

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

UNIVERSIDAD DE LA SABANA.

INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM.

**ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO EMPRESARIAL Y DE LOS
NEGOCIOS**

**CONVENIENCIA DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS EN LAS SAS
COLOMBIANAS**

CARLOS ALBERTO ANTE OSPINA

BOGOTÁ, AGOSTO DE 2012

UNIVERSIDAD DE LA SABANA.

INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM.

**ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO EMPRESARIAL Y DE LOS
NEGOCIOS**

**CONVENIENCIA DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS EN LAS SAS
COLOMBIANAS**

CARLOS ALBERTO ANTE OSPINA

ENSAYO

ASESOR: DR. JUAN PABLO GIRALDO PUERTA

BOGOTÁ, AGOSTO DE 2012

CONTENIDO

1	INTRODUCCION	6
2	ANTECEDENTES	8
3	GOBIERNO CORPORATIVO: SUS FUENTES Y HERRAMIENTAS.....	11
3.1	Evolución del gobierno corporativo	11
3.2	PACTO GLOBAL DE LA ONU – PRINCIPIOS (RELACION):	13
3.2.1	Derechos Humanos	13
3.2.2	Estándares laborales	13
3.2.3	Medio Ambiente.....	14
3.2.4	Anticorrupción	14
3.3	GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE	14
3.4	SOSTENIBILIDAD	15
3.5	ISO 26000 (CARACTERISTICAS)	15
3.6	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE): ES VOLUNTARIAMENTE OBLIGATORIA.....	16
3.7	CONCEPTO DE VALOR COMPARTIDO (CVC)	18
4	STAKEHOLDERS	20
5	JUNTAS DIRECTIVAS	21
5.1	DEFINICION	21
5.2	ALCANCE DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS.....	21
5.3	ESTRUCTURA, COMPOSICION E INTEGRACION.....	22
5.4	FUNCIONES	24
5.5	ORGANO ESTRATEGICO	25
5.6	RESPONSABILIDAD.....	27
6	VISION EMPIRIOCRITICISTA.....	29
7	CONCLUSIONES.....	32
8	BIBLIOGRAFIA.....	34

RESUMEN

La investigación demuestra como la junta directiva es el alma de las organizaciones, registrando su importancia histórica e institucionalmente, pero hace ver también como el hecho de convertirse en órgano directivo opcional, a partir de la vigencia de la ley de la “SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA”, las pone en riesgo de sobrevivencia. Repasa la evolución del denominado “*gobierno corporativo*” a través de los principios, declaraciones, figuras e instituciones afines, adoptadas por la mayoría de estados y empresas responsables. Considera y desarrolla el concepto de “*stakeholder*” y se centra en resaltar las bondades de la junta directiva, como motor estratégico social fundamental y de las responsabilidades de sus miembros, para rematar con una visión holística, producto del conocimiento y las experiencias.

Palabras claves: Junta Directiva, Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), Gobierno Corporativo, Stakeholders, Estrategia, Empresa, Gobierno, Dirección, Administración, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Organización.

ABSTRACT

The research demonstrates how executive boards are the soul and guide of organizations, demonstrating their historical and institutional importance, but also the fact of becoming an optional managerial body, according to law 1258 from 2008 or of the "Simplified Stock Corporation" – SAS (For its acronym in Spanish), which put them on survival risk. Reviews the evolution of so-called "corporate governance" through the principles, statements, figures and related institutions, adopted by most states and responsible corporations with productive, competitive and sustainable vocation. Considers and develops the concept of "stakeholder" as the involved groups in companies, with their characteristics and incidents, and focuses on highlighting the benefits of executive boards, as fundamental social strategic engine and of the responsibilities of its members, finishing with a holistic view based on empirical practices, product of knowledge and experiences.

Keywords: Executive Boards, Simplified Stock Corporation (SAS), Corporate Governance, Stakeholders, Strategy, Enterprise, Government, Management, Corporate Social Responsibility, Organization.

1 INTRODUCCION

Resulta evidente por la fuerza de los hechos que el éxito y la permanencia de las empresas, depende en alto grado de la funcionalidad de su junta directiva, como órgano estratégico, de gobierno, dirección y control.

En Colombia, hasta la expedición de la ley 1258 de 2008, tal órgano era obligatorio para las sociedades anónimas (de acciones y capital), convirtiéndose en el eje del devenir social. Desde entonces, para la sociedad por acciones simplificada (SAS), dicho requisito es absolutamente facultativo de los accionistas, pero en la práctica, viene brillando por su ausencia y pese a que por cuenta de otros factores que incentivan la formalidad empresarial, cada día se crean y se transforman mas y mas empresas en SAS, personalmente consideramos que su sobrevivencia está amenazada, en buena parte por dicha ausencia, pues se agota la separación de poderes y funciones y la estrategia se confunde con el día a día, convirtiéndose mas en negocios temporales y de ocasión, con corta duración, que en empresas de larga vida, con plan de negocios, estrategia y prospectiva propias.

Esta contagiosa falencia es superable, si la decisión se adopta con conocimiento y en conciencia, superando la creencia de que la junta es un costoso estorbo y que en cambio, los estatutos sociales en realidad son la carta de navegación, estructura, organización, funcionamiento y control, ajustables a las necesidades de la empresa y sus dueños.

Adicionalmente, es de público conocimiento que el país viene internacionalizándose, dentro de un proceso inatajable de globalización, que implica innovación, competencia y tecnología y que para las empresas nacen amenazas pero también grandes oportunidades de vincularse a las cadenas de valor y productividad, para comercializar sus bienes y servicios, debiéndose entender con suficiencia que sin unas buenas y homogéneas prácticas de

gobierno corporativo (naturalmente conducido por la junta directiva), las probabilidades de permanencia escasean.

Por eso, apegados a la metodología de “análisis y síntesis”, apelando a las fuentes primarias y secundarias, pero sobre todo a la experiencia propia y de muchos pares, adelantamos la presente investigación, partiendo de unos antecedentes históricos, repasando los conceptos, actores, factores y derroteros del gobierno corporativo como marco referente, resaltando el “nuevo concepto” de stakeholders por sus múltiples implicaciones y recordando somera pero integralmente, la estructura, alcance y funcionamiento de la junta directiva, que de manera alguna es que haya dejado de existir por cuenta de las SAS.

2 ANTECEDENTES

Recordar la existencia asociativa o de la actividad interna en las organizaciones más pequeñas y del Tercer Sector (en nuestro caso, perfectamente asimilable a las microempresas), se circunscribe, en muchos casos, a la existencia de una junta directiva y a su dinámica de trabajo.

Aunque se entiende que detrás de éste órgano de gobierno hay recursos, equipos, comisiones, personas asociadas que desarrollan acciones y mantienen la actividad de la organización, la realidad lleva a constatar que la junta directiva es casi la única instancia que dirige, ordena y también ejecuta sus propias decisiones.

La Junta Directiva, como eje fundamental en la estructura de gobierno de una compañía, se ha convertido en un ícono predominante alrededor del mundo. En este contexto, la Junta Directiva es considerada como un órgano obligado en grandes, medianas y pequeñas compañías, independientemente de si la misma tiene un único accionista controlante o un grupo disperso de accionistas. Por supuesto, es necesario precisar que la Junta Directiva no resulta obligatoria o apropiada para todo tipo societario, pero en aquellos casos que la ley así lo requiere o los accionistas así lo deciden, se trata de un cuerpo colegiado que puede resultar determinante para el éxito o fracaso de la sociedad.¹

Históricamente la existencia de la junta directiva se justifica como un instrumento de legitimación política, con el mismo fundamento conductor que tienen y han tenido las corporaciones públicas, las instituciones religiosas, los gremios y todo aquello que encierre o pretenda un interés colectivo superior al individuo, cumpliendo con la regla de “que a lo que todos toca, debe ser decidido por todos”, a través de los representantes designados al efecto, por razones de posibilidad y practicidad.

¹ Tomado de: http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/228_200906-OTS-ekaina.pdf

La Junta Directiva mantiene intacta su vigencia e importancia porque los seres humanos, aún desde la perspectiva empresarial, no aislan su noción de cómo manejar un negocio del contexto de sus ideas políticas y culturales. Ella también constituye un mecanismo importante para hacer frente a los problemas de mandato que puedan surgir entre los accionistas y la alta dirección.

