

# — TONE — — at the — TOP<sup>®</sup>



POWERED BY

AUDIT EXECUTIVE<sup>™</sup>  
CENTER

Edición 78 | Agosto 2016

*Proveemos información concisa sobre temas relacionados con gobierno a la alta dirección, juntas directivas y comités de auditoría.*

## DIRECTOR EJECUTIVO (CEO) Y PRESIDENTE: ¿SON DOS CABEZAS MEJORES QUE UNA?

Tal vez desde la Gran Depresión, los negocios no han enfrentado tal cantidad de percepciones negativas generalizadas. Despliegue de fraude, codicia, y las disparidades salariales entre la alta dirección y las bases han causado que el público reaccione con decepción y desconfianza, con llamadas cada vez más crecientes para una mayor transparencia y gobierno corporativo más eficaz.

Las discusiones sobre el gobierno corporativo, no importa cuán amplias sean, a menudo terminan en el mismo lugar - la sala de juntas. Cada vez más, el debate se centra en la estructura de liderazgo y cómo el poder está adecuadamente equilibrado. Y, en algunos casos, el problema se reduce a quien está sentado en la oficina del gerente general/ director ejecutivo, versus a la cabeza de la mesa de la junta directiva. Muchos se preguntan si el director ejecutivo también debe ser el presidente de la junta, o si las dos posiciones deberían estar separadas.

presidente dicen que el acuerdo puede proporcionar importantes beneficios, tales como una línea de mando clara, la continuidad del liderazgo, eficiencia, un mayor conocimiento de las operaciones de la compañía aplicado a las discusiones de la junta directiva, y la autoridad para poner rápidamente las decisiones de la junta en acción.

En efecto, muchas empresas favorecen esa organización. De acuerdo con el Índice Spencer Stuart sobre la eficacia de la junta, el 52 por ciento de las empresas en el índice Standard & Poor 500 tenía un director ejecutivo-presidente en el 2015. Y los accionistas pueden estar beneficiándose, al menos en el corto plazo: la investigación publicada por Paul Hodgson, investigador senior asociado de la calificadora GMI Ratings, una firma de

### Examinando los Argumentos

Aquellos que debaten el tema director ejecutivo/presidente tienden a adoptar una de las tres posiciones:

- Una persona que tiene los dos roles.
- Una separación de los dos roles.
- Un rol combinado de director ejecutivo/presidente con la adición de un director principal en la junta.

Los defensores de una posición combinada de director ejecutivo-



investigación de gobierno corporativo, encontró en el 2012 que los inversores obtuvieron un retorno del 12 por ciento en el primer año con una estructura director ejecutivo-presidente, en comparación con un retorno de un poco más del 2 por ciento bajo una estructura director ejecutivo- presidente separada. Para el tercer año, el retorno bajo una figura director ejecutivo-presidente se elevó a 104 por ciento, frente a un rendimiento del 95 por ciento, cuando las posiciones no estaban unidas. Sin embargo, en el quinto año, la retribución al accionista comenzó favoreciendo una estructura separada.

Los que prefieren una separación de las dos funciones apuntan a los aspectos negativos del enfoque unificado. “Los directores ejecutivos no pueden ser los jefes de sí mismos”, dice Eleanor Bloxham, director ejecutivo de The Value Alliance and Corporate Governance Alliance, que proporciona capacitación, información y servicios de asesoramiento a la junta y alta dirección. “El director ejecutivo tiene un trabajo suficientemente grande que hacer: la gestión de la empresa. Liderar la junta es un asunto muy distinto, lo que requiere diferentes habilidades y atributos”.

La separación de las dos funciones, dicen los defensores, ayuda a eliminar la posibilidad de potenciales conflictos, reales o aparentes, de interés relacionados con las decisiones sobre la compensación de ejecutivos, el rendimiento y la sucesión. Además, dicen, permite al director ejecutivo centrarse exclusivamente en asuntos relacionados con la ejecución exitosa del negocio, como la estrategia y operaciones.

Los defensores de la estructura separada también tienen un argumento práctico en favor de mantener las dos funciones separadas: el costo. La más costosa de las diferentes iteraciones de la estructura de gobierno combinada es la del director ejecutivo-presidente, según la investigación de Paul Hodgson.

