proceso planeado, estructurado y revisado periódicamente.

Un buen plan de preparación e integración de nuevos miembros debe proporcionar una inmersión en los valores y creencias, misión, visión y cultura de la empresa. Además, el miembro debe también investigar sobre el sector de actuación de la empresa y su competencia, visitar sus instalaciones

17. Referencia relativa al Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

e interactuar con los demás miembros de la Junta Directiva, de modo que se puedan alinear las expectativas y obtener la mejor comprensión de la estrategia y decisiones de las cuales va a participar.

● ● ● ● 5.6 Educación Básica y Continuada¹⁸

El peso de la responsabilidad de un miembro y su compromiso con la rendición de cuentas (*accountability*) frente a los accionistas y demás partes interesadas refuerzan la importancia de su preparación para el buen ejercicio de la función. Ya sea a través de programas de la empresa, o por iniciativa propia, se recomienda sobremedida que un miembro, recientemente nombrado y sin experiencia en Gobierno Corporativo, se someta a cursos y certificaciones nacionales e internacionales. De esa forma, él estará comprometido en un proceso de desarrollo constante de las competencias y experiencias prácticas demandadas de un miembro.

6. Planificación de Sucesión en la Empresa de Control Familiar

En líneas generales, las etapas de un proceso profesional de planificación de sucesión se aplican, igualmente, a la empresa familiar. Sin embargo, la práctica ha demostrado que preparar y escoger un sucesor dentro de la familia, para asumir una posición de comando en la empresa, es una tarea más subjetiva y delicada de lo que parece, una vez que, generalmente:

- Demanda paciencia, tiempo y dedicación – es un proceso largo y complejo;
- Provoca reflexiones y consternación sobre la evaluación de la competencia de los familiares y sentimiento de finitud y limitación al sucedido;
- Involucra expectativas y percepciones diferentes entre generaciones;
- Involucra patrimonio y dinero - asuntos, muchas veces, considerados tabúes dentro de la familia.

Por tanto, para que el proceso de sucesión tenga sentido y cumpla su función, se torna necesario que la familia empresaria analice y responda, en primer lugar, cuestiones como:

- ¿Existe interés, por parte de la familia, en continuar en los negocios, inclusive en el control?
- ¿Hasta qué punto es favorable que los familiares continúen presentes en la sociedad?
- ¿Los accionistas actuales, o los herederos, son competentes para conducir el(los) negocio(s)?
- ¿Cómo le irá a la empresa con la próxima generación, la generación siguiente y así sucesivamente?

18. Véase el ítem 2.17 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

Lidiar y decidir sobre tales cuestiones son el punto de partida de la planificación de sucesión familiar, pues las respuestas a esas preguntas definen la forma como el proceso será estructurado. Dependiendo de la decisión de los controladores, es posible, inclusive, considerar la alternativa de salida de los negocios – ya sea por medio de la venta a otros miembros de la familia, a terceros, o a los actuales gestores de la empresa (management buy-out).

La planificación de sucesión sirve como una importante herramienta para la identificación y desarrollo de sucesores, familiares o no, que podrán darle continuidad a la misión y a los valores del emprendimiento.

Cuanto más estructurada y preparada esté la familia, más favorables se muestran las condiciones para debatir y decidir tales asuntos y mayor es el involucramiento y participación de los socios-familiares en la convergencia entre los intereses de la familia y los de la empresa.

● ● ● ● 6.1 Peculiaridades del Proceso

Cuando el asunto es sucesión familiar, no deben existir reglas rígidas o inmutables. Cada familia configura una situación propia. Más que recetas listas, lo que se necesita es considerar los aspectos intangibles - las características específicas, la historia y los lazos familiares. A continuación, se presentan algunos aspectos que tornan la sucesión familiar un proceso único:

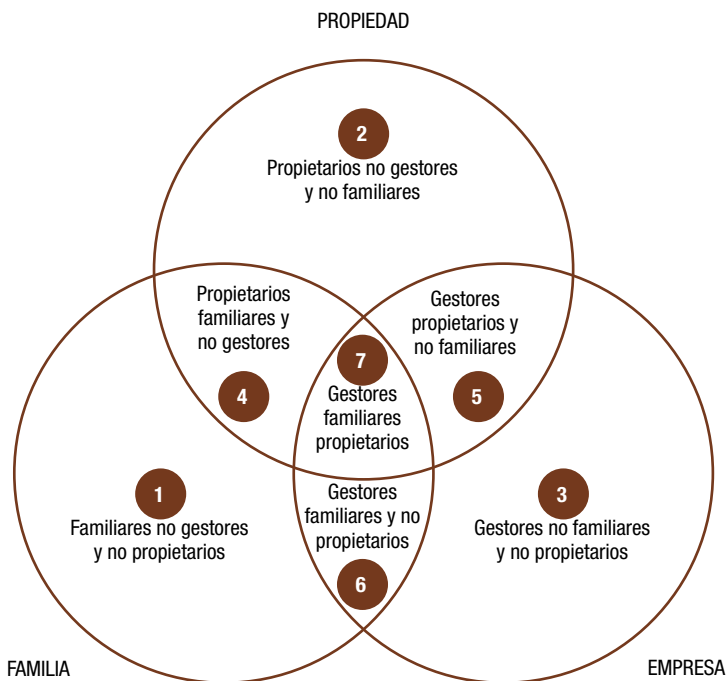
- La planificación de sucesión es un proceso colectivo y demanda compromiso y consenso de toda(s) la(s) familia(s), socios o herederos, líderes o no;
- Para preservar el patrimonio (tangible e intangible), la familia debe anticiparse a los problemas, principalmente los relacionados con la continuidad de la empresa, y actuar antes de que inicien conflictos internos;
- El modelo de sociedad de una generación no siempre es transferible para la próxima. La confianza y el respeto son conquistados, no se heredan;
- La rentabilidad de los negocios no crece en la misma proporción de la familia – no hay espacio para todos en la empresa. La planificación sucesoria, aliada al proyecto de vida de cada familiar, se torna esencial para la independencia financiera y subsistencia de las generaciones futuras.

6.1.1 La Sucesión Involucra 3 Sistemas

En la empresa familiar, los sistemas de familia, patrimonio y empresa son integrados e interconectados por miembros que poseen características y expectativas distintas.

Cada sistema tiene motivadores e intereses propios. En la Empresa, el punto de enfoque está en la aptitud, la meritocracia y los resultados; en la familia, las reglas se basan en criterios emocionales, como la predilección o la afinidad. Si, en la familia, por ejemplo, se vivencian problemas sin resolver o de difícil resolución, esos podrán impedir importantes decisiones, poniendo en riesgo a la propia empresa. De este modo, cuanto más estén superpuestos los sistemas, mayor será el riesgo de que la relación entre estos sea conflictiva. El desafío de la familia empresaria consiste en conocer y gestionar los intereses de cada esfera, de modo que se minimicen la influencia y las interferencias negativas de la familia en los negocios y viceversa.

Figura 1. Modelo de los Tres Círculos



Fuente: Davis, J. A. e Tagiuri, R. "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies." Family Business Review (primavera de 1989).

Los conflictos personales y familiares varían conforme las generaciones – del fundador, de los hijos, de los nietos, de los primos, etc.– y los ciclos de vida - infancia, adolescencia, juventud, mayoría de edad, vida adulta y jubilación. Conocer y comprender las características, el momento y las expectativas de cada generación, es una premisa importante para la preservación del bienestar familiar y de la salud de la empresa.

De esta forma, la profesionalización de los tres sistemas - a través de la adopción de estructuras adecuadas de Gobierno Corporativo y de la separación de los asuntos en foros distintos de debate – Eso contribuye, sobremedida, para evitar el abuso de poder, la superposición de los intereses personales a los societarios y, consecuentemente, las fricciones internas. La forma y la calidad de la relación dentro de la familia van determinar, en cierta extensión, los tipos de cultura e impactos en la empresa.

6.1.2 La Sucesión Ocurre Entre e intra-Generaciones

Como la mayoría de los negocios no crecen en la misma proporción que las familias, cuanto más grande es el número de sus integrantes, mayor será la necesidad de profesionalización de la gestión y de la relación entre los socios. Además, más sofisticada se torna la estructura societaria, comenzando por los modelos y acuerdos societarios. Tales instrumentos son importantes orientadores en la definición de:

- Cuáles integrantes de la familia tienen vocación para conducir la empresa en el futuro;
- Qué parientes, incluyendo cónyuges y agregados, pueden trabajar en la empresa;
- Cuáles serán las reglas de salida para los que no estén alineados con los objetivos y necesidades del emprendimiento.

6.1.3 La Necesidad de Legitimidad del Sucesor

La sucesión es una transferencia de poder. Pero, un poder transferido formalmente, que no se apoye en la competencia y en el liderazgo, no se sostiene. La legitimidad de un sucesor, ya sea para la familia o para las demás partes interesadas, debe fundamentarse en competencias técnicas, habilidades de liderazgo y en principios y valores. Todos - familia, accionistas no familiares, Junta Directiva, directores y colaboradores – por otro lado, contribuyen de alguna forma, con la construcción de relaciones de confianza y respeto que serán necesarias para el próximo líder y para el ejercicio de su nuevo papel.

● ● ● ● 6.2 Gobierno Corporativo y Consejo de Familia

Los principios e instrumentos de Gobierno Corporativo se aplican a la finalidad de la sucesión en la empresa familiar, en la medida en que sirven como orientadores y facilitadores del proceso, ayudando a regular y disciplinar las relaciones entre familia y empresa.