El arreglo regulatorio colombiano contribuye para propender por el equilibrio entre las diferentes fuerzas y poderes que existen en una sociedad y coincide con los problemas de mandato. Como ejemplo de lo anterior, los miembros de Junta Directiva son catalogados como “administradores” y tienen unas responsabilidades y deberes que de manera imperativa los obliga a propender por los intereses de la sociedad y de los socios. Los artículos 22 y 23 de la Ley 222 de 1995 organizan estas responsabilidades de los miembros de Junta Directiva y les exige entre otras cosas: obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios, velar por el cumplimiento de las normas legales y estatutarias, dar un trato equitativo a los socios y abstenerse de participar en actos que impliquen conflicto de interés, salvo autorización de la junta de socios o asamblea.²

Es un hecho que una decisión colectiva dentro de una institución de gobierno, tomada por pares no gregarios, supera las limitaciones e imperfecciones individuales que suelen acompañar a todas las personas, algunas veces preñadas de conceptos, paradigmas, predisposiciones, prejuicios y emociones, por capacitadas que ellas se encuentren, de un lado y del otro, resulta más relevante y pertinente como órgano de control jerárquico, un colectivo que un individuo, valiéndose también del autocontrol, para no poner en riesgo el interés supremo, a través de la generación plural de valor, con responsabilidad.

Una tercera aproximación que permite explicar la existencia de la Junta Directiva está ligada al comportamiento organizacional y la psicología de grupos e individuos. Por lo tanto, esta teoría se centra en aspectos relacionados con el comportamiento de las personas como parte de un grupo y no en temas políticos y económicos. Esta aproximación fue desarrollada por Stephen Bainbridge y la idea central consiste en que las decisiones que se toman por grupos son preferibles a las decisiones que toman los individuos en la medida que los grupos superan al mejor de sus

² MOLANO, Ricardo. *La Junta Directiva (II): Un Instrumento para los Problemas de Mandato*. En: www.portafolio.co 2011.

miembros. El análisis reconoce que el trabajo en equipo es imperfecto pero en relación con el ejercicio de la evaluación crítica de juicios e ideas, los grupos tienen ciertamente más ventajas que cada individuo considerado individualmente.³

No obstante, es innegable que el instituto societario en el país venía *haciendo agua*, por ser muy rígido y excesivamente formal, resultando tan pesado que se privilegiaba la informalidad, con tal de no caer en la trampa de tan complicado manejo, sobre todo para aquellos mini-empresarios o fami-empresas constituidas de ocasión, como medio de rebusque o sobrevivencia, hasta la reciente aparición de la Sociedad por acciones simplificada (SAS), históricamente precedida por la figura de la empresa unipersonal.

El padre de la criatura en Colombia, fue Francisco Reyes Villamizar, quien si bien reconoce la importancia de las juntas directivas, encontraba como muy rigurosa y poco flexible la reglamentación legal existente, prefiriendo entonces, proponer su no exigibilidad, en cambio, su procedencia facultativa y acorde con el diseño y las pretensiones de los accionistas, por medio de los estatutos sociales. Al respecto dice:

Uno de los aspectos en que mayor énfasis se hizo en el diseño y concepción de la sociedad por acciones simplificada consistió en la reducción de formalidades y requisitos costosos para la operación de las sociedades de carácter cerrado. Al facilitar la organización interna de la sociedad bajo las más amplia libertad de disposición se pretende suministrarles a los accionistas la posibilidad de definir a voluntad de los órganos de dirección, administración y representación legal que convengan a las particulares necesidades de la empresa que pretendan acometer.

Aunque se reconoce la importancia de la junta directiva como órgano muy útil, especialmente en la administración de las sociedades de gran dimensión, su regulación deviene menos rigurosa. La configuración que de ella se hace en el Código de Comercio es demasiado estricta y deja poco espacio para la estipulación de los accionistas. Normas tales como la que exige un número mínimo y plural de miembros (art. 434), la que establece la obligatoriedad de suplencias (ibíd.), la imposibilidad de que miembros de una misma familia detenten la mayoría de las curules en la junta (art. 435), la imperativa elección por cociente electoral (art. 436),

³ MOLANO, Ricardo. *La Junta Directiva (III): Una forma de comportamiento organizacional*. En: www.portafolio.co 2012.

las normas obligatorias sobre quórum y mayorías decisorias (art 437), la prohibición de que un individuo ocupe más de cinco cargos en juntas directivas (art. 202), la imposibilidad de que los miembros de junta voten balances y cuentas de fin de ejercicio (art. 185) o representen acciones ajenas (ibíd.), la imposibilidad de que directores puedan negociar acciones de la sociedad sin autorización previa (art. 404) y la prohibición a los accionistas a que sean administradores para suscribir convenios parasociales (art. 70, L. 222/1995) denotan una filosofía restrictiva y un tratamiento de notoria desconfianza sobre la configuración y actividad de la junta directiva y sus miembros individualmente considerados. El enfoque de las normas comerciales anteriores a la ley 1258 de 2008 en esta materia resulta elocuente respecto de lo que la doctrina ha dado en llamar “erróneo paternalismo”.⁴

Continúa manifestando que, en compañías de pequeña dimensión no es, normalmente útil la existencia de la junta directiva, de modo que en ella resulta más práctico acogerse al sistema previsto en el artículo 25 de la Ley SAS, según el cual “si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea”⁵

3 GOBIERNO CORPORATIVO: SUS FUENTES Y HERRAMIENTAS

Es un sistema institucional enfocado a la buena gestión de las sociedades, procurando regular convenientemente las relaciones entre los stakeholders, manejando unas reglas claras, con eficiencia y transparencia. El sistema facilita la toma de decisiones, incrementa la confianza de los socios, aliados e inversionistas, le da sostenibilidad a la empresa, mitiga conflictos y riesgos, mantiene el equilibrio y ayuda a regular las relaciones internas y externas.

3.1 Evolución del gobierno corporativo

“El concepto de gobierno corporativo, es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: Accionistas,

⁴ REYES VILLAMIZAR, Francisco. La Sociedad por Acciones Simplificada. Bogotá: Legis, 2009. P. 111

⁵ Ibid. P.113

Directorio y Alta Administración. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información”⁶

En 2004, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), revisó sus principios para el gobierno corporativo, en los que se encuentran las ideas básicas para ayudar a los Gobiernos en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las bolsas de valores, los inversionistas, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo⁷.

Los principios planteados por la OCDE son:

1. Proteger los derechos de accionistas.
2. Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
3. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
4. Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
5. Informar sobre los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.

⁶ RUBIO, Carlos. Gobiernos Corporativos: Algunos efectos y desafíos en las Cooperativas. 2010

⁷ OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004

6. Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

Particularmente en Colombia, su aplicación comienza tras la expedición de la ley 222 de 1995, que modificó el Código de Comercio e Incluyó algunas prácticas de gobierno corporativo, tales como la definición de las obligaciones y responsabilidades de los directores; la imposición de un mecanismo obligatorio para la elección de Junta Directiva (cociente electoral, hoy revaluado para las SAS) y la precisión de reglas sobre revelación de información financiera y no financiera.

Luego, con la expedición de la ley 446 de 1998, se facilitó la aplicación de los derechos de accionistas minoritarios; se otorgó a la Superintendencia Financiera el poder de investigar quejas presentadas por socios minoritarios y acertadamente se transfirió la jurisdicción de controversias de accionistas de la rama judicial a un órgano administrativo especializado en materia financiera.

3.2 PACTO GLOBAL DE LA ONU – PRINCIPIOS (RELACION):

3.2.1 Derechos Humanos

- 1- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente dentro de su ámbito de influencia.
- 2- Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

3.2.2 Estándares laborales

- 3- Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- 4- Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- 5- Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- 6- Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

3.2.3 Medio Ambiente

- 7- Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- 8- Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- 9- Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

3.2.4 Anticorrupción

- 10- Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno

3.3 GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE

1. Iniciativa global para la mejoría y estandarización de la presentación de cuentas de las empresas a través de informes de sustentabilidad.
2. Directrices para la elaboración de informes con indicadores sociales, ambientales y económicos. *“La triple cuenta”*

3. Apoyada por las Naciones Unidas – “*Multistakeholder*”.
4. Le permite a las organizaciones reportar información sobre acciones sostenibles de manera similar a como se hacen los reportes financieros.

