



# **Asociación Nacional de Directores Corporativos**

## **Profesionalismo en la Junta, Papel de la Junta en la Administración Y Desarrollo de Liderazgo**

**Mario O.Mariasch  
Presidente y Jefe Económico  
NACD Silicon Valley Chapter  
Bogotá, Colombia – Marzo 5, 2002**



# Agenda

- La Asociación Nacional de Directores Corporativos
- Valor de la Junta
- Valor de Directores Externos
  - Características Personales
  - Principales Competencias
- Cómo las Juntas Agregan Valor
- Creando Efectividad en las Juntas
- Liderazgo de las Juntas
- Asociación de Gobierno Corporativo

Fuente de Información: NACD's 1999/2000 Public Company Governance Survey



# La Asociación Nacional de Directores Corporativos

- Establecida en 1977, es la única Organización de EU dedicada exclusivamente a Proveer a Presidentes, Directores y Juntas con Investigación y Educación Continuada.
- NACD Aumenta Efectividad en Directores
  - Promueve Altos Estándares Profesionales
  - Crea Foros para grandes interacciones
  - Conduce Investigación
  - Educa sobre Asuntos Tradicionales
- NACD Opera a nivel local y nacional
- 10,000 Miembros/Consumidores: Presidentes, Directores, y Juntas
  - Compañías de Fortune 1000 y NASDAQ
  - Más pequeños OTC, Fondos de Riesgo y firmas poseidas



# Valor de la Junta

- Provee estructura a la organización para asegurar, en favor de los accionistas, que la organización cumple su propósito y misión.
- Determina cómo el poder que delega para ejecutivos puede ser ejercido
- Asesora los hacedores de decisiones responsables de equilibrar los beneficios de la compañía alrededor de los accionistas y los mantiene responsables por sus decisiones
- Asegura la estabilidad y continuidad de la firma



# Valor de los Directores Externos

## Características Personales

Se espera que contribuyan con perspectivas más amplias.

- Integridad - Altos estándares éticos
- Contabilidad — Disponibilidad de actuar y permanecer responsable por las decisiones de la junta
- Juicio Informado — Habilidad de proporcionar asesoría sabia y conocedora
- Credibilidad — Disponibilidad a formular preguntas de una manera que enfrente discusiones abiertas
- Diversidad — Habilidades específicas, experiencia profesional, genero, antecedentes étnicos, origen geográfico
- Altos estándares de desempeño — Disponibilidad a



# Valor de los Directores Externos

## Competencias Claves

Dominio del conocimiento, experiencia y habilidades

- Lectura y escritura financiera – habilidad en contabilidad financiera y finanzas corporativas
- Trayectoria comprobada – entendimiento/mantenerse actualizado de las tendencias de dirección
- Conocimiento de la Industria – Conocimientos específicos en industrias relevantes
- Visión Estratégica- para evaluar decisiones  
Estratégicas



# Principales lecciones para Directores, Según Presidentes

- Administradores Senior /experiencia fuera de la industria de la compañía - 90%
- Administradores Senior/experiencia dentro de la industria - 70%
- Consultores de servicios profesionales - 50%
- Expertos técnicos - 45%

Fuente: NACD's 1999/2000 Public Company Governance Survey



# Director Ideal Según Presidentes

- Cualidades Clave
  - Exitosa Trayectoria
  - Integridad e inteligencia
  - Pensamiento de Visión estratégica
- Cualidades menos importantes
  - Conocimiento de la Industria
  - Tiempo y compromiso
  - Historial financiero
  - Imagen pública y contactos del Gobierno

Fuente: NACD's 1999/2000 Public Company Governance Survey





# Cómo Agregan Valor las Juntas

- Buen gobierno puede crear una ventaja competitiva
- Ofreciendo una perspectiva externa sobre oportunidades y riesgos que la administración puede omitir
- La junta puede apoyar, aconsejar y enfrentar al presidente y traer más altos niveles de desempeño a la empresa
- Maximizando el potencial total de la junta y los impactos totales de valor organizacional
- Clarificando los papeles individuales y colectivos y las responsabilidades de la junta posibilita mayor contabilidad
- Comprometiendo a la junta propiamente en una supervisión fiduciaria, estrategia corporativa y selección /sucesión



# Construyendo juntas Efectivas

- **Profesionalismo de la junta: las mejores Prácticas**
  - Deber de lealtad - Interés de la corporación/Accionistas adelante del personal
  - Deber de cuidado – Actuar con diligencia/competencia de una persona prudente
  - Deber de Honestidad – Completa información / tergiversación de los Hechos
- **Estructura de la Junta:** Tamaño, Composición, competencias, compensaciones, comités
- **Información de la Junta:** Agenda, información Relevante, Educación
- **Liderazgo de la Junta:** Unificar características de juntas efectivas
- **Evaluación de la Junta: requerimientos para los**  
Procesos de evaluación de juntas y director



# Efectividad de la Junta

Presidentes consideran sus juntas “Altamente Efectivas”

- Relaciones Presidente/Junta - 66%
- Conocimiento de Negocios - 54%
- Gobierno Corporativo - 52%
- Cambio de Control - 51%
- Obediencia Regulatoria - 50%

Fuente: NACD's 1999/2000 Public Company Governance Survey



# Efectividad de la Junta: áreas problemáticas

Presidentes consideran sus Juntas “bajamente aceptables”:

- Sucesión de Presidente - 16%
- Planeación Estratégica - 15%
- Nominación de Directores - 14%
- Desempeño Corporativo - 12%

Fuente: NACD's 1999/2000 Public Company Governance Survey



# Liderazgo de la Junta

- Liderazgo Informal y formal
- Las responsabilidades especiales del Presidente
- La relación Presidente/CEO
- Liderazgo de la Junta transiciones/sucesión
- Comité y presidente de misiones de trabajo
- Lideres efectivos controlan la agenda



# Asociación de Gobierno Corporativo

- **Misión:** mejorar desempeño corporativo a través de mejores prácticas de las juntas
- **Estrategia:**
  - Afiliaciones/Alianzas /Alto perfil, Compañías nacionalmente reconocidas, cuyos productos cumplan con las necesidades de gobierno corporativo.
  - No Partidario, sin agenda Legislativa/Regulatoria
- **Estructura:** organización sin ánimo de lucro /Junta de Directores y Junta de consultores
  - ✍ **Administración y personal con experiencia en:**
    - Investigación en Gobierno Corporativo y programas educativos
    - Reuniones y conferencias
    - Servicio al Consumidor/Bases de Datos & Admón de Website, Profesionales en Mercadeo
- **Servicios:**
  - Revista mensual para Directores, Manuales, Guías, Información



“los miembros de juntas directivas que son responsables tienen que convertirse en estudiantes de las buenas prácticas de gobierno tanto como expertos en sus propios campos .”

John Carver, On Board Leadership

Thank You  
Gracias  
Obrigado