6.2.1 El Consejo de Familia

El Consejo de Familia es uno de los principales instrumentos para este propósito. Organizaciones familiares deben considerar la implementación de un Consejo de Familia, el cual consiste en un foro creado para el debate de asuntos familiares y alineamiento de las expectativas de sus miembros con relación a los negocios.

Constituyen responsabilidades del Consejo de Familia¹⁹:

- Definir los límites entre intereses familiares y empresariales;
- Preservar los valores familiares - historia, cultura y visión compartida;
- Definir y pactar criterios para protección patrimonial, crecimiento, diversificación y administración de bienes muebles e inmuebles;
- Crear mecanismos (ej. fondo de participación) para la adquisición de participación de otros socios en caso de salida;
- Planear sucesión, transmisión de bienes y herencia;
- Visualizar la organización como factor de unión y continuidad de la familia;
- Tutelar a los miembros de la familia para la sucesión en la organización, considerando aspectos vocacionales, el futuro profesional y la educación continuada;
- Definir criterios para la indicación de miembros que van a componer la Junta Directiva.

19. Véase el ítem 1.9 do Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo do IBGC, 4ª Edición.

Los objetivos del Consejo de Familia no deben ser confundidos con los de la Junta Directiva, los cuales están dirigidos hacia la empresa. En cuanto a cuestiones ligadas a la sucesión, en el Consejo de Familia deben ser debatidos y definidos principios y criterios para el cultivo y decisión de futuros líderes, a la luz de las necesidades de la empresa. Después de definir la participación de la familia en el desarrollo de los negocios, el Consejo de Familia debe comunicar esa visión a la Junta Directiva. A partir de ese momento, el Consejo de Familia podrá darle continuidad al proceso sucesorio, de forma independiente y sin sorpresas.

Le compete al Consejo de Familia apoyar a los herederos en aspectos vocacionales, en la concienciación de su futuro papel como accionista y en el desarrollo de las competencias requeridas por el negocio. Podrá incentivar, también, proyectos propios o nuevos emprendimientos de los herederos, apoyando la creación de nuevos caminos.

Finalmente, se recomienda que el Consejo de Familia delibere, conjuntamente, sobre cuestiones relacionadas con el futuro de la empresa, con la intención de evaluar riesgos y anticipar consecuencias:

- ¿Si no hay candidato familiar, existe apertura, por parte de la familia, para la contratación de un profesional del mercado? En caso afirmativo, ¿cómo garantizar su alineamiento a la cultura de la empresa?
- ¿Están la familia y la empresa preparadas para lidiar con posibles disputas entre candidatos - familiares o no?
- Si se deciden por un profesional que no pertenece a la familia, ¿cómo será el tratamiento para el(los) candidato(s) reprobado(s)?

Cuanto más claras y resueltas estén esas cuestiones en el núcleo familiar y en cuanto mayor sea el apoyo que obtengan de miembros y ejecutivos, más fácilmente podrán los socios-familiares alejarse de las operaciones del día a día. Mejor estructuradas, también, se tornan las relaciones entre los tres niveles de poder: accionistas, Consejos y gestores, pues los puntos de vista van a converger para el mejor interés de los negocios.

Los miembros de una familia pueden ocupar posiciones en las siguientes estructuras: Consejo de Familia, Junta Directiva, Consejo fiscal o Gestión Ejecutiva. Independientemente de su papel, sin embargo, la profesionalización es siempre necesaria, debiendo iniciar lo antes posible la preparación de los herederos – ya sea para garantizar una mejor cualificación, o para demostrarle a las generaciones más jóvenes y a los funcionarios de la empresa que, para ser socio, no basta con ser heredero. Será necesario ser competente y tener conocimientos sobre los negocios.

Muchas familias, en la intención de desarrollar a sus herederos lejos de los vicios de la propia empresa – como regalías de “hijo del dueño” y la presión de “ser el heredero” – han adoptado, como criterio de ingreso de los herederos en sus negocios, tener experiencia profesional en otras empresas, del país o del exterior, por un período mínimo de 3 (tres) años, además de posgrado y especialización en instituciones acreditadas.

Es, también, en el Consejo de Familia en donde importantes documentos reguladores de las relaciones familiares son debatidos, elaborados y firmados:

- **Código de Conducta de la Sociedad o Protocolo Familiar:** documento que consolida los valores y principios éticos y el legado de la familia, y orienta la conducta moral, con la intención de preservar las relaciones societarias;
- **Acuerdo de Accionistas:** documento que define las reglas morales y legales de la sociedad, separando las esferas patrimonio, familia y empresa. De él, hacen parte:
 - Reglas para entrada, salida, ascenso y remuneración de familiares en la empresa;
 - Reglas sobre la administración y el usufructo del patrimonio familiar;
 - Política de dividendos;
 - Criterios de jubilación;
 - Mecanismos de prevención patrimonial contra pulverización y la descapitalización de la sociedad. Un buen acuerdo de accionistas²⁰ protege a la familia empresaria de una posible oferta hostil, aumentando sus posibilidades de continuar en el control societario, preservando sus sistemas – familia, patrimonio y empresa(s) – de procesos judiciales desgastantes e innecesarios, así como previniendo el ingreso indeseado de miembros, sin lazos de consanguinidad, como muchas veces sucede en los casos de transferencia de patrimonio por motivo de fallecimiento, disolución de matrimonio, custodia de hijos menores y testamento;
 - Disposiciones sobre el ejercicio del derecho a voto en las asambleas generales.

En las empresas de menor porte, cuya estructura es menos compleja, la Asamblea de Socios²¹ puede hacer el papel de Consejo de Familia.

● ● ● ● 6.3 Resistencia a la Planificación sucesoria: ¿Por Qué es Tan Común?

Muchas veces, en el “traspaso del bastón de mando”, el fundador de un emprendimiento tiene una dificultad de conducir la transición, mientras está vivo y activo en los negocios, cediendo el control de forma profesional y amistosa a la próxima generación. En otras situaciones, el fundador está motivado y consciente de su misión, no obstante, no encuentra sucesores preparados, o verdaderamente interesados, para la función.

En realidad, muchos obstáculos surgen, a lo largo de una sucesión familiar, provenientes de los actores en ella involucrados - el fundador, la familia, los colaboradores, clientes y demás partes interesadas:

- El Fundador - en la mayoría de las veces, es el mayor obstáculo a una planificación sucesoria profesional, teniendo en cuenta el fuerte deseo de continuar al frente o en el control de su emprendimiento. Sus miedos y ansiedades derivan, en grande parte:

20. Véase el ítem 1.3 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

21. Órgano de mayor poder de la sociedad limitada. Según el nuevo Código Civil, en el caso de sociedad con más de 10 socios, las deliberaciones deberán ser tomadas, obligatoriamente, a través de asamblea. Cuando la sociedad posea 10 socios o menos, las deliberaciones deberán tomarse a través de reunión. La convocatoria e instalación de la asamblea de los socios de la sociedad limitada, así como los procedimientos relativos a los trabajos durante su realización son bastante semejantes a la asamblea general de las sociedades por acciones.

- De la idea de muerte o incapacidad;
- De la terquedad por no dejar el poder. La transferencia de la autoridad puede significar un sacrificio inmenso, una vez que, en la mayoría de los casos, el emprendedor dedicó gran parte de su vida a la empresa;
- De la tarea de tener que escoger a un sucesor entre los hijos. En general, los principios que rigen los negocios demandan decisiones basadas en competencias. Los valores familiares, sin embargo, pueden prevalecer;
- De la probable pérdida de identidad y miedo de la jubilación. Fundadores, normalmente, se identifican fuertemente con el negocio, justificando su lugar en el mundo, a partir de la relación con la empresa. En esa perspectiva, la salida del cargo puede provocar una desmotivación o, incluso, la pérdida del sentido por la vida;
- De la resistencia a la planificación. Los fundadores tienden a ser más realizadores que planeadores;
- De la desconfianza: Los emprendedores, generalmente, tienen la sensación de que nadie puede liderar el negocio tan bien como ellos.
- La Familia: contribuye con la creación de barreras, cuando:
 - Normas culturales familiares desalientan debates, entre sus miembros, sobre futuro, cuestiones financieras y muerte, entre otros;
 - Cónyuges, temerosos de la pérdida de su posición en la organización, pasan a resistirse a cambios.
- Colaboradores: aquellos que tienen una relación próxima con el fundador pueden ver, en el nuevo líder, una amenaza a su status quo.
- Clientes: un nuevo personaje, en el escenario, puede poner en riesgo la calidad de la relación entre las partes.

7. CONCLUSIÓN

La planificación de sucesión es un importante proceso de gestión que sirve para varios propósitos:

- a) identifica y desarrolla sucesores, en consonancia con la estrategia estipulada entre los socios y la Junta Directiva;
- b) es el camino para darle continuidad a la misión y a los valores del emprendimiento;
- c) demuestra transparencia y un cuidado con el mercado – proveedores, clientes, accionistas minoritarios, socios, y miembros de la familia controladora, cuando existan;
- d) prepara a los líderes con base en criterios claros, promoviendo el crecimiento de individuos y organizaciones.

