

LOS COMITÉS EN EL DIRECTORIO DE LAS EMPRESAS

(Análisis desde el punto de vista del Buen Gobierno Corporativo)

Sandra Violeta Echaiz Moreno¹

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas se sujetan a altos estándares de actuación, exigidos por el propio mercado, lo que conlleva necesariamente a la administración profesional (management) dentro del contexto del gobierno corporativo, procurando que la empresa trascienda a sus propietarios y, por ende, separando claramente la propiedad de la administración. Sólo así se consigue atraer a socios estratégicos, entablar alianzas internacionales, capturar nuevos mercados y, en suma, maximizar los beneficios creando valor.

En tal orden de ideas, los administradores (tanto directores como gerentes) han conseguido mayor poder que, en ocasiones, supera al de los propios socios, dispersos éstos cuando existe una amplia masa de inversionistas minoritarios. Ese creciente poder viene de la mano de una creciente responsabilidad y del imperativo de cumplir con normas de transparencia en la actuación profesional; esto se consigue con una moderna estructura interna del directorio, donde se formen comités avocados a aspectos sustanciales para el progreso de la empresa, destacando así los comités de incorporaciones, remuneraciones, auditoría, etc.

Por lo anterior, en las siguientes líneas reflexionamos en torno a los comités en el directorio de las empresas, ofreciendo un análisis desde la perspectiva del denominado “buen gobierno corporativo”, a efectos de enriquecer el Derecho Societario peruano y, con ello, la práctica mercantil en el Perú.

1. EL DIRECTORIO

1.1 Definición

El directorio es un órgano colegiado de la sociedad, elegido por la junta de socios, que cumple una de las funciones más importantes dentro de la empresa como es encargarse de la gestión y representación legal para la adecuada administración de la sociedad, sirviendo de nexo entre los accionistas y la gerencia, y ayudando a ésta a que tome las mejores decisiones que competan a la sociedad.

¹ Alumna de Décimo Ciclo de la Facultad de Derecho de la PUCP. Directora de la Comisión de Investigaciones del Equipo de Derecho Mercantil de la PUCP. Asistente de Cátedra del Curso Derecho Comercial III en la Facultad de Derecho de la Universidad de Lima. Practicante del Área Corporativa en el Estudio Berninzon, Loret de Mola, Benavides & Fernández Abogados.

Precisamente, en un documento elaborado por la Corporación Andina de Fomento², en adelante “CAF”, se recoge las que serían las principales funciones de los directorios, que se reducen a:

- a) Orientar la estrategia y organización del negocio,
- b) Nombrar a los ejecutivos principales,
- c) Monitorear el desempeño de los administradores y,
- d) Cuidar el cumplimiento de la política de comunicación e información con los accionistas y los demás grupos de interés.

Además, como recoge Manuel Olivencia³, una de las funciones principales es la supervisión mediante el seguimiento de los sistemas internos y de información adecuados a tal fin. Con todo ello, podemos concluir que en el directorio reposan funciones trascendentales para el desarrollo de la empresa, y es por ello que necesitamos una adecuada constitución e integración del mismo, que respete los principios del Buen Gobierno Corporativo, para que así se adopten las mejores decisiones para el buen destino de la empresa.

1.2 Características

Nuestra Ley General de Sociedades (en adelante “LGS”) señala una serie de características que recaen en la figura del director⁴. Señalaremos las que consideramos más importantes:

- El estatuto de la sociedad debe regular la duración del directorio, permitiéndose como mínimo un año y como máximo tres; en caso no se haya señalado, se presume durará un año. Culinado su período, se debe renovar; sin embargo, permite reelección.
- No es necesario ser socio para ser director, con lo cual se desvincula la idea de propiedad y gestión de la empresa, estando ambas funciones en manos diferentes, ya sea la primera a cargo de los accionistas y la segunda, en los directores; generando una mayor transparencia en el libre desarrollo de la sociedad.
- Los directores son elegidos por la junta de socios, pero con ello no entendamos que solo va a representar a las mayorías; pues nuestro ordenamiento también señala que pueden ser elegidos por las minorías a través del sistema del voto acumulativo mediante el cual se permite a las minorías acumular sus votos a favor de una, dos o más personas, y así tener alguien de su confianza en el directorio.
- El cargo del director es personal, salvo que se haya establecido en el estatuto algún tipo de representación. Además, solo va recaer en personas naturales.
- Los directores reciben una retribución que, en el caso no haya sido señalada en el estatuto, va a ser determinada por la junta obligatoria anual.