3.4 SOSTENIBILIDAD

En la actualidad, son tan valiosos los activos intangibles como los físicos y buena parte de ellos dependen de la reputación corporativa que directa o indirectamente involucra parámetros que trascienden las fronteras, los servicios, los productos, los indicadores tradicionales, debiéndose atender estándares internacionales, tales como la inversión responsable, el involucramiento, el medio ambiente, los derechos humanos, el real derecho de los trabajadores, la transparencia, la no discriminación y las prácticas anti soborno, entre otras.

En la mayoría de los países estacionales, los consumidores compran con base en registros éticos y con frecuencia, se generan nuevos grupos de presión (los indignados, por ejemplo) que escrutan, denuncian y exigen comportamientos loables y coherentes a los gobiernos y también a las empresas. En consecuencia, el comportamiento de éstas, por la simple razón de la sobrevivencia, tiene que adecuarse a las exigencias del mercado, acogiéndose a lo que se viene denominando como los informes de sostenibilidad o “la triple cuenta”, que abarca lo económico, lo ambiental y lo social.

3.5 ISO 26000 (CARACTERISTICAS)

- 1 Provee una guía voluntaria para llevar principios a la acción
- 2 Para organizaciones de todo tipo, tanto del sector privado como del público, en cualquier latitud.
- 3 Contiene directrices, más no requisitos: no es un estándar certificable como las ISO 9000 o 14001.

- 4 Ayuda a construir un consenso internacional sobre la definición de Responsabilidad Social y los asuntos que una organización debería gestionar.
- 5 Consolida las mejores prácticas que han evolucionado y las difunde mundialmente.

“Existen normas irrevocables, imprescindibles para todas las dinámicas de la vida, válidas para las personas, familias, empresas, gremios, comunidades y naciones. Vivir dichas pautas de la conducta humana, es la condición para un orden mundial justo, para una sociedad sostenible y un desarrollo sustentable.”⁸

3.6 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE): ES VOLUNTARIAMENTE OBLIGATORIA

Considerando que una empresa es un conjunto de recursos dirigidos y alineados para generar riqueza, dentro de un entorno demarcado, tenazmente influenciado por los *stakeholders* y la competencia, vacuo sería no considerar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como instrumento de gestión, aceptación y supervivencia social.

La RSE, parte de un principio-valor, que es hacer el bien, haciendo las cosas bien, buscando la competitividad y sostenibilidad, con la aceptación de la comunidad, de manera voluntaria, por estar de moda o en respuesta a una presión interna o externa, provocada o aleatoria.

Es un programa que debe ser gestionado y como tal reporta costos y solo de contera, podría aumentar los ingresos o reducir los egresos, pero definitivamente no está atado de manera directa a la maximización de las utilidades. No es una cuenta de resultados.

⁸ ESCOBAR, Clara. Asamblea Feceazar. 2012

En términos generales esos beneficios colectivos comunitarios que procura, no se inspiran en la caridad ni en la filantropía, sino que claramente buscan la permanencia y expansión de la empresa (riqueza) en el largo plazo, pero sí se revierten dinámicamente, alimentando un círculo virtuoso, al menos temporalmente.

La agenda de la gestión de la RSE, está determinada bien por la exigencia externa o circunstancial, por los reportes requeridos o comprometidos, por la imagen que se quiere proyectar o por las preferencias personales del administrador (local), salvo que se incorpore (que es lo recomendable) como política, con estrategia definida, presupuesto propio e indicadores evaluativos, por parte de la *gobernanza* (junta directiva) de la empresa.

Al considerar los puntos de vista y expectativas en general de los grupos involucrados y ponderar los impactos económicos, sociales y ambientales, resulta innegable que se aumentan los beneficios de la empresa porque contribuye a su crecimiento y sostenibilidad, identifica nuevas oportunidades de negocios afines, “garantiza la licencia social para operar”, mejora la planeación y gestión de cautela sobre los diferentes riesgos, genera respuestas positivas a las exigencias del mercado, cumple con los requerimientos del comercio internacional (de manera directa o indirecta) como integrante de la cadena de valor, fortalece las relaciones con los stakeholders, protege y fortalece su imagen, marca y reputación (estrategia de branding), se posiciona en el mercado por cuenta del acento en la distinción y la diferenciación, atrae y retiene a sus clientes internos y externos, incrementa la competitividad, enseña a autorregular el negocio, a defenderlo de las amenazas y de sus propias debilidades, ajustándolo debida y oportunamente y además se procura una excelente carta de presentación social e institucional.

Ahora bien, ante la disyuntiva de si debe permanecer como una gestión voluntaria o si debe escalar a categoría de imposición legal, somos partidarios de lo primero. Recordemos que no hace mucho tiempo, las teorías administrativas fueron

evolucionando acorde con los tiempos y las necesidades, pasando por las teorías X, Y, Z, de calidad total, de planeación estratégica, etc., siendo conscientes que los descubrimientos resultaban casi como panaceas, cada una de ellas digna de elevarse a dogma o por lo menos, a norma legal. Lo mismo sucede con las diferentes calificaciones y homologaciones, que se convierten en obligación fáctica para la supervivencia empresarial, pero no son generativas por si solas de valor agregado, ni de obligaciones universales. Se deben entender solo como herramientas o instrumentos.

Sobre todo en el campo empresarial, resulta evidente que son los hechos y las costumbres los que generan el Derecho, a través de la *normatización*. Pero también es abultado que el derecho comercial es esencialmente consensual, por la propia dinámica de los negocios y porque son pocos los raseros éticos universales imponibles por vía legal.

El intentar una reglamentación legal de la RSE, va en contravía de su esencia que tiene que ver con el arraigo, la ubicación, el tipo, el sector, la comunidad, las condiciones, las circunstancias, etc., es decir, con el entorno particular de cada empresa. Además se nos antoja que sería inconstitucional e inconveniente. Lo menos que se debe buscar con la figura es que se convierta en un prerrequisito legal, superable por convicción, pero también por ficción o por agilidad del “*avisado*”, pues ello no conduciría a nada. Son el mercado y la administración, los encargados de resolver la situación, con las coordenadas, tiempos y movimientos propios que se demanden para cada caso, de cara al logro de los propósitos o de las exigencias particulares.

3.7 CONCEPTO DE VALOR COMPARTIDO (CVC)

El concepto de valor compartido es una nueva propuesta estratégica que busca superar el modelo tradicional de responsabilidad social empresarial y su

desdibujado concepto filantrópico. Esta propuesta se basa en que todo producto o servicio tiene un impacto sobre una necesidad de la comunidad, por lo tanto las compañías deben redefinir sus productos y sus cadenas de valor con el fin de también satisfacer esas necesidades sociales y al mismo tiempo generar mayores utilidades para ellas.

Según Porter, “crear valor compartido nos da un propósito, nos dice por qué somos importantes. No dice que no deberíamos ser capitalistas. Dice que ser capitalista es diferente de lo que pensábamos. Si hacemos negocios de la manera adecuada, los negocios serán respetados en la sociedad, de una manera que nunca hemos visto ... no es solo ser eficiente o socialmente responsable, hay que crear valor agregado siendo consciente de que se es parte integral de una sociedad sin la cual no podría crecer mi negocio.”⁹

En la creación de valor compartido es necesario analizar las necesidades de los clientes, los productos y los mercados con una mirada más amplia, involucrando factores de gran incidencia como son los impactos sociales, ambientales y económicos que rodean a las organizaciones, con el fin que todas las acciones que se desarrollen dentro de este modelo puedan responder tanto a las necesidades de la propias organizaciones como a las de toda la comunidad de las que hacen parte, para de esta manera convertirse en organizaciones con un modelo estructurado de sostenibilidad.

Michael Porter añade que *“todos los problemas sociales representan oportunidades de mercadeo gigantes”*, lo cual brinda un espacio de acción muy amplio para la participación de empresas privadas en programas que beneficien a las comunidades en las que se desempeñan. Son las opciones de comunión entre lo público y lo privado, el adelgazamiento de la distancia entre el ánimo o no del lucro.