Parte II:

Evaluación

1. Introducción

La 4ª Edición del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC claramente recomienda la evaluación formal y anual de la Junta Directiva, como órgano colegiado, de los miembros, individualmente, y de la Gerencia, especialmente, el presidente. Esas evaluaciones deben ser conducidas por la Junta Directiva, bajo el liderazgo del presidente de la Junta²².

De manera general, se puede observar que el proceso formal de evaluación, como un importante elemento de gobierno, viene diseminándose en el universo corporativo. Independientemente del porte de la empresa, de su estructura de capital, del segmento y de su mercado de actuación - nacional o internacional - la práctica periódica de la evaluación de Juntas y miembros tiende a ser incorporada a la cultura organizacional.

2. Proceso de Evaluación

● ● ● ● 2.1 Objetivos, Razones y Barreras al Proceso

En un proceso de evaluación de desempeño, como objetivo general, se busca revisar y analizar el aporte individual o del grupo para alcanzar los objetivos establecidos, teniendo en cuenta influenciar resultados futuros más eficientes y eficaces para el negocio.

22. Véase el ítem 2.18 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

Como objetivo específico, en ese caso, se busca evaluar la contribución de la Junta, en tanto órgano colegiado, de los miembros, individualmente, y de la Gerencia, en el papel de su director-presidente, procurando mejora y renovación continuas.

Otros objetivos relevantes del proceso de evaluación son:

- Asegurar que la Junta desempeñe sus papeles fundamentales de direccionamiento de la estrategia corporativa y de supervisión de su desempeño;
- Mejorar el alineamiento del perfil de la Junta con la estrategia corporativa;
- Perfeccionar los procesos, flujo de informaciones y la interfaz de la Junta Directiva con la gerencia y los órganos de control;
- Mejorar el soporte ofrecido al director-presidente;
- Mejorar el proceso de atracción y renovación de miembros para la junta y de la Gerencia;
- Mejorar la credibilidad de la Junta, por medio de la divulgación de las informaciones relativas a su desempeño para accionistas y sociedad;
- Evaluar la adecuación de las acciones del director-presidente a la ejecución del direccionamiento estratégico de la empresa;
- Subsidiar el proceso de remuneración variable de la Junta Directiva, en caso de que exista.

Hay muchas razones que pueden ser mencionadas para justificar un proceso de evaluación de Juntas, de miembros de la junta y de la Gerencia:

- a) Permite señalar la forma como el individuo o el grupo están desempeñando, sugiriendo la necesidad de se revisar conocimientos, habilidades o comportamientos;
- b) Da respuestas a fuerzas externas de control, como por ejemplo de inversionistas institucionales y agencias de rating corporativo;
- c) Da respuestas a presiones internas, que demandan el reconocimiento y la mejora de puntos débiles;
- d) Puede suscitar cambios necesarios con relación al perfil de la Junta y de la Gerencia;
- e) Promueve un mayor alineamiento entre la Junta Directiva y la Gerencia frente a los objetivos que deben ser alcanzados;
- f) Mejora de la eficiencia de la Junta Directiva, observando su funcionamiento: agenda, dinámica interna, administración de tiempo y temas;
- g) Ayuda en el desarrollo del propio proceso de evaluación, a través de la crítica y mejora constantes del sistema adoptado;
- h) Contribuye certificando si las competencias de los miembros de la junta están acompañando el ritmo de los cambios del negocio y del ciclo de vida organizacional;
- i) Sustenta el proceso de elección de la Junta, indicando a los accionistas si este debe ser mantenido o sustituido.

Hay algunas barreras que deben enfrentarse en la adopción de prácticas de evaluación. Entre otras, pueden ser destacadas:

- i. La falta de claridad sobre lo que es realmente una evaluación de la junta y cómo esta es totalmente diferente de la evaluación de ejecutivos;
- ii. La resistencia por parte de algunos accionistas para aceptar la evaluación de miembros de la junta invitados por ellos;
- iii. La vanidad o inseguridad por parte de algunos miembros de la junta;
- iv. Las Preguntas al respecto de los criterios establecidos para la evaluación;
- v. El constreñimiento de los evaluadores debido a la proximidad de relaciones personales.

Hay puntos, aún, que pueden fragilizar el proceso, principalmente en cuanto la evaluación es percibida como:

- Injusta o tendenciosa;
- Inocua y que no agrega valor, mejora o innovación;
- Fuente de conflicto, debido a intereses de grupos políticos;
- Un procedimiento burocrático para cumplimiento de una formalidad;
- Un instrumento utilizado por evaluadores y evaluados sin preparación suficiente;
- Una herramienta apoyada en métricas inadecuadas.

La participación activa de la Junta Directiva en la construcción del sistema de evaluación es una de las formas de reducir, o incluso eliminar, la resistencia a ese proceso. En ese sentido, se recomienda que la evaluación de la Gerencia, elaborada por el director-presidente, sea validada por la Junta Directiva.

La definición de los objetivos de la evaluación y el establecimiento de criterios - claros y perfectamente articulados con la misión, visión, valores, estrategia y cultura de la empresa - es otra medida que ayuda a minimizar barreras y aumentar la aceptación del proceso por parte de los involucrados.

● ● ● ● 2.2 Principios y Directrices: Qué Se Deben Tener como Base para Evaluar a la Junta Directiva, sus miembros y al Director-presidente

El principio básico es evaluar si la Junta Directiva, los Miembros de la junta y la Gerencia, especialmente, su director-presidente, cumplen con las funciones y responsabilidades aceptadas como suyas y previamente definidas en la legislación, estatuto o contrato social, y en reglamentos internos.

La determinación de los ítems que deben ser considerados en la evaluación depende del sector de actividad, del momento de la empresa y de la cultura existente en la organización con relación al proceso y sus propósitos. La Junta debe ser evaluada en relación a criterios definidos por los accionistas y aprobados por la Junta. Son fundamentales también la transparencia y la comprensión del proceso por todos aquellos que estarán involucrados con la evaluación²³.

23. Véase los ítems 2.18 y 2.19 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición

2.2.1 Evaluación de la Junta y de los miembros

Una evaluación formal del desempeño de la Junta, y de cada uno de los miembros de la junta, debe realizarse anualmente. Su método necesita adaptarse a la situación de cada organización. Es importante que la evaluación sea respaldada por procesos formales, con alcance de actuación y cualificación bien definidos.

La conducción de la evaluación es de responsabilidad del presidente de la Junta y la participación de especialistas externos puede contribuir con la objetividad del proceso. La evaluación individual – particularmente en los aspectos de frecuencia, asistencia e involucramiento/participación en las reuniones (incluyendo su nivel de dispersión durante la reunión, por la realización de actividades no relacionadas) – es fundamental para la indicación para reelección de los miembros de la junta. Se recomienda que el proceso y los resultados de la evaluación sean debatidos con el presidente de la Junta y, posteriormente, sean divulgados a los socios por medio de un ítem específico en el informe de la Administración.

2.2.2 Evaluación del director-presidente y de la Gerencia

La Junta Directiva debe establecer las metas de desempeño del director- presidente, al inicio del ejercicio social, y realizar, anualmente, una evaluación formal de ese profesional. Le compete al director-presidente evaluar el desempeño de su equipo²⁴ y establecer un programa de entrenamiento y desarrollo. El resultado de la evaluación de los ejecutivos debe ser comunicado a la Junta, con la propuesta de permanencia o no en los respectivos cargos. A su lado, la Junta Directiva debe analizar y aprobar la recomendación del director-presidente, tanto en lo que se refiere a las metas acordadas como a su evaluación.

En las evaluaciones de la Junta Directiva y del Director-presidente, la Junta podrá contar con la ayuda de un Comité de Personas o RH, si existe.

● ● ● ● 2.3 Requisitos de Evaluación

Para el desarrollo del proceso de la evaluación, es importante tener en cuenta:

- a) Tipo de evaluación:
 - Evaluación externa: realizada por consultor o empresa de consultoría;
 - Evaluación interna: realizada por órganos de la Junta Directiva, como el Comité de Recursos Humanos;
 - Evaluación combinada: realizada por la empresa con el apoyo de consultoría externa.
- b) Unidad de análisis
 - Junta Directiva, como colegiado;
 - Miembros de la junta, individualmente;
 - Gerencia, especialmente, su director-presidente.

24. Véase el ítem 3.8 do Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

- c) Formas de evaluación
 - Evaluación 180° o 360°;
 - Auto-evaluación: examen individual del propio aporte;
 - Evaluación realizada por homólogos.
- d) Técnicas de recolección de datos
 - Entrevista (análisis cualitativo);
 - Cuestionario con preguntas cerradas (análisis cuantitativo);
 - Cuestionario con preguntas cerradas y abiertas;
 - Combinación de dos o más técnicas

● ● ● ● 2.4 Instrumentos de Evaluación

Son presentados, a continuación, ejemplos de dimensiones y cuestiones que pueden ser contempladas en el proceso de evaluación de la Junta Directiva y miembros de la junta, individualmente, y del director-presidente de una organización.

