

Recuadro 3: Composición de las Juntas Directivas del sector financiero

En las últimas dos décadas el gobierno corporativo ha cobrado especial relevancia como herramienta para fomentar negocios más sostenibles, que creen valor a largo plazo y que generen confianza en los mercados. Es por ello que, diferentes organismos multilaterales han desarrollado marcos de referencia para promover altos estándares para las sociedades.

En particular, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) establece que los órganos de “*gobierno corporativo deben garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del Consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas*”³⁴.

Dentro del marco del funcionamiento del gobierno corporativo y la expresión de sus principios, la conformación de las Juntas Directivas (JD) y/o Consejos de Administración (CA) debe contemplar la evaluación de las capacidades técnicas y la idoneidad de sus miembros, fundamentadas en su experiencia profesional, trayectoria académica, conocimiento del negocio y demás habilidades encaminadas a servir para el direccionamiento estratégico de las empresas.

Teniendo en cuenta que, durante el 1T2023, los órganos colegiados tendrán a su cargo cumplir una de las funciones más relevantes para el buen funcionamiento de gobierno corporativo, la cual es la determinación, ya sea por renovación o reelección, de los miembros que integrarán la JD y/o CA, este recuadro presenta algunas cifras relacionadas con la conformación de estos órganos en las entidades del sistema financiero en Colombia.

Diversidad en las JD: la evidencia empírica

La literatura reciente reconoce la importancia de la diversidad de la composición de las JD buscando generar equilibrios entre conocimientos, competencias y puntos de vista. En particular, los

efectos que tiene la inclusión de mujeres en las JD sobre el desempeño de las empresas y de los órganos de gobierno han sido ampliamente analizados.

Un ejemplo de esto es el estudio de Adams y Ferreira (2009)³⁵ que concluye que incorporar una mayor proporción de mujeres puede elevar el nivel de preparación y experiencia de la junta. El documento muestra que las mujeres tienen mejores niveles de asistencia a las reuniones en comparación con los hombres, por lo que la asistencia de los directores hombres se ve incrementada en la medida en que aumenta la participación de las mujeres en la junta.

De otra parte, Hunt et al. (2018)³⁶ establecen una relación positiva entre las empresas con diversidad de género y los ingresos. Al crecer el número de mujeres, crece el beneficio frente al resto de las empresas del sector. Además, afirman que las empresas con mayor diversidad de género en sus CA tienen un 21% más de probabilidad de experimentar una rentabilidad superior a la media. Cuando crece el número de mujeres en valor absoluto, crecen los ingresos.

Finalmente, Badru et al. (2018)³⁷ señalan que la presencia de mujeres en los CA influye positivamente en la cantidad de capital que una empresa que sale a bolsa puede asignar a las oportunidades de inversión.

Caracterizando la diversidad en el sistema financiero colombiano

Con el fin de evaluar la evidencia de diversidad en las JD de las entidades vigiladas por la SFC se tomó una muestra de información para los últimos diez años.

La primera dimensión analizada es el género. En la última década, el porcentaje de las mujeres en las JD de las entidades vigiladas ha ido en aumento. El

³⁴ OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>. Pág. 60 “4. Los Consejos deben realizar evaluaciones periódicas de sus resultados y valorar si disponen de la combinación adecuada de conocimientos y competencias.”.

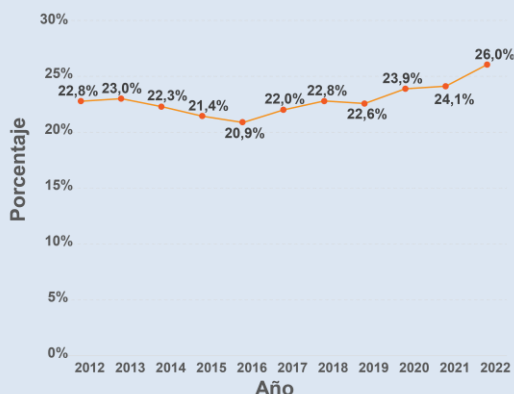
³⁵ Adams, R. B. y Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of Financial Economics* 94(2):291–309.

³⁶ Hunt, V., Yee, L., Prince, S., & Dixon-Fyle, S. (18 de enero de 2018). Delivering through diversity. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/delivering-through-diversity>

³⁷ Badru, B. O., Ahmad-Zaluki, N. A., & Wan-Hussin, W. N. (2018). Women on corporate boards and allocation of capital raised through IPOs. *Management Decision*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1121>

incremento ha sido de casi 6 puntos porcentuales (pp) en los últimos seis años, hasta representar un 26.0% en el total general de los miembros de JD (Gráfica 1).

Gráfica 1. Porcentaje de mujeres en juntas directivas



Fuente: SFC. Cálculos propios

Aunque estos datos muestran un compromiso con la inclusión de género, el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA tras analizar las empresas listadas en la bolsa, encontró que el 8.4% de estas JD son presididas por una mujer; y su participación como miembros era de tan solo el 17% para el año 2020.

A nivel de Latinoamérica, un estudio realizado en el 2021 (*Board Member Survey Latam 2021*) mostró que sólo el 4% de más de 1000 empresas contaba con más del 50% de mujeres en sus directorios mientras que en las demás esta participación era mínima o nula.

Vale la pena señalar que, en los últimos años, varios países han establecido mecanismos enfocados en incrementar la participación de mujeres en los órganos de dirección, es así como se encuentran disposiciones por Ley que imponen una cuota de participación de las mujeres como obligatoria, es el caso de Noruega, donde las compañías listadas en bolsa desde enero de 2008 deben contar con un 40% de participación de mujeres en la junta para evitar su disolución. En igual línea, Francia, Bélgica, Italia y Alemania han introducido una legislación sobre cuotas y sanciones por su incumplimiento.

