

# Las herramientas de la Presidencia de la Junta Directiva en Colombia

Resultados de la encuesta  
sobre el rol de la Presidencia  
de Juntas en América Latina



# Presentación

Una figura clave para el eficaz desempeño de una Junta Directiva es su Presidencia. Por esta razón, buscando comprender cómo éste desarrolla su función, recabamos la opinión de líderes que ocupan asientos en Juntas Directivas en América Latina, y analizamos la información con enfoque particular en Colombia.

Con el objetivo de lograr profundidad en el análisis para identificar oportunidades de mejora concretas y aplicables a la realidad de las empresas, gestionamos muestras estadísticamente relevantes. Éstas nos han permitido evaluar si existen diferencias en la forma cómo se ejerce el rol de la Presidencia en las empresas observadas en Colombia.

Analizamos también los temas que son comunes o los que son tendencia, aquellos que pueden considerarse buenas prácticas o condición que favorezca cómo la Presidencia puede ejercer su rol. Para ello, evaluamos la composición de la Junta Directiva; esto es, si hay miembros independientes y si la Presidencia recae en un independiente, o si por el contrario, la Presidencia es ejecutiva. Adicionalmente, complementamos el análisis con data sobre empresas familiares y no familiares, cuando ésta resultase relevante.

El entorno actual está cambiando de manera drástica y exige que nuestras Juntas Directivas aporten valor al negocio, marcando el norte. Las fórmulas del pasado ya no suelen ser eficaces para construir prosperidad y valor compartido.

La Presidencia puede hacer una diferencia sustantiva en el desempeño eficaz de la Junta Directiva de una empresa.

En EY buscamos apoyar a las Juntas Directivas y a sus Presidencias en cómo agregar valor al negocio en el largo plazo. Por esta razón, le invitamos a profundizar en el estudio que hemos realizado al respecto.



**Beatriz  
Carmona**



**Ximena  
Zuluaga**



**Jorge  
Piñeiro**



**Beatriz  
Boza**





Contexto	6
Principales hallazgos	7
<b>1 La figura de la Presidencia - <i>Primus inter pares</i></b>	11
1.1 Identificando el perfil de la Presidencia	13
1.2 Un cargo que supone contar con el respeto de los demás	16
1.3 El cargo puede impedir ver correctamente la realidad	21
1.4 Desafío actual de las Presidencias	24
<b>2 Herramientas para el ejercicio de la Presidencia</b>	26
2.1 Herramientas formales de la Presidencia	27
a. Plan anual de trabajo de la Junta Directiva	28
b. Convocatoria a las reuniones	31
c. Agendas estratégicas y seguimiento eficaz	31
d. Segregación de funciones	33
e. Evaluación de desempeño de la Junta Directiva	34
f. Mapa de riesgos de sostenibilidad	37
2.2 Herramientas personales o destrezas de la Presidencia	38
a. Tener como norte los intereses de la empresa	38
b. Uso eficiente del tiempo	39
c. Gestar un ambiente propicio para la participación	41
d. Ejercer autoridad en la conducción de la sesión	44
e. Tomar decisiones informadas	45

# Contenido

<b>3 Estructura</b>	47
3.1 Relación con la Gerencia general	48
3.2 Funciones que ejerce la Presidencia	50
a. Participación en Comités o comisiones	50
b. Presidencia de la asamblea de accionistas o socios	52
c. Participación en otras actividades	53
3.3 Funciones que le reportan a la Presidencia	54
<b>4 Evaluación, compensación y sucesión</b>	56
4.1 No caer en la complacencia	57
4.2 Compensación de la Presidencia	58
4.3 La sucesión en el cargo	60
Ficha Técnica	62

# Preguntas a responder

En las empresas  
de Colombia:

¿Cuáles son las  
cualidades que  
debe tener la  
Presidencia hoy?

¿Cuál es su  
perfil?

¿Cómo ejerce la  
Presidencia sus  
funciones?

¿Qué estilo  
de liderazgo  
impregna?

¿Cómo se le  
compensa?

¿Existe algún  
cargo que  
depende de este  
y/o le reporta?

¿Cómo es su  
relación con  
la Gerencia?

¿Tiene alguna  
actuación fuera  
de este Órgano  
de Gobierno?

¿Cuáles son las  
buenas y, en su caso,  
malas prácticas  
identificadas en el  
ejercicio del cargo?

¿Existe alguna  
situación que podría  
limitar su capacidad  
de contar con una  
lectura objetiva de la  
realidad?

¿Participa en  
alguna comisión  
o Comité?

¿Se cuenta  
con un plan  
de sucesión  
para un rol tan  
importante?



**Contexto**

El sector empresarial en Colombia ha implementado diversas tácticas para afrontar las dificultades inherentes a su entorno social, político, económico y global. Debido al cambio abrupto de circunstancias causado por la pandemia del COVID-19, las empresas han venido adoptando una variedad de estrategias para lidiar con los desafíos de la nueva normalidad.

Dada la complejidad del entorno, es fundamental que los líderes empresariales tomen decisiones estratégicas para asegurar la viabilidad de sus empresas. La dirección que tomen las empresas, será determinante en su éxito a largo plazo.

En este desafío, la Junta Directiva adquiere una mayor importancia como máximo Órgano de Gobierno en la gestión empresarial, pues es responsable de establecer la estrategia y asegurar su correcta implementación. Dentro de este órgano, la Presidencia es la figura más destacada, pues es la persona encargada de establecer el plan de trabajo, definir la agenda, liderar la discusión y, en muchas ocasiones, posee el voto decisivo sobre las decisiones que afectarán el rumbo de la empresa.

En un entorno tan cambiante y con tantos desafíos, la figura de la Presidencia de la Junta Directiva adquiere mayor relevancia, ya que ejerce una gran influencia sobre la capacidad de reacción de la empresa.

Es por esto que, en EY nos enfocamos en reforzar las capacidades de las Presidencias de las Juntas Directivas de empresas colombianas al proporcionar un análisis de las buenas prácticas y herramientas de gestión para mejorar su desempeño.

Se trata de un estudio muy completo, con un total de 21.219 observaciones, de las

cuales 1.518 hacen referencia al perfil de la Presidencia en Colombia. El estudio analiza las herramientas disponibles para la gestión del trabajo, tanto buenas como malas prácticas dentro de la estructura de gobierno, así como la evaluación, compensación y sucesión implicadas en el cargo de la Presidencia de una Junta Directiva.

Los resultados del estudio se basan en las opiniones de 643 profesionales que ocupan asientos en Juntas Directivas de América Latina, de los cuales 46 pertenecen a empresas colombianas.

El informe contiene 181 respuestas de las Presidencias de la Junta Directiva, de las cuales 10 son de Presidencias colombianas, es decir un 6%. Se incluyen los resultados de la Alianza del Pacífico con una muestra más sólida de datos de países como Chile, Colombia, México y Perú, con el fin de presentar una mayor cantidad de ángulos de análisis.

Los resultados del estudio confirman la validez de las evidencias que hemos obtenido en EY a través de nuestra experiencia asesorando a las Juntas Directivas en la mejora de su gestión, la creación de herramientas de evaluación, sistemas de compensación, planes de trabajo, agendas y sucesión.

Esperamos que este estudio no sólo contribuya a generar discusión sobre los hallazgos encontrados, sino también a ajustar algunos aspectos y aplicar las buenas prácticas para que el puesto de Presidencia, como máxima autoridad de la Junta Directiva, se convierta en una fuerza impulsora del valor de la empresa.



# Principales hallazgos



- 1** Las personas que tienen el rol de Presidencia de Junta Directiva de una empresa en Colombia tienen en promedio 57 años y llevan alrededor de 6 años en su cargo. Por lo general, el puesto es ocupado por hombres que están vinculados al grupo de control de la compañía (50% son presidentes independientes).

---

- 2** Las cualidades que se perciben como las más relevantes para una Presidencia eficaz son el liderazgo, la comunicación, la pericia (*expertise*), experiencia, “seniority” y visión del futuro.

---

- 3** Por otro lado, las oportunidades de mejora identificadas por los encuestados en el ejercicio de la Presidencia corresponden a la necesidad de mayor orden y preparación de las sesiones, pensar de forma más colectiva, escuchar y comunicar más.

---

- 4** El 61% de las Presidencias ejercen otra función y/o actividad dentro de la organización.

---

- 5** Del mismo modo, el 61% de Presidencias pertenece a algún Comité o comisión especializada. Dentro de los principales Comités están los Comités de Auditoría, Finanzas y Riesgos.

---

- 6** Es importante destacar que, el 66% de las empresas evalúan regularmente el desempeño de la Junta Directiva, mientras que para el caso de las Presidencias de la Junta, son evaluadas en el 64% de las empresas.

---

- 7** Se evidencia que, en las empresas familiares colombianas, respecto a las no familiares, el rol de Presidencia de la Junta Directiva está mucho más asociado al principal grupo accionista (69% vs 45%), por lo que los accionistas pueden tener mayor injerencia sobre la dirección de la compañía.

---

En el 69% de las compañías que son empresas familiares el presidente es además presidente ejecutivo/ CEO versus un 45% de los casos en empresas que no son familiares.

Además, los presidentes de empresas familiares, al mismo tiempo que presiden la Junta Directiva realizan otras actividades (vocería en medios, reuniones con bancos, reuniones con el equipo Gerencial, etc.) versus un 50% en los casos de presidentes de empresas no familiares.

Adicionalmente, tienen un reducido pero similar nivel de implementación de planes de sucesión para sus Presidencias (47% empresas familiares vs 44% empresas no familiares), y suelen evaluar con menor frecuencia a su Junta Directiva (45% vs 89%), y algo más parejo a su Presidencia (64% vs 65%).

A medida que la facturación aumenta, se observa que el rol de la Presidencia de la Junta en las empresas colombianas se encuentra más vinculado al principal grupo accionista. En las empresas con una facturación mayor a 100 millones de dólares, el 63% de los presidentes de la Junta están relacionados con el principal grupo accionista, mientras que, en las empresas con una facturación menor a 50 millones de dólares, este porcentaje es del 33%. También, estos presidentes de la Junta suelen tener un papel ejecutivo, ejerciendo también como CEO en un 67% de los casos, en comparación con el 33% en empresas de menor facturación.

Además, se observa una mayor presencia femenina en estos cargos, representando el 7% en comparación con el 0% en empresas de menor facturación. Asimismo, estos presidentes suelen pertenecer a Comités en un 67% de los casos, mientras que en empresas de menor facturación este porcentaje es del 33%.

---

## 8

Las Presidencias de la Junta Directiva sobrevaloran sus resultados, pues el resto de los miembros que participan de las sesiones, no dudan en calificar el ejercicio de la Presidencia de manera positiva, pero en todos los aspectos evaluados les asignan casi siete puntos porcentuales menos de eficacia.



“

Hacer realidad la transformación de negocios y las disrupciones en el mercado requiere un propósito claro, un liderazgo comprometido, una cultura de innovación y un talento diferenciado en las nuevas tecnologías y metodologías”



Beatriz Carmona  
Consulting Deputy, EY Latin America



# 1

La figura de  
la Presidencia -  
*Primus inter pares*



Dentro de la estructura de Gobierno Corporativo se distinguen tres niveles: la Asamblea de Accionistas, que es la máxima autoridad de la empresa; la Junta Directiva, que define la estrategia a seguir y tiene como responsabilidad última la designación de la Gerencia General (CEO por sus siglas en inglés); y la Alta Gerencia, con la Gerencia General (CEO) como director de la orquesta, que es responsable de implementar la estrategia.

La Junta Directiva es la encargada de definir el norte y aterrizar los objetivos de la empresa que la Alta Gerencia pondrá en práctica y sobre los cuales luego evaluará sus resultados.

La Junta Directiva es un órgano colegiado, que tiene un miembro que es primus inter pares, es decir, “primero entre sus iguales”, conocido como la Presidencia de la Junta Directiva. Es el rol que, usualmente es designado por la misma Junta, y está encargado de organizar la labor de la Junta Directiva, definir la agenda, establecer las condiciones para maximizar el aporte de todos sus miembros, orientar el debate y, de ser necesario, tener la última palabra sobre cómo conducir la Junta Directiva.

Una tarea compleja que demanda que la persona elegida cumpla con una serie de capacidades, que van desde aspectos cognitivos y trayectoria, hasta cualidades personales, entre las que se destacan el orden, la capacidad de escucha, la transparencia y el liderazgo.

“

**Existe una falta de entendimiento del rol de la Presidencia en muchas compañías”**

Miembro de una Junta Directiva, sector industrial

“

**Es el cargo de mayor jerarquía en la empresa, debe ser ejercido con transparencia, objetividad y conocimiento”**

Miembro independiente de una Junta Directiva, sector financiero e industrial

“

**El presidente debe estar al servicio de los demás”**

Miembro de una Junta Directiva, sector financiero

## 1.1 Identificar el perfil de la Presidencia

La Presidencia de la Junta Directiva es quien debe liderar el quehacer de este órgano. En ese sentido, debe definir la agenda, establecer el plan anual de trabajo, dirigir las sesiones y moderar las discusiones, resolver posibles impases y tener voz en las reuniones de la Junta Directiva.

Su cargo, por tanto, debe ser ocupado por una persona cuya figura refleje autoridad y que cuente con el respeto de sus pares y subordinados para poder ejecutar todas estas tareas. Por ello, es usual que el cargo esté a la cabeza de profesionales con amplia experiencia y con una reputación que los respalde.

### Profesionales de amplia trayectoria y experiencia

La edad promedio de quienes ejercen las Presidencias de Junta Directiva de empresas que participan en el mercado de Colombia es de alrededor de 57 años, siendo los 60 la edad más recurrente.

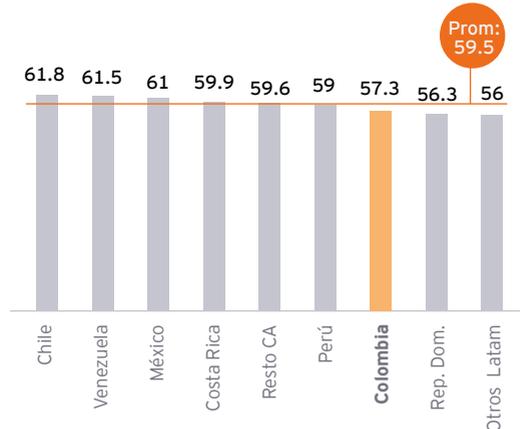
#### Edad aproximada de la Presidencia

38 años	<b>57.3</b> años	83 años
min.	Moda: 60 años	máx.

#### Años en promedio del cargo de Presidencia

1 año	<b>6.2</b> años	50 años
min.	Moda: 5 años	máx.