2.4.1 Formulario de Evaluación de la Junta y Miembros de la Junta Directiva

I – ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y RIESGOS CORPORATIVOS

1. ¿Todos los miembros de la junta conocen y entienden la misión, visión, valores, estrategia y planes de negocios de la organización?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica
2. ¿La Junta Directiva supervisa, de forma adecuada, el plan estratégico y el presupuesto, durante el año, monitoreando el progreso de lo que fue planeado versus lo que fue realizado?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces / Adecuado
 - ☐ Si/ Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

3. ¿Los miembros de la junta están enfocados en las cuestiones estratégicas de los negocios de la compañía, sus subsidiarias y controladas, priorizando, junto con la Gerencia, las cuestiones relevantes y de mayor impacto en los resultados? ¿Además, supervisan las acciones de la Gerencia?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si/ Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

4. ¿La Junta Directiva supervisa los procesos de controles internos y verifica si estos son adecuados para identificar y monitorear los riesgos y proteger los activos, garantizando la precisión y calidad de las informaciones enviadas por la Gerencia?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

5. ¿La Junta Directiva acompaña, y debate regularmente, con la Gerencia la gestión de los riesgos corporativos y la exposición a riesgos que pueden impactar los resultados y la longevidad de la organización o destruir valor para los accionistas?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

6. ¿La Junta Directiva contribuye con la adecuación de la política de dividendos, la planificación estratégica y presupuesto de capital de la compañía?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

II – DINÁMICA DE LA JUNTA DIRECTIVA Y PARTICIPACIÓN DE LOS

MIEMBROS DE LA JUNTA

7. ¿Hay diversidad en la Junta Directiva, teniendo en cuenta la edad, género, escolaridad y la experiencia de sus miembros (estrategia, finanzas, riesgos, gestión de personas, tecnología, sostenibilidad, etc.)?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

8. ¿La Junta Directiva interactúa de forma adecuada con los accionistas?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

9. ¿La Junta Directiva tiene un Reglamento Interno y lo sigue en todas las actividades?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

10. ¿La Junta Directiva vela por el monitoreo del cumplimiento de las políticas institucionales, así como de cualesquier otras iniciativas a las cuales la compañía se haya adherido, tales como Código de Conducta, Principios de Sostenibilidad, etc.?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

11. ¿La Junta Directiva le comunica, claramente, a la Gerencia y a los responsables por el Gobierno Corporativo, sus necesidades de información? ¿Recibe las informaciones solicitadas en un tiempo hábil, y de forma completa, incluyendo el análisis de empresas de referencia y tendencias de los negocios?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

12. ¿Las reuniones de la Junta Directiva son realizadas con una frecuencia adecuada?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

13. ¿La Junta Directiva tiene una agenda establecida, con antelación, contemplando temas estratégicos prioritarios, informes financieros, planes de inversiones, programas de recursos humanos y planes de productos/servicios?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

14. ¿Las reuniones de la Junta Directiva son estructuradas de forma que estimulen la participación de todos los miembros, de manera constructiva, con espacio para la discrepancia, preguntas críticas y uso adecuado del tiempo?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

15. ¿En las reuniones de la Junta Directiva existe tiempo suficiente para el debate de los asuntos presentados? ¿Hay equilibrio entre el tiempo de presentación y debate?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

16. ¿Los miembros de la Junta se preparan adecuadamente para las reuniones y tienen una participación efectiva durante las presentaciones y debates, haciendo preguntas adecuadas y pertinentes a la Gerencia?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

17. ¿Los miembros de la Junta supervisan el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos y participan en los debates, agregando valor a las decisiones?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

18. ¿Además de las reuniones formales, ocurren debates informales que promuevan la integración de la Junta Directiva?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

19. ¿El respeto personal y profesional predomina en las relaciones entre los miembros de la junta?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

20. ¿La Junta Directiva cuenta con la cantidad y calidad de comités requeridos para sus necesidades (Estrategia, RH, Auditoría, Finanzas, Sostenibilidad, etc.)?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

21. ¿La Junta Directiva mantiene reuniones separadas con los auditores externos?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

22. ¿La Junta Directiva dedica tiempo suficiente y realiza un trabajo adecuado en la evaluación del director-presidente?
 - ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

23. ¿La Junta Directiva dedica tiempo suficiente y establece las directrices para la sucesión del director-presidente?
- ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

III – DESEMPEÑO INDIVIDUAL

24. ¿Usted considera que su preparación personal, grado de dedicación y disponibilidad de tiempo para el desempeño de sus responsabilidades son adecuados?
- ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica
25. ¿Su postura predominante, en las reuniones de la Junta, ha sido activa y constructiva, de modo que agrega valor a los debates?
- ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica
26. ¿Usted contribuye con la elaboración y cumplimiento de la agenda de la reunión, evitando proponer la inclusión de asuntos extraordinarios en el orden del día de esas reuniones?
- ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

27. ¿Teniendo en cuenta la importancia de su mejoría continua en el papel de miembro de la Junta, usted ha procurado participar de cursos de actualización o certificación?
- ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

28. ¿Cuándo usted tiene conflictos, de interés personal, en el tema puesto para votación, su postura es la de declararse impedido?
- ☐ No / hay necesidad significativa de mejoría
 - ☐ Algunas veces / Hay espacio para mejoría
 - ☐ En la mayoría de las veces/ Adecuado
 - ☐ Si / Excelente
 - ☐ Lo desconozco / No se aplica

29. En calidad de miembro de la Junta, ¿cuáles son sus sugerencias para mejorar la actuación de la Junta Directiva?

30. En calidad de miembro de la Junta, ¿cuál es su propuesta de agenda para la Junta Directiva, considerando el próximo ejercicio fiscal?

2.4.2 Formulario de Evaluación de Director-presidente

I – ESTRATEGIA

1. ¿La estrategia de negocios de la empresa es consistente?
2. ¿La organización está alineada con el rumbo de la estrategia?
3. ¿Las estrategias corporativas y de las unidades de negocio se están ejecutando bien?
4. ¿Con qué eficacia el director-presidente ha identificado y anticipado amenazas reales provenientes del ambiente de negocios?

II – LÍDER

5. ¿El director-presidente logra motivar y energizar a la organización?
6. ¿La cultura de la empresa refuerza su misión, visión, creencias y valores?
7. ¿El director-presidente ha conducido el proceso de cambio de la empresa de modo adecuado?

III – GESTIÓN DE PERSONAS

8. ¿El director-presidente está instalando personas correctas en el lugar correcto?
9. ¿El director-presidente mantiene una buena relación con sus directores (o subordinados directos)? ¿Estos funcionan, de esa manera, como equipo?
10. ¿Hay una reserva de profesionales calificados para la sucesión y para respaldar las metas de crecimiento?
11. ¿El director-presidente mantiene informada a la Junta Directiva acerca de potenciales sucesores?
12. ¿El director-presidente está desarrollando líderes con potencial y competencias necesarias para reemplazarlo?

IV – INDICADORES DE RESULTADO

13. ¿La empresa presentó un buen desempeño y logró mantener su competitividad en los últimos 12 meses?
14. ¿Ventas, lucro, productividad, utilización de activos, calidad y satisfacción del cliente están avanzando en la dirección correcta?
15. ¿Hay indicaciones de que la empresa mantendrá su buen desempeño en los próximos 3 años?

V – RELACIÓN CON PÚBLICOS EXTERNOS

16. ¿Cómo es la relación del director-presidente con clientes, proveedores, aliados de negocio, gobiernos y demás partes interesadas?
17. ¿El director-presidente influencia o tiene liderazgo en su(s) sector(es) de actividad?

● ● ● ● 2.5 Síntesis

Se recomienda que las evaluaciones de la junta, como órgano colegiado, de los miembros de la junta, individualmente, y del director-presidente sean coordinadas por la propia Junta siendo sus etapas lideradas por el presidente de la junta.

Hasta en Juntas con mandato de dos años, o más, se recomienda que las evaluaciones procedan anualmente.

El uso del cuestionario para evaluación de Juntas Directivas, o para auto-evaluación de miembros de la junta, ha sido una práctica observada. El instrumento es respondido individualmente, y las respuestas son enviadas al presidente de la junta, que debe ser el responsable del proceso de evaluación, con apoyo de una asesoría interna o consultoría externa. Dependiendo de la cultura organizacional, el presidente de la junta podrá conducir el proceso por medio de entrevistas, junto con cada miembro de la junta, debatiendo la evaluación de la junta, la evaluación individual y de los homólogos, así como la evaluación del director-presidente.

Los resultados de la evaluación de la junta, como órgano colegiado, son tabulados y presentados en la primera reunión de la Junta, posterior a las evaluaciones, para debate y toma de acciones, así como para determinar una agenda común para la Junta. De esa agenda podrán registrarse acciones dirigidas a la mejoría del funcionamiento de la junta directiva, así como acciones de coaching, capacitación o mejor preparación de los miembros de la junta para las reuniones. Esa reunión podrá ser también una oportunidad para debatir la evaluación del director-presidente. Necesariamente, en cada proceso de evaluación, deberá seguir un programa de entrenamiento y desarrollo para el grupo y, eventualmente, para cada uno de los miembros de la junta y director-presidente.

Los resultados de las evaluaciones individuales de los miembros de la junta y del director-presidente son mantenidos, con confidencialidad, por el presidente de la junta para recomendar acciones de mejoría y desarrollo individual. La evaluación puede también servir de indicativo para la reelección de miembros de la junta, individualmente, a criterio del presidente de la junta y, eventualmente, de los accionistas.