Por su parte, Países Bajos, España, Islandia, India, Malasia e Israel disponen cuotas sin sanciones, mientras que Dinamarca, Finlandia, Grecia, Austria, Polonia, Irlanda, Eslovenia y Kenia tienen normativas expresas para las empresas estatales.

Al mismo tiempo, existen empresas comprometidas voluntariamente con este objetivo, que han incluido estas prácticas en sus códigos de gobierno o han sido adherentes de declaraciones para manifestar su compromiso de trabajar por una mayor intervención de la mujer en posiciones de liderazgo (Declaración Colombia 2021).

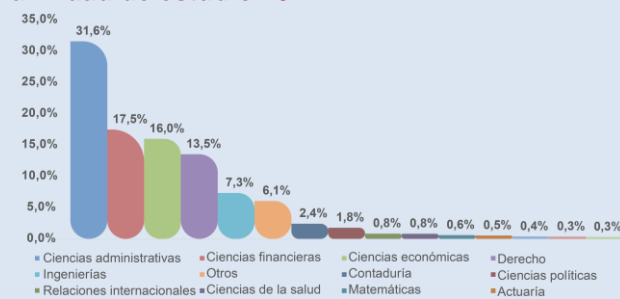
A nivel local, se encuentran actores importantes comprometidos con el estudio y la promoción de la participación de la mujer en las JD de las empresas, especialmente, el Centro de Estudio en Gobierno Corporativo del CESA, El Club del 30% Colombia y el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo.

Interdisciplinariedad

Otra dimensión es la diversidad de puntos de vista que permitan abordar las decisiones y análisis de forma integral. Una aproximación de esta dimensión son las áreas de estudio y títulos académicos alcanzados por los miembros de las JD.

En relación con el área de estudios, existe una alta prevalencia de directores con formación en ciencias administrativas, financieras y económicas, derecho e ingenierías, alcanzando 85.9% del total de carreras profesionales presentes (Gráfica 2).

Gráfica 2. Participación en juntas directivas por afinidad de estudio 2022

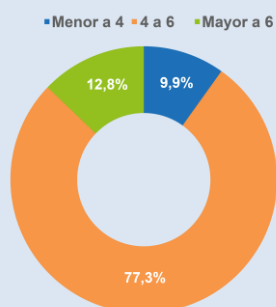


Fuente: SFC. Cálculos propios

Tomando en cuenta la información correspondiente a la afinidad de estudios presentes en las JD, se

encontró que para el 77.3% de las entidades vigiladas, la formación de sus directores se identifica con 4 a 6 áreas de estudio diferentes. Un porcentaje mínimo muestra que la interdisciplinariedad de la composición general de la junta llega hasta tres áreas de estudios coincidentes entre los directores (Gráfica 3).

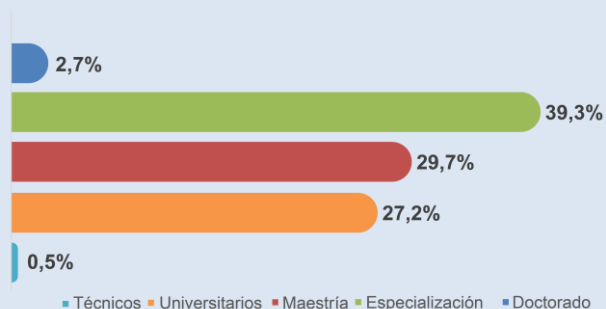
Gráfica 3. Distribución por cantidad de estudios diferentes



Fuente: SFC. Cálculos propios

Adicionalmente, de acuerdo con la información de las hojas de vida de los directores posesionados ante la SFC, el nivel de formación máxima de los miembros de las JD se concentra en posgrado, principalmente a nivel de maestría y especialización (68.7%) (Gráfica 4).

Gráfica 4. Porcentaje de miembros por nivel educativo alcanzado



Fuente: SFC. Cálculos propios

Rotación de los miembros

Finalmente, la permanencia o rotación de los miembros de JD puede ser también un elemento de análisis del funcionamiento del gobierno corporativo de las empresas y puede estar ligado a su desempeño. En el libro *“Juntas Directivas en el*

Desarrollo del Gobierno Corporativo”³⁸ se estimó una rotación anual del 16.5% de los miembros de juntas para una muestra de empresas colombianas con datos a 2012, y una relación negativa entre la rotación de los miembros de JD y el desempeño financiero de las empresas, asociado a los períodos de ajuste que los nuevos directores necesitan.

Sin embargo, en materia de miembros independientes, la OCDE resalta la importancia de su incorporación en las instancias de dirección, al ser un elemento que contribuye a *“un mejoramiento de la capacidad para la toma de decisiones y en la verificación de las actividades desplegadas por la Alta Gerencia”*, otorgando una importancia relevante a la duración de la permanencia de estos miembros en las JD para determinar si, en efecto, conservan la condición de independientes.

En relación con la rotación de las JD, se tuvo en cuenta la variación año a año del número y porcentaje de miembros que no permanecen en las mismas, encontrando que para los períodos 2019 y 2022 se presentaron los promedios más bajos de retiros de las juntas. En esta revisión es importante señalar la necesidad de promover la rotación de las juntas, en especial aquellos renglones ocupados por los miembros calificados como independientes.

Gráfica 3. Porcentaje de integrantes que no continúan del año anterior



Fuente: SFC. Cálculos propios

38 María Andrea Trujillo, Alexander Guzmán, Francisco Prada (2015), Juntas directivas en el desarrollo del gobierno corporativo.