² Langebaek Rueda, Andrés. Directorios y buenas prácticas de gobierno corporativo. En: Portal de la CAF <http://gf.caf.com>

³ Olivencia, Manuel (2008). Buen Gobierno y Auditoría en España. En: Derecho de Sociedades y Gobierno Corporativo. Lima: Editorial Grijley.

⁴ Cfr. Ley 26887 Ley General de Sociedades Título Segundo, Capítulo II.

1.3 Estructura

Nuestra legislación es muy simple al referirse a la estructura del directorio; así la LGS solo hace referencia a su composición mencionando que debe estar compuesto por un número mínimo o máximo de directores señalado en el estatuto, pero que en ningún caso debe ser menor de tres. Sin embargo, no se hace referencia a la composición real del directorio, es decir cuáles son los tipos de miembros que integran el directorio y cuáles son las características que diferencia a cada uno de los grupos.

Pero gracias a la doctrina del Gobierno Corporativo, uno de los postulados que plantea es contar con distintas categorías de miembros al interior del directorio, con lo cual se pretende representar intereses de diferentes clases y dar equilibrio entre directores. Esto es señalado en el lineamiento 24 de la guía para un Código Andino de Gobierno Corporativo, preparado por la CAF. Tenemos que al interior del directorio se pueden dar estas categorías⁵:

- Directores internos o ejecutivos: aquellos con competencias ejecutivas y funciones de alta dirección de la compañía o de sus participadas. Esta categoría recibe críticas respecto a su rol dual, es decir señalar políticas y ejecutarlas, con lo cual concentran poder en manos de la administración⁶. A raíz de ello, en la práctica y de acuerdo a lo planteado por los Lineamientos mencionados anteriormente, se postula que es mejor que hayan mayoría de directores de la siguiente categoría.
- Directores externos: aquellos que sin estar vinculados con la gestión de la compañía, representan el conjunto de los intereses generales que concurren en ella, así como el de accionistas significativos. A su vez, esta categoría se descompone en dos clases:
 - Directores dependientes: aquellos propuestos por quienes sean titulares de participaciones significativas y estables en el capital de la compañía.
 - Directores independientes: aquellas personas de reconocido prestigio profesional que pueden aportar experiencia y conocimiento para la mejor gestión de la compañía. Estos miembros son importantes además, por su papel en la protección de los accionistas minoritarios.

Esta figura es recogida como una de las principales recomendaciones del Informe Olivencia, al señalar que toda empresa debe tener un número razonable de consejeros independientes cuyo perfil debe responder a alto prestigio profesional desvinculadas del equipo ejecutivo y de accionistas significativos. Así, siguiendo buenas prácticas corporativas al interior de grandes empresas, tenemos que empresas como Ferreyros⁷ y Banco de Crédito del Perú⁸ ya han incorporado al

⁵ Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (2006). Caracas: CAF, pp.36 y 37.

⁶ Directorios y buenas prácticas de gobierno corporativo. *Op.cit*, pp.3.....

⁷ La independencia del directorio es vital. En: <http://elcomercio.pe/edicionimpresa/Html/2008-07-18/la-independencia-directorio-vital.html>

interior de sus directorios, un número considerable de directores independientes; con lo cual vemos que esta política ya se extiende en empresas grandes del país. En torno a esta figura, es que se van a desarrollar unos órganos especiales de apoyo al desarrollo de la empresa denominados **Comités**, compuestos preferentemente por directores independientes, y de los cuales nos dedicaremos a desarrollar en las siguientes líneas de este trabajo.