Parte III:

Remuneración



1. Introducción

La remuneración ejecutiva de una empresa representa un costo relevante y, por lo tanto, es común que este sea un tema de interés tanto para la dirección ejecutiva como para la Junta Directiva. A veces, el enfoque del análisis tiende a la contención y reducción de tales costos y se pierde el equilibrio necesario entre la gestión de los costos y la importancia de contar con una gestión de remuneración eficaz. Una política de remuneración bien estructurada, para los principales ejecutivos de una empresa, puede ser un importante instrumento para la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Como es sabido, el principal desafío al definir una estrategia y una política de remuneración ejecutiva está en garantizar el alineamiento entre esas y la estrategia global de negocios de la empresa. Esta es, posiblemente, una de las atribuciones más críticas del Comité de Personas de la Junta Directiva. Ella se inicia por la determinación de los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar con la política de remuneración ejecutiva y de los vínculos entre esta y la planificación estratégica empresarial. Tales vínculos permitirán, más adelante, establecer, para toda la dirección ejecutiva de la empresa y para cada uno de sus miembros, los objetivos, conductas y acciones necesarios para que la empresa alcance sus metas.

No obstante, las razones del mercado imponen a los responsables por la formulación de políticas – Junta Directiva / Comité de Personas – complejidades al momento de elegir entre las diversas alternativas y formas de remuneración y de posicionamiento competitivo. No siempre, aquello que la competencia realiza representa el mejor camino. Especialmente, si la empresa no tiene muy claro aquello que quiere y necesita remunerar para tener éxito en su estrategia de negocios. De ese modo, se orienta que las empresas procuren escapar, en la medida de lo posible, a la seducción de la ciega imitación y que consideren su política de remuneración ejecutiva una herramienta para el éxito empresarial.

Los sistemas tradicionales de remuneración no contemplan la visión de futuro y la orientación estratégica de la organización. Tienen como objetivo, esencialmente, dotar a la empresa de un instrumento de administración de salarios. La organización moderna, por otro lado, busca en los sistemas de apoyo, entre los cuales está el de remuneración, los medios para promover la convergencia de los esfuerzos corporativos para objetivos comunes.

2. Principios de la Remuneración de la Junta Directiva y Gerencia

La filosofía de remuneración total de la empresa y las prácticas de remuneración para las posiciones de Miembros de la junta directiva y Directores Ejecutivos (Administradores, Directores Elegidos y/o Estatutarios) deben ser elaboradas y propuestas por el Comité de Personas – a veces, también, denominado Comité de Recursos Humanos, Comité de Remuneración o Comité de Gobierno – y aprobadas por la Junta Directiva²⁵.

La remuneración de Miembros de la junta y Directores Ejecutivos debe ser comunicada, al mercado, de forma tan abierta y detallada como sea posible, informando, inclusive, la filosofía de remuneración total de la empresa, el proceso de definición de la remuneración, el mercado competitivo considerado y los valores practicados de remuneración fija y variable, a corto y a largo plazo.

En la Asamblea General Ordinaria (AGO) de la compañía deben presentar informaciones sobre el uso de la dotación global, aprobada el año anterior (valor presupuestado y valor efectivamente realizado), así como la propuesta de remuneración para el ejercicio social siguiente, discriminando, por órgano (Gerencia, Junta Directiva y Consejo fiscal), el monto de remuneración fija y variable, los beneficios e incentivos concedidos.

La remuneración practicada por la empresa debe motivar y direccionar a los Miembros de la junta directiva y Directores Ejecutivos en la búsqueda de los resultados definidos por los accionistas. Además, la remuneración debe tener en cuenta las prácticas de mercado, de modo que sea competitiva para el segmento de actuación de la empresa y respetar los diferentes tipos de cultura organizacional.

La remuneración de Directores Ejecutivos debe ser definida y administrada dentro del concepto de remuneración total y no como un conjunto de elementos separados: salario fijo, bonos, incentivos de largo plazo y beneficios. El mismo concepto también se aplica a Miembros de la junta directiva. Para esos, la remuneración total incorpora la remuneración mensual fija, pudiendo incluir también incentivos a largo plazo.

25. Véase los ítems 2.24 y 3.9 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

3. Responsabilidades del Comité de Personas

Las principales responsabilidades del Comité de Personas²⁶, con relación al tema de la remuneración, son:

- Elaborar y proponer a la Junta Directiva la filosofía y la estrategia de remuneración total de la empresa, teniendo en cuenta las directrices de negocios, los valores y la cultura de la empresa;
- Analizar el mercado competitivo²⁷ de la empresa y recomendarle a la Junta Directiva, a las empresas que deberán componer ese mercado, para efecto de investigaciones de remuneración que suministrarán datos mercadológicos necesarios para la determinación del grado de competitividad de la remuneración practicada por la empresa;
- Analizar el posicionamiento de la remuneración total con relación al mercado competitivo propuesto por el Comité Ejecutivo de la empresa proponiendo, si es el caso, ajustes para la aprobación por parte de la Junta Directiva;
- Analizar el diseño e impacto de los programas de remuneración variable de largo plazo/ incentivos de largo plazo proponiendo, si es el caso, ajustes para la aprobación por parte de la Junta Directiva;
- Evaluar cada programa de remuneración y, si es el caso, proponer ajustes teniendo en cuenta el alineamiento de los intereses de los administradores y profesionales de la organización con los de los accionistas;
- Analizar los mecanismos de remuneración de Miembros de la junta directiva y proponer, al Presidente de la Junta Directiva, valores para el ejercicio;
- Definir y proponer, a la Junta Directiva, las condiciones y los elementos que van a componer los paquetes de desvinculación para los altos ejecutivos;
- Velar por las prácticas y sistemas de remuneración de la empresa con el objetivo de evitar distorsiones que resulten en una pérdida de competitividad y/o riesgos para la empresa.

26. Véase el ítem 2.31 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

27. Conjunto de empresas con las cuales una dada organización desea compararse para efecto de prácticas de remuneración, pudiendo incluir: competencia directa e indirecta, empresas líderes del mercado – como resultado de buenas prácticas de gobierno, gestión de personas o remuneración – mejores empresas para trabajar, market makers y empresas con las cuales la organización compite en la búsqueda por profesionales.

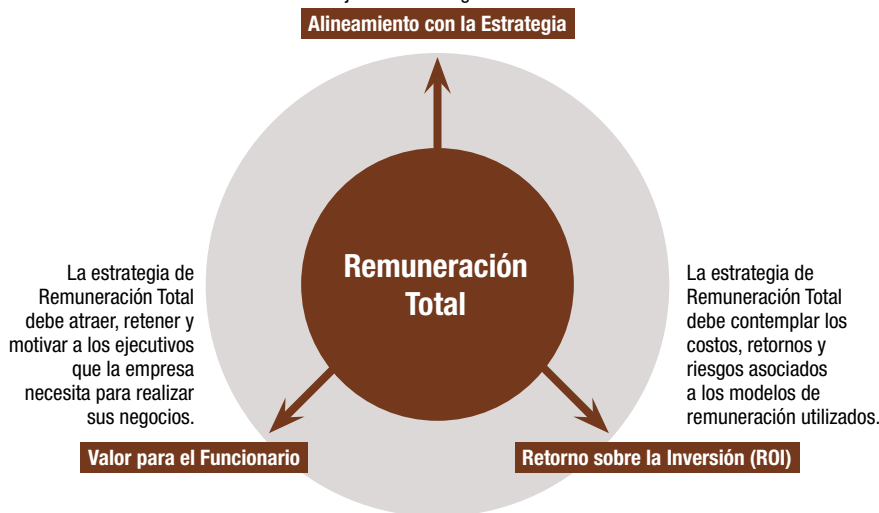
4. Estrategia de Remuneración Total

El Comité de Personas tiene, como una de sus principales responsabilidades, que la proposición de la filosofía de remuneración sea adoptada por la empresa y, consecuentemente, de su estrategia de remuneración total. Esta última debe contener los principios básicos que van a orientar el desarrollo de los instrumentos de remuneración y de la gestión de personas.

La correcta definición de una filosofía de remuneración presupone encontrar el equilibrio perfecto entre la estrategia de la empresa, la valoración de los ejecutivos, la competitividad mercadológica y los costos asociados.

Figura 2 – Remuneración total

La Estrategia de Remuneración Total debe direccionar a los ejecutivos a la conquista de los objetivos de la organización.



Fuente: Comisión de Recursos Humanos del IBGC

El objetivo de una estrategia eficaz de remuneración total es alcanzar un equilibrio entre la remuneración fija, los beneficios y la remuneración variable, de corto y de largo plazo, con el fin de:

- Asegurar el alineamiento de los instrumentos de remuneración a los objetivos estratégicos de la empresa;
- Balancear el grado de riesgo involucrado en la remuneración – equilibrio entre la remuneración fija y la remuneración variable.

Dentro del alcance de actuación del Comité de Personas está, también, la gestión de elementos de reconocimiento y recompensa, de carácter no-monetario. Tales elementos deben, en conjunto con los factores monetarios, ser objeto de atención de la empresa para garantizar un ambiente favorable que permita el crecimiento sostenible de los negocios y viabilizar la atracción y retención de talentos, como producto de una política de remuneración total equilibrada y competitiva.

