

**MIEMBROS INDEPENDIENTES EN JUNTAS DIRECTIVAS EN COLOMBIA**

**Johana Paola Hernández Barreto**

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Especialización en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría**

**Bogotá, D.C.**

**2015**

**Miembros independientes en juntas directivas en Colombia**

**Johana Paola Hernández Barreto**

**Trabajo de grado para optar al Título de Especialista de Estándares  
Internacionales de Contabilidad y Auditoría**

**Director:**

**Jorge Suárez Tirado**

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Especialización en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría**

**Bogotá, D.C.**

**2015**

## Contenido

Resumen	4
Abstract	5
INTRODUCCIÓN	6
1 MARCO TEÓRICO	8
2 GENERALIDADES	12
2.1 TEORÍA DE LA AGENCIA	12
2.2 CONCEPTOS	13
2.2.1 Juntas directivas	13
2.2.2 Gobierno corporativo	14
2.2.3 Miembros independientes	16
2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO	16
2.3.1 Ventajas	16
2.3.2 Desventajas	17
2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS	17
2.4.1 Ventajas	17
2.4.2 Desventajas	17
3 LINEAMIENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO	18
3.1 PRINCIPIOS DE LA OCDE	18
3.2 WHITE PAPER PARA AMÉRICA LATINA	18
3.3 CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO - CAF	19
4 ESTUDIO DE CASO	20
5 CONCLUSIONES	29
REFERENCIAS	30

## Resumen

Este trabajo de grado se hace con el fin de identificar y contextualizar una definición de miembro independiente, su importancia, composición y variables relacionadas, se realizará un muestreo aleatorio de las empresas Colombianas que a la fecha han adoptado las políticas de buen Gobierno Corporativo con los parámetros que establece la OCDE, Confecamarás y la Superintendencia Financiera, para establecer si estas compañías desarrollan de manera adecuada esta nueva práctica.

Se busca interpretar las diferencias que existen entre miembro dependiente (Propiedad) e independiente (El control), así mismo se analizarán las variables o efectos que puedan llegar a visualizar los dueños y los Directivos, para así proyectar un panorama diferente respecto a los objetivos que cada uno de ellos propone.

Se tomará como marco de referencia el Código de buen país de la Superintendencia Financiera de Colombia, los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, CAF, White Paper de Gobierno Corporativo para América Latina, para llegar a una conclusión más clara y precisa.

*Palabras clave: Gobierno corporativo, juntas directivas, miembros dependientes e independientes, propiedad, control, conflictos de intereses.*

## **Abstract**

This degree work is done in order of identify and contextualize a definition of independent member, its importance, composition and related variables, a random sample of Colombian companies to date have adopted policies of good corporate governance to be held parameters established by the OCDE, Confecamaras and the Financial Supervisory, from establish whether these companies adequately develop this new practice.

It seeks to interpret the differences between dependent member (Property) and independent (The control), also variables or effects that may come to view the owners and managers, in order to project a different picture regarding the objectives will be analyzed to each proposed.

It is taken as a reference to the Code of good country of the Financial Superintendence of Colombia, the principles of Corporate Governance OCDE, CAF, and White Paper on Corporate Governance in Latin America to reach a clear and precise conclusion.

*Key words: Corporate governance, boards, dependent and independent members, ownership, control, conflicts of interest.*

## INTRODUCCIÓN

La iniciativa de hacer este estudio de la participación de los miembros independientes en las juntas directivas en Colombia surge de la falta de información sobre el tema ya que la Superintendencia Financiera aún no evalúa el enfoque que le da el Gobierno Corporativo a estas empresas, no le ha dado la importancia suficiente para aplicar la implementación organizadamente a todas las empresas tanto grandes como medianas y pequeñas, solo lo han dejado para aquellas empresas que estén interesadas en crecer internamente en el país o quieran salir a prestar sus servicios en otros mercados.