⁹ PORTER, Michael. Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011 Vol. 89 Issue1/2 P. 62-77

El CVC reconoce que las necesidades sociales y no sólo las económicas convencionales, son las que realmente definen los mercados. Las debilidades de la sociedad suelen crear costos ocultos para las empresas. No se trata de “compartir” o “redistribuir” sino de expandir la torta del valor económico y social. Son entonces el conjunto de políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de la empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera.

De otro lado, consideramos que el novísimo Concepto de Valor Compartido (CVC), es preferente y potencialmente aplicable a organizaciones globales muy grandes o a locales muy chicas, para que sea operativo y eficiente, luego no lo vemos como un auténtico sucedáneo de la RSE. Tendrá que construirse su propio camino con base en las experiencias y validaciones empíricas.

4 STAKEHOLDERS

A nivel internacional, ya no se habla de grupos de interés sino de STAKEHOLDERS y con mayor precisión de grupos de implicados, porque son realmente actores, protagonistas y tácitamente en algún momento, pueden dominar parcialmente la licencia de la empresa para operar.

Estamos hablando desde el punto de vista de la autoridad, de los mismos miembros de la junta directiva, los accionistas, los gremios, las agencias reguladoras y el gobierno. Como partícipes, de los empleados o funcionarios, los sindicatos, los proveedores, los distribuidores y los prestadores de otros servicios tipo outsourcing o de maquila. De los externos, tales como los medios de comunicación social, periodistas, miembros de la comunidad y los grupos especiales de presión (ONG). Y de los clientes, tal vez los más importantes, agrupados en las diferentes categorías, según la estrategia y clasificación otorgada por la empresa.

Bueno es resaltar que la competencia no está considerada como miembro de este colectivo, pero es otro grupo para tener muy en cuenta.

Según el *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés* para identificar un stakeholder se deben tener en cuenta, cuando menos las siguientes pautas: responsabilidad; influencia; cercanía; dependencia; representatividad regulatoria, cultural, política, social y tradicional.

5 JUNTAS DIRECTIVAS

5.1 DEFINICION

“La junta directiva es el órgano societario encargado por los accionistas para dirigir y controlar la compañía, en función de los intereses de los propietarios y en congruencia con las expectativas de los grupos de interés para asegurar el crecimiento del patrimonio y la sostenibilidad de la empresa.”¹⁰

5.2 ALCANCE DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS.

La junta directiva debe concentrarse en la generación de valor, en controlar la organización, representar en debida forma a los accionistas, desarrollar la estrategia y velar por la mejor sobrevivencia de la sociedad, cuidándose siempre de no coadministrar.

Se trata de un cuerpo colegiado, en principio, luego requiere de una excelente integración para poder trabajar como equipo, sin generar conflictos de interés, basado en la autodeterminación, la responsabilidad, la tolerancia, el profesionalismo y el respeto, debiendo generarse un buen clima para la

¹⁰ Bolsa de Valores de Colombia. Juntas Directivas, cartilla 2009. P.3

comunicación, el debate y el *disenso*, con claros indicadores evaluativos de su gestión.

“Un director ejecutivo (CEO) poderoso y dominante no tiene un desempeño neutral y balanceado, sino que, de acuerdo con un nuevo estudio del Journal of Management Studies, éste tenderá a ser mucho peor o mucho mejor que el de cualquier director ejecutivo común de otra compañía. Esto quiere decir que su labor puede llevar a la organización al éxito o al fracaso. El estudio concluye que para que las posibilidades de éxito sean mayores se debe contar con una junta directiva poderosa.”¹¹

En casos como estos el papel de la junta directiva sería, por un lado, el de perro guardián del director ejecutivo y, por otro, el de una conjugación de opiniones valiosas sobre la dirección estratégica de la compañía. De esta manera, la vigilancia de la junta directiva puede lograr detener a tiempo cualquier desviación peligrosa que pueda llevar a la firma al fracaso, antes de que esta sea puesta en práctica caprichosamente (para bien o para mal) por el CEO.

5.3 ESTRUCTURA, COMPOSICION E INTEGRACION

Para David Nadler no es posible legislar la efectividad de una junta. “Usted no puede establecer por mandato la curiosidad intelectual, el compromiso, la participación e independencia, ni ninguna de las características de una buena junta”, argumenta el autor. A esto se refiere en el sentido de que para él es muy fácil tener buen gobierno corporativo en el papel, pero fracasar en la práctica.¹²

Conviene recordar que la junta directiva es el órgano de gobierno por excelencia, con derechos, deberes y responsabilidades, de manera que si existe es por voluntad de los dueños con el fin de generar riqueza, partiendo de los recursos

¹¹ NADLER David, BEHAN Beverly & NADLER Mark. Building better boards a blueprint for effective governance. Jossey-Bass. 2006.

¹² ¿Cómo crear la mejor junta directiva?. 2011. En: www.revistadinero.com.co

sociales, con ética y responsabilidad social, procurando minimizar los riesgos, para darle larga y buena vida a la empresa, sus integrantes y la sociedad.

Para su ejercicio debe contar con buenos recursos logísticos, locativos, ayudas de comunicación y gastronomía balanceada y acorde. En la convocatoria se debe establecer y hacer respetar la hora de inicio y de finalización, al igual que toda la agenda proactiva señalada, sustentada y soportada con la información consolidada necesaria, Con el buen ejemplo y el respeto impartido desde la conducción, se van superando los impases por incumplimiento, descortesía o desatención. El reglamento de la junta preverá las soluciones a las diferentes situaciones que se vayan presentando, contando con la flexibilidad y actualidad que le sean propias.

La junta dispondrá de medios y medidas para la auto calificación personal y colectiva y por parte de la administración y de los dueños. Si realmente quiere ser eficiente, no atenderá más de tres temas de fondo a la vez, dándole importancia gradual a cada uno de ellos y evacuándolos de mayor a menor.

Sus miembros son responsables del sigilo y la guarda del secreto, pues para actuar como una cámara del disenso y de la verdad, deben contar sin reservas con toda la información fiel, completa, clara, oportuna y justa, a fin de realizar análisis de fondo, críticos, comparativos y prospectivos. De igual manera, se les debe remunerar justa y equitativamente e incluso, al igual que a la administración, incentivar cuando los resultados superen las expectativas. Las juntas ad honorem, son cosa del pasado y resultan muy inconvenientes pues se diezma el compromiso.

A las sesiones deben asistir siempre sobrios los principales que tengan capacidad de decisión y eventualmente los suplentes, al buen criterio del convocante, o por necesidad de cobertura. Siempre debe imperar el propósito social sobre el interés

particular, evitando al máximo los conflictos de interés, pues estos generan responsabilidad solidaria.

Se encuentra conveniente “*la mezcla de canas con ganas*”, es decir de experiencia y juventud, de género, de propios e independientes, pero sin sectarismos, pues lo que cuenta son los talentos aportados por cada quién, para la realización del buen propósito social y además porque operan como *embajadores permanentes* de la compañía, siendo fundamentales en la práctica de la inteligencia, de cara al *benchmarking* . Sus miembros normalmente son elegidos para períodos de un año, pero pueden renunciar, ser reelegidos o revocados por el órgano competente, en cualquier tiempo. La junta debe comportarse como una corporación decisoria mas que como meramente consultiva, obviamente sin usurpar otras competencias.

Resulta muy conveniente para las empresas de familia, construir y suscribir un protocolo que incluya lo referente a la composición y funcionamiento de la junta directiva, a fin de generar armonía constructiva.

5.4 FUNCIONES

Sir Adrián Cadbury sostuvo, que “la tarea principal de la junta directiva es crear (y sostener) la empresa del mañana a partir de la que existe hoy. Una junta agrega valor cuando mira hacia adelante y conduce la empresa hacia donde debe ir.”¹³

“LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA SON:

- Diseñar y aprobar la planeación, la estrategia y las políticas de la compañía.
 - Los presupuestos anuales y el plan de negocios
 - Las estrategias corporativas y políticas generales de la compañía.
- Definir el liderazgo de la organización.