Figura 3 – Estrategia de remuneración

Fuente: Comisión de Recursos Humanos del IBGC

El desafío implícito en el desarrollo de una estrategia eficiente de remuneración total es construir un modelo equilibrado - balanceando objetivos, muchas veces, en conflicto, de las partes interesadas:

Figura 4 – Remuneración Estratégica

Fuente: Comisión de Recursos Humanos del IBGC

El Comité de Personas debe garantizar que existan respuestas claras para, por lo menos para 5 (cinco) cuestiones críticas vinculadas con la estrategia de remuneración total:

1. ¿El grado de riesgo insertado en los programas de remuneración está alineado con la cultura, valores y estrategia corporativa de la organización?
2. ¿El paquete de remuneración total está definido de forma homogénea, equilibrada y en consonancia con el grado de riesgo definido como ideal?
3. ¿La empresa cuenta con mecanismos eficientes de evaluación de la contribución, tanto individual como colectiva?
4. ¿Los indicadores de resultado de los programas de incentivo son sólidos y consistentes y están, realmente, de acuerdo con el plan de negocios? ¿Esos indicadores direccionan a los colaboradores hacia la búsqueda de los resultados estratégicos definidos por los accionistas?
5. ¿La remuneración de los ejecutivos está fundamentada en criterios claros de desempeño y basada en prácticas de mercado?

5. Definición del Mercado Competitivo

Tratándose de la remuneración de la gerencia, es fundamental seleccionar detenidamente el mercado competitivo de remuneración. Los criterios más comúnmente utilizados para este propósito son:

Figura 5 – Criterios de competitividad de la remuneración no mercado



Fuente: Comisión de Recursos Humanos del IBGC

Por lo tanto, para una evaluación del nivel de competitividad de la remuneración total y de cada uno de sus componentes, el mercado competitivo definido asume un papel de gran importancia. Con eso, aún para empresas que tengan modelos de negocios diferentes, otro origen de capital, tamaño, etc., será posible que tengan una buena base comparativa. La verdad es que, en el ambiente de negocios de nuestros días, donde las estrategias, las estructuras y los mercados están en constante cambio, es fundamental posicionarse de forma que se pueda garantizar a la empresa una estrategia de remuneración total que incluya competidores, además de las competencias directas.

Un aspecto relevante sobre ese tema, es que, en algunas organizaciones o sectores menos desarrollados, en lo que se refiere a la escasez, o dificultad, de obtener informaciones sobre el mercado competitivo – particularmente sobre empresas de capital nacional. En esos casos, se debe considerar como mercado competitivo el conjunto de las empresas para el cual se pierden profesionales y del cual se contrata con mayor frecuencia. Adicionalmente, se puede buscar la asesoría de empresas especializadas en investigaciones de remuneración.

6. Definición del Posicionamiento con Relación al Mercado

Parte fundamental de la definición de la estrategia de remuneración total está asociada con la correcta definición del punto de posicionamiento con relación al mercado. La mayoría de las empresas posiciona su referencia de remuneración en el promedio/mediano del mercado de comparación. Algunas se posicionan en el 3º cuartil del mercado. Otras, se posicionan más exactamente:

- Por encima del mercado, para posiciones o individuos-clave;
- En promedio/ mediano de mercado, para posiciones donde hay oferta abundante de talentos;
- Abajo del mercado para posiciones de entrada, donde la atracción y la reputación de la empresa aseguran la atracción de buenos candidatos a un costo más bajo.

Esta definición, sin embargo, debe ser siempre precedida de un análisis detallado del escenario actual de cada empresa y de los elementos que influyen tal decisión, conforme lo muestra el cuadro a continuación:

Figura 6 – Escenarios de remuneración con relación a la empresa

	Abundante	Adecuado	Limitado	Raro
1. Oferta de Talentos				
2. Expectativas de Desempeño	Bajo	Medio	Elevado	Excepcionalmente Elevado
3. Productividad x Mercado	Bajo	Medio	Por encima del promedio	Muy arriba
4. Movilidad del Empleado	Bajo	Modesto	Algunos Casos	Casos Frecuentes
5. Estructura del Equipo	Excesivo	Adecuada	Leve	Extremamente Leve
6. Inestabilidad del Mercado	Poco o ninguno	Moderada	Elevada	Muy Elevada
7. Reputación de la Empresa	Excelencia	Respetable	Desconocido	Desfavorable
	40º Percentil	50º Percentil	60º Percentil	75º Percentil

Fuente: Watson Wyatt

7. Definición del Programa de Remuneración Variable Anual para Ejecutivos

Figura 7 – Proceso de evaluación y remuneración de ejecutivos

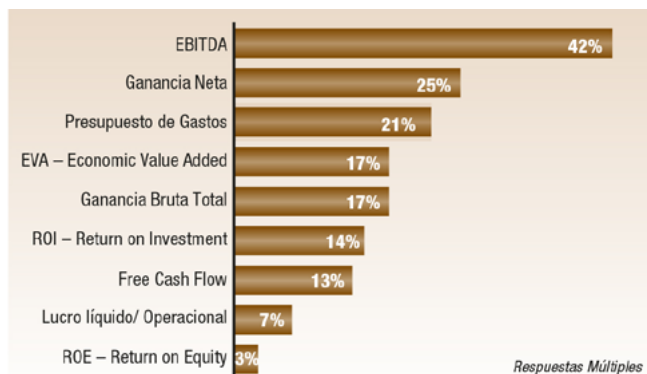


Fuente: Comisión de Recursos Humanos do IBGC

La Junta Directiva debe involucrarse, directamente, en la definición de las premisas que van a orientar el programa de remuneración variable para ejecutivos, garantizando que:

- Los objetivos y motivaciones estén claros;
- El programa sea simple, bien balanceado, realista, factible y desafiador;
- El programa, efectivamente, establezca condiciones para alinear el lucro de los ejecutivos con la estrategia de negocios definida por la Junta Directiva;
- Los lucros potenciales de los ejecutivos estén alineados con las premisas estratégicas de remuneración total y sean competitivos con relación al mercado.

Es también una función de la Junta Directiva la aprobación final de los indicadores de resultado que van a ser utilizados en el programa de remuneración variable para ejecutivos. El cuadro, a continuación, presenta los indicadores más utilizados en el mercado brasileiro:

Gráfico 1 – Indicadores de resultados más utilizados

Fuente: Watson Wyatt

8. Definición del Programa de Incentivos de Largo plazo

Los incentivos de largo plazo son programas de remuneración variable que tienen como fin garantizar, además del alcance de los resultados proyectados por la compañía, el alineamiento, la permanencia y el compromiso de los ejecutivos con alto nivel de desempeño, a mediano y largo plazo. Los incentivos de largo plazo tienen, normalmente, ciclos de 3 (tres) a 5 (cinco) años y son usualmente aplicados, apenas, en ejecutivos de primera línea, aunque puedan ser extendidos a todos los niveles.

Los 3 (tres) tipos principales de programas de incentivos de largo plazo son:

- *Stock Options* (con uso de acciones reales);
- *Phantom Stocks* ou *Phantom Shares* (acciones fantasmas o cuotas);
- Bonos de largo plazo (basado en el alcance de metas previamente establecidas).

Son muchas las razones que llevan a las empresas a desarrollar un programa de incentivos de largo plazo. Entre esas, se destacan:

- Recompensar y compartir la creación de valor;
- Alinear intereses de ejecutivos y accionistas;
- Promover una visión de largo plazo en la gestión de la empresa;
- Direccional a los ejecutivos para que tengan una visión de perpetuación del negocio;
- Posibilitar a los ejecutivos una acumulación saludable de capital;
- Posibilitar la retención de personas estratégicas;
- Reducir el énfasis en la remuneración fija;
- Ser competitivo con el mercado.

Una vez aprobada la creación de un programa de incentivos de largo plazo, se debe tener cuidado para que la decisión del tipo de programa esté totalmente en consonancia con las principales motivaciones de la empresa – ya sea para la búsqueda de resultados estratégicos de largo plazo, o para la retención de ejecutivos.

La mayoría de las veces, esas dos motivaciones están presentes, al mismo tiempo, aunque con intensidades diferentes:

- En las empresas cuya motivación principal es a búsqueda por resultados de largo plazo, el diseño del programa debe contener mecanismos de activación e indicadores que condicionen el pago de la premiación al alcance de metas definidas;
- En empresas cuya motivación principal es la retención de ejecutivos, el diseño del programa debe contener mecanismos de aplazamiento de la premiación, a lo largo del tiempo, motivando al ejecutivo a permanecer en la empresa para hacer jus a su premio.

Las cuestiones que, típicamente, deben ser respondidas en el diseño de un programa de incentivos de largo plazo son:

- Tipo de acción que debe ser distribuida (ON, PN);
- Definición del origen de las acciones (mercado, tesorería o nueva emisión);
- Dilución (% del capital que debe ser distribuido a largo plazo);
- Criterios para la definición del número de acciones por grupo profesional elegible;
- Precio del ejercicio (valor inicial de las acciones);
- Criterio de corrección del precio de ejercicio;
- Plazo de vigencia de las opciones o término de la opción (usualmente, 10 años);
- Carencia para el ejercicio de las opciones/ plazo del ejercicio de derecho (*vesting period*);
- Restricción adicional de venta, después del ejercicio de las opciones;
- Forma de pago de la compra de las acciones (de contado o financiado);
- Obligatoriedad del ejercicio de las opciones;
- Obligatoriedad de recompra de las acciones, por parte de la empresa.

9. Definición del Paquete de Desvinculación para Altos Ejecutivos

Los paquetes de desvinculación para altos ejecutivos son utilizados en los casos de término del vínculo contractual, por motivo del bajo desempeño, fusiones, adquisiciones o reestructuraciones, entre otros. Esta es una práctica muy común, en países como Estados Unidos e Inglaterra, pero aún es poco frecuente en Brasil.