Aun así, los investigadores David F. Larcker y Brian Tayan de Stanford University’s Rock Center para Gobierno Corporativo dicen que todavía hay una relativa falta de evidencia que apoye las posiciones separadas de director ejecutivo y presidente. “La mayoría de la investigación encuentra que el estado de la independencia del presidente no es un indicador material del desempeño de la empresa o de la calidad del gobierno”, escribieron en un artículo de investigación.

A pesar que una ligera mayoría de empresas del S & P 500 en 2015 tenían una función combinada director ejecutivo-presidente, que estaba muy por debajo del 71 por ciento en 2005, según el informe Spencer Stuart Board Index. Al mismo tiempo, el



porcentaje de roles separados se triplicó, del 9 por ciento al 28 por ciento, según el mismo informe. Sin embargo, la estructura separada es todavía una práctica minoritaria.

Una solución híbrida puede ser la adición de un director principal a la juntas de las empresas que tienen una posición combinada de director ejecutivo-presidente. Los defensores de esta opción dicen que un director principal proporciona equilibrio de poderes de las necesidades de la junta.

En 2015, Peter Gleason, presidente de National Association of Corporate Directors (NACD), enumeró varios beneficios de un director principal en su artículo, “Ponderando los Beneficios de un Rol Combinado de Presidente y Director Ejecutivo”, incluyendo:

- Identificación de cuestiones importantes y emergentes, y de asegurar que ellas son abordadas.

- Representación de las perspectivas individuales de la dirección al director ejecutivo.
- Trabajo con el comité de nominación/gobierno para identificar los directores de bajo rendimiento y suministrar los recursos para mejorar.
- Realización de las sesiones ejecutivas.

La Encuesta de NACD Public Company Governance 2015-2016 encontró que el 56 por ciento de empresas de alta capitalización y el 54 por ciento de las empresas de mediana capitalización que tienen una combinación de director ejecutivo-presidente también tienen un director principal.

Por supuesto, como con cualquier acuerdo, gran parte de los resultados puede depender de las personas involucradas y si las funciones y responsabilidades están bien definidas. De hecho, la NACD no tiene una posición oficial sobre cuál estructura se prefiere.

“Nuestra opinión es que la clave no es la estructura; es tener la independencia y la objetividad en la junta, sin importar dónde residen esos elementos”, dice Gleason. “La posición de director principal puede ser útil, pero no si se trata sólo de nombre. Tienen que estar claramente definidas las funciones y responsabilidades para el director principal y el presidente, y acordar políticas para el manejo de la evaluación de la junta, comunicación con la misma, definición de la agenda, etc. – las cosas que aseguren que el trabajo de la junta se haga”.

Es importante también para el éxito del acuerdo, un director principal fuerte. Doug Anderson, director general de CAE Solutions del IIA, señala: “De lo contrario, es probable que el director ejecutivo domine la junta, por lo que el equilibrio de poderes que está orientado a proporcionar el director principal, se vea socavado.”

## ¿Por qué importa?

¿Se justifica este enfoque en los roles de director ejecutivo y Presidente? La ex jefe de la Federal Deposit Insurance Corp., Sheila Bair, dijo a Yahoo Finanzas, respecto a si los ejecutivos principales del banco también deben ser presidentes de las juntas, que “también se habla mucho de separar estos roles”, y “es realmente más sobre la gente y si son competentes y establecen el tono y la cultura correcta.” El punto de Bair podría aplicarse al gobierno corporativo en general, no sólo a la estructura de la Junta. En otras palabras, el factor más importante en la estructura de gobierno corporativo eficaz es que las personas

adecuadas estén en los lugares adecuados haciendo las cosas correctas.

Bloxham está de acuerdo en que tener a las personas adecuadas en los puestos correctos es importante. Pero, sobre la base de su trabajo con las juntas, ella dice: “Es importante saber quién se sienta en el puesto de presidente de la junta - y esa persona no debería ser el director ejecutivo. Una junta está mucho más dispuesta a aplazar la agenda de un director ejecutivo, quien es también presidente, en lugar de hacer las preguntas difíciles que permiten que la organización tenga éxito”.

Otra razón por la que la separación de roles es importante puede ser su potencial efecto sobre la cultura de la organización, que según los estudios contribuye a la satisfacción de los empleados, la reputación favorable y la rentabilidad sostenida. Algunos creen que una estructura combinada puede dañar la cultura organizacional. “Es el tono desde arriba”, dice Anderson. “El papel combinado es un conflicto inherente de interés y la junta está modelando el comportamiento de la empresa.”