Primero que todo, el Gobierno corporativo nace con la OCDE quien en 1999 publicó inicialmente sus Principios de Gobierno Corporativo los cuales han recibido amplia difusión a nivel mundial. Colombia se unió a estos esfuerzos con la publicación del Código Marco de Buen Gobierno de Confecámaras (Benavides, 2002).

El Gobierno Corporativo es parte fundamental del desarrollo económico y social de las empresas grandes y pequeñas en el mundo, de acuerdo a esto, la implementación de dicho esquema en Colombia empieza a tomar gran relevancia. El enfoque de esta práctica está basado en los miembros independientes, los cuales deben velar por la transparencia de las negociaciones, bienestar de la empresa y personas externas a la misma, identificando la diferencia que hay entre lo propio y el control.

Con la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera a nivel global, el gobierno corporativo se convierte en una práctica alterna para lograr los objetivos de transparencia financiera y social que buscan dichas normas, para generar una estabilidad económica con base en la interpretación final que nos brindan los resultados que arroja la norma internacional y el gobierno corporativo en un trabajo conjunto, así mismo como lo indica OCDE “a contribuir a una sana expansión económica tanto de los Estados miembros como en los no-miembros en vías de desarrollo económico”. (OCDE, 2004).

La economía colombiana durante los últimos años ha venido llevando el modelo de miembros dependientes con un promedio de un 75% sobre el 25% de miembros

independientes que son los que realmente velan por los intereses comunes más que por los individuales. De acuerdo a la ley 964 del 2005, el porcentaje de los miembros independientes es del 25%; en controversia a esto, las Normas Internacionales de Información Financiera trajo la convergencia y con ellas el Gobierno Corporativo el cual busca disminuir los riesgos, problemas, etc, lo cual sugiere que los miembros independientes superen a los dependientes, con esto hay un tratamiento equitativo e igualitario y no hay violación de derechos para ninguna de las partes.

Para alcanzar resultados eficientes se deben cambiar drásticamente las políticas, el modelo corporativo, la toma de decisiones, para así lograr el objetivo propuesto. Las empresas que han tomado la iniciativa de adoptar esta nueva línea económica para alcanzar su mayor rentabilidad en Colombia son: Argos, Ecopetrol, grupo Aval, Isagen, Coomeva entre otras.

Estas empresas anteriormente nombradas han crecido rápidamente aplicando el Código de buen gobierno y se destacan por ser las mejores, con una calificación muy alta, con beneficios para sus empleados y prestando un mejor servicio para sus clientes, ya que teniendo a sus empleados motivados hacen que ellos estén contentos y entreguen todos sus conocimientos, se capaciten y tengan una buena actitud para prestar el servicio de una manera adecuada y los clientes se sientan satisfechos, atraigan otros clientes, hablen bien del servicio prestado y así las compañías obtengan una mayor rentabilidad.

Esta iniciativa no solo ha sido tomada por las grandes empresas colombianas sino también por la pyme Federmann quien da un ejemplo claro para que las pymes adopten esta práctica.

## 1 MARCO TEÓRICO

Esta investigación se realizará partiendo de los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, White paper para América Latina, CAF, Confecámaras y algunos de los documentos que presenta la Superintendencia Financiera o las mismas compañías en sus portales web para que sea más puntual para el caso de Colombia.

Primero se tomarán los conceptos que definen el miembro independiente en Colombia en sus diferentes entes públicos así como privados, para llegar a un solo concepto y determinar según el Gobierno Corporativo, qué es lo que quiere establecer como miembro independiente y así lograr identificar una definición precisa.

Según la Ley 964 de 2005, Artículo 44, las juntas directivas de los emisores de valores se integrarán por un mínimo de cinco (5) y un máximo de diez (10) miembros principales, de los cuales al menos el veinticinco por ciento (25%) deberán ser independientes. En ningún caso los emisores de valores podrán tener suplentes numéricos. Los suplentes de los miembros principales independientes deberán tener igualmente la calidad de independientes.