Usualmente, estos paquetes están compuestos por:

- Una compensación en dinero – normalmente, 1 a 2 salarios por año trabajado;
- Extensión del plan de salud y seguro de vida – normalmente, por 6 a 12 meses;
- Contratación de servicios especializados de reubicación de ejecutivos (outplacement).

10. Remuneración de los Miembros de la junta directiva

Los miembros de la junta directiva deben ser adecuadamente remunerados, considerando el mercado, las cualificaciones, su nivel de contribución, el valor agregado a la organización y los riesgos de la actividad. No obstante, las estructuras de remuneración para miembros de la junta Directiva deben ser diferentes de aquellas utilizadas para la gestión, dada la naturaleza distinta de esas dos instancias de la organización y el hecho de que la Junta Directiva tiene un mandato con plazo determinado.

Las organizaciones deben tener un procedimiento, formal y transparente, de aprobación de sus políticas de remuneración y beneficios para miembros de la junta directiva. Deben tener en cuenta los costos y riesgos involucrados en esos programas y el eventual impacto en la participación de capital de los socios.

Los valores y la política de remuneración de los miembros de la junta deben ser propuestos por la Junta Directiva y enviados para que sean aprobados en la Asamblea de accionistas / socios.

Los miembros de la junta directiva y directores ejecutivos no deben estar involucrados en cualquier deliberación que abarque su propia remuneración, evitando de esa forma conflictos de interés.

La remuneración de los miembros de la junta debe ser divulgada, individualmente, o, por lo menos, en un bloque separado del de la gestión²⁸.

11. Remuneración del Consejo fiscal

De acuerdo con la Ley de Sociedades Anónimas (Ley 6.404, del 15 de Diciembre de 1976), capítulo XIII, artículo 162:

§ 3º La remuneración de los miembros del Consejo fiscal - además del reembolso, obligatorio, de los gastos de locomoción y estadía necesarias para el desempeño de la función - será fijada por la asamblea- general que los elija, y no podrá ser inferior, para cada miembro en ejercicio, a diez por ciento de la que, en promedio, le sea atribuida a cada director, no calculados beneficios, presupuestos de representación y participación en los lucros.

28. Véase el ítem 2.24 del Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, 4ª Edición.

El Código Civil (Ley 10.406, del 10 de Enero de 2002), por su vez, en su capítulo IV, sección IV, declara que:

Art. 1.068. La remuneración de los miembros del consejo fiscal será fijada, anualmente, por la asamblea de los socios que los elija²⁹.

De forma complementaria, el Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del IBGC, en su 4ª Edición, publicada en 2009, afirma:

5.8 Los miembros del Consejo fiscal deben tener una remuneración adecuada, considerando la experiencia y la cualificación necesaria para el ejercicio de la función. Hacen jus al reembolso de cualesquier gastos relativos al desempeño de la función. No debe haber una remuneración variable para el Consejo fiscal. El monto debe ser fijado en función de la remuneración total atribuida a los ejecutivos, incluyendo valores recibidos por estos a través de diferentes empresas de un mismo grupo. La remuneración de los miembros del Consejo Fiscal debe ser divulgada individualmente o, por lo menos, en bloque separado de la remuneración de los administradores. En caso de que no haya una divulgación de los valores individuales pagos a los miembros de la junta, la organización debe justificar esa opción de manera amplia, completa y transparente.

12. Resumen de la Instrucción CVM N°480, de 7.12.2009

La Comisión de Valores negociables (“CVM”) divulgó, el 7/12/2009, la Instrucción CVM n° 480 que establece las reglas de registro de emisores de valores negociables admitidos para la negociación en mercados reglamentados, así como el régimen informacional al cual tales emisores están sujetos.

La Instrucción CVM n° 480/09, que entró en vigor el 1° de enero de 2010, sustituye la Instrucción CVM n° 202, del 6/12/1993, y se aplica a todos los emisores de valores negociables admitidos a la negociación en mercados regulados en Brasil, inclusive los extranjeros, con excepción apenas de los fondos de inversión, clubs de inversión y algunos otros expresamente mencionados en la norma, que permanecen sujetos a la regulación específica de la CVM.

La Instrucción adopta un modelo en el cual las informaciones referentes al emisor son reunidas en un único documento, actualizado regularmente, denominado Formulario de Referencia. Este nuevo documento mejora sustancialmente tanto la cantidad como la calidad de las informaciones puestas a disposición de los inversionistas y del mercado periódicamente, trayendo las reglas brasileiras a estándares muy próximos de aquellos que son recomendados por las instituciones internacionales especializadas en el mercado de valores negociables. Merecen destaque las secciones sobre transacciones con partes relacionadas, comentarios de los directores, riesgos de mercado, asambleas generales y administración, y remuneración de los administradores.

29. Véase el ítem 5.8 do Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo do IBGC, 4ª Edición.

Al abordar el tema de la remuneración de administradores (anexo 13), la nueva instrucción trata de:

- 13.1 Política y práctica de remuneración para la Junta Directiva, gerencia estatutaria y no estatutaria, consejo fiscal, comités estatutarios y comités de auditoría, de riesgo, financiero y de remuneración;
- 13.2 y 13.3 Remuneraciones fijas y variables reconocidas en el resultado de los 3 (tres) últimos ejercicios sociales y la prevista para el ejercicio social corriente para la Junta Directiva, gerencia estatutaria y consejo fiscal;
- 13.4 Plan de remuneración basado en acciones en el último ejercicio social y previsto para el ejercicio social corriente para la Junta Directiva y gerencia estatutaria;
- 13.5 Cantidad de acciones o cuotas directa o indirectamente controladas, en Brasil o en el exterior, y otros valores negociables convertibles en acciones o cuotas, emitidos por el emisor, sus controladores directos o indirectos, sociedades controladas o bajo el control común para la Junta Directiva, gerencia estatutaria y consejo fiscal;
- 13.6 Remuneración basada en acciones reconocida en el resultado de los 3 (tres) últimos ejercicios sociales y a la prevista para el ejercicio social corriente para la Junta Directiva y gerencia estatutaria;
- 13.7 Opciones en abierto al final del último ejercicio social para la Junta Directiva y gerencia estatutaria;
- 13.8 Opciones ejercidas y acciones entregada relativas a la remuneración basada en acciones, en los 3 (tres) últimos ejercicios sociales para la Junta Directiva y gerencia estatutaria;
- 13.10 Planes de jubilación en vigor para Junta Directiva y gerencia estatutaria;
- 13.11 Informaciones individuales para los 3 (tres) últimos ejercicios sociales, dentro de la Junta Directiva, gerencia estatutaria y consejo fiscal. Las informaciones exigidas son:
 - valor de la mayor remuneración individual
 - valor de la menor remuneración individual
 - valor promedio de remuneración individual
- 13.12 Descripción de acuerdos contractuales, pólizas de seguros u otros instrumentos que estructuran los mecanismos de remuneración o indemnización en caso de destitución del cargo o de jubilación, indicando cuáles son las consecuencias financieras para el emisor con relación a la Junta Directiva y gerencia estatutaria;
- 13.13 Indicación del porcentaje de la remuneración total de cada órgano reconocida en el resultado del emisor referente a la Junta Directiva, gerencia estatutaria y consejo fiscal, que sean partes relacionadas a los controladores, directos o indirectos, conforme se encuentra definido por las reglas contables que tratan de ese asunto, con relación a los 3 (tres) últimos ejercicios sociales;

- 13.14 Indicación de los valores reconocidas en el resultado del emisor como remuneración de Junta Directiva, gerencia estatutaria, consejo fiscal, agrupados por órgano, por cualquier razón que no se la función que ocupan, como, por ejemplo, comisiones y servicios de consultoría o asesoría prestadas con relación a los 3 (tres) últimos ejercicios sociales;
- 13.15 Indicación de los valores reconocidas en el resultado de controladores, directos o indirectos, de sociedades bajo el control común y de controladas del emisor, como remuneración de miembros de la junta directiva, gerencia estatutaria y consejo fiscal del emisor, agrupados por órgano, especificando a qué título tales valores fueron atribuidos a tales individuos con relación a los 3 (tres) últimos ejercicios sociales;
- 13.16 Suministro de otras informaciones que el emisor juzgue relevantes.

13. Pronunciamiento Técnico CPC 05

El Comité de Pronunciamientos Contables en su pronunciamiento técnico CPC 05 determina que los estados contables de una entidad contengan las divulgaciones necesarias para evidenciar la posibilidad de que su posición financiera y su resultado pueden haber sido afectados por la existencia de transacciones y saldos con partes relacionadas.

Los siguientes términos son usados en este pronunciamiento con los significados descritos a continuación:

La parte relacionada es la parte que está relacionada con la entidad:

- a. directa o indirectamente por medio de uno o más intermediarios, cuando la parte
- b. si es miembro del personal-clave de la administración de la entidad o de su controladora

Una **transacción con partes relacionadas** es la transferencia de recursos, servicios u obligaciones entre partes relacionadas, independientemente de que haya o no un valor asignado a la transacción.

