



***Organisation for Economic Co-operation and Development
In co-operation with the World Bank Group***

***The Third Meeting of the
Latin American Corporate Governance Roundtable***

***8-10 April, 2002
Bolsa Mexicana de Valores, Mexico City, Mexico***

**Developing Board Professionalism
(Session 3)**

BY

**Mr. Roberto Danel,
Principal,
Control de Gestion de Negocios, S.C.,
Mexico**

Desarrollando el profesionalismo en el Consejo de Administración, es el tema de la sesión tres de esta mesa redonda sobre gobierno corporativo, a la que he sido invitado a participar por la gentileza de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD por sus siglas en inglés) y el Grupo del Banco Mundial, la cual agradezco mucho.

La incorporación de las mejores prácticas corporativas a la cultura empresarial de un país, debe ir acompañada de todo un plan que contemple, entre otros factores, las características de la tenencia accionaria, las costumbres en el manejo de los negocios en cuanto a transparencia y apertura de la información, el grado de madurez y participación del mercado de valores, y la regulación que exista en la materia.

Plasmar por escrito todo esto representa un gran paso y permite que sirva como marco de referencia, para medir el grado de avance en la adhesión a las recomendaciones que organismos mundiales hacen a los países en desarrollo. A mediados de 1999, la OECD dio a conocer sus “Principios de Gobierno Corporativo” solicitando su incorporación en los principios respectivos, de cada uno de los países que agrupa.

En México como esfuerzo inicial en este tema, a iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial, se publicó en el mes de junio de 1999 el Código de Mejores Prácticas Corporativas que señala las atribuciones y responsabilidades del Consejo de Administración, así como sus principales funciones en el gobierno de la empresa. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores ha solicitado a las empresas que cotizan sus acciones en el mercado de valores, que informen su grado de adhesión a las recomendaciones de dicho código; sin embargo, algunas de ellas ya son de observancia obligatoria.

Al quedar establecido claramente el papel que tiene el consejo de administración en la marcha de la empresa, de igual manera queda el desempeño de los consejeros.



En términos generales en nuestro país, la figura del consejero se ha identificado con personas cercanas a los dueños de la empresa, quienes los han invitado mas por amistad que por la aportación que pudieran hacer en la mejora de las operaciones y

transparencia de la información. Se busca ahora que además de la amistad, los consejeros reúnan ciertas características que les permitan una participación activa en el gobierno de la empresa y cubran las recomendaciones básicas de las mejores prácticas corporativas.

En el código Mexicano, se distinguen tres tipos de consejeros: los que representan a accionistas o tienen una tenencia accionaria personal, los que son funcionarios de la empresa y los que son externos o independientes. Se recomienda que los consejeros patrimoniales y los independientes integren conjuntamente al menos el 40% del total de consejeros; y que los consejeros independientes representen al menos el 20% del total de consejeros.

Al organizar un consejo de administración se debe tener, entre otras cosas, una idea precisa, clara y objetiva del entorno en el que se desenvuelve la empresa, su situación y las circunstancias por las que está atravesando; las características que distinguen a cada uno de los grupos de accionistas y la visión actual y futura de su inversión; la madurez de sus mercados y productos; su desarrollo tecnológico; su balanza comercial; su situación financiera; su relación con los acreedores, bancos, mercado bursátil y de dinero; y las características del equipo de alta dirección. Todo esto servirá de guía para definir la categoría, dimensiones y alcance del consejo de administración, para que su desempeño sea realmente en beneficio de la empresa, sus accionistas y la comunidad en general.

Los asuntos a tratar en las juntas de consejo, deben ser claros, precisos y definidos cuidadosamente, pues de ello depende el grado de formalidad que se les dé y la profundidad con que se analicen. La asignación de responsabilidades y el seguimiento de los acuerdos que se tomen, son elementos básicos para que el consejo cumpla con sus objetivos.



En México, en muchos casos el consejo de administración existe y sesiona para cubrir requerimientos legales o estatutarios, pero no por un convencimiento claro de las ventajas de su real funcionamiento de conformidad con las mejores prácticas corporativas. En este sentido hay mucho que hacer hacia adelante.

Al integrarse un consejo de administración, se recomienda sea equilibrado y se defina el perfil de cada uno de los consejeros y las características de los conocimientos y experiencia profesional que deben reunir, para que su trabajo sea mucho más eficiente y productivo.

Todos los consejeros, sobre todo los independientes, deben cubrir ciertas funciones del consejo de administración participando en comités con objetivos específicos; tal es el caso de los comités de auditoría, de finanzas y planeación, de evaluación y compensación, etc..

La persona que se desempeñe como consejero, debe estar consciente de la responsabilidad legal que asume, de las penas convencionales que existen y de que está realizando un trabajo para el cual se le considera lo suficientemente calificado. El consejero puede recibir cierto entrenamiento para apoyar en la dinámica de las juntas, pero su capacidad y experiencia son únicas y definitivas para su labor en el bienestar de la empresa.

Por lo anterior, es obvio que la actividad de consejero debe ser adecuadamente remunerada. En los países desarrollados es un oficio muy bien pagado; en México, se ha seguido la costumbre de compensar la asistencia a cada junta, con una moneda de oro de las llamadas “centenario”, sin embargo, vamos en el camino de acercamos cada día mas a las costumbres internacionales, principalmente en la compensación a consejeros independientes.

Algo que es nuevo en nuestro lenguaje de negocios, es el tema de la evaluación del trabajo de los consejeros. Debemos irnos acostumbrando a escuchar esto y a entender que la función del consejero es seria, importante y de mucha responsabilidad, por lo que debe estar sujeta a un proceso de calificación y retroalimentación para un mejor desempeño.



Para terminar, quisiera hacer énfasis en la necesidad de que el consejo de administración se profesionalice en su integración y funcionamiento, pues son innumerables las ventajas y beneficios para la empresa y sus accionistas. La transparencia en la información, la protección para accionistas minoritarios, la participación de consejeros independientes, el aseguramiento de la marcha frente a los riesgos internos y externos, son sin duda factores que permitirán a la empresa allegarse de los recursos financieros que sustentarán su permanencia y desarrollo futuro.

Muchas gracias.