Gráfica 1. Edad promedio de la Presidencia - división por países

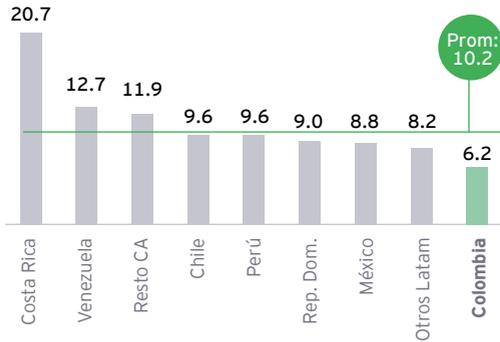


**Nota:** CA hace referencia a Centroamérica. En específico, Resto CA abarca observaciones de Centroamérica excluyendo las de Costa Rica y República Dominicana, que al tener un número de datos considerable se presentan como país independiente.



De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que las Presidencias en Colombia tienen el menor promedio de años en el cargo del estudio. De igual manera, presentan poca variación respecto a la edad promedio de los presidentes en cuanto al total del estudio, encontrando presidentes desde los 38 hasta los 83 años.

Gráfica 2. Años en promedio de la Presidencia en el cargo - división por países



**Nota:** CA hace referencia a Centroamérica. En específico, Resto CA abarca observaciones de Centroamérica excluyendo las de Costa Rica y República Dominicana, que al tener un número de datos considerable se presentan como país independiente.

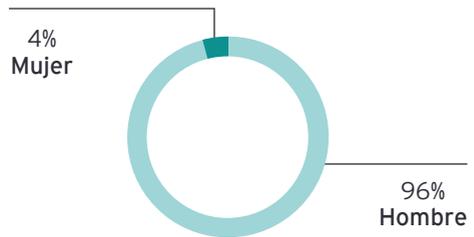




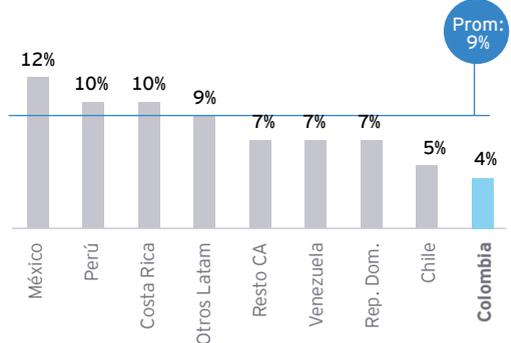
► **Dominio de hombres:** según la muestra, casi la totalidad de Presidencias de las Juntas Directivas de empresas colombianas son ejercidas por hombres.

Los datos del país indican que el 96% del total de presidentes de Junta Directiva son hombres, mientras que solo el 4% son mujeres. Este resultado representa menos de la mitad del promedio de la región, el cual se encuentra en 9%.

Resultado presencia de mujeres en la Presidencia Colombia



Gráfica 3. Presencia de mujeres en Presidencia - división por países





## 1.2 Un cargo que supone contar con el respeto de los demás

---

Ejercer la Presidencia implica tener una figura de liderazgo, respetada por sus pares y subordinados. Por esta razón, se asocia con experiencia y liderazgo, que en la actualidad se vinculan con demostrar capacidades como la comunicación, la escucha, la empatía, la flexibilidad y la resiliencia.

### **Cualidades para ejercer debidamente la Presidencia**

El estudio evidenció que, para tener un manejo eficiente del cargo, las Presidencias deben contar con ciertas cualidades. En términos generales, se perciben como necesarios y deseables los siguientes atributos: liderazgo y comunicación (35%), pericia y experiencia (30%), "seniority" (24%), conocimiento del sector (22%) y visión de futuro (20%).

“

La cualidad de ‘escucha’ de las diferentes opiniones y puntos de vista de los miembros y de toda persona que aporte, así como tener presente la innovación constante y saber que el factor humano en una organización es importante y hay que motivarlo y retarlo constantemente [son las principales cualidades de un buen presidente]”

Presidente de una Junta Directiva,  
66 años, sector financiero

“

Conocimiento Gerencial para entender los procesos del negocio, experiencia en Gerenciar, conocimientos del sector, liderazgo, capacidad de empatizar con accionistas y Gerencia aun teniendo diferencias, capacidad de argumentación y sustento, generar respeto [son las principales cualidades de un buen presidente]”

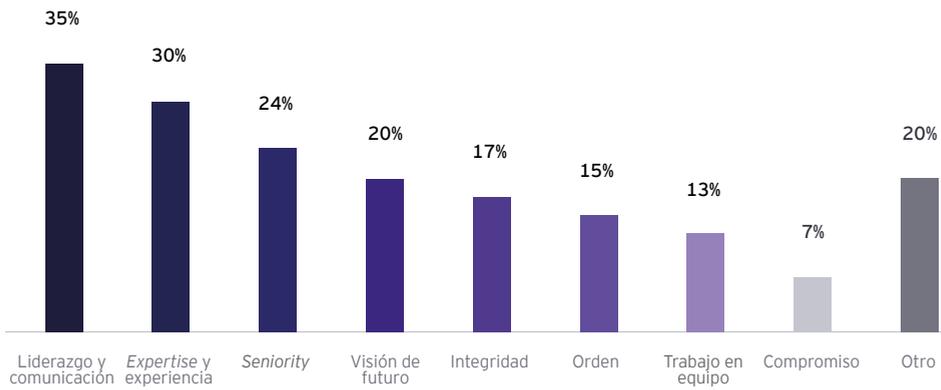
Presidente independiente de una Junta Directiva, 67 años, sector construcción y/o inmobiliario

“

Un profundo conocimiento y experiencia de la industria y de la empresa, que tenga un alto grado de compromiso y participación, que tenga visión estratégica, que propicie un buen clima de discusión abierta y de confianza en los directorios, que tenga claros los aspectos en los que debe liderar, en los que debe cocrear y colaborar y en los que reconoce el campo de acción del CEO [son las principales cualidades de un buen presidente]”

Ejecutivo que participa de una Junta Directiva, sector industrial

**Gráfica 4. Cualidades necesarias para ejercer debidamente la Presidencia en empresas en Colombia - pregunta abierta**



Nota: El carácter abierto de la pregunta hace que el total supere el 100%.

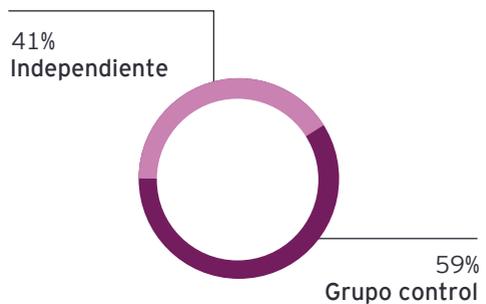
A nivel general, los países del estudio valoran en proporciones similares las mismas cualidades: liderazgo y comunicación, y visión de futuro. Destaca el valor alto de la cualidad visión de futuro estando siete puntos porcentuales por encima del valor promedio del estudio.

**Forman parte del grupo control**

Más allá del necesario mérito personal, la cercanía o vinculación con el grupo de control de la empresa parece ser otro factor determinante en dotar de autoridad al rol de la Presidencia.

El 59% de las compañías del mercado colombiano cuentan con Presidencias que son ejercidas por accionistas. Saber qué quieren los accionistas, qué cambios esperan realizar y qué expectativas tienen, les permite estar un paso adelante y reforzar su autoridad en el cargo.

**Presidencia vinculada al principal grupo accionista en Colombia**

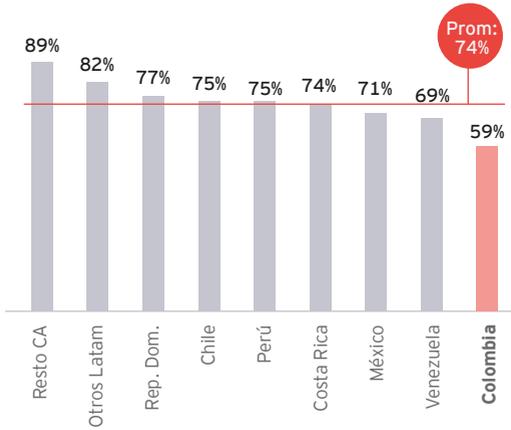


Asimismo, se evidenció que las Presidencias vinculadas al grupo de control en Colombia se agrupaban principalmente en empresas familiares (69%) en relación con las no familiares (45%).



Evaluando por países, se puede observar que, para el caso de Colombia, el porcentaje de Presidencias vinculadas al grupo accionista se encuentra por debajo del valor global del estudio, siendo el más bajo en toda la muestra.

**Gráfica 5. Presidencia vinculada al principal grupo accionista - división según países**



**Nota:** CA hace referencia a Centroamérica. En específico, Resto CA abarca observaciones de Centroamérica excluyendo las de Costa Rica y República Dominicana, que al tener un número de datos considerable se presentan como país independiente.



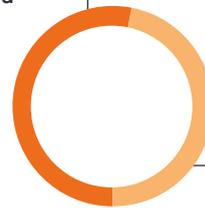
### Presidencias Ejecutivas

Según los resultados obtenidos, un 54% corresponde a una Presidencia Ejecutiva, mientras que un 46% forma parte de una Presidencia no Ejecutiva, por lo que se entiende que una Presidencia Ejecutiva es aquella en la que el cargo de Presidencia de la Junta y de CEO recaen en una misma persona.

Por el contrario, una Presidencia no Ejecutiva es cuando estos cargos son ocupados por personas distintas. Asimismo, aproximadamente seis de cada diez Presidencias ejercen otra función y/o actividad dentro de la empresa.

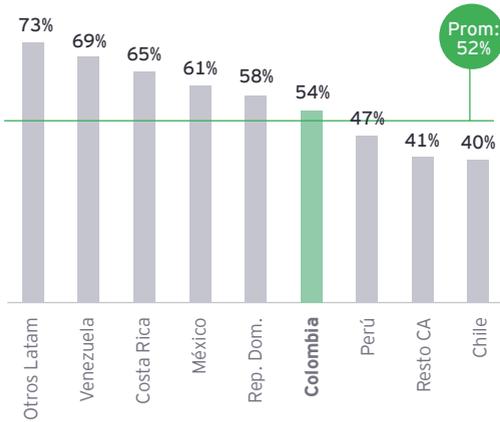
### Presidencia Ejecutiva en Colombia

54%  
**Presidencia ejecutiva**



46%  
**Presidencia no ejecutiva**

**Gráfica 6. Presidencias ejecutivas - división según países**



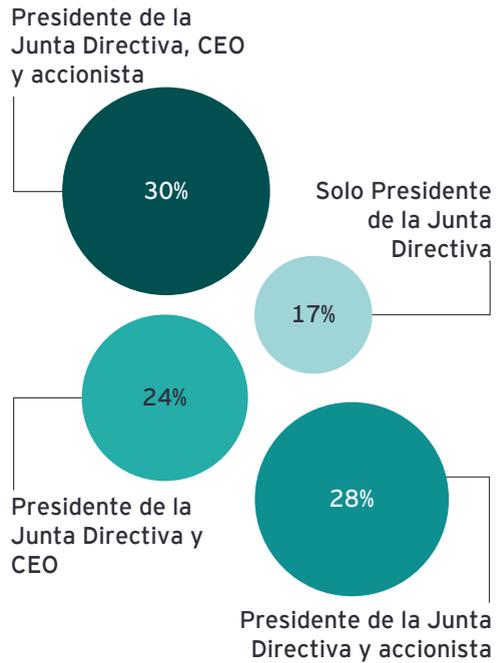
De esta manera, se puede analizar la vinculación de las Presidencias por países, y para el caso de Colombia, el 54% de Presidencias son ejecutivas, ubicándose dos puntos por encima del promedio del estudio.

Respecto al nivel de superposición de funciones de las Presidencias colombianas, se identificó que 30% de ellas estaría representando todos los niveles de poder dentro de una empresa: es accionista vinculado al grupo control, así como presidente de la Junta Directiva y CEO.

El 28% es presidente y accionista, el 24% cumpliría la función de presidente y CEO; sólo el 17% de estos se dedicaba estrictamente a cumplir con la función de la Presidencia de la Junta. Ello evidencia un alto nivel de Presidencias con cargos simultáneos, lo cual puede llevar a que estas pierdan el enfoque de alguno de los puestos, particularmente aquel referido a una eficaz conducción de la Junta Directiva.

Asimismo, en un entorno que fomenta la evolución de la transformación, el rol de Presidencia debe impulsar la co-creación y la innovación redefiniendo el equilibrio entre delegar, empoderar y hacerse cargo.

**Gráfica 7. Roles que ostentan las Presidencias de la Junta Directiva de empresas participantes del mercado de capitales**



En ese sentido, la buena práctica promovida por los estándares internacionales líderes en Gobernanza Corporativa establece la conveniencia de no acumular roles. Es más, se tiende a privilegiar Presidencias independientes.

El *Dow Jones Sustainability Index*, por ejemplo, le da una puntuación máxima cuando la Presidencia es asumida por un independiente.



“El consenso internacional favorece la separación de los roles del presidente y gerente general. Si el Directorio opta por nombrar a una persona que desempeñe ambas funciones, debe incorporar los controles y equilibrios necesarios para evitar un posible abuso de poder.”

CSA Companion 2022 Corporate Sustainability Assessment - **S&P Global (2022)**

“Por norma, resulta buena práctica separar la Presidencia del primer ejecutivo, pues contribuye a lograr un equilibrio adecuado de poder, mejora la rendición de cuentas y refuerza la capacidad del Directorio de tomar decisiones con independencia de la dirección.”

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 - **OCDE (2016)**

“El Reglamento de la Junta Directiva, estipula que los Miembros Independientes y Patrimoniales son siempre mayoría respecto a los Miembros Ejecutivos, cuyo número, en el supuesto de integrarse en la Junta Directiva, es el mínimo necesario para atender las necesidades de información y coordinación entre la Junta Directiva y la Alta Gerencia de la sociedad.”

Código de Mejores Prácticas Corporativas - **Código País - Superintendencia Financiera de Colombia**

“... se recomienda que los cargos de presidente de la junta directiva y de ejecutivo principal sean ocupados por personas distintas, de manera que se incremente la posibilidad de que la junta pueda direccionar al ejecutivo principal y tomar decisiones independientes. La separación de estos cargos contribuye al fortalecimiento del modelo de gobierno y garantiza un equilibrio de poderes adecuado que genera mayores niveles de confianza a los grupos de interés.”

Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables - **Superintendencia de Sociedades**

## 1.3 El cargo puede impedir ver correctamente la realidad

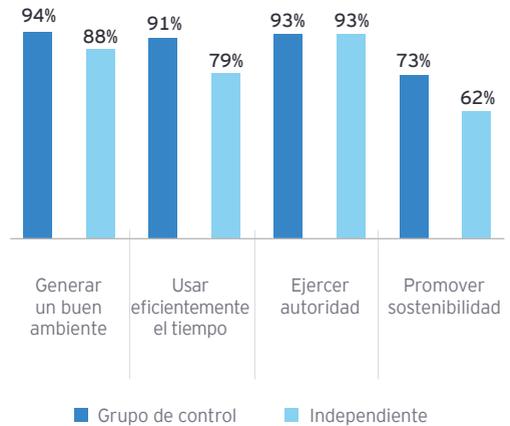
De acuerdo con su propia autoevaluación, los presidentes generan un buen ambiente de participación (80% de ellos así lo creen); manejan eficientemente el tiempo de las reuniones de Junta Directiva (80%), ejercen de manera óptima su liderazgo para conducir la sesión de manera amigable y gestionan cualquier *impase*, discrepancia y/o conflicto que pudiera presentarse (80%), e impulsan la sostenibilidad en la compañía (70%).

Se trata de una autoevaluación mayoritariamente favorable que puede llevar a que se sobreestime la eficacia en el cargo respecto a lo percibido por los pares y subordinados, limitando así la capacidad de reinventarse, de desaprender y aprender con base en aciertos, pero también en errores.

Utilizando la información proveniente de países que son parte de la Alianza del Pacífico, se logró determinar que los presidentes dependientes evalúan su desempeño por encima de lo que lo hacen los presidentes independientes.

Estos se evalúan con un puntaje por encima de los no vinculados al grupo de control para generar un buen ambiente, usar eficientemente el tiempo, impulsar la sostenibilidad y en ejercer autoridad, siendo éste el único ítem donde su valoración es similar a la de las Presidencias independientes.

Gráfica 8. Eficacia en la gestión de la Presidencia en la Alianza del Pacífico - según los propios presidentes y por grado de independencia

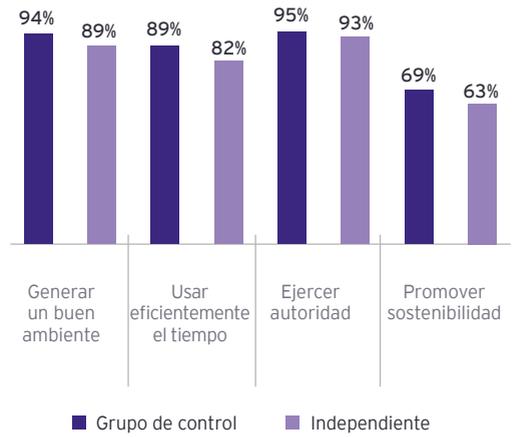


El hallazgo más interesante que arroja el estudio no es tanto que los presidentes tengan una percepción positiva de su gestión, sino que sus pares en la Junta Directiva no compartan esta opinión.

Los demás miembros de las Juntas Directivas en la Alianza del Pacífico que participan de las sesiones no dudan en calificar el ejercicio de la Presidencia de manera positiva, pero en todos los aspectos evaluados les asignan casi 7% puntos porcentuales menos de eficacia.



Gráfica 9. Eficacia en la gestión de la Presidencia en la Alianza del Pacífico - percepción según cargos



Los resultados parecen indicar que el ejercicio de la Presidencia genera una visión más positiva que tiende a sobredimensionar el propio desempeño del cargo. Ello puede impedir una lectura más fina de las dinámicas en el seno de la Junta Directiva y, por ende, la oportuna toma de acción al respecto.

En contextos de incertidumbre y cambios como los actuales, poder estar atento a detectar, en su propio seno, señales tempranas de oportunidades de mejora y toma de acción, es crucial.

La Presidencia, en tanto figura clave para el eficaz desempeño de la Junta Directiva, debe fomentar la autocrítica y buscar tener una lectura muy fina de la realidad a fin de entender el impacto de los cambios en su propio rol.

En nuestra práctica profesional, observamos que el sesgo propio de ocupar una posición de autoridad y liderazgo es inconsciente, tanto es así que los presidentes tan pronto se percatan de su desconexión con la realidad – por mínima que ésta sea– toman una acción. En nuestra experiencia, el proceso de escucha que se gesta a raíz de la evaluación de la Junta Directiva como órgano colegiado –incluso sin que éste aborde específicamente la evaluación del rol del presidente– le aporta a la Presidencia información fresca que eleva su nivel de conciencia y conexión con la realidad de las dinámicas que se producen en su interior, permitiéndoles contar con elementos de juicio objetivos para potenciar su gestión.

Hacer un alto para reflexionar sobre su propio accionar suele dinamizar la acción, incluso tratándose de la reflexión sobre el impacto de la gestión de una figura tan clave en el seno de la Junta Directiva como es la Presidencia.





## 1.4 Desafío actual de las Presidencias

---

El principal desafío de la Presidencia es cuidar que la Junta Directiva cumpla su misión de dirigir la compañía, sobre todo, en contextos tan cambiantes como los actuales. Sin embargo, hay varios obstáculos que le impiden lograr dicho cometido; y no sólo es el sesgo propio del cargo, como se acaba de analizar.

Entre los obstáculos identificados en nuestra investigación, para el caso de Colombia, destaca el desorden y la falta de preparación, el ser individualista y la falta de comunicación y escucha; otras malas prácticas que resaltan son la falta de integridad, el “micromanagement” y el ser adverso al cambio.

La siguiente gráfica muestra las principales malas prácticas que se perciben de los presidentes de Juntas Directivas de empresas en Colombia.

“

Lejanía, confusión en su función de presidente y no CEO, no entender la diferencia generacional, no entender la digitalización [son malas prácticas de algunos presidentes]”

Miembro independiente de una Junta Directiva, sector industrial

“

Una gestión autoritaria, no tener una ‘visión’ de futuro hacia la cual dirigir la empresa, poco conocimiento del sector [son malas prácticas]”

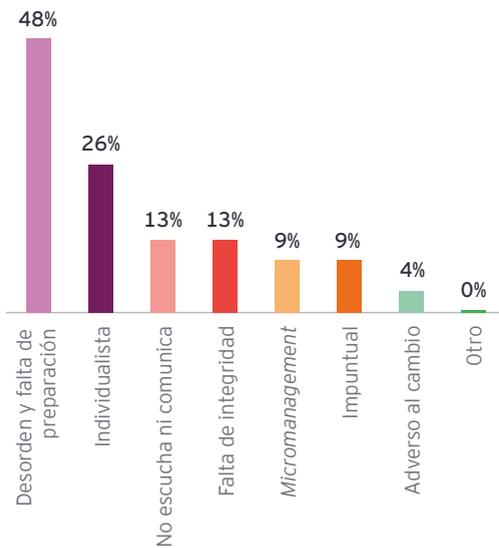
Presidente independiente de una Junta Directiva, 54 años, sector servicios

“

No desarrollar una agenda de temas para el ejercicio que considere todos los frentes relevantes de gestión de una Junta Directiva (gestión del talento, desarrollo de la estrategia, gestión de riesgos, entre otros); no conducir las sesiones en forma disciplinada y estructurada; no participar adecuadamente en algunos Comités clave de la organización [son malas prácticas]”

Miembro de la Junta Directiva, sector comercio y/o retail

**Gráfica 10. Malas prácticas comunes en el ejercicio de la Presidencia en empresas en Colombia - pregunta abierta**



Nota: El carácter abierto de la pregunta hace que el total supere el 100%.

En cuanto a los resultados sobre esta pregunta en Colombia, las malas prácticas tienen una distribución similar a la del estudio, sin embargo, destaca que se identifique con porcentaje tan alto el desorden y la falta de preparación, pues comparado con el resto del estudio el resultado se encuentra 26 puntos por encima, siendo ésta una mala práctica que resta eficiencia y termina afectando el negocio.

Todo lo anterior incide en el proceso de toma de decisiones al más alto nivel de la empresa colombiana, así como que la composición de la Junta Directiva sea la ideal. Hoy no basta contar con los profesionales más adecuados como parte del colectivo de la Junta Directiva si no se cuenta con las herramientas, los procesos y las dinámicas conducentes a potenciar el aporte individual de todos sus miembros. No podemos ignorar el rol clave que desempeña la Presidencia en todo esto.





# 2

## Herramientas para el ejercicio de la Presidencia



El perfil ideal de la Presidencia refleja ante todo una personalidad que inspire respeto y lea bien el seno de la Junta Directiva; pero cada vez más, ejercer el cargo supone contar con herramientas para el ejercicio eficaz de la Presidencia y, sobre todo, saber gestionarlas. No resulta suficiente dirigir el ritual de cada sesión, hoy el ejercicio de la Presidencia requiere trascender de la formalidad para enriquecer las dinámicas dentro de la Junta Directiva con base en recursos y capacidades.

Es un cargo cada vez más profesional que supone contar con herramientas, tanto formales como informales.

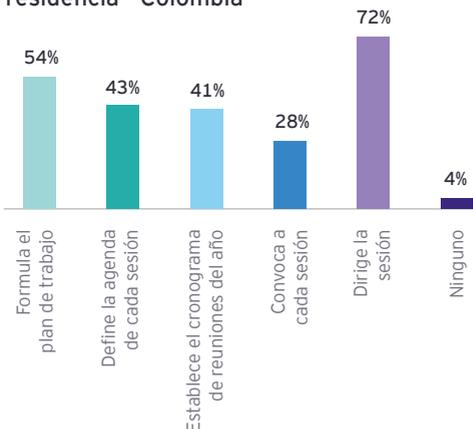
En el presente apartado, no se abordarán las herramientas que toda Junta Directiva debe emplear para operar adecuadamente la empresa, como son contar con un plan estratégico, con una definición de apetito de riesgo y mapa de riesgos, tablero de control de KPIs, sistema de información financiera, etc. Sólo se hará referencia a las herramientas necesarias para que la Junta Directiva en tanto órgano colegiado pueda funcionar de manera eficaz, por eso nos referiremos a esas herramientas como herramientas de la Presidencia.

## 2.1 Herramientas formales de la Presidencia

Las herramientas formales son tangibles, están documentadas y por lo general la Junta Directiva define formalmente cuáles desea desplegar. Esta definición puede estar en el reglamento de la Junta Directiva o en un acuerdo de sesión y algunas veces suelen ser encargados a algún Comité o comisión responsable de su supervisión. La mayoría de los estándares líderes en materia de buen Gobierno Corporativo hacen referencia a ellas.

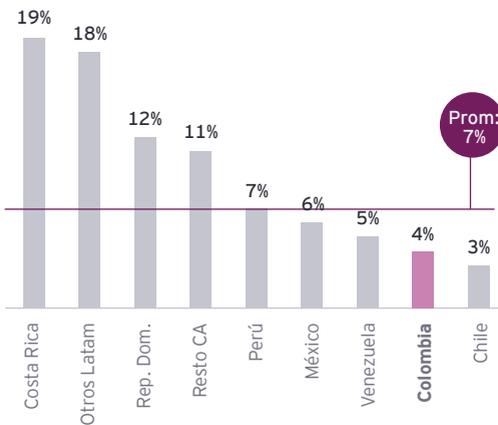
Entre las herramientas destacadas se encuentran, entre otras, el establecimiento de un plan de trabajo y cronograma anual de reuniones, la elaboración de agendas estratégicas, el seguimiento de acuerdos, la segregación de funciones, la evaluación del desempeño de la Junta Directiva y del CEO, el mapeo de riesgos de sostenibilidad y el avance de los programas de transformación.

Gráfica 11. Responsabilidades de la Presidencia - Colombia



En Colombia, las responsabilidades de las Presidencias de las Juntas Directivas más usuales son el dirigir la sesión (72%), formular el plan de trabajo (54%) y definir la agenda de cada sesión (43%).

**Gráfica 12. Presidencias no responsables de las acciones consultadas - división según países**



**Nota:** CA hace referencia a Centroamérica. En específico, Resto CA abarca observaciones de Centroamérica excluyendo las de Costa Rica y República Dominicana, que al tener un número de datos considerable se presentan como país independiente.

### a. Plan anual de trabajo de la Junta Directiva

Para garantizar que la Junta Directiva cumpla con su misión de forjar el futuro para la compañía, especialmente a través de supervisar el despliegue de la estrategia, una gestión adecuada, y brindar predictibilidad sobre las acciones a realizar durante cada período, las Presidencias necesitan establecer un plan de trabajo anual de la Junta Directiva y el consiguiente cronograma de reuniones.

“

[El presidente debe] dirigir según el plan estratégico, alinear cualquier desajuste de parte de los gerentes y tener liderazgo generando confianza en la seriedad para el logro de objetivos claros”

Ejecutivo que participa de una Junta Directiva, sector comercio y/o retail

El contar con un plan anual de trabajo permite a la Junta Directiva cumplir con su función de guía de largo plazo de la compañía, pues al tener planeado el curso de la empresa será más fácil poder adecuarse a las circunstancias volátiles de la actualidad.

En nuestra experiencia cuando una Junta Directiva carece de este plan anual la coyuntura y el contexto volátil capturan su atención, teniendo que dedicarle valioso tiempo de discusión al mes a mes del negocio. Dicha ausencia, frecuentemente, se traduce en análisis y toma de decisiones centradas en resolver asuntos de corto plazo, yendo de esta forma en contra de la función deseada.

La Junta Directiva debe enfocarse en el largo plazo. Contar con un plan anual de trabajo evita el estar en modo de reaccionar ante la coyuntura para poder anticiparla. Además, facilita el trabajo de la Alta Gerencia, al darle el tiempo para planificar y preparar reportes que sean relevantes y que aporten valor al debate al interior de la Junta Directiva.

Al respecto, los estándares internacionales líderes en Gobierno Corporativo establecen la conveniencia de elaborar un plan de trabajo anual que permita describir la operatividad de la Junta Directiva.



Un interesante hallazgo del estudio es que, en Colombia, en el 54% de los casos, las Presidencias son quienes formulan el plan anual de trabajo de la Junta Directiva y el 41% establece el cronograma de reuniones del año. Como parte de la experiencia de EY, se observa en la práctica que, con frecuencia es la Gerencia General quien lidera la formulación

del plan de trabajo de la Junta Directiva, expropiándole de alguna manera— a través de su presidente— el focalizarse en temas de su competencia, como son, a manera de ejemplo, la revisión anual del perfil de competencias de la Gerencia General o la definición de nuevos KPIs.

“Planificar el desarrollo de las sesiones del conjunto del ejercicio, de forma que el Directorio apruebe, al comienzo de cada año, un Plan de Trabajo que permitirá definir el número de sesiones, los temas recurrentes y la periodicidad con la que deben ser analizados. De esa manera se podrá preparar un calendario concreto de sesiones ordinarias, sin perjuicio de que pueda reunirse cuantas veces sea necesario, con el fin de que los Directores planifiquen con anticipación suficiente su participación regular en las sesiones de Directorio o de sus Comités, si existen, y que, junto a la evaluación anual del Directorio, permitirá ir fortaleciendo la dinámica de las sesiones en su conjunto y la aportación de sus miembros individualmente considerados.”

Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las empresas del Estado - **CAF (2021)**

[...] el Código de Prácticas de Gobierno Corporativo establece prácticas que imponen expresamente responsabilidades concretas al presidente como pueden ser: (i.) preparar un plan de trabajo de la junta directiva para el periodo evaluado, que facilite determinar el número razonable de reuniones ordinarias por año y su duración estimada; (ii.) asumir la responsabilidad última para que los miembros reciban la información con la antelación suficiente y que esta sea útil, primando la calidad frente a la cantidad; (iii.) asumir la responsabilidad última de la preparación del Orden del Día de las reuniones de la junta, de forma permita seguir un orden lógico en la presentación de los temas y los debates.”

Juntas Directivas en el desarrollo del Gobierno Corporativo - **IFC Colombia (2015)**

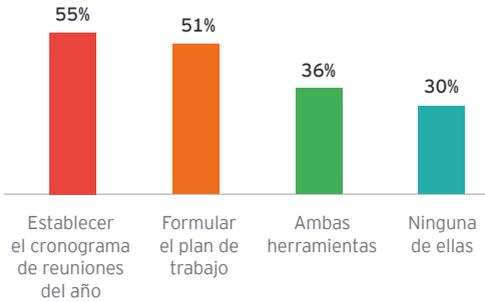
“El Presidente de la Junta Directiva con la asistencia del Secretario y del Presidente de la sociedad prepara un plan de trabajo de la Junta Directiva para el periodo evaluado, herramienta que facilita determinar el número razonable de reuniones ordinarias por año y su duración estimada.”

Código de Mejores Prácticas Corporativas - **Código País - Superintendencia Financiera de Colombia**

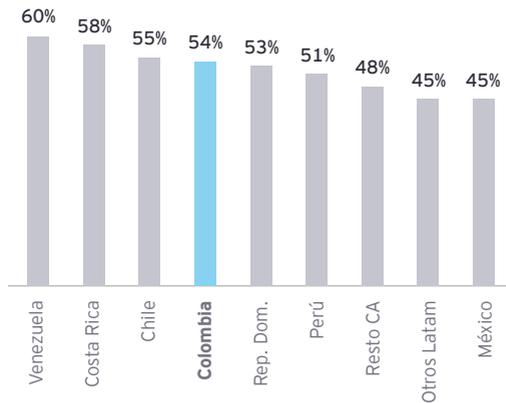
A nivel general, se resalta que en Colombia sólo el 33% de los encuestados indican que las Presidencias lideran ambas herramientas, mientras que un considerable porcentaje (37%) expresó que su Presidencia no lideraba ninguna de ellas.

Se podría inferir que estas responsabilidades son “delegadas” en otros, cuando el presidir una Junta Directiva es cada vez más una tarea profesional, no solo empírica, que requiere preparación y atención a las responsabilidades inherentes a esa importante función.

**Gráfica 13. Responsabilidad de la Presidencia en Colombia por el plan anual de trabajo de la Junta Directiva**



**Gráfica 14. Responsabilidad de la Presidencia por el plan anual de trabajo de la Junta Directiva**



**Nota:** CA hace referencia a Centroamérica. En específico, Resto CA abarca observaciones de Centroamérica excluyendo las de Costa Rica y República Dominicana, que al tener un número de datos considerable se presentan como país independiente.





## b. Convocatoria a las reuniones

Las Presidencias tienen como responsabilidad convocar a las sesiones de Junta Directiva y a ello deben sumarle el proveer a los demás miembros la información relevante y suficiente para que éstos puedan prepararse de manera oportuna y así tener sesiones que aporten valor a la definición o adecuación de la estrategia de la empresa. En nuestra práctica profesional observamos que suele ser la secretaria de la Junta Directiva quien convoca, pero lo hace por encargo de la Presidencia.

Incluso, los estándares internacionales líderes en Gobierno Corporativo recomiendan la adopción de esta práctica como parte del rol de la Presidencia.

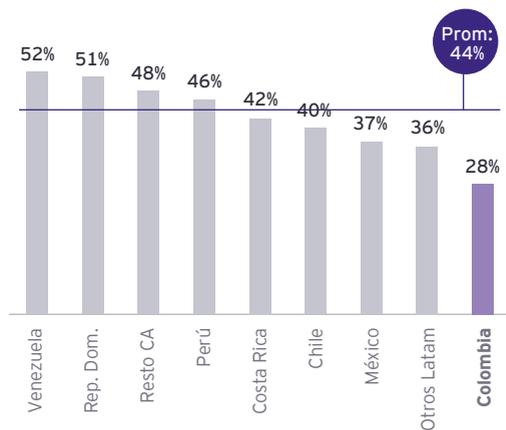
“Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración [...] prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.”

Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas - **Comisión Nacional de Mercado de Valores (Madrid, 2020)**

En cuanto a la convocatoria de las sesiones de Junta Directiva, sólo tres de cada diez, es decir 28% encuestados de Colombia consideró, que esto es una responsabilidad de la Presidencia (Ver gráfica 11).

Además de la responsabilidad de convocar oportunamente a las sesiones, la Presidencia debe asegurarse que la convocatoria vaya acompañada del contenido de la sesión, que a su vez refleja en el orden del día.

Gráfica 15. Responsabilidad de la Presidencia por convocar a cada sesión



## c. Agendas estratégicas y seguimiento eficaz

La Presidencia debe aportar una visión de futuro para la compañía y ello requiere de la elaboración de agendas estratégicas alineadas con la idea del futuro deseado y la utilización de herramientas de seguimiento que permitan monitorear los acuerdos asumidos para medir el grado de avance de la agenda mencionada.

Al igual que en el caso del plan de trabajo anual, contar con agendas estratégicas evita el enfocarse en reaccionar ante la coyuntura para poder anticiparla. Además, enfoca la discusión a temas relevantes y permite a la Alta Gerencia preparar reportes que sean de alto impacto y aporten valor al debate al interior de la Junta Directiva.

Los principales estándares internacionales de Gobierno Corporativo establecen la adopción de esta práctica como parte de la responsabilidad de la Presidencia.

Pero a pesar de su relevancia, sólo el 43% del total de encuestados en Colombia confirmó que la Presidencia era quien definía la agenda de cada sesión de Junta Directiva (Ver gráfica 11).

Se trata de un porcentaje equivalente, si se tiene en cuenta que, al consultarle a los presidentes de Junta Directiva con acciones listadas o bonos en el mercado, el 43% aseguró que el definir la agenda de cada sesión era su responsabilidad.

Nuevamente, se podría inferir que esta tarea se delega a otros, lo que genera un riesgo inherente ya que, en estos casos, la Junta Directiva puede estar enfocándose en temas que no son necesariamente los más relevantes para el futuro del negocio, y desaprovechar los verdaderos aportes que pudieran estar brindando el colectivo de sus miembros con agendas más estratégicas, que reten el status quo y discutan las agendas transformacionales y de innovación que hagan al negocio sostenible en el largo plazo.

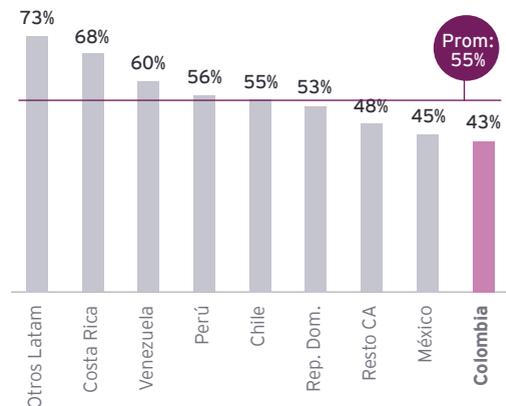
“El presidente debe establecer la agenda de la reunión, asegurándose de que los miembros de la junta tengan información suficiente y oportuna para cuestionar y debatir constructivamente las propuestas Gerenciales.”

Global Governance Principles - **ICGN (2021)**

“Por lo general, el presidente también será responsable de aprobar las agendas de directorio y garantizar que se disponga de tiempo suficiente para discutir todos los puntos de la agenda, incluidos los temas estratégicos.”

Corporate Governance Principles and Recommendations - **ASX Corporate Governance Council (2019)**

Gráfica 16. Responsabilidad de la Presidencia de definir la agenda de cada sesión





“

[El presidente] debería tener una mayor participación en la preparación de la agenda y en su control”

Presidente de una Junta Directiva, 54 años, sector construcción y/o inmobiliario

“

Es muy importante que ayude a poner en agenda temas importantes que la Gerencia no trae”

Miembro de una Junta Directiva, sector minería, petróleo o energía

“

El seguimiento de los acuerdos es muy importante, no necesariamente todo lo que se discute figura en actas”

Ejecutivo que participa de una Junta Directiva, sector servicios

#### | d. Segregación de funciones

Como se ha indicado, sin una adecuada planificación del trabajo de la Junta Directiva, la coyuntura suele capturar el día a día de este órgano de gobernanza. Cuando éste está en modo “reacción”, no sólo acompaña a la Gerencia, sino que tiende a terminar cayendo en el “*micromanagement*” en vez de enfocarse en el largo plazo de la compañía (*big picture*), su responsabilidad principal.

En nuestro ejercicio profesional, hemos observado que cuando una Junta Directiva se ve envuelta en este esquema de trabajo cuasi operativo ocasiona que la Gerencia General (CEO) pierda autonomía y “*accountability*”, pues al ser la Junta Directiva su superior jerárquico, éste expropia - con frecuencia de manera inconsciente - el campo de acción de la Gerencia.

En nuestra experiencia, estas situaciones generan mucho malestar en la Gerencia e incluso en sus reportes directos y daña los resultados de la empresa, puesto que al carecer de roles bien definidos los organismos internos terminan estorbándose entre sí, exponiéndose a la pérdida de talento en roles clave.

Por ello, una de las herramientas más importantes que tiene una Junta Directiva es el poder delimitar claramente las funciones entre la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, sus Comités y la Gerencia, evitando de esta manera la superposición de funciones y que cada instancia logre enfocarse en sus objetivos.

La Presidencia de la Junta Directiva tiene la responsabilidad de garantizar una adecuada segregación de funciones dentro de la misma y monitorear periódicamente la actualización de dicha segregación. Es importante mencionar que los marcos internacionales de referencia en Gobierno Corporativo recomiendan la implementación de una segregación adecuada de funciones.

“Las responsabilidades del presidente, del director general, del director independiente, del Directorio y de los Comités deben ser claras, estar establecidas por escrito, ser acordadas por el Directorio y estar disponibles públicamente.”

UK Corporate Governance Code -  
**Financial Reporting Council (2018)**

“Una entidad que cotiza en bolsa debe delinear claramente las funciones y responsabilidades respectivas de su Directorio y administración y revisar periódicamente su desempeño.”

Corporate Governance Principles and Recommendations - **ASX Corporate Governance Council (2019)**

A pesar de que no se indagó sobre este fenómeno en nuestro estudio por temas de extensión del cuestionario, si hablamos de herramientas, ésta no podría estar por fuera, pues contribuye a la eficacia y a la armonía entre los Órganos de Gobierno de las empresas.

## e. Evaluación de desempeño del Directorio

¿Por qué se requiere evaluación? La habitualidad en el trato genera que con el tiempo los criterios dentro de un grupo humano se uniformicen. La camaradería generada ocasiona que los cuestionamientos entre los pares y los matices diferentes de opinión sean cada vez menores y la presión por avenirse al sentir de los demás sea la regla. Las Juntas Directivas no son ajenas a ello.

Los diferentes estándares internacionales en materia de Gobierno Corporativo exigen a la Junta Directiva someterse a un ejercicio de autoevaluación. Ello con el objetivo de:

### ► Retar el *statu quo*:

La evaluación de un grupo humano como la Junta Directiva constituye una fuente indispensable de cuestionamiento que fuerza la identificación de oportunidades de mejora.

### ► Incidir en la competitividad

Se busca mejorar la eficiencia e incrementar la productividad de la Junta Directiva, que se traducen también en mejoras de la competitividad de la empresa.

### ► Hacer sostenibles las mejoras

Permite brindar un soporte metodológico a la identificación de oportunidades de mejora, que faciliten su ejecución y sostenibilidad.

### ► Dar un buen mensaje

Configuran una demostración patente del interés real de la Junta Directiva por la búsqueda de la excelencia, en beneficio de la empresa y sus grupos de interés.



### ► Promover la excelencia

Permite medir el desempeño real y compararlo con el esperado, para así acortar brechas en busca de la excelencia en la gestión de este órgano de gobernanza.

Múltiples instituciones han establecido principios, recomendaciones e inclusive guías de preguntas para la autoevaluación en búsqueda de la mejora de efectividad de las Juntas Directivas, ya que reconocen racionalmente que es una práctica importante dentro de la gobernanza corporativa.

“Una Junta Directiva eficaz es vital para el buen gobierno corporativo. Varios estudios han encontrado que las empresas con procedimientos y prácticas específicos diseñados para garantizar la rendición de cuentas de su Consejo de Administración y una estrecha alineación con los intereses de los accionistas se desempeñan mejor que aquellas que no los tienen.”

CSA Companion 2022 Corporate Sustainability Assessment - **S&P Global (2022)**

“La Junta Directiva debe poder ejercer un juicio objetivo e independiente sobre los asuntos corporativos. Las Juntas Directivas deben llevar a cabo evaluaciones periódicas para evaluar su desempeño y evaluar si poseen la combinación adecuada de antecedentes y competencias.”

Principles of Corporate Governance - **OECD (2015)**

“(…) la Junta Directiva deberá, al menos una vez al año, evaluar la eficacia de su trabajo como órgano colegiado, la razonabilidad de sus normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros, proponiendo, en su caso, las modificaciones a su organización y funcionamiento que considere pertinentes.”

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo - **CAF (2013)**

“Anualmente la Junta Directiva evalúa la eficacia de su trabajo como órgano colegiado, la de sus Comités y la de los miembros individualmente considerados, incluyendo la evaluación por pares, así como la razonabilidad de sus normas internas y la dedicación y rendimiento de sus miembros, proponiendo, en su caso, las modificaciones a su organización y funcionamiento que considere pertinentes. En el caso de Conglomerados, la Junta Directiva de la matriz exige que el proceso de evaluación se lleve a cabo también en las Juntas Directivas de las empresas subordinadas.”

Código de Mejores Prácticas Corporativas - **Código País - Superintendencia Financiera de Colombia**

“La junta directiva o instancia equivalente debe contar con esquemas de evaluación de la misma y de sus miembros, con el fin de promover una cultura de rendición de cuentas y mejoramiento continuo en la empresa.”

Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables - **Superintendencia de Sociedades**

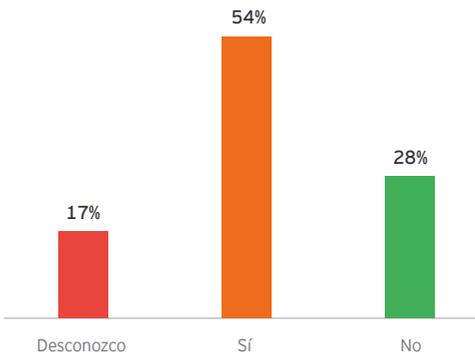
La Presidencia de las Juntas Directivas en Colombia debe buscar, además, que (de forma directa o a través de un Comité) se rete frecuentemente la composición del Órgano de Gobierno, su tamaño o diversidad, para enfrentar a una realidad en permanente cambio.

Los atributos deseables en una Junta Directiva pueden cambiar mucho en un plazo corto y es la Presidencia quien debe garantizar un espacio para hacerlo, e incluso solicitar retroalimentación (feedback) de agentes externos para combatir el sesgo de perspectiva.

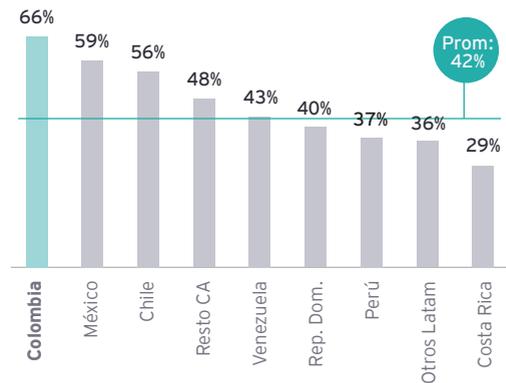
En términos generales, el 54% de los encuestados en Colombia manifiestan que sí existe una evaluación del desempeño de la Junta Directiva. Por otro lado, un porcentaje menor, 28%, indica que no se evalúa el desempeño de la Junta Directiva.

Finalmente, un 17% manifiesta que desconoce si se evalúa. Si se descarta a este grupo que desconoce, el porcentaje de evaluación se eleva a 66%.

**Gráfica 17. Evaluación del desempeño de la Junta Directiva en empresas en Colombia**



**Gráfica 18. Evaluación del desempeño de la Junta Directiva- división según países**



“

Es importante realizar auto evaluaciones de la Junta Directiva en forma sistemática y periódica. Es importante que los directores independientes realmente actúen como tales.”

Miembro de una Junta Directiva, sector construcción y/o inmobiliario

“

Debe impulsar y liderar el proceso de evaluación de desempeño del CEO y del propio Consejo de Administración”

Presidente de una Junta Directiva 64 años, sector servicios



## f. Mapa de riesgos de sostenibilidad

Un aspecto que ha cobrado particular relevancia en la revisión de los estándares de buena gobernanza es la gestión de la sostenibilidad. Si bien no constituye una herramienta de exclusiva responsabilidad de la Presidencia de la Junta, es parte de la información empresarial necesaria para estar consciente de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza que pueden afectar al negocio.

Una de las responsabilidades de la Presidencia es garantizar que la Junta Directiva esté abordando todos los aspectos necesarios para supervisar la gestión de sostenibilidad de la empresa. Esto implica asegurarse de que hayan aprobado la estrategia y metas de sostenibilidad alineadas a la estrategia corporativa.

Son las Presidencias de las Juntas quienes deben impulsar prioridades estratégicas para la gestión de la sostenibilidad, que permitan proporcionar a los inversionistas y grupos de interés una visión más amplia de cómo la empresa está creando valor a largo plazo.

Resulta paradójico que, a pesar de que un 74% de las Presidencias, miembros de Junta Directiva y ejecutivos consideran que el manejo de la sostenibilidad por parte de la Presidencia ha sido eficaz, un 26% se muestra indiferente. Además, la sostenibilidad ha sido el concepto peor evaluado en cuanto a eficacia en el accionar de la Presidencia, quizás debido a que el tema ha tomado mucha relevancia recientemente y aún las soluciones a implementar no están definidas en su totalidad.

“La Junta Directiva debe evaluar y determinar la naturaleza y el alcance de los riesgos que está dispuesto a asumir para lograr los objetivos estratégicos de la empresa y asegurarse de que la compañía establezca y mantenga sistemas de gestión de riesgos y de control interno apropiados y efectivos. Los riesgos incluyen riesgos materiales relacionados con ESG.”

Corporate Governance Guide for Boards and Directors - **HKEX (2021)**

“La Junta Directiva debe proporcionar informes de sostenibilidad para reflejar las complejidades inherentes a un negocio contemporáneo al combinar consideraciones de capital financiero, humano y natural en el contexto de la dirección estratégica actual y futura de una empresa. [...] Tales divulgaciones deben: a) estar vinculados al propósito de la empresa, el modelo de negocio, la estrategia y los riesgos y oportunidades asociados; b) poner en contexto el desempeño histórico y describir los riesgos, oportunidades y perspectivas para la empresa en el futuro [...]”

Global Governance Principles - **ICGN (2021)**

“Que las políticas de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales identifiquen e incluyan al menos: [...] b) Los métodos o sistemas para el seguimiento y cumplimiento de las políticas, de los riesgos asociados y su gestión; c) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido el relacionado con aspectos éticos y de conducta empresarial [...]”

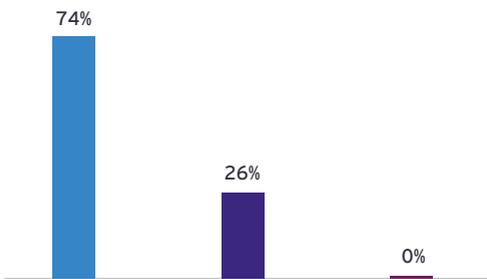
Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas - **Comisión Nacional de Mercado de Valores (Madrid, 2020)**

“La empresa, a través de su junta directiva o instancia equivalente, debería definir los propósitos, objetivos, políticas y estrategias de sostenibilidad.”

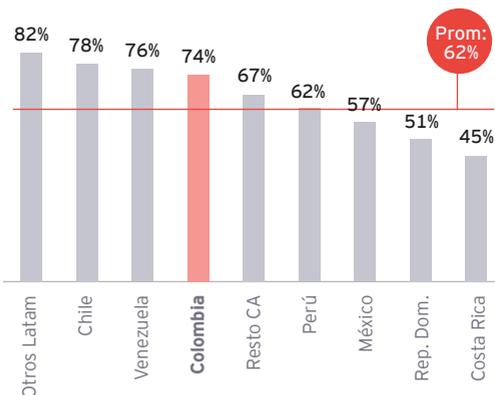
Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables - Superintendencia de Sociedades

Algo similar ocurre con todos los temas de innovación y transformación. Las Juntas Directivas deben tener esto en su radar, pero muchas Juntas no cuentan aún con miembros especializados en estos temas, lo cual los podría estar limitando en el abordaje de estos temas de forma estratégica.

**Gráfica 19. Eficacia de la Presidencia impulsando un enfoque moderno de sostenibilidad en Colombia**



**Gráfica 20. Eficacia de la Presidencia impulsando un enfoque moderno de sostenibilidad - división según países**



## 2.2 Herramientas personales o destrezas de la Presidencia

Las herramientas informales hacen referencia a aquellas que parten de la capacidad personal de la Presidencia en desplegar eficazmente su gestión. Entre ellas destacan el tener un norte claro para guiar las acciones, el usar eficientemente el tiempo, el gestionar acuerdos, trabajar en equipo, y el tomar decisiones informadas, entre otras.

### a. Tener como norte los intereses de la empresa

En términos generales, el 72% de los encuestados concuerdan en que las Presidencias de Junta Directiva de empresas en Colombia suelen decidir en función de los intereses de la compañía, así ello no esté alineado con los intereses del accionista controlador.

Esto deja a un 28% que considera que no está mal decidir en función de los intereses del accionista, aun cuando está establecido por ley que los miembros de la Junta Directiva, en su calidad de administradores, se deben a la empresa y no al accionista que los nombró ni al accionista controlador.



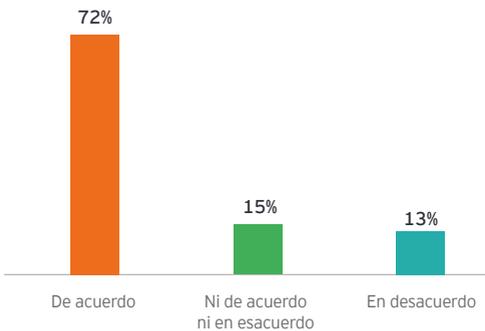
“El liderazgo de la Junta Directiva requiere claridad y equilibrio en las funciones ejecutivas y de la Junta Directiva y la integridad de un proceso independiente para proteger los intereses de los accionistas y las partes interesadas relevantes en la promoción del éxito a largo plazo de la empresa.”

Global Governance Principles - ICGN (2021)

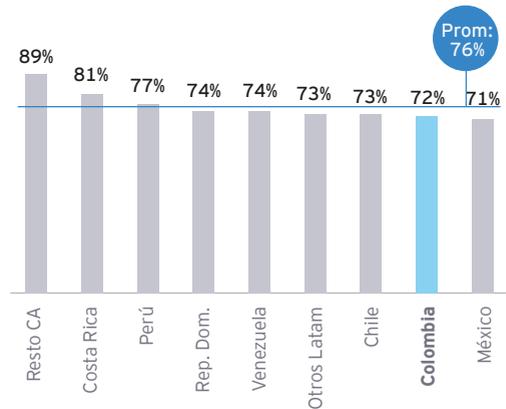
“Una empresa exitosa está dirigida por una Junta Directiva eficaz y emprendedor, cuya función es promover el éxito sostenible a largo plazo de la empresa, generando valor para los accionistas y contribuyendo a la sociedad en general.”

The UK Corporate Governance Code - Financial Reporting Council (2018)

Gráfica 21. La Presidencia tiene como norte los intereses de la empresa en Colombia, así ese norte pueda no estar alineado con los intereses del accionista controlador



Gráfica 22. La Presidencia tiene como norte los intereses de la empresa, así ese norte pueda no estar alineado con los intereses del accionista controlador - división según países

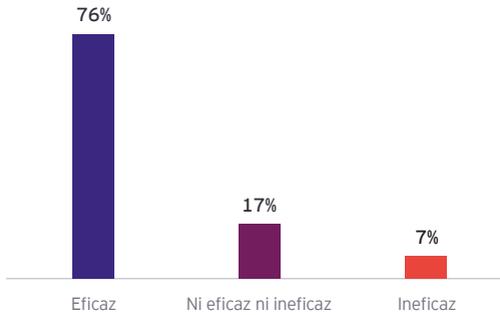


### b. Uso eficiente del tiempo

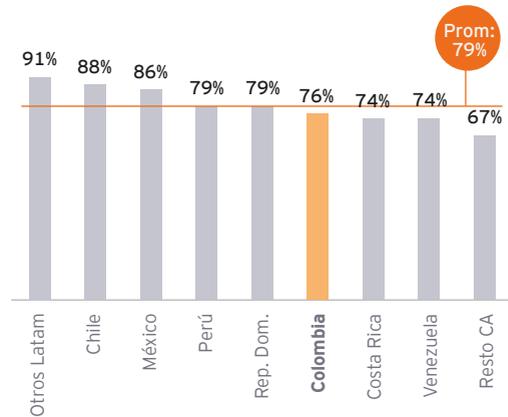
El recurso más escaso en una Junta Directiva es el tiempo. Hacer un uso eficiente del tiempo para abordar los puntos en el orden del día durante las reuniones de Junta Directiva es un arte y un oficio de la Presidencia.

Puede parecer una tarea sencilla, pero en realidad sólo el 76% de los encuestados considera que las Presidencias son eficaces en ese aspecto, siendo con esto el peor indicador de eficacia evaluada en el estudio, sólo por detrás del impulso de la sostenibilidad dentro de la compañía.

Gráfica 23. Uso eficiente del tiempo para abordar los puntos de agenda en empresas en Colombia



Gráfica 24. Uso eficiente del tiempo para abordar los puntos de agenda en empresas - división según países



“El Directorio debe evaluar y determinar la naturaleza y el alcance de los riesgos que está dispuesto a asumir para lograr los objetivos estratégicos de la empresa y asegurarse de que la compañía establezca y mantenga sistemas de gestión de riesgos y de control interno apropiados y efectivos. Los riesgos incluyen riesgos materiales relacionados con ESG.”

Corporate Governance Guide for Boards and Directors - **HKEX (2021)**

“El Directorio debe proporcionar informes de sostenibilidad para reflejar las complejidades inherentes a un negocio contemporáneo al combinar consideraciones de capital financiero, humano y natural en el contexto de la dirección estratégica actual y futura de una empresa. [...] Tales divulgaciones deben: a) estar vinculados al propósito de la empresa, el modelo de negocio, la estrategia y los riesgos y oportunidades asociados; b) poner en contexto el desempeño histórico y describir los riesgos, oportunidades y perspectivas para la empresa en el futuro [...]”

Global Governance Principles - **ICGN (2021)**

“Que las políticas de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales identifiquen e incluyan al menos: [...] b) Los métodos o sistemas para el seguimiento y cumplimiento de las políticas, de los riesgos asociados y su gestión; c) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido el relacionado con aspectos éticos y de conducta empresarial [...]”

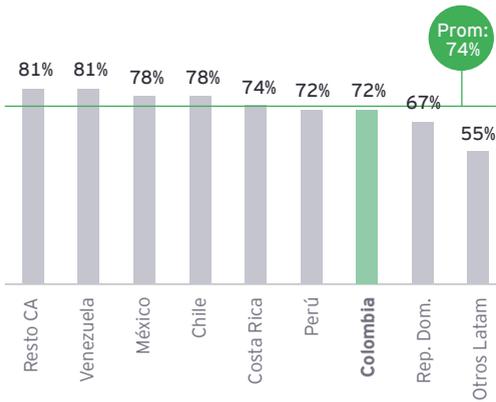
Código de buen gobierno de las sociedades cotizada - **Comisión Nacional de Mercado de Valores (Madrid, 2020)**



En nuestra experiencia, el uso del tiempo en el seno de la Junta Directiva está íntimamente relacionado con la elaboración del orden del día de la sesión. Y ésta, a su vez, lo está con el plan de trabajo anual de la Junta Directiva. Establecer estas dos herramientas (agenda y plan) suponen por parte de la Presidencia un ejercicio de planificar la dinámica de la sesión y sobre todo prepararla.

Ello pasa por tener claro qué se desea lograr de la sesión, comprendiendo y anticipando el rol y las diferentes personalidades de quienes participan en la Junta Directiva y dirigiendo la misma de manera eficaz.