A pesar de las diferencias de opinión sobre cuál acuerdo es ideal, hay por lo menos un área de consenso: las juntas importan. Independientemente de la estructura de liderazgo, la junta de hoy debe centrarse en establecer la agenda y asegurar que sus responsabilidades se cumplan y su papel fiduciario es satisfecho. Dado el impacto de esas funciones, se espera que las juntas del futuro - y sus líderes - permanezcan bajo el escrutinio de los accionistas, cada vez más vigilantes y empoderados.

## Encuesta Rápida

¿Qué estructura es mejor para los intereses de su empresa?

- Posición combinada director ejecutivo-presidente.
- Posiciones separadas director ejecutivo-presidente.
- Posición combinada director ejecutivo-presidente con un director principal independiente.

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para responder la pregunta y ver cómo otros están respondiendo.

## Sobre El IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 180.000 miembros en 170 países. El IIA actúa como el principal defensor de la profesión de auditoría interna, emisor de normas internacionales y primordial investigador y educador. [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)

## Suscripciones a disposición

Visite [www.globaliia.org/Tone-at-the-Top](http://www.globaliia.org/Tone-at-the-Top) o llame al: +1-407-937-1111 para solicitar su suscripción gratuita.

## Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas / comentarios a [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

## Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en la alta dirección y consejo de administración, los siguientes apreciados profesionales proporcionan orientación sobre el contenido de esta publicación:

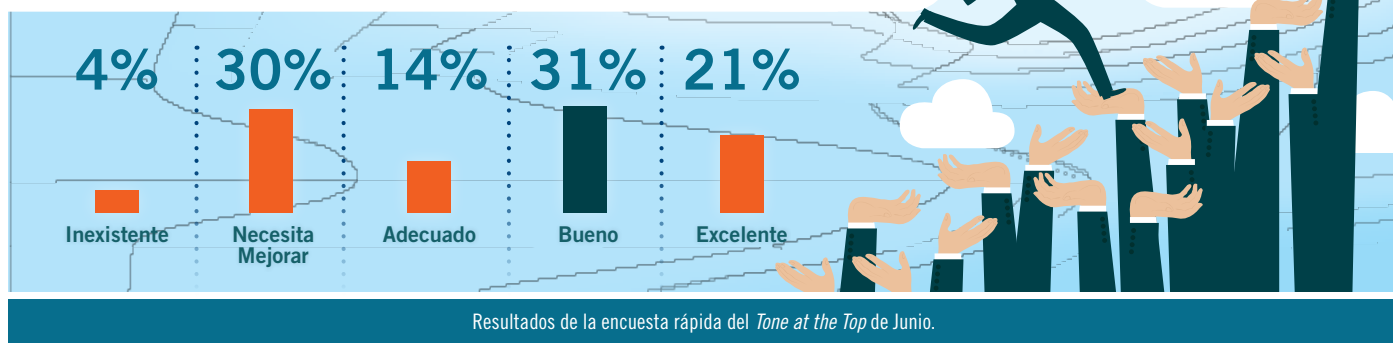
Martin M. Coyne II  
Kenton J. Sicchitano

Michele J. Hooper

TONE  
—at the—  
TOP®

## Resultados de la encuesta rápida:

¿Cómo calificaría el apoyo a la Auditoría Interna, del comité de auditoría o la junta directiva a su organización?



Derechos de autor © 2013 por The Institute of Internal Auditors, Inc., (“El IIA”) estrictamente reservados. Toda reproducción del nombre o del logo del IIA llevará el símbolo de registro de la marca registrada federal de los EE. UU. ®. Ninguna parte de este material podrá reproducirse de ninguna forma sin el permiso escrito del IIA.

El permiso se ha obtenido del titular del derecho de autor, The Institute of Internal Auditors, Inc., 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, U.S.A., para publicar esta traducción, que es la misma en todos los aspectos materiales, como el original, a menos que se apruebe como fue modificado. Ninguna parte del presente documento puede ser reproducida, guardada en ningún sistema de recuperación o transmitida en forma alguna ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, sin obtener previamente el permiso por escrito del IIA.

El presente documento fue traducido por el IAI ECUADOR el 30/08/2016.