Quien tenga la calidad de representante legal de la entidad no podrá desempeñarse como presidente de la junta directiva. (Congreso de Colombia/Ley 964 del 2005, 2005)

Algunos principios y, en ocasiones leyes nacionales, establecen deberes concretos de los miembros del Consejo que puedan ser considerados como independientes y, en algunos casos, recomiendan que la mayoría de los miembros del Consejo sean independientes, para una mayor objetividad respecto a la toma de decisiones de las actividades que se presenten en un momento de dificultades o crisis financieras, económicas y sociales. (OCDE, 2004)

El miembro independiente es importante según los principios porque desempeña un papel central ya que administra los ahorros personales de los socios y busca garantizar unos ingresos beneficiosos para vivir cómodamente su vejez y poder disfrutar mejor su vida personal.



El documento de White Paper va dirigido a altos ejecutivos ya que el gobierno corporativo es para creadores de políticas, reguladores de normas privadas, directivos, inversionistas, profesionales etc. Todos estos para orientar, establecer límites y funciones de los miembros de las juntas directivas, socios o accionistas.

El gobierno corporativo puede definirse como la manera en que se ejerce el poder de la empresa en la administración de su cartera total de activos y recursos, con el objetivo de mantener e incrementar el valor para los accionistas con el beneplácito de otras partes interesadas en el marco de su misión institucional.

El gobierno corporativo abarca un conjunto de las relaciones entre administrativos, acreedores, inversionistas, accionistas y partes interesadas. Adicional proporciona la estructura a través de la que fijan los objetivos de las empresas. (Confecámaras, 2015)

Para el grupo Isagen el miembro independiente de la Junta Directiva es aquella persona que en ningún caso sea:

1. Funcionarios de accionistas que directamente o en virtud de convenio dirijan, orienten o controlen la mayoría de los derechos de voto de ISAGEN o que determinen la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.
2. Socio o empleado de asociaciones o sociedades que presten servicios de asesoría o consultoría a ISAGEN o a las empresas que pertenezcan al mismo grupo económico del cual forme parte esta, cuando los ingresos por dicho concepto representen para aquellos, el veinte por ciento (20%) o más de sus ingresos operacionales.
3. Empleado o directivo de una fundación, asociación o sociedad que reciba donativos importantes de ISAGEN. Se consideran donativos importantes aquellos que representen más del veinte por ciento (20%) del total de donativos recibidos por la respectiva institución.
4. Administrador de una entidad en cuya junta directiva participe un representante legal de ISAGEN.

En esta investigación se buscará la importancia del miembro independiente en las empresas colombianas y cómo estos altos directivos pueden llegar a mejorar el nivel de rendimiento, funcionamiento y las expectativas dentro de las compañías.

Vale la pena resaltar el concepto de qué es propiedad y control. La propiedad como su propio nombre lo indica es lo propio, es tener el poder y disponer sobre algo y en el caso del Gobierno Corporativo, lo identificamos en los dueños de las compañías porque tienen el poder en la toma de las decisiones importantes para las misma. Y el control se define como la prueba a comprobar su buen desarrollo, este control lo ejercen los directivos que están encargados del buen funcionamiento de la parte financiera de las compañías.

Es importante resaltar lo que plantea el documento White Paper sobre propiedad y control, porque con ello se puede identificar la separación que hay en estos dos conceptos y llegar a una conclusión idónea, cuando los mismos cumplen su objetivo en una junta directiva, se fideliza que el control prima sobre la propiedad y es lo que pretende el Gobierno Corporativo para los países del mundo, y establece lo siguiente: El marco legal debería permitir medios eficaces para obtener información acerca de quienes gozan de la propiedad y el control.

### **Información sobre propiedad y control**

La información precisa acerca de los propietarios finales es esencial para identificar potenciales conflictos de intereses, así como transacciones entre partes relacionadas que pueden ir en detrimento de los accionistas minoritarios. La autoridad y obligaciones de los cuerpos de Supervigilancia, custodios, intermediarios financieros, otros proveedores de servicios y corporaciones, relativos a la propiedad final y control de la compañía, deben ser especificadas y cumplidas