2. EL GOBIERNO CORPORATIVO

2.1 Definición y alcances

El Gobierno Corporativo es un tema muy presente en el contexto empresarial actual, al haberse interiorizado el hecho de incluir dentro del funcionamiento de la empresa, toda una organización que esté detrás de la misma, que propugne un desarrollo de la calidad en sus prácticas empresariales. Quizá todo empezó como meras recomendaciones, como el informe Cadbury, el informe Olivencia, o aterrizando en América Latina, tenemos el White Paper de Gobierno Corporativo, o las recomendaciones de la CAF; pero poco a poco éstas han adquirido tal grado de importancia, que se ha visto la necesidad de incluir las mismas como parte de los documentos de las empresas, pues denota que, si siguen las mismas, su desarrollo y desempeño puede ser mejor –lo cual ya está dando resultados–.

Pero, ¿qué es el gobierno corporativo? Definir esta teoría puede ser un tanto compleja en tanto presenta una serie de características que hacen de ella una figura muy singular; sin embargo, recogeremos las que consideramos buenas definiciones que nos acercarán al tema. Lilian Rocca, recogiendo nociones de la OCDE señala que son interrelaciones entre la dirección de la compañía, su consejo de administración, sus accionistas y otros grupos de interés social; proporcionando la estructura que permita establecer los objetivos de la compañía, determinando los medios para alcanzarlos y como garantizar su cumplimiento⁹. Por otro lado, en forma más general, el Informe Cadbury menciona que “es un sistema de estructuras y procesos diseñado para dirigir y controlar las empresas y responder de ello”¹⁰. Habiendo recopilado brevemente estas definiciones, podemos optar por definir al gobierno corporativo como aquella teoría que propone una serie de recomendaciones que se dan para una adecuada administración y manejo de la empresa, para permitir un desempeño de las actividades de la manera más óptima, ofreciendo confianza a aquellos que piensen invertir y demostrando al interior de la empresa, el respeto de una serie de principios previamente pautados, que hagan de la misma, una empresa eficiente, próspera y confiable.

⁸ Gobierno corporativo y responsabilidad social al interior del BCP. En: http://www.viabcp.com/zona_publica/04_banco/index.asp?SEC=4&JER=3331

⁹ Rocca, Lilian (2208). Gobierno Corporativo: Una mirada en América Latina. En: Derecho de Sociedades y Gobierno Corporativo, pp. 329

¹⁰ Informe Cadbury (1992).

2.2 Principios

La Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico (OCDE) desarrolló una serie de principios que hoy en día sirven como importante referente al momento de implantar prácticas de gobierno corporativo en el ámbito privado o público, regional o local. Estos principios han sido agrupados en cinco grandes grupos que son los que siguen¹¹:

- a) Los derechos de los accionistas;
- b) El tratamiento equitativo;
- c) La función de los grupos de Interés;
- d) Comunicación y transparencia; y
- e) Las responsabilidades del consejo.

Todos ellos, cumplen un estándar común en el sentido de proteger que la empresa o entidad a la cual aplicar los mismos, siga máximas de eficiencia, equidad, respeto de los derechos, cumplimiento responsable y transparencia; que en la medida que más los apliquemos, mayores serán la calidas de las buenas prácticas corporativas, tal como señalaba la CAF¹² en recomendaciones que preparó a los empresarios.

3. LOS COMITÉS EN EL DIRECTORIO

3.1 Definición y justificación

Un tradicional directorio de las empresas está compuesto por ejecutivos que toman decisiones y las pretenden ejecutar, convirtiéndose en juez y parte a la vez, dentro del mismo esquema, y es algo que hoy en día se quiere vaya disminuyendo.

Es por ello que, debido a la práctica empresarial moderna que generan la presencia de nuevos actores, se plantea la creación de comisiones (delegadas) dentro del directorio pues como señala Bueno, "se sigue el principio de evitar ser juez y parte en los problemas estratégicos y de mayor conflicto de intereses y así procurar un equilibrio, en dónde la independencia de opinión sea siempre lo que se defienda, en aras de lograr la mayor transparencia y alcanzar el buen gobierno de la sociedad"¹³.

Precisamente, el Informe Olivencia¹⁴ desarrolla ampliamente el tema y alude que las comisiones constituirán unos órganos de apoyo a quienes se les confiará el examen y seguimiento permanente en algunas áreas de especial relevancia para el buen gobierno de la compañía. Es importante la información que las comisiones proporcionarán, así las comisiones más que tomar decisiones, se encargarán de informar a los miembros ejecutivos lo que consideren en distintas ramas. Ya estos decidirán si adoptar o no aquellos resultados,

¹¹ Principios de Gobierno Corporativo de la OECD. En: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>

¹² Cfr. Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber (2005). Caracas: CAF, pp.12.

¹³ Bueno, E. (1998). Las comisiones delegadas del consejo de administración: enfoques y función general, Madrid: Euroforum, pp.30

¹⁴ Cfr. Informe Olivencia (1998). Madrid: Comisión especial para el estudio de un Código Ético de los consejos de administración en las sociedades, pp.25.....

pero lo ideal es que constituyan un buen referente, pues tratándose de personas especializadas saben justificar esos resultados.

Entonces, ¿en qué consisten estas comisiones? Haciendo un análisis en base a lo instituido ya por empresas que siguen buenas prácticas corporativas, tenemos que se tratarían de órganos de apoyo a la empresa que se van a desarrollar al interior del directorio. ¿Y por qué decimos que son delegadas? Pues vemos que depende de éste así constantemente deben informar respecto al desarrollo de sus resultados y actividades; sin embargo se les delega funciones distintas y especializadas para que las desempeñen en pro de la empresa.

3.2 Características

Los comités presentan una serie de rasgos que los hace comunes y que detallaremos a continuación, basándonos en recomendaciones de Gobierno Corporativo¹⁵, así como la práctica cotidiana de las empresas:

- En primer lugar, tomando en cuenta la explicación que hicimos líneas arriba, lo ideal es que las comisiones estén integradas por consejeros externos, y sobre todo, independientes; con la finalidad de generar planteamientos (quizás futuras decisiones que se adopten en la empresa) con total imparcialidad e impregnadas de un profesionalismo serio que demuestre que lo adoptado ha sido analizado por personas capacitadas en las diferentes áreas que correspondan.

Acorde con lo señalado, el Informe Olivencia alude que la presencia dentro de las comisiones de ejecutivos restaría credibilidad a la información, puesto que ésta tiene como objetivo evaluar su gestión. Por ello, existe la postura que propugna una composición neutral tan solo de directores independientes.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, se debe permitir la presencia de algunos miembros del directorio en sus reuniones, pero con una finalidad tan solo informativa; dejándoles libre autonomía de desarrollo.

- El rol de los comités es informativo y consultivo, salvo algunas excepciones que se les atribuye facultades de decisión. Con esto queremos que se entienda que estos órganos no pretenden sustituir al directorio, sino que buscan proponerles elementos de juicio a través de información, asesoramiento y propuestas, para que desarrollen con efectividad su función de supervisión y mejoren el desarrollo de sus prestaciones.
- El directorio cumplirá una función importante al momento de determinar el número de comisiones y la cantidad de miembros que va integrar cada una, destacándoles funciones diferentes a las mismas. Se recomienda no unificar todos los temas en una misma comisión, pero tampoco es recomendable crear una comisión por cada tema, debe ser proporcional a la temática a desarrollar.

¹⁵ Cfr. Informe Olivencia, op.cit. pp.25 y 26; y Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado (2006). Caracas: CAF, pp.87.

- Se plantea como una recomendación que cada comité esté integrado por tres miembros como mínimo para que puedan ejercer un buen desempeño de las funciones que les encomienden; y además se propone que hay que procurar que ningún director forme parte de más de dos comisiones por un tema de mayor independencia en el desenvolvimiento de las mismas.
- La utilidad de los comités va a depender de cuán influyentes puedan ser las propuestas que plantean, aplicadas en las decisiones del directorio.

3.3 Clasificación

Las comisiones auxiliares o delegadas del directorio pueden ser de muy diversa índole, pero mayormente encontramos en las empresas a las siguientes¹⁶:

- 3.3.1 Comité de auditoría.- Evaluar el sistema de verificación contable de la sociedad, velar por la independencia del auditor externo y revisar el sistema de control interno
- 3.3.2 Comité de nombramientos.- Cuidar de la integridad del proceso de selección de los directores y de los altos ejecutivos de la compañía, procurando que las candidaturas recaigan sobre personas que se ajustan a el perfil de la vacante.
- 3.3.3 Comité de retribuciones.- Auxiliar al directorio en la determinación y supervisión de la política de remuneración de los directores y altos ejecutivos de la sociedad.
- 3.3.4 Comité de cumplimiento.- Vigilar la observancia de las reglas que componen el sistema de gobierno de la compañía, revisar periódicamente sus resultados y elevar al directorio las propuestas de reforma.

Téngase en cuenta que ésta no es una lista taxativa, pero si es la que mayormente se da en la práctica de las empresas, contando con un personal especializado al interior de las mismas que general una adecuada elaboración de recomendaciones.

COROLARIO

Las líneas nos quedaron cortas para definir un tópico tan interesante dentro de la temática de gobierno corporativo como es la regulación de los comités al interior del directorio. Prometemos extender el desarrollo de la presente investigación en un posterior trabajo.

Nos queda claro que las empresas tanto peruanas como de índole extranjera ya se encuentran incluyendo dentro de su administración la figura del comité; pues como señalamos, son órganos de apoyo integrados por directores independientes (lo cual le da mayor transparencia) conformado por personas especializadas en distintas ramas que establecerán recomendaciones que sería ideal sean aplicadas por el directorio.

La mayor o menor inclusión de las mencionadas recomendaciones en la toma de decisiones del directorio demostrará la utilidad que los comités hayan tenido.

¹⁶ Cfr. Informe Olivencia, op.cit. pp 25.

Sin embargo, aun este es un tema no tratado con claridad en nuestra legislación. Vemos pequeñas luces de inclusión del mismo en Códigos de Gobierno Corporativo o de buenas prácticas corporativas de algunas entidades públicas y privadas, pero no es una práctica generalizada. Proponemos precisamente que esta figura de los comités adquiera mayor trascendencia y se analice su importancia en la vida diaria de la administración de la empresa, al ver su utilidad en la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Libros, revistas y legislación:

- Código Marco de Buen Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado. Fonafe
- Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber (2005). CAF, Centro de Estudios de Mercado de Capitales y Financiero.
- Informe Cadbury (1992). About the financial aspects of corporate governance.
- Informe Olivencia (1998). "El gobierno de las sociedades cotizadas". Madrid: Comisión especial para el estudio de un Código Ético de los consejos de administración en las sociedades.
- Ley General de Sociedades Ley 26887.
- Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (2005). CAF, Consultoría IAAG & Corporate Finance.
- Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado (2006). Caracas:
- Olivencia, Manuel. (2008) "Buen gobierno y auditoría interna en España". En: *Derecho de sociedades y gobierno corporativo*. Lima: Editorial Grijley.
- Rocca Carvajal, Lilian. (2008) "Gobierno Corporativo: una mirada en América Latina". En: *Derecho de sociedades y gobierno corporativo*. Lima: Editorial Grijley.

2. Medios electrónicos y audiovisuales

- Portal Diario El Comercio.<http://elcomercio.pe/edicionimpresa/Html/2008-07-18/la-independencia-directorio-vital.html>. Fecha y hora de consulta: 10/10/09, 10:57 a.m.
- Portal de la Corporación Andina de Fomento (CAF). <http://gc.caf.com/mail.asp>. Fecha y hora de consulta: 03/10/09, 11:10 a.m.
- Portal de la Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). <http://www.oecd.org/dataoecd/42/35652351.pdf>. Fecha y hora de consulta: 10/10/09, 05:39 p.m.
- Portal de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. http://74.125.113.132/search?q=cache:LOWD7jcMAikJ:www.sbs.gob.pe/PortalSbs/seguros/Madrid_2008.pps+comit%C3%A9s+en+directorio+de+empresas&cd=24&hl=es&ct=clk&gl=pe. Fecha y hora de consulta: 03/10/09, 09:48 a.m.