Gráfica 25. Presidencia dirige las sesiones del directorio - división según países



*[El presidente debe] Planificar y priorizar las agendas y tiempos”*

Presidente de una Junta Directiva,  
55 años, sector servicios



*[El presidente debe] gestionar conflictos, gestionar el tiempo y saber escuchar”*

Ejecutivo que participa  
de una Junta Directiva, sector  
minería, petróleo o energía

### c. Gestar un ambiente propicio para la participación

La Junta Directiva es un órgano colegiado, cuyas dinámicas internas deben permitirle materializar sinergias como equipo de alto desempeño. El rol de la Presidencia es clave para ello, pues uno de los aspectos más importantes de su gestión es el lograr generar un ambiente que propicie la participación de toda la Junta Directiva y maximice el aporte individual de cada uno de sus miembros.

Los líderes, incluidos los presidentes, saben que sus organizaciones necesitan transformarse, pero el cambio más difícil consiste en generar las condiciones para la disrupción positiva; es decir, para cuestionar lo que posiblemente antes ha funcionado y ahora podría dejar de hacerse.

Navegar en la incertidumbre requiere de las Presidencias saber gestionar los silencios y liderar las conversaciones con base en preguntas poderosas. Estas son destrezas que, en nuestra experiencia, se pueden desarrollar y cultivar con el adecuado soporte metodológico.

Al respecto, el 85% de encuestados considera que las Presidencias de Juntas en empresas que participan en Colombia han sido eficaces en generar este ambiente adecuado para la participación.



“

*Es fundamental que los directores sientan que sus opiniones son importantes, bien recibidas e incluidas en las decisiones que se tomen como ente colegiado en favor de los accionistas, la empresa y sus stakeholders”*

Miembro independiente de una Junta Directiva, sector agro, pecuario y/o pesca

“

*La comunicación de la Presidencia con el resto de los directores es fundamental, y debe darse con igual intensidad y transparencia con todos los directores, a pesar de la diferencia en simpatías y puntos de vista”*

Ejecutivo que participa de una Junta Directiva, sector financiero

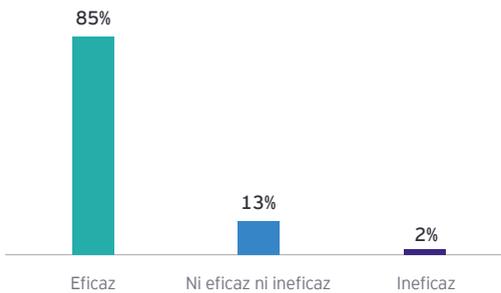
“

*El presidente debe facilitar que todos los directores y la administración aporten sus mejores conocimientos, fortalezas y experiencias a la empresa, en las sesiones de Directorio y en las sesiones de los Comités”*

Miembro de una Junta Directiva, sector industrial



**Gráfica 26. Ambiente que propicia la participación de todos y maximiza el aporte individual de los miembros en empresas en Colombia**

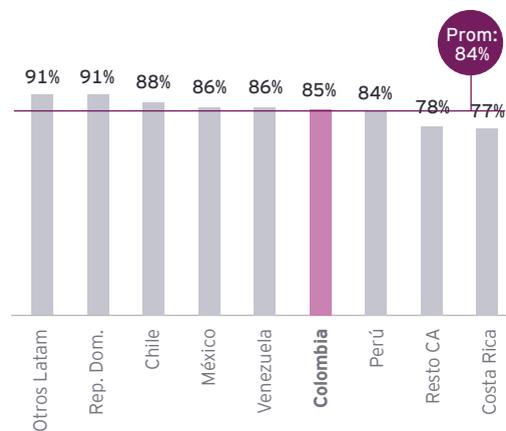


Para que las Presidencias hayan podido ser eficaces en el generar un buen ambiente que propicie la participación dentro de la Junta Directiva, han debido contar con ciertas cualidades.

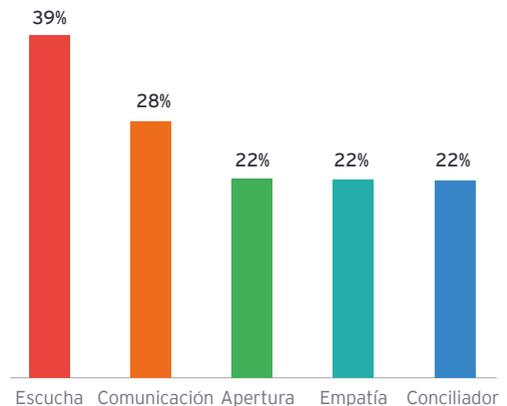
Al respecto, al ser consultados de manera espontánea a través de una pregunta abierta sobre cualidades necesarias o deseables para el correcto ejercicio de las Presidencias, los encuestados detallaron aspectos relacionados con generar un ambiente que facilite la participación.

Entre estas cualidades destacan la escucha (39%) y el ser comunicador (28%).

**Gráfica 27. Ambiente que propicia la participación de todos y maximiza el aporte individual de los miembros -división según países**



**Gráfica 28. Cualidades vinculadas a la generación de buen ambiente que facilita la participación en empresas en Colombia**



“

*Es muy importante la empatía, el liderazgo y la ética”*

Ejecutivo que participa de una Junta Directiva, sector servicios

Las Juntas Directivas tienen hoy la enorme tarea de inyectar creatividad y pensamiento lateral en su núcleo. Eso sólo se consigue si se logra un espacio cálido, abierto a la innovación, que propicia conversaciones diferentes y donde todos los miembros se sientan cómodos de expresarse (principalmente con opiniones divergentes) y pertenecer.

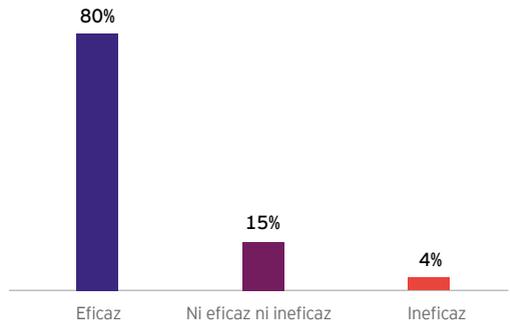
En un contexto de cambios constantes, transformaciones y disrupción de mercados, nunca ha sido tan importante gestar un buen ambiente para el debate respetuoso, lo cual se transforma en un mandato de los tiempos para las Presidencias de Juntas Directivas.

#### d. Ejercer autoridad en la conducción de la sesión

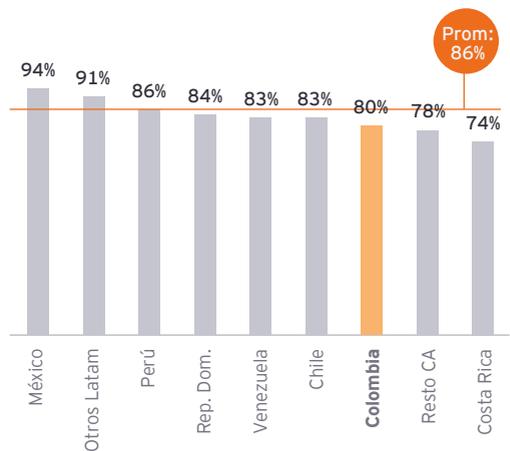
Otra de las herramientas que las Presidencias pueden usar para tener una conducción eficaz de las sesiones es el ejercer su autoridad de manera que el respeto sea el valor preponderante en las interacciones y con ello poder gestionar cualquier impase, discrepancia y/o conflicto que pudiera presentarse.

Al respecto, el 80% de encuestados considera que las Presidencias de empresas cotizadas en bolsa o que emiten deuda habían sido eficaces en el ejercicio de su liderazgo.

Gráfica 29. Ejercicio de su autoridad para conducir la sesión de manera amigable y gestionar cualquier impase, discrepancia y/o conflicto en Colombia



Gráfica 30. Ejercicio de su autoridad para conducir la sesión de manera amigable y gestionar cualquier impase, discrepancia y/o conflicto - división según países





## e. Tomar decisiones informadas

Otra herramienta importante de carácter conductual, pues debería ser un hábito de quienes lideran y participan de una Junta Directiva, es el poder tener a su alcance la mayor cantidad de información relevante, veraz, íntegra y oportuna para la toma de decisiones en asuntos concernientes a la empresa.

Las Presidencias deben por tanto estar informadas, preparadas y capacitadas sobre los alcances de su rol.

Al respecto, al ser consultados sobre cualidades necesarias o deseables para el correcto ejercicio de las Presidencias, los encuestados en Colombia destacaron las habilidades relacionadas a la toma de decisiones informadas. Entre estas cualidades destacan el conocimiento del sector (48%), tener visión de futuro (43%) y la integridad (24%).

“

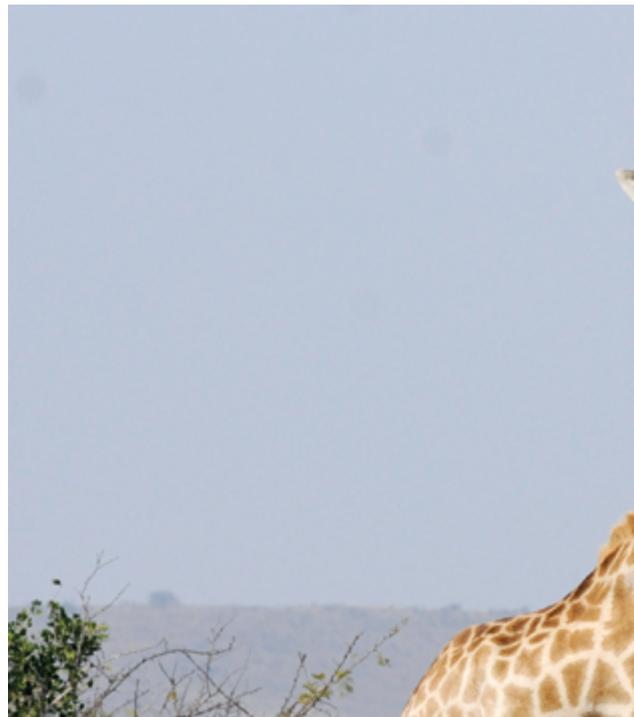
Capacidad de generar un flujo de ideas y dialogo que genere una discusión rica que lleve a una adecuada toma de decisiones”

Miembro independiente de una Junta Directiva, sector servicios

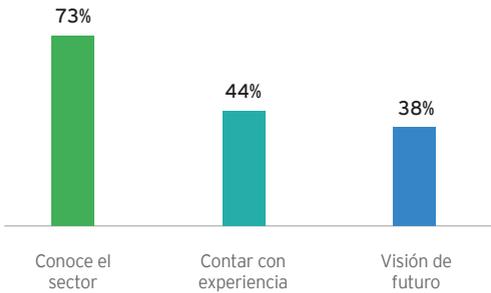
“

Es muy importante que el presidente de directorio sea imparcial y transparente en sus propuestas y orientación de las decisiones”

Ejecutivo que participa de una Junta Directiva, sector industrial



Gráfica 31. Cualidades vinculadas a la toma de decisiones informadas en empresas en Colombia



Comparando con resto del estudio, las empresas en Colombia presentan similar distribución en cuanto a la respuesta de cualidades vinculadas a la toma de decisiones informadas.





# 3

## Estructura



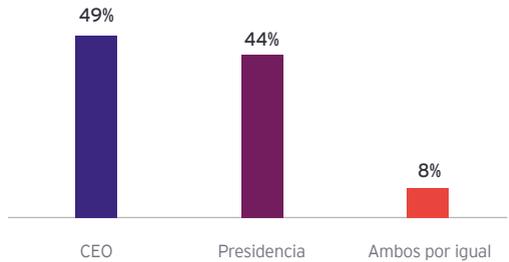
Esta sección evaluará otras cuestiones, tales como la relación de las Presidencias con su contraparte operativa, los CEOs, y se identificarán los cargos que reportan directamente a las Presidencias de las Juntas.

### 3.1 Relación con la Gerencia General

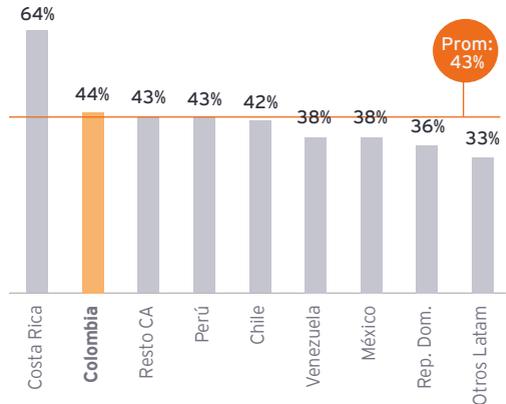
La relación entre la Presidencia de Junta y la Gerencia General es clave, pues se ubican en las más altas esferas de poder de las empresas a pesar de tener ámbitos de injerencia distintos. Poder al interior de la organización y al interior de la Junta Directiva. En las empresas que participan en el mercado de capitales de Colombia se percibe que el CEO tiene en los hechos, mayor poder en la compañía que la Presidencia de la Junta, mientras que en las empresas cerradas (que no participan del mercado de capitales) se percibe que el presidente es quien tiene mayor poder.

En términos generales, las Presidencias y los CEOs en empresas en Colombia son percibidos como los más poderosos, habiendo casi un empate entre estos dos, pero con una mayor inclinación hacia los CEOs, lo que contrasta con el resto de los resultados de la región, en los que es a la inversa. En el caso de Colombia, el 49% de los encuestados atribuye el mayor poder en los hechos al CEO y 44% se lo asigna a las Presidencias, mientras que el 8% restante considera que hay equidad en el poder entre ambos.

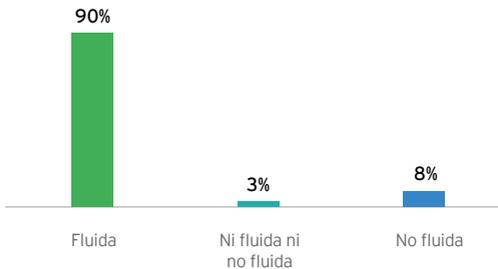
Gráfica 32. Ostenta mayor poder en empresas en Colombia.



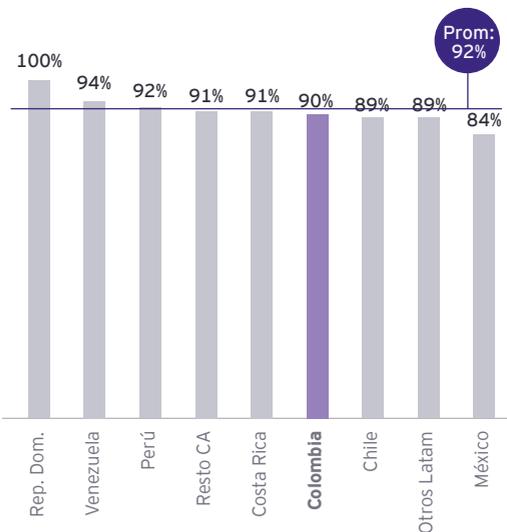
Gráfica 33. Poder de la Presidencia en las empresas - división según países



**Gráfica 34. Fluidez en la relación entre la Presidencia y la Gerencia General en Colombia**



**Gráfica 35. Fluidez en la relación entre la Presidencia y la Gerencia General - división según países**



En nuestro ejercicio profesional hemos observado que suelen ser los CEOs –antes que la Presidencia de Juntas – quienes identifican la necesidad de robustecer la relación con la Presidencia, marcada especialmente por la necesidad de fortalecer el “accountability” y la autonomía.