La **remuneración de empleados y administradores** incluye todos los beneficios para los empleados y administradores e inclusive los beneficios pagos con base en acciones e instrumentos financieros. Los beneficios para los empleados y administradores son todas las formas de remuneración paga, que se deben pagar, o ser proporcionada por la entidad, o a nombre de ella, a cambio de servicios que le han sido prestados. También incluye la remuneración paga a nombre de la entidad por su controladora/ inversionista. La remuneración incluye:

- a. beneficios de corto plazo a empleados y administradores, tales como ordenados, salarios y contribuciones para la seguridad social, licencia remunerada y auxilio – enfermedad pago, participación en los lucros y bonos (pagables en el período de doce meses después del cierre del ejercicio) y beneficios no-monetarios (tales

- como atención médica, vivienda, automóviles y bienes o servicios gratuitos o subsidiados) para los actuales empleados y administradores;
- b. beneficios post-empleo, tales como pensiones, otros beneficios de jubilación, seguro de vida post-empleo y atención médica post-empleo;
- c. otros beneficios de largo plazo a empleados y administradores, incluyendo licencia por años de servicio u otras licencias, jubilación u otros beneficios por años de servicio, beneficios de invalidez de largo plazo y, si no fueren pagables en su totalidad en el período de doce meses después del cierre del ejercicio, participación en los lucros, bonos y remuneraciones futuras;
- d. beneficios de rescisión de contrato de trabajo; y
- e. remuneración basada en acciones.

El **Personal-clave de la administración** son las personas que tienen autoridad y responsabilidad por la planificación, dirección y control de las actividades de la entidad, directa o indirectamente, incluyendo a cualquier administrador (ejecutivo u otro) de esa entidad.

16. La entidad debe divulgar la remuneración del personal-clave de la administración en su totalidad y para cada una de las siguientes categorías:
 - a. beneficios de corto plazo para empleados y administradores;
 - b. beneficios post-empleo;
 - c. otros beneficios de largo plazo;
 - d. beneficios de rescisión de contrato de trabajo; y
 - e. remuneración basada en acciones.
17. Si hubo transacciones entre partes relacionadas, la entidad debe divulgar la naturaleza de la relación con las partes relacionadas, así como informaciones sobre las transacciones y saldos existentes necesarios para la comprensión del potencial efecto de esa relación en los estados contables. Esos requisitos de divulgación son adicionales a los referidos en el ítem 16 para divulgar la remuneración del personal-clave de la administración. Como mínimo, las divulgaciones deben incluir:
 - a. monto de las transacciones;
 - b. monto de los saldos existentes y:
 - i. sus términos y condiciones, incluyendo si están o no con cobertura de seguro, y la naturaleza de la remuneración que deberá ser paga; e
 - ii. informaciones de cualesquier garantías dadas o recibidas;
 - c. provisión para créditos de liquidación o dudosa relacionada con el monto de los saldos existentes; y
 - d. gasto reconocido durante el período de deudas incobrables o de liquidación dudosa de partes relacionadas.
18. Las divulgaciones exigidas en el ítem 17 deben realizarse separadamente para cada una de las siguientes categorías:

- a. controladora;
 - b. entidades con control conjunto o influencia significativa sobre la entidad;
 - c. controladas;
 - d. vinculadas;
 - e. joint ventures en las cuales la entidad sea una inversionista;
 - f. personal clave de la administración de la entidad o de la respectiva controladora; y
 - g. otras partes relacionadas.
19. La clasificación de montos que se deberán pagar a, y que se van a recibir de, partes relacionadas en diferentes categorías conforme lo exigido en el ítem 18 es una extensión de los requisitos de divulgación de la norma que trata de la presentación y divulgación de los estados contables. Las categorías de partes relacionadas son extendidas para proporcionar un análisis más integral de los saldos y transacciones con esas partes.

Referencias Bibliográficas

● ● ● ● Parte 1

BERNHOEFT, Renato *et. alli. Família, Família, Negócios à Parte*. São Paulo: Gente, 2006.

BOOZ&CO. *CEO Succession 2000-2009: a decade of convergence and compression*. strategy+business magazine, issue 59, summer 2010.

BOWER, Joseph L. *Como Nascem os CEO's*. São Paulo: Gente, 2009.

COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. *Feitas para Durar*. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1998.

DAVIS, John A. *De Geração para Geração*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2006.

GENERAL ELECTRIC COMPANY. *GE Governance Principles* – Ed. 2009. Disponible en: www.ge.com/company/governance/principles/index.html. Consulta realizada el: 1º. Jul. 2009, 8p.

HÖFT CONSULTORIA. *Seminário de Formação para Sócios e Herdeiros*. São Paulo, Abr/2008.

INSTITUTO BRASILEÑO DE GOBIERNO CORPORATIVO. *Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (4 ed.)*. São Paulo: IBGC, 2009.

LANK, Alden G. *Sucessão na Gestão: Desafio-Chave para a Empresa Familiar (Governando a Empresa Familiar)*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

NACD (NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS). *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Board Leadership – 1 ed.* Washington, D.C., EUA : NACD, 2004.

NACD (NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS). Contenido de la página web de NACD en línea. Disponible en: www.nacdonline.org. Consulta realizada el: 1º. Jul. 2009.

OECD (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT). Contenido de la página web de OECD. Disponible en: www.oecd.org . Consulta realizada el: 1º. Jul. 2009.

● ● ● ● Parte 2

BOARDROOM METRICS. Disponible en: <http://www.boardroommetrics.com/default.html>. Consulta realizada el: 06 jul. 2009.

CHARAM, R. *Boards that Deliver: Advancing Corporate Governance from Compliance to Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

GRANDO, J.W. Os conselheiros agora têm nota. Disponible en: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0944/gestao/conselheiros-agora-tem-nota-472751.html>>. Consulta realizada el: 01 jul. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponible en: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Consulta realizada el: 01 jul. 2009.

NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS. *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Board Evaluation: Improving Director Effectiveness*. USA. 2005.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. *Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective*. Disponible en: <<http://www.oecd.org/dataoecd/20/60/40823806.pdf>>. Consulta realizada el: 06 jul. 2009.

ROSSETI, J. P. *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. São Paulo: Editora Atlas, 2004

SPENCER STUART. *Spencer Stuart Board Index 2008*. Disponible en: <http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/ssbi_08.pdf>. Consulta realizada el: 06 jul. 2009.

● ● ● ● Parte 3

KAY, Ira T. *CEO Pay and Shareholder Value: Helping the US win the Economic War*. St. Lucie Press, 1998.

NACD (NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS). *Delaware Discourses: Executive Compensation*.

NACD (NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS). *Director Compensation: Purpose, Principles and Best Practices*.



Deloitte.

El Gobierno Corporativo, más que un determinante de la perennidad de los negocios, es una de las bases de actuación de Deloitte en la prestación de servicios de consultoría y auditoría para sus clientes. Participar de la creación de esta guía de Orientación para la planificación de Sucesión, Evaluación y Remuneración de Junta Directiva y Director-presidente constituye, por lo tanto, una oportunidad única para compartir con los clientes, y el mercado en general, nuestras creencias y proposiciones para una gestión avanzada del activo de mayor valor en las organizaciones – las personas.

En el país, desde 1911, Deloitte es una de las mayores empresas de servicios profesionales del mundo y de Brasil, siendo considerada la mejor proveedora de soluciones de gestión de RH por las revistas Exame y Você S/A. Sus más de 4.500 profesionales son reconocidos por la integridad, competencia y habilidad de transformar el conocimiento en soluciones empresariales para sus clientes.

● ● ● ● Spencer Stuart **SpencerStuart**

Spencer Stuart es una de las mayores empresas internacionales de reclutamiento de ejecutivos, fundada en 1956 en Chicago, y hoy presente en 27 países a través de 51 oficinas. Inició sus actividades en el Brasil en 1977, y actualmente tiene un equipo de 16 consultores y asociados, con un enfoque y experiencia en diferentes sectores de negocios como Servicios Financieros, Bienes de Consumo y Minoristas, Ciencias de la Vida, Industrial, Tecnología Comunicación y Medios, Educación y Servicios Profesionales, y también en varias funciones de gestión, en el C-level – CEO, COO, CFO, CMO, CIO, RH, Operaciones, Chief Legal Counsel, entre otras.

Además de la tradicional actividad de reclutamiento de CEOs y demás directores de empresas, la Spencer Stuart actúa:

- Evaluación de cuadros internos de gestión del cliente, con la finalidad de identificar sucesores para el CEO, o de promover una optimización de los recursos de gestión, como también en la identificación de talentos en el contexto de una adquisición/*joint venture*. Suministramos un verdadero mapeo de los talentos de gestión, y la comparación con los profesionales bien cualificados en posiciones equivalentes en el mercado.
- Reclutamiento de miembros de la junta independientes para Juntas Directivas y Consejos Consultivos, auxiliando al cliente a montar su Junta con una composición de profesionales balanceada y con perfiles complementarios.
- Revisión y evaluación de la eficacia de la Junta Directiva, o el Consejo Consultivo, actuando como facilitador en procesos de autoevaluación del grupo de miembros de la junta.

Fundado el 27 de noviembre de 1995, el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), organización de la sociedad civil, es referencia nacional y una de las principales referencias en el mundo sobre gobierno corporativo. Su objetivo es generar y disseminar conocimiento al respecto de las mejores prácticas en gobierno corporativo e influenciar a los más diversos agentes en su adopción, contribuyendo con el desempeño sostenible de las organizaciones y, consecuentemente, para una mejor sociedad.

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551
21º andar - Brooklin Novo
04578-903 - São Paulo - SP
Tel.: 55 11 3185.4200



Guía de Orientación para Planificación de Sucesión, Evaluación e Remuneración de Junta Directiva y Director-presidente

Cuadernos de Gobierno Corporativo



Patrocinio:

Deloitte.

SpencerStuart

Apoyo:



Colaboración:

