



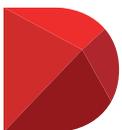
## Tendencias en la composición de las juntas directivas por mayores responsabilidades legales para los miembros

*La protección al “inversionista” alrededor del mundo es crucial. Es la base de confianza y buen funcionamiento de los mercados de valores, por lo que desde hace más de 70 años existen regulaciones y agencias dedicadas a protegerlo.*

En este milenio, fue decisiva la intervención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) al emitir principios para el buen gobierno de las compañías, lo que provocó que ahora exista un entendimiento compartido acerca de que el buen funcionamiento de un sistema de gobierno corporativo se fundamenta en un alto nivel de transparencia, responsabilidad, supervisión del consejo, y un alto compromiso por respetar los derechos de los accionistas y el papel de las terceras partes legítimamente interesadas.

El consejo de administración o directorio es la columna vertebral del gobierno corporativo. Se encarga de regular las relaciones entre la administración de la sociedad, sus accionistas y terceros interesados. Este órgano tiene una gama de funciones que van desde definir la misión y la visión de la entidad, aprobar la estrategia propuesta por la administración y vigilar su debida implementación, hasta vigilar la operación y aprobar la gestión. Esto se logra apoyándose en órganos de gobierno o comités dependientes del consejo encargados de funciones esenciales de control de gestión, como la de auditoría, riesgos, prácticas societarias y planeación, entre otras.

Desde esta perspectiva, los miembros del consejo son responsables, a su vez, ante los accionistas, los terceros interesados y la empresa, con el alto deber fiduciario que implica actuar en el mejor interés de todos ellos.



**Diligent**

A lo largo de la historia, las cortes estadounidenses han articulado y desarrollado estos conceptos estableciendo dos tipos de deberes fiduciarios fundamentales para administradores y consejeros: el deber de lealtad y el deber de diligencia.

El primero impone la obligación de buscar maximizar la riqueza de todos los accionistas por igual, en tanto que el deber de diligencia implica actuar con el mismo cuidado que tendría una persona en la gestión de sus propios negocios.

Hoy, las obligaciones, responsabilidades y facultades que implica ser miembro del consejo son muy amplias, con diversos matices de país a país. Las tendencias internacionales las han llevado más allá de los tradicionales deberes fiduciarios, confiriéndoles implicaciones personales a los integrantes del consejo.

---

*“Seis de cada diez directores aseguran conocer “mucho” de sus obligaciones en la Ley General de Sociedades Mercantiles”.*

---

En México, recientes reformas al marco legal apuntan a las sociedades y hacen responsables solidarios a los consejeros por acciones u omisiones de las compañías en materias tan variadas como la fiscal, penal, de competencia económica, anticorrupción, prevención de operaciones ilícitas, además de otras específicas para las instituciones de crédito, de seguros y fianzas, y empresas públicas reguladas por la ley del mercado de valores.

En consecuencia, en el sector financiero, donde la legislación es aún más exigente por la vulnerabilidad de las instituciones a operaciones de lavado de dinero y relaciones con delincuencia organizada, algunos consejeros han manifestado

su preocupación por la carga de responsabilidad legal personal que conlleva su función, lo que podría inducir renuncias al cargo o una excesiva prudencia en las decisiones, que a su vez se traduzca en parálisis organizacional y afecte la buena marcha de la empresa y, por ende, los intereses de los accionistas y las terceras partes legítimamente interesadas.

Esto es un enorme reto para la conformación del consejo de administración: requiere de sus miembros un alto compromiso con los intereses de la compañía, con valores y principios éticos, con conocimientos técnicos, experiencia y prestigio profesional; pero, ahora más que antes, claridad en sus deberes fiduciarios, de lealtad y diligencia, y de licitud, es decir, el cumplimiento de la ley, siendo este último una obligación y no un deber.

Para esto, los consejeros necesitan blindarse y saber a lo que están expuestos. Tienen que exigir a la administración revelar de forma exhaustiva todos los supuestos en que las operaciones de la compañía deriven en riesgos legales y cuáles serían las consecuencias para los integrantes del consejo.

Según una encuesta publicada por PWC México (noviembre 2015, p.29): “Seis de cada diez consejeros aseguran conocer “mucho” de sus obligaciones en la Ley General de Sociedades Mercantiles. Pero sólo tres de cada diez conocen sus implicaciones en el Código Penal y otras disposiciones relacionadas con delincuencia organizada”.

Este dato es muy revelador, pues ciertamente se trata de conceptos de ley nuevos y muy complejos, en cuyos supuestos puede incurrirse por circunstancias de operación del negocio y su entorno. Por ello, el primer responsable de reconocer los riesgos de esta nueva legislación es la administración de la compañía y, en consecuencia, dar al consejo y a los accionistas la información relevante y completa respecto a lo que están expuestos y en lo que están invirtiendo.

Así las cosas, el tema de legalidad y la evaluación de los riesgos inherentes va mucho más allá de las prácticas comunes de “cumplimiento” de leyes y regulaciones aplicables al giro del negocio. No es una cuestión menor porque, en muchos casos, es difícil cuantificar su impacto y la dinámica de las circunstancias; pero, desde luego, es un asunto de primer orden que exige sistemas robustos de control interno y un programa de evaluación permanente de dichos riesgos, con pruebas constantes para asegurar que no se está en problemas y con informes al consejo, al menos semestralmente.

Por ello, una tendencia clara en la composición de los consejos es la de contar con miembros cada vez más informados y conscientes de sus deberes y responsabilidades, con una visión ampliada sobre la legalidad y un modelo propio de control de riesgos dinámico y alineado a la naturaleza y operación de las compañías, que serán las principales beneficiarias de contar con estos mecanismos.

### *Flor Unda Carbot*

Consejera independiente, experta en estrategias, responsabilidad y gobierno corporativo.

Feb-2016



Diligent es una marca comercial de Diligent Corporation, registrada en los Estados Unidos. Todas las marcas comerciales de terceros pertenecen a sus respectivos propietarios. ©2016 Diligent Corporation. Todos los derechos reservados.

Para mayor información o solicitar una demostración, comuníquese con nosotros hoy:

Llame al: +1-973-939-9404

Correo electrónico: [info@diligent.com](mailto:info@diligent.com)

Visite: [diligent.com](http://diligent.com)