Sin embargo, muchas veces cuando solicitan ayuda, la relación está resquebrajada y cargada de emociones no necesariamente positivas. A la luz no sólo de la inversión en tiempo y dinero que hace la Junta Directiva para seleccionar al CEO sino, sobre todo, las expectativas y costo de oportunidad para la empresa, resulta imperioso cuidar la relación con el CEO y propiciar que ésta sea fluida, basada en el respeto y, sobre todo, la confianza.

Dada su ubicación jerárquica, ésta es responsabilidad de la Presidencia de la Junta. Esa relación debe ser cuidada también porque es la Presidencia la llamada a proveer al CEO retroalimentación oportuna sobre su desempeño, así como apoyarlo, contenerlo y guiarlo en los aspectos necesarios para enrutar a buen puerto los desafíos del negocio que estarían bajo su alcance.

De este modo, según los resultados, se puede observar que para los encuestados la relación entre presidentes y CEO es fluida (90%), pues solo 3% considera que la relación es indiferente.



## 3.2 Funciones que ejerce la Presidencia

Entre las diferentes funciones que ejercen las Presidencias de Junta Directiva, se encuentra la participación en Comités o comisiones de la Junta Directiva, y realizar actividades fuera de la Junta Directiva.

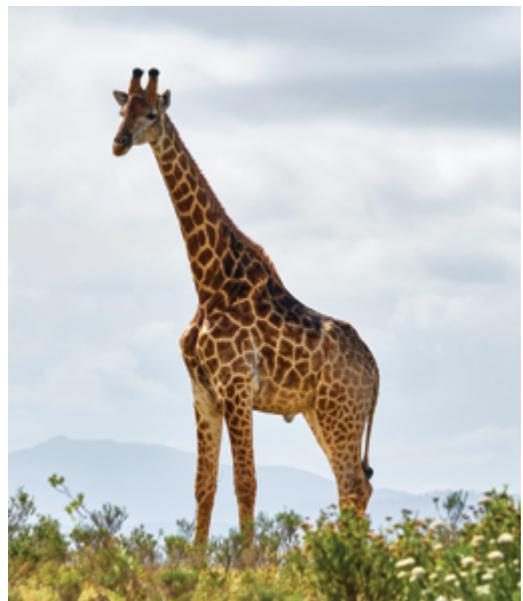
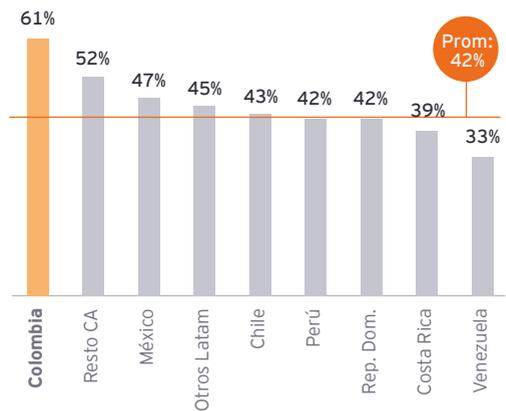
### a. Participación en Comités o comisiones

Respecto a la participación de las Presidencias de Junta en Comités o comisiones especializadas, se evidencia que al menos 2 de cada 3 Presidencias forman parte de algún Comité o comisión.

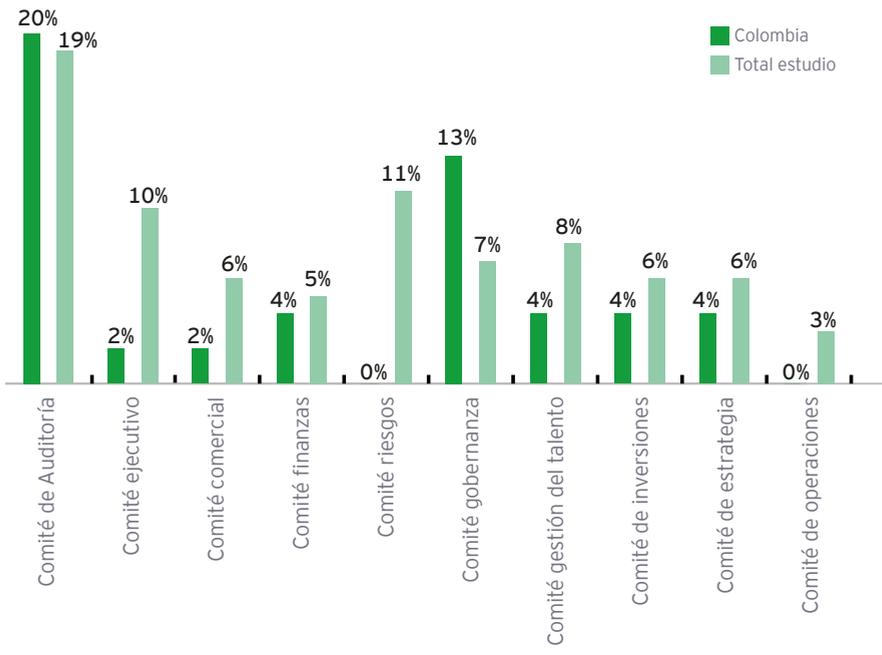
Gráfica 36. El presidente de empresa en Colombia participa como miembro de algún Comité o comisión especializada de la Junta Directiva



Gráfica 37. El presidente participa como miembro de algún Comité o comisión especializada de la Junta Directiva- división según países



Gráfica 38. Comités en los que participan las Presidencias - Colombia vs total del estudio





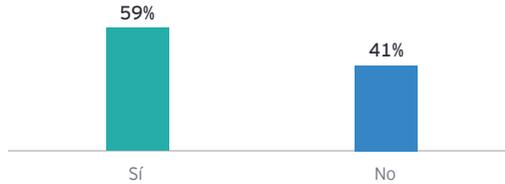
## b. Presidencia de la Asamblea de Accionistas o Juntas de Socios

En cuanto a la facultad de la Presidencia de Junta de presidir las Asambleas de Accionistas o Juntas de Socios, se evidencia que seis de cada diez Presidentes de Junta Directiva la ejercen.

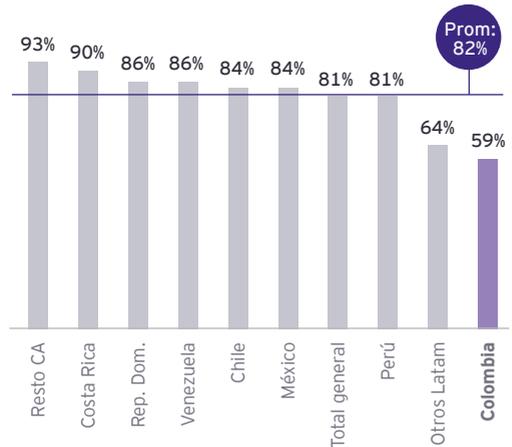
“Además de las Juntas generales formales, el presidente debe buscar la participación regular de los principales accionistas para comprender sus puntos de vista sobre la gobernanza y el desempeño frente a la estrategia. Los presidentes de los Comités deben buscar la participación de los accionistas en asuntos significativos relacionados con sus áreas de responsabilidad. El presidente debe asegurarse de que la Junta Directiva en su conjunto tenga una comprensión clara de las opiniones de los accionistas.”

UK Corporate Governance Code - Financial Reporting Council (2018)

Gráfica 39. La Presidencia preside la Asamblea de Accionistas o Juntas de Socios en Colombia



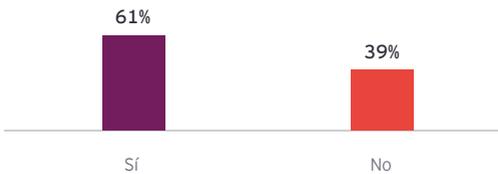
Gráfica 40. La Presidencia preside la Asamblea de Accionistas o Junta de Socios - división según países



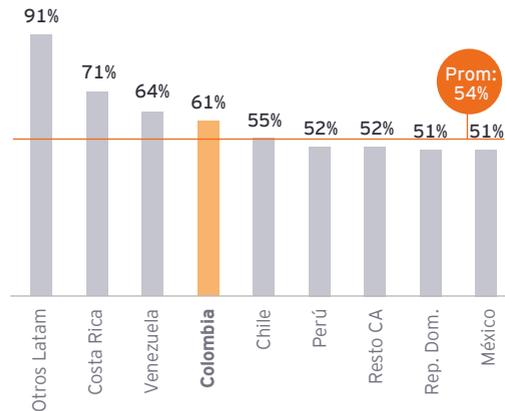
### c. Participación en otras actividades

Respecto a la participación de las Presidencias de Juntas en otras actividades fuera de la Junta Directiva, se observó que seis de cada diez Presidencias sí realizan funciones o actividades extra.

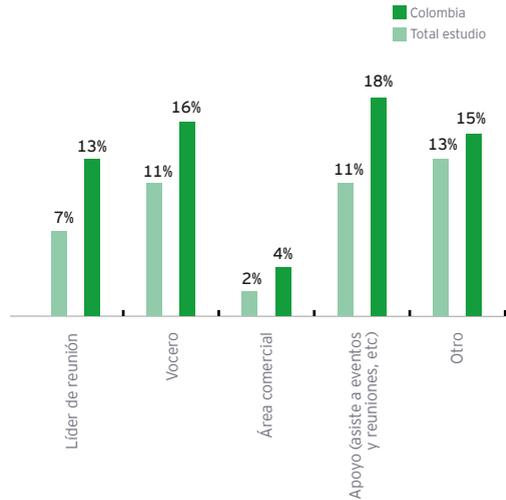
Gráfica 41. Además de presidir la Junta Directiva, la Presidencia en Colombia ejerce alguna otra función y/o actividad



Gráfica 42. Además de presidir la Junta Directiva, la Presidencia ejerce alguna otra función y/o actividad - división según países



Gráfica 43. Actividades realizadas por las Presidencias que ejercen otras funciones - Colombia vs Total del estudio



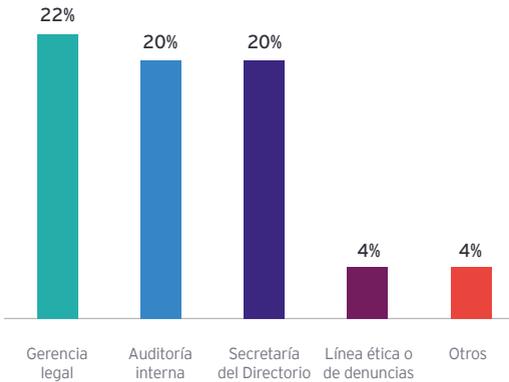


### 3.3 Funciones que le reportan a la Presidencia

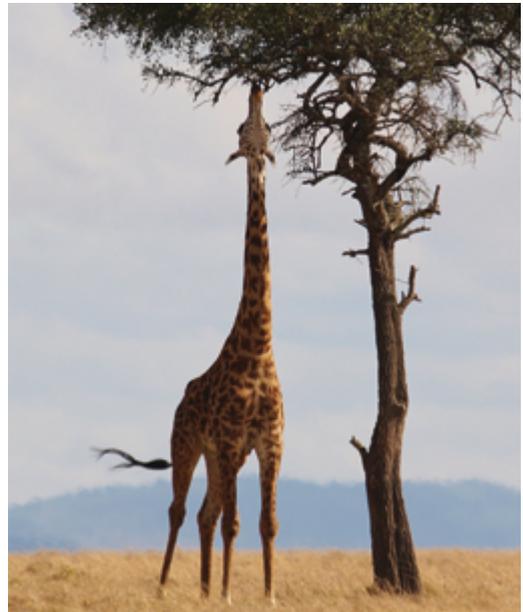
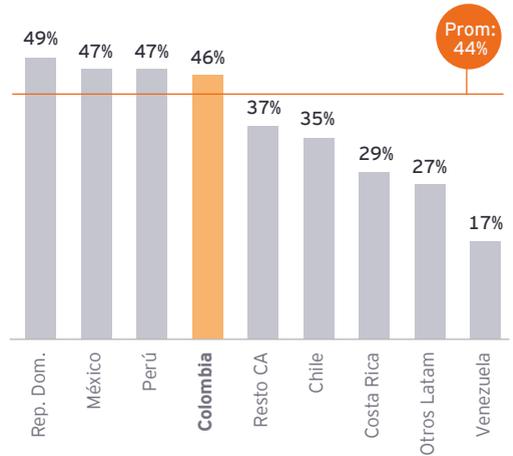
Al consultar si algún cargo como la Auditoría Interna, la Gerencia Legal, la Línea Ética o de denuncias, la Secretaría de la Junta Directiva, entre otros, dependía de alguna forma de la Presidencia de Junta, el estudio arroja que dos de cada cinco encuestados (40% del total) en Colombia considera que ninguno de estos cargos eran responsabilidad de la Presidencia.

Los cargos que mayores menciones tuvieron con reportes usuales a la Presidencia fueron la Gerencia Legal (22%), Auditoría interna (20%) y la Secretaría de la Junta (20%), seguidos de la Línea Ética (4%) y otros cargos (4%).

Gráfica 44. Cargos que dependen de la Presidencia en Colombia



Gráfica 45. Ninguno de los cargos listados depende de la Presidencia - división según países



## Voto Dirimente

El voto dirimente podría pactarse en ciertas circunstancias y en ciertas sociedades para romper una votación cuyo resultado se encuentre empatado. Sirve para superar esa igualdad, terminando el impase y apoyar la toma de una decisión.

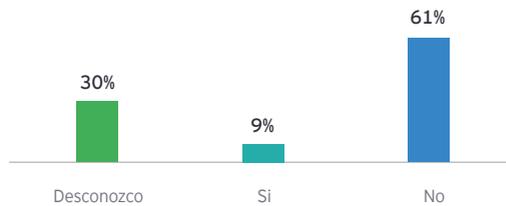
En cuanto al recurso del voto dirimente, 30% del total de encuestados desconocía si la Presidencia contaba o no con este voto. Utilizando las respuestas de aquellos que estaban enterados del recurso, se pudo evidenciar una leve diferencia en cuanto a la tenencia del mecanismo de voto dirimente por parte de los presidentes.

“Consideramos que el presidente del Directorio no debería tener voto dirimente. Ahora bien, estatutariamente se podría prever que tuviera tal voto en situaciones muy excepcionales, derivadas de la existencia de vacantes en el Directorio no cubiertas por los suplentes, por las que el número de miembros fuera par y no fuera posible adoptar acuerdos, siempre que las leyes vigentes no lo impidan.”

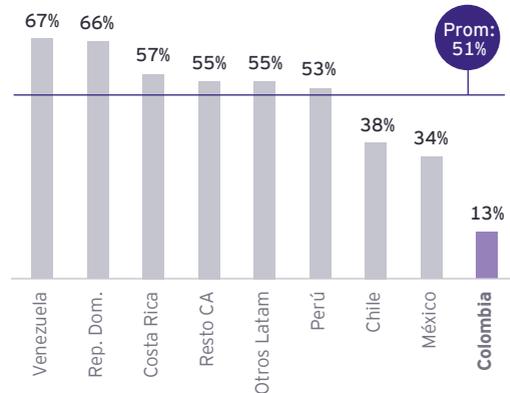
Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo - **CAF (2013)**

A nivel general, sólo 13% de las Presidencias tienen participación con un voto, mientras que el 88% no tienen esta facultad.

Gráfica 46. La Presidencia tiene voto dirimente por estatutos en empresas de Colombia



Gráfica 47. La Presidencia tiene voto dirimente por estatutos - división según países





# 4

## Evaluación, compensación y sucesión



E aluar el desempeño de un cargo es un mecanismo necesario en toda empresa. Al ser la Presidencia un puesto de vital importancia, como se puede observar en este estudio, la forma de compensación suele ser diferente.

Además, para garantizar la sostenibilidad de las empresas y cumplir con las buenas prácticas de gobernanza, las Presidencias suelen estar sujetas a planes de sucesión, ya que lo que ocurra con este cargo debe dar seguridad tanto para los accionistas e inversionistas como para el resto de la empresa. El foco en la mejora continua es un mandato de nuestro tiempo.

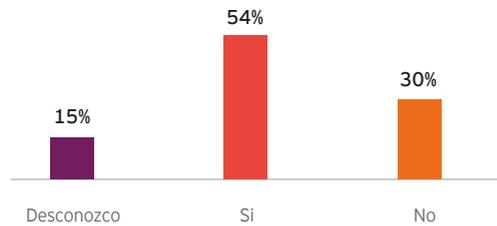
## 4.1 No caer en la complacencia

Para permitir mejorar el desempeño, es necesario introducir mecanismos de evaluación que permitan tener una medición objetiva del desempeño de la Presidencia de la Junta Directiva.

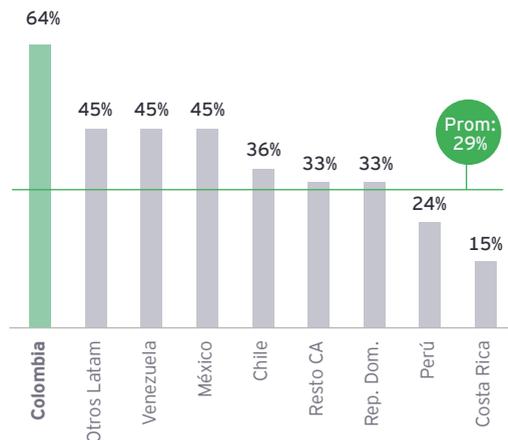
El proceso llevado a cabo con el soporte de una metodología probada e impregnada de buenas prácticas para el eficaz desempeño de esa función siempre es muy pedagógico, pues permite que la persona, al realizar la autoevaluación, (i) fortalezca su conocimiento sobre qué se debe hacer para ejercer su rol de la mejor manera y (ii) se comprometa con la excelencia, una vez que conoce, de manera transparente, la percepción que otros miembros de la Junta Directiva (y en algunos casos, de la Gerencia) tienen al respecto del ejercicio de su papel, siendo un poderoso impulso a seguir trabajando con esmero incluso cuando los resultados incluyen brechas a cerrar entre el desempeño actual y lo que se esperaría de la posición.

Al respecto, 15% del total de encuestados en Colombia respondió que desconocía si se realizaban evaluaciones regulares y formales del desempeño de la Presidencia. Mientras que, entre los que estaban enterados, el 64% respondió que sí se realizaba este tipo de evaluación a la Presidencia.

Gráfica 48. Evaluación del desempeño de la Presidencia en empresas en Colombia



Gráfica 49. Evaluación del desempeño de la Presidencia - división según países





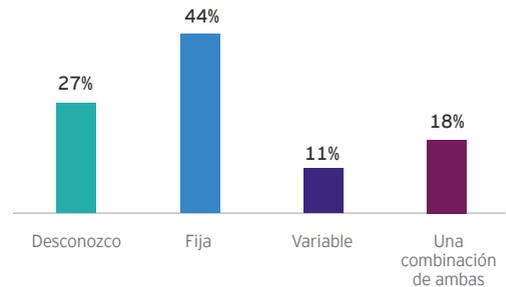
## 4.2 Compensación de la Presidencia

Uno de los mecanismos que se tiene para recompensar el desempeño de las Presidencias es su compensación. Esta puede ser fija, variable o una combinación de ambas (mixta). A nivel general, el desconocimiento por el sistema de retribución de las Presidencias fue alto (27%).

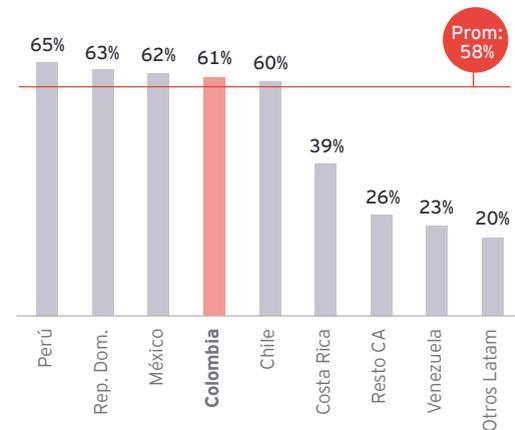
Gracias a las respuestas de quienes estaban enterados del tipo de retribución, se logró evidenciar que la compensación más común en Colombia era de tipo fija, con un 61%. Este hallazgo se condice con la naturaleza del cargo, que a diferencia de la Gerencia no debe estar atado al resultado del ejercicio.

En la encuesta no se indagó sobre la proporción variable de la remuneración total. En otros estudios que hemos realizado, los principales agentes de Colombia (inversores institucionales, miembros de la banca, analistas y expertos) recomendaban que la porción variable no fuese material. Ello con el objetivo de evitar anclar los incentivos de la Junta Directiva al corto plazo.

Gráfica 50. Esquema de remuneración de la Presidencia en Colombia



Gráfica 51. Esquema de remuneración fija - división según países



Asimismo, no es inusual que la Presidencia de la Junta Directiva reciba una compensación diferente de los demás miembros, toda vez que tienen una serie de atribuciones adicionales que cumplir para la eficaz conducción de este Órgano de Gobierno y, como ha arrojado el estudio, suelen desempeñar otras funciones al servicio de la empresa.

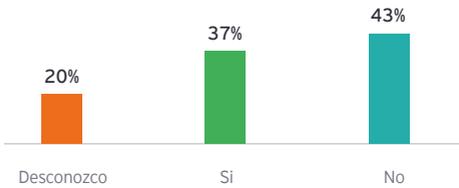




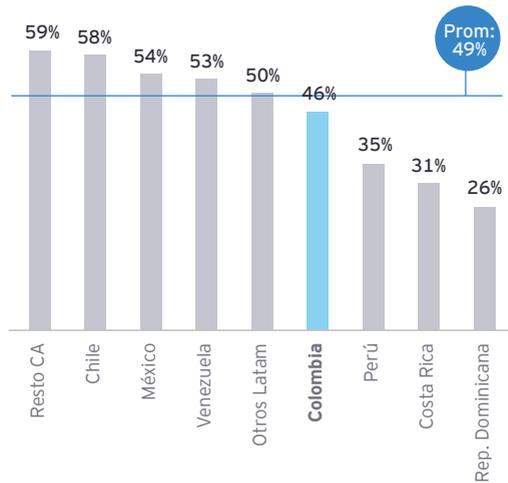
## 4.3 La sucesión en el cargo

Las Presidencias de Junta Directiva en Colombia suelen estar a cargo de personas maduras, con amplia experiencia, con autoridad, y buen desempeño (auto percepción y por los demás). Sin embargo, esto no significa que su gestión o la de los miembros de Junta Directiva sea perpetua.

Gráfica 52. Sucesión de la Presidencia en empresas en Colombia



Gráfica 53. Sucesión de la Presidencia - división según países



En nuestra experiencia acompañando procesos de construcción de diseño de futuro, es fundamental identificar las competencias “nuevas o fortalecidas” que serán requeridas hoy para lograr la visión futura e identificar posibles candidatos para los roles clave de liderazgo estratégico.

Tener un plan de sucesión de la Presidencia y de la Junta Directiva no sólo garantizan la sostenibilidad sino la evolución de la organización.

“El Directorio debe asegurarse de que la empresa cuente con un plan sólido para la sucesión de los miembros de la Gerencia y del Directorio que apunte a mantener el equilibrio en los conocimientos, la experiencia y la diversidad necesarios.”

**The Dutch Corporate Governance Code 2022**

“Al cumplir con su papel de manera efectiva, los miembros del Directorio son responsables de: j) asegurar un proceso formal, justo y transparente para la nominación y elección de los Directores alineados con la política de la compañía sobre diversidad, equidad e inclusión, planificación de la sucesión y estrategia a largo plazo al tiempo que mantiene los procedimientos internos apropiados para el nombramiento del Directorio, Presidente del Directorio, Director Independiente y miembros del Comité; k) nombrar y, si es necesario, retirar al Gerente General (CEO), desarrollar y revisar regularmente un plan de sucesión del CEO (así como a los altos ejecutivos) y garantizar que la remuneración del CEO se mida contra los criterios de rendimiento alineados con los intereses a largo plazo de la empresa.”

Global Governance Principles - **ICGN (2021)**

“Los nombramientos para el Directorio deben estar sujetos a un procedimiento formal, riguroso y transparente, y se debe mantener un plan de sucesión efectivo para el Directorio y la Alta Gerencia. Tanto los nombramientos como los planes de sucesión deben basarse en el mérito y criterios objetivos y, en este contexto, deben promover la diversidad de género, orígenes sociales y étnicos, fortalezas cognitivas y personales.”

UK Corporate Governance Code - **Financial Reporting Council (2018)**

“El Directorio y los accionistas pueden evaluar la fortaleza de la alta Gerencia a través de una evaluación de los empleados clave de la empresa; la exposición directa a esos empleados es útil para hacer esa evaluación. Las empresas deben informar a los accionistas sobre el proceso que tiene el Directorio para la planificación de la sucesión y también deben tener un plan apropiado si es necesaria una sucesión de emergencia inesperada.”

**Commonsense Principles 2.0 (2018)**



## Ficha técnica



La encuesta se efectuó de manera virtual a miembros de Junta Directiva y ejecutivos de un conjunto de empresas en América Latina. En el caso específico de Colombia, participaron presidentes y miembros de Juntas Directivas de corporaciones y empresas familiares, construyendo una muestra representativa de la región y de Colombia.

#### Segmentación realizada

Total, respuestas	643
<b>Total, respuestas Alianza del Pacífico</b>	<b>501</b>
Total, respuestas de Colombia	46

Del total de respuestas recibidas, 46 correspondieron a empresas en Colombia. Así, la muestra buscó cubrir diferentes criterios; entre ellos el segmento de negocios, el control significativo que pudiera existir por parte de una familia, el nivel de facturación, la participación en el mercado de capitales y el rol en el seno de la Junta Directiva de quien respondía.

#### Cargo en la empresa del encuestado:

Cargo en la empresa del encuestado	Nº respuestas	%
Presidente de la Junta Directiva	10	21.7%
Presidente de Comité de Junta Directiva	7	15.2%
Miembro de la Junta Directiva	17	37.0%
CEO y Ejecutivo	12	26.1%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.0%</b>

#### Tipo de empresa:

Tipo de empresa	Nº respuestas	%
Familiar	26	56.52%
No familiar	20	43.48%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.0%</b>

#### Nivel de facturación estimado:

Nivel de facturación estimado (US\$ Millones)	Nº respuestas	%
≤ 50	12	26.1%
50 < X ≤ 100	7	15.2%
> 100	27	58.7%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.0%</b>

## Participación en el Mercado de Capitales:

Empresa cotizada en bolsa y emite deuda	Nº respuestas	%
Participa en el mercado de capitales	13	28.3%
No participa en el mercado de capitales	33	71.7%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.0%</b>



## Sectores de Negocios:

Empresa cotizada en bolsa y emite deuda	Nº respuestas	%
Financiero	3	6.67%
Servicios	8	16.67%
Comercio y/o retail	9	20.00%
Construcción y/o inmobiliario	3	6.67%
Agro, pecuario y/o pesca	3	6.67%
Industrial	12	26.67%
Minería, petróleo o energía	2	5.00%
Otros	5	11.67%
<b>Total</b>	<b>65*</b>	<b>100%</b>

\*Cabe precisar que las empresas pertenecían a más de un sector por lo que existen más respuestas (65) que el número de empresas (49).

El período en el cual se desarrolló la encuesta para el caso de Colombia fue entre el 22 de septiembre del 2022 y el 27 de enero del 2023.

## EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor de largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad, así como para generar confianza en los mercados de capitales.

Mediante los datos y la tecnología, los equipos diversos e inclusivos de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

A través del enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, servicios legales, estrategia, impuestos y transacciones, EY busca que sus equipos puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que hoy enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, siendo cada una de ellas, una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía inglesa limitada por garantía, no presta servicios a clientes. Para obtener información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos de los individuos conforme a la ley de protección de datos, ingrese a [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en aquellas jurisdicciones en donde está prohibido por regulación local. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, por favor ingrese a [ey.com](https://ey.com)

© 2023 EY Colombia  
Todos los derechos reservados.

Este material y el contenido aquí vertidos se proporcionan sólo con fines de información general, y no pretenden ni pueden sustituir, ni tampoco entenderse como la emisión de criterio, asesoría, ni opinión profesional en contabilidad, impuestos, legal u otro tipo de servicios profesionales, por lo que no puede ser tomada como base para la toma de decisiones comerciales, legales, fiscales ni de ningún otro tipo.

El material y su contenido son proporcionados por EY de buena fe y si bien se basan en información correcta y actual, no emitimos representación ni garantía de cualquier tipo, expresa o implícita, sobre la integridad, precisión, confiabilidad, idoneidad o a la validez que pudiera tener la información y su contenido para cualquier propósito. Por tanto, le recomendamos se ponga en contacto con nosotros para cualquier tema de negocios y asesoría específica.

La obtención o recepción de este material no le genera una relación de cliente con EY ni con ninguna de sus firmas miembro.

No está permitida la reproducción total o parcial de este material, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia o grabación, sin la autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, excepto por el uso de citas textuales con la obligación de indicar la fuente de donde han sido tomadas.

[ey.com](https://ey.com)

 /EYColombia

 @EYColombia

 EY

 @ey\_colombia