¹³ Tomado de www.crisisologia.com

- Seleccionar, evaluar, establecer la remuneración y remover al ejecutivo principal.
- Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la compañía.
- Supervisar la gerencia, monitorear el presupuesto, revisar los indicadores claves del negocio y evaluar la capacidad organizacional.
- Asegurar la conducta ética y legal de la organización y sus empleados.
- Velar por el largo plazo de la organización.
 - Implementar y verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, cumplimiento de las políticas contables y la administración de riesgos.
 - Conceptuar sobre la disposición de activos estratégicos de la compañía, así como sobre los conflictos de intereses entre accionistas, antes de ser sometidos a la autorización de la asamblea general, de ser necesario.
- Dirigir las relaciones con los grupos de interés internos y externos (stakeholders) de la empresa.
- Diseñar la política de RSE.
- Garantizar la fiabilidad de la información de la empresa y facilitar el acceso de información a los accionistas”¹⁴
- Partiendo del *corebusiness*, mantener el enfoque y la alineación
- Evaluar permanentemente la gestión y los riesgos sociales
- Definir consistentemente acerca de las remuneraciones y los parámetros causales para gratificaciones puntuales o especiales

5.5 ORGANO ESTRATEGICO

Su papel corresponde al del máximo órgano de la administración y es el de generar valor definiendo la estrategia, la planeación, la organización y la dirección;

¹⁴ Bolsa de Valores de Colombia. Op.Cit. P.6-7

investigando sobre la prospectiva y las tendencias; haciendo inteligencia y benchmarking sobre la competencia; controlando la gestión, con los indicadores claves; administrando, previniendo y minimizando los riesgos; respondiendo por la conducta ética, social y legal de la empresa, de sus propietarios y funcionarios; ajustando, enfocando, alineando, sincronizando y evaluando los objetivos, procesos y las funciones sociales, de cara al cumplimiento de los propósitos y de los resultados esperados.

Allí es donde se pueden prever y tramitar los protocolos de familia, para asegurar la trascendencia y permanencia social frente a las transiciones generacionales y planear las sucesiones de la propiedad, el gobierno y la administración.

Es el centro para el debate, la discusión, el disenso y la toma de decisiones orientadas a los resultados y a las responsabilidades derivadas de los compromisos sociales, mas allá que una mera audiencia de pláticas, charlas o conversatorios informales.

Es donde se decide acerca del liderazgo, conducción, administración, gobierno y los correspondientes reconocimientos y remuneraciones para los integrantes y demás actores sociales

El éxito de una organización es el resultado de la sumatoria de varios factores holísticos, permitiendo la integración de los procesos, talento humano motivado, integro en lo moral, ético y legal; abiertos al cambio y a los retos del entorno, dentro de un ambiente laboral sano, con innovación y aprendizaje organizacional constante; centrados en la calidad total y el mejoramiento continuo, con respeto por el medio ambiente y las comunidades circundantes.

La disponibilidad de los miembros de las juntas para responder a la misión asignada y la comunicación fluída con la representación legal son factores determinantes para el buen funcionamiento corporativo.

Sin compromiso de los miembros las funciones se convierten en letra muerta, en mero protocolo para cubrir las apariencias. Al no crear valor agregado, la organización se priva de contar con la instancia de direccionamiento y conducción colegiada, objetiva, interdisciplinaria y especializada.¹⁵

¹⁵ SALAS RODAS, Luis Julián. Pistas para el éxito de la gestión de la junta directiva de una ONG. 2003

Un estudio realizado por Iván Brick (Universidad de Rutgers) y N.K Chidambaran entre 1999 y 2005, donde analizaron el comportamiento de más de 5 mil juntas, concluye que una junta activa genera valor a la firma. Los autores plantean que el valor de las firmas se incrementa sea porque mejora el desempeño operativo o porque el valor futuro de las inversiones planeadas aumenta. Estos dos escenarios se logran en las empresas debido a la correcta planeación y funcionamiento de sus juntas, quienes influyen en las decisiones futuras.¹⁶

5.6 RESPONSABILIDAD

Si bien la ley 222 de 1995 marca un hito histórico en el manejo responsable de las sociedades, consideramos que hubiera podido ser más clara y por ende más práctica, al darle tratamiento individualizado a cada una de las categorías de “administradores”, pues como conocemos, para estos efectos, todos son considerados como de una sola categoría y tratados con el mismo rasero.

En la realidad la responsabilidad se traduce en la indemnización debida por cuenta del daño causado, buscando resarcirle los perjuicios a la víctima.

En materia de juntas directivas la responsabilidad alcanza a los directores (miembros debidamente elegidos en su calidad de principal o suplente, cuando esta aplica), o quienes aparenten serlo por fuerza de los hechos o de las circunstancias¹⁷

En principio, los actos de los administradores que excedan el objeto social o los límites de la competencia, son *inoponibles* a la sociedad¹⁸, siempre y cuando no

16 BRICK, I.E & CHIDAMBARAN, N.K. Board meetings, committee structure, and firm value. Journal of Corporate Finance, 16. 2010 P.533–553.

17 Superintendencia de Sociedades. Circular 09. 1997

18 Código de Comercio. Artículo 833 – Teoría Ultravires

medie mandato aparente o ratificación. Al respecto, doctrinariamente persiste la discusión sobre si lo que se genera es *inoponibilidad o nulidad absoluta o relativa*, rescatándose la utilidad de la controversia, por los efectos procesales.

La norma implica a los administradores (directores) para que se comporten adecuadamente, debiendo obrar de buena fe, que es un principio general del derecho, con lealtad (es decir, con confianza y fidelidad) y con la diligencia y cuidado exentos de culpa, traduciéndose en una obligación de medio, de un buen hombre de negocios, valga decir, de un profesional en la materia. Ellos deben actuar privilegiando el interés social, de los asociados, de los stakeholders y evitando los conflictos de interés por cuenta de las pretensiones particulares. De las actuaciones puede no derivarse un perjuicio directo para la compañía, pero la sola transgresión genera sanciones administrativas y/o económicas.

Ahora bien, la ley 1474/2011 en su artículo 18, modificó el 258 del C.P., sancionando “la utilización indebida de información privilegiada” que no sea de dominio público y con la que se obtenga provecho directo o indirecto. Pero por supuesto, también se debe atender la denominada “regla de discrecionalidad”, que acepta que las decisiones de negocios tomadas con el pleno conocimiento e información, provenientes de un prudente y metodoso juicio, no necesariamente deben ser asertivas y en consecuencia, tampoco deben producir “en todo caso” responsabilidades objetivas.

Los mínimos deberes específicos de conducta, están relacionados en el artículo 23 de la ley 222/95, resultando genéricos para “todos” los administradores, resaltándose la necesidad de cubrir la *culpa in vigilando e in eligendo*. Los conflictos de interés, se presentan por el hecho de tener en el mismo plano los apetitos sociales con los particulares, lo cual no es posible adelantar sin desbalancear la contraparte, pero si es legalmente superable, en la medida que se obtenga autorización previa del máximo órgano social, cuando esté completa y debidamente informado sin que de manera alguna, perjudique los intereses

sociales. La que si no parece tener mucha correspondencia con estos administradores es la de cuidar que se le permita a la revisoría fiscal, cumplir con sus funciones, pues esta depende directamente de la asamblea y la traba, de haberla, normalmente estaría en la administración, de manera que los directores actuarían por percepción o conocimiento posterior.

La responsabilidad derivada de los perjuicios causados por dolo o culpa es solidaria e ilimitada y admite presunciones de culpa por extralimitación de funciones o de competencias, o por el reparto indebido de utilidades. Con el fin de evitar el abuso de accionistas-administradores, la norma establece que se tendrán por no escritas las cláusulas del contrato social que tiendan a absolverlos de las responsabilidades antedichas o a limitarlas al importe de las cauciones que hayan prestado para ejercer sus cargos. Las acciones procesales para activar los derechos, también están previstas en la ley y son de carácter individual o social, con una prescripción de cinco años.

La legislación obliga a los administradores a rendir cuentas de su gestión al final de cada ejercicio, dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiren de su cargo y cuando se las exijan los accionistas. La presentación de los estados financieros así como los denominados informes de gestión entre otros, son los instrumentos que diseñó el legislador para ello.

6 VISION EMPIRIOCRITICISTA

Lo más importante para el correcto funcionamiento de la Junta Directiva es primero que efectivamente exista y en seguida, su composición, debiéndose buscar que sus integrantes, nombrados por el máximo órgano jerárquico, conforme al sistema legal o estatutario adoptado, sean expertos en diferentes áreas (administrativa, jurídica, contable-financiera, comercial, técnicas, etc.), tengan vocación estratégica y conformen un número conveniente e impar.

Deberá estar comandada por un estratega que sea un verdadero líder, justo, ético, leal, equitativo, confiable, responsable, ágil, conocedor del negocio y del entorno, organizado, comprometido, visionario, coherente, claro, fuerte, versátil, analítico, gentil, solidario, buen conductor y constructor, digno de emular, con buen olfato, vocación de servicio y de mando, garantista y que en realidad guste del trabajo en equipo y vele por el interés general.

Debe ser un colectivo ganador y generador, con muy buen trato entre sus miembros, apartando las incoherencias y pérdidas de valor. Las decisiones son del grupo aun cuando para llegar a ellas, se presenten las controversias que sean necesarias, con el propósito de hacer prevalecer el interés social y subordinar cualesquier otro a este.

Sus funciones son de gobierno, dirección y protección, diseñando y ejecutando la planeación estratégica, ajustando y siguiendo la carta de navegación, pensando en grande, con foco y alineación, desdeñando las minucias. No le está permitida la inoperancia, la usurpación de funciones, la coadministración, la no generación de valor, ni la ausencia de compromiso y cumplimiento. También debe vislumbrar y minimizar los riesgos. Consolida la autoridad con el buen ejemplo, asumiendo la propia responsabilidad y rindiendo cuentas¹⁹.

Para el tema de las comunicaciones con cualquiera de los grupos de interés, sea individual o grupal, es vital seguir el conducto regular, para que no reinen el caos y la confusión, sobre todo a través de la representación legal, con la que debe existir una permanente retroalimentación. Mientras que para la administración es preferible *arriesgarse* en la toma de decisiones, en la junta directiva estas tienen que ser ponderadas, coherentes y sistémicas.

Una buena junta, debe predeterminar su calendario de sesiones ordinarias, construir y respetar su propia agenda, generar su propio reglamento, imprimir un estilo propio, ajustado a los requerimientos de la empresa y no al capricho o al

¹⁹ Accountability

vaivén de las emociones o de las circunstancias y dar muy buen ejemplo con su comportamiento.

La velocidad y el volumen de la compañía, muchas veces se refleja en el funcionamiento de la junta de directores. Por eso corresponde *arreglar* una equitativa y justa remuneración, que además comprometa materialmente a los miembros, por supuesto acorde con la capacidad de la empresa. De todas maneras, el contar con una buena junta directiva bien remunerada, es muy económico, visto desde la ecuación costo – beneficio – bienestar – productividad - utilidad.

En las juntas directivas el voto es personal, indelegable e intransferible y salvo pacto en contrario, el quórum deliberatorio son la mayoría de sus integrantes principales o de sus suplentes, mientras que el decisorio, se logra con la mayoría de los presentes. Si eventual u ocasionalmente se encuentran presentes todos los miembros principales, pueden sesionar como junta, simplemente instalándola.

La frecuencia de sus reuniones depende de los estatutos, pero sobretodo de la conveniencia social, acostumbrándose a que sea mensual, con una duración entre dos y cinco horas, ojalá en la mañana, requiriéndose para su eficacia que previamente se cuente con la información completa, no basta con una simple relación de datos, referencias o copias de documentos, debiéndose preparar con suficiencia por cada uno de los directivos.

La experiencia determina que conviene dividir en compartimentos identificables y medibles, el desarrollo de las sesiones, para lograr una mayor eficacia, con buena operatividad, revisando el pasado, consultando el presente y avizorando el futuro. A título de sugerencia y sin perjuicio de optar por otro modelo, en todo caso, flexible y ajustable, consideramos que el tiempo ordinario de la junta debe dividirse proporcionalmente, sin que tampoco resulte siendo una camisa de fuerza :

10% para la aprobación de actas y cuentas.

- 20% para informes, evaluación y seguimiento.
- 10% para revisar la competencia y la competitividad.
- 15% para analizar los mercados y las tendencias.
- 15% para prospectiva e innovaciones.
- 15% para la presentación y sustentación de propuestas.
- 10% para la toma de decisiones.
- 5% para la evaluación reservada (siempre), sin la participación de la administración ni de los invitados.

7 CONCLUSIONES

Una nueva revolución social sucedió en Colombia con el advenimiento de las sociedades por acciones simplificadas SAS, pues flexibilizó la estructura y el manejo corporativo, prescindiendo de la obligatoriedad de figuras tradicionalmente ligadas a la composición accionaria, como la junta directiva y la revisoría fiscal.

El país viene insertándose en el concierto internacional, suscribiendo tratados bilaterales y multilaterales de libre comercio y asociación (TLC-ARIS) y ha tocado las puertas de la OCDE, impulsora del buen gobierno corporativo, que basa su razón de ser en la ética, la transparencia, la equidad, la honestidad y la responsabilidad, preponderantemente en el lomo de las juntas directivas de las empresas, reconociendo su vital importancia, como articuladoras del bienestar social y comunitario. La junta directiva, como órgano colegiado, según la OCDE, “debe garantizar una dirección estratégica de la empresa, con un sistema de control eficaz de la administración y con sistemas de rendición de cuentas para los accionistas y para los demás grupos de interés”.

Además, desde las diferentes ramas del poder público, se realizan esfuerzos para incentivar la formalidad empresarial y la generación de empleos dignos y

estables, dictándose una normatividad acorde que coincide en propósito con las SAS, como apropiado instrumento de desarrollo empresarial formal.

En las SAS, no es obligatoria la junta directiva, lo que no significa que no sea conveniente, debiéndose implantar a través de los estatutos sociales. Si se prescinde de ella, las funciones de administración y representación, serán asumidas por el representante legal nombrado por la asamblea, que si es un cuerpo obligatorio.

Dentro de nuestro ejercicio investigativo, auscultamos la posibilidad de sustituir la eventual ausencia de las juntas directivas, con toda la importancia e injerencia reportadas a su favor, pasando desde la opción de la junta unipersonal hasta la de los precarios mandatos o incluso los diferentes comités posibles (que diluyen la necesaria responsabilidad personal), pero desafortunadamente no encontramos solución práctica, pues de hecho es una facultad absolutamente discrecional considerarla o no y de hacerlo, el reto estriba en que resulte estratégica, efectiva, eficiente y eficaz, para los nobles propósitos colectivos.

También es cierto, que de tener una mala o inoperante junta directiva a no tenerla, es preferible y mucho más barato lo segundo, así se vaya a contrapelo de hacia donde se dirige el mundo.

Una vez más, las opciones y las decisiones están en nuestras manos.

“Quien no planea, ni siquiera sabe cuándo ni a dónde llegar; quien se equivoca planeando, planea fallar; pero quien bien planea no se cansa de acertar”

Carlos Alberto Ante y Ospina

BIBLIOGRAFIA

1. BARRERO MORA Martha Cecilia; CARDOZO CANIZALEZ Luz Amparo; ORTEGA GALINDO Fernando José. *Guía Práctica Sociedad Por Acciones Simplificada. 2008.*
2. BENAVIDES BLANCO Julián. Historia del Gobierno Corporativo
3. BENAVIDES, Julián; BARONA Bernardo y ELORZA, Luis. Libro Blanco de Gobierno Corporativo. CONFECAMARAS
4. BERNAL, Andrés. Best Practice Coldes in Colombia. Report for the Latin American Roundtable of Corporate Governance, 2007
5. BERNAL, Andrés. Investor Opinión Survey 2008 – LAVCA. LAVCA
6. BRICK, I.E & CHIDAMBARAN, N.K. Board meetings, committee structure, and firm value. *Journal of Corporate Finance*, 16. 2010 P.533–553.
7. CAF. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo 2005.
8. Cámara de Comercio de Bogotá. Responsabilidad de los administradores
9. Cámara de Comercio de Bogotá; Confecámaras; Super Sociedades. Guía colombiana de Gobierno Corporativo para las sociedades cerradas y de familia.
10. CARVER, John and Miriam Mayhew. *Reinventing your Board.* 1997.
11. Center for International Private Enterprise- CONFECAMARAS. Boletín 68. Corporate Governance-Centro Nacional de Gobierno Corporativo. Pág 16-17
12. CHARAN, Ram. Juntas directivas que contribuyen al resultado. 2005
13. DEL VALLE Clemente y CARVAJAL Mauricio. Gobierno corporativo en Colombia: desarrollos y perspectivas. *Claves del Gobierno Corporativo*, 2005.
14. DEL VALLE Clemente y CARVAJAL Mauricio. Gobierno Corporativo en Colombia: desarrollos y perspectivas. *Claves del Gobierno Corporativo*, 2005.
15. Doing Business: Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/economyrankings/>
16. European Corporate Governance Institute. <http://www.ecgi.org>
17. FRADIQUE – MÉNDEZ Carlos, LLORENTE Margarita. La adopción de Código de Buen Gobierno: una nueva etapa de sofisticación y generación de valor en los emisores Brigard & Urrutia Abogados
18. Gobierno Corporativo – Confecámaras: Disponible en: <http://www.gobiernocorporativo.com.co/>

19. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. Harvard Business Review on Corporate Governance. 2000.
20. Informe de competitividad Global. Disponible en:
<http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html>
21. INTERNATIONAL ACADEMY FOR QUALITY. Corporate Governance quality at the top 2007.
22. Ley No. 1429 de 2010. Ley de Formalización y Generación de Empleo. Diario Oficial No. 47.937 de 29 de diciembre de 2010.
23. Ley No. 1430 de 2010. Por medio de la cual se dictan normas tributarias de control y para la competitividad. Diario Oficial No. 47.937 de 29 de diciembre de 2010.
24. McKinsey & Company. Global Investor Opinion Survey – 2002: Key Findings.
25. METZGER, Nancy. Corporate Governance Trends in Latin America. IFC 2008
26. MOLANO, Ricardo. La Junta Directiva (II): Un Instrumento para los Problemas de Mandato. En: www.portafolio.co 2011.
27. MOLANO, Ricardo. La Junta Directiva (III): Una forma de comportamiento organizacional. En: www.portafolio.co 2012.
28. NADLER David, BEHAN Beverly & NADLER Mark. Building better boards a blueprint for effective governance. Jossey-Bass. 2006.
29. OECD. Principles of Corporate Governance 2004.
30. PORTER, Michael. Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011 Vol. 89 Issue1/2 P. 62-77
31. Super Sociedades. Análisis informe 31 Gobierno Corporativo 2009.
32. Super Sociedades. Guía práctica para la SAS
33. Super Sociedades. Análisis de la encuesta nacional de Gobierno Corporativo
34. Super Sociedades. Circular externa No 100-006 de 2008
35. Super Sociedades. Circular externa No 300-002 de 2010
36. Super Sociedades. Doctrinas Jurídicas y Contables 1994-2009
37. Super Sociedades. Guía para la empresa responsable

38. Super Sociedades. Guía práctica para Administradores
39. Super Sociedades. Responsabilidad de los administradores
40. Superintendencia financiera de Colombia. Gobierno Corporativo. Disponible en <http://www.superfinanciera.gov.co/>
41. VILLAMIZAR REYES Francisco. La Sociedad por Acciones Simplificada. 2010. Legis Editores S.A.

RESUMEN ANALITICO DE INVESTIGACION (R.A.I)

No	VARIABLES	DESCRIPCION DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO EMPRESARIAL Y DE LOS NEGOCIOS
2	TTITULO DEL PROYECTO	CONVENIENCIA DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS EN LAS SAS COLOMBIANAS
3	AUTOR	ANTE OSPINA CARLOS ALBERTO
4	AÑO Y MES	BOGOTÁ, AGOSTO DE 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR	GIRALDO PUERTA JUAN PABLO
6	DESCRIPCION O ABSTRACT	<p>La investigación demuestra como la junta directiva es el alma de las organizaciones, registrando su importancia histórica e institucionalmente, pero hace ver también como el hecho de convertirse en órgano directivo opcional, a partir de la vigencia de la ley de la "SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA", las pone en riesgo de sobrevivencia. Repasa la evolución del denominado "gobierno corporativo" a través de los principios, declaraciones, figuras e instituciones afines, adoptadas por la mayoría de estados y empresas responsables. Considera y desarrolla el concepto de "stakeholder" y se centra en resaltar las bondades de la junta directiva, como motor estratégico social fundamental y de las responsabilidades de sus miembros, para rematar con una visión holística, producto del conocimiento y las experiencias.</p> <p>The research demonstrates how executive boards are the soul and guide of organizations, demonstrating their historical and institutional importance, but also the fact of becoming an optional managerial body, according to law 1258 from 2008 or of the "Simplified Stock Corporation" – SAS (For its acronym in Spanish), which put them on survival risk. Reviews the evolution of so-called "corporate governance" through the principles, statements, figures and related institutions, adopted by most states and responsible corporations with productive, competitive and sustainable vocation. Considers and develops the concept of "stakeholder" as the involved groups in companies, with their characteristics and incidents, and focuses on highlighting the benefits of executive boards, as fundamental social strategic engine and of the responsibilities of its members, finishing with a holistic view based on empirical practices, product of knowledge and experiences.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Junta Directiva, Sociedad por Acciones Simplificada.(SAS), Gobierno Corporativo,Stakeholders, estrategia.
8	SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	SOCIEDADES MERCANTILES
9	TIPO DE ESTUDIO	Ensayo Juridico
10	OBJETIVO GENERAL	Determinar la necesidad de la junta Directiva en las SAS, para optimizar sus resultados. El objetivo general de la investifacion propuesta es encontrar un camino eficaz para hacer ver a los propietarios y gestores de las SAS, la inportancia de contar con una buena JD y llamar la atencion del estado colombiano para que procuren la implementacion
		Analizar el alcance y las funciones de las juntas directivas

11	OBJETIVOS ESPECIFICOS	<p>Establecer el impacto de las funciones en el desarrollo del objeto social y la sostenibilidad de la empresa.</p> <p>Determinar la responsabilidad de los directores y su límites legales y estatutarios.</p> <p>Confirmar la afirmación de que la JD como órgano e instrumento estratégico de las sociedades, contribuye eficazmente al éxito o fracaso de las mismas.</p> <p>Recomendar la forma de integración, funcionamiento y operatividad de las JD de acuerdo con el sector económico y la estructura, cultura, tamaño, capacidad y necesidad de las microempresas SAS.</p> <p>Establecer los posibles mecanismos de eficiente divulgación e implementación de las JD para las microempresas SAS colombianas.</p>
12	RESUMEN GENERAL	<p>Resulta evidente por la fuerza de los hechos que el éxito y la permanencia de las empresas, depende en alto grado de la funcionalidad de su junta directiva, como órgano estratégico, de gobierno, dirección y control.</p> <p>Resulta evidente por la fuerza de los hechos que el éxito y la permanencia de las empresas, depende en alto grado de la funcionalidad de su junta directiva, como órgano estratégico, de gobierno, dirección y control.</p> <p>Esta contagiosa falencia es superable, si la decisión se adopta con conocimiento y en conciencia, superando la creencia de que la junta es un costoso estorbo y que en cambio, los estatutos sociales en realidad son la carta de navegación, estructura, organización, funcionamiento y control, ajustables a las necesidades de la empresa y sus dueños.</p> <p>Adicionalmente, es de público conocimiento que el país viene internacionalizándose, dentro de un proceso inatajable de globalización, que implica innovación, competencia y tecnología y que para las empresas nacen amenazas pero también grandes oportunidades de vincularse a las cadenas de valor y productividad, para comercializar sus bienes y servicios, debiéndose entender con suficiencia que sin unas buenas y homogéneas prácticas de gobierno corporativo (naturalmente conducido por la junta directiva), las probabilidades de permanencia escasean.</p> <p>Por eso, apegados a la metodología de “análisis y síntesis”, apelando a las fuentes primarias y secundarias, pero sobre todo a la experiencia propia y de muchos pares, adelantamos la presente investigación, partiendo de unos antecedentes históricos, repasando los conceptos, actores, factores y derroteros del gobierno corporativo como marco referente, resaltando el “nuevo concepto” de stakeholders por sus múltiples implicaciones y recordando somera pero integralmente, la estructura, alcance y funcionamiento de la junta directiva, que de manera alguna es que haya dejado de existir por cuenta de las SAS.</p>
13	CONCLUSIONES	<p>Una nueva revolución social sucedió en Colombia con el advenimiento de las sociedades por acciones simplificadas SAS, pues flexibilizó la estructura y el manejo corporativo, prescindiendo de la obligatoriedad de figuras tradicionalmente ligadas a la composición accionaria, como la junta directiva y la revisoría fiscal.</p> <p>El país viene insertándose en el concierto internacional, suscribiendo tratados bilaterales y multilaterales de libre comercio y asociación (TLC-ARIS) y ha tocado las puertas de la OCDE, impulsora del buen gobierno corporativo, que basa su razón de ser en la ética, la transparencia, la equidad, la honestidad y la responsabilidad, preponderantemente en el lomo de las juntas directivas de las empresas, reconociendo su vital importancia, como articuladoras del bienestar social y comunitario. La junta directiva, como órgano colegiado, según la OCDE, “debe garantizar una dirección estratégica de la empresa, con un sistema de control eficaz de la administración y con sistemas de rendición de cuentas para los accionistas y para los demás grupos de interés”.</p> <p>Además, desde las diferentes ramas del poder público, se realizan esfuerzos para incentivar la formalidad empresarial y la generación de estables, dictándose una normatividad acorde que coincide en propósito con las SAS, como apropiado instrumento de desarrollo empresarial formal.</p>

	<p>En las SAS, no es obligatoria la junta directiva, lo que no significa que no sea conveniente, debiéndose implantar a través de los estatutos sociales. Si se prescinde de ella, las funciones de administración y representación, serán asumidas por el representante legal nombrado por la asamblea, que si es un cuerpo obligatorio.</p> <p>Dentro de nuestro ejercicio investigativo, auscultamos la posibilidad de sustituir la eventual ausencia de las juntas directivas, con toda la importancia e injerencia reportadas a su favor, pasando desde la opción de la junta unipersonal hasta la de los precarios mandatos o incluso los diferentes comités posibles (que diluyen la necesaria responsabilidad personal), pero desafortunadamente no encontramos solución práctica, pues de hecho es una facultad absolutamente discrecional considerarla o no y de hacerlo, el reto estriba es en que resulte estratégica, efectiva, eficiente y eficaz, para los nobles propósitos colectivos.</p> <p>También es cierto, que de tener una mala o inoperante junta directiva a no tenerla, es preferible y mucho más barato lo segundo, así se vaya a contrapelo de hacia donde se dirige el mundo.</p> <p>Una vez más, las opciones y las decisiones están en nuestras manos.</p> <p>“Quien no planea, ni siquiera sabe cuándo ni a dónde llegar; quién se equivoca planeando, planea fallar; pero quien bien planea no se cansa de acertar”</p> <p style="text-align: right;">Carlos Alberto Ante y Ospina</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. BARRERO MORA Martha Cecilia; CARDOZO CANIZALEZ Luz Amparo; ORTEGA GALINDO Fernando José. <i>Guía Práctica Sociedad Por Acciones Simplificada. 2008.</i> 2. BENAVIDES BLANCO Julián. Historia del Gobierno Corporativo 3. BENAVIDES, Julián; BARONA Bernardo y ELORZA, Luis. Libro Blanco de Gobierno Corporativo. CONFECAMARAS 4. BERNAL, Andrés. Best Practice Coldes in Colombia. Report for the Latin American Roundtable of Corporate Governance, 2007 5. BERNAL, Andrés. Investor Opinión Survey 2008 – LAVCA. LAVCA 6. BRICK, I.E & CHIDAMBARAN, N.K. Board meetings, committee structure, and firm value. Journal of Corporate Finance, 16. 2010 P.533–553. 7. CAF. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo 2005. 8. Cámara de Comercio de Bogotá. Responsabilidad de los administradores 9. Cámara de Comercio de Bogotá; Confecámaras; Super Sociedades. Guía colombiana de Gobierno Corporativo para las sociedades cerradas y de familia. 10. CARVER, John and Miriam Mayhew. Reinventing your Board. 1997. 11. Center for International Private Enterprise- CONFECAMARAS. Boletín 68. Corporate Governance-Centro Nacional de Gobierno Corporativo. Pág 16-17 12. CHARAN, Ram. Juntas directivas que contribuyen al resultado. 2005 13. DEL VALLE Clemente y CARVAJAL Mauricio. Gobierno corporativo en Colombia: desarrollos y perspectivas. Claves del Gobierno Corporativo, 2005. 14. DEL VALLE Clemente y CARVAJAL Mauricio. Gobierno Corporativo en Colombia: desarrollos y perspectivas. Claves del Gobierno Corporativo, 2005. 15. Doing Business: Disponible en: http://www.doingbusiness.org/economyrankings/ 16. European Corporate Governance Institute. http://www.ecgi.org

14	FUENTES BIBLIOGRAFICAS	<p>17. FRADIQUE – MENDEZ Carlos, LLORENTE Margarita. La adopción de Código de Buen Gobierno: una nueva etapa de sofisticación y generación de valor en los emisores Brinard & Irujo Abogados</p> <p>18. Gobierno Corporativo – Confecámaras: Disponible en: http:// www.gobiernocorporativo.com.co/</p> <p>19. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. Harvard Business Review on Corporate Governance. 2000.</p> <p>20. Informe de competitividad Global. Disponible en: http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html</p> <p>21. INTERNATIONAL ACADEMY FOR QUALITY. Corporate Governance quality at the top 2007.</p> <p>22. Ley No. 1429 de 2010. Ley de Formalización y Generación de Empleo. Diario Oficial No. 47.937 de 29 de diciembre de 2010.</p> <p>23. Ley No. 1430 de 2010. Por medio de la cual se dictan normas tributarias de control y para la competitividad. Diario Oficial No. 47.937 de 29 de diciembre de 2010.</p> <p>24. McKinsey & Company. Global Investor Opinion Survey – 2002: Key Findings.</p> <p>25. METZGER, Nancy. Corporate Governance Trends in Latin America. IFC 2008</p> <p>26. MOLANO, Ricardo. La Junta Directiva (II): Un Instrumento para los Problemas de Mandato. En: www.portafolio.co 2011.</p> <p>27. MOLANO, Ricardo. La Junta Directiva (III): Una forma de comportamiento organizacional. En: www.portafolio.co 2012.</p> <p>28. NADLER David, BEHAN Beverly & NADLER Mark. Building better boards a blueprint for effective governance. Jossey-Bass. 2006.</p> <p>29. OECD. Principles of Corporate Governance 2004.</p> <p>30. PORTER, Michael. Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011 Vol. 89 Issue1/2 P. 62-77</p> <p>31. Super Sociedades. Análisis informe 31 Gobierno Corporativo 2009.</p> <p>32. Super Sociedades. Guía práctica para la SAS</p> <p>33. Super Sociedades. Análisis de la encuesta nacional de Gobierno Corporativo</p> <p>34. Super Sociedades. Circular externa No 100-006 de 2008</p> <p>35. Super Sociedades. Circular externa No 300-002 de 2010</p> <p>36. Super Sociedades. Doctrinas Jurídicas y Contables 1994-2009</p> <p>37. Super Sociedades. Guía para la empresa responsable</p> <p>38. Super Sociedades. Guía práctica para Administradores</p> <p>39. Super Sociedades. Responsabilidad de los administradores</p> <p>40. Superintendencia financiera de Colombia. Gobierno Corporativo. Disponible en http://www.superfinanciera.gov.co/</p> <p>41. VILLAMIZAR REYES Francisco. La Sociedad por Acciones Simplificada. 2010. Legis Editores S.A.</p>
----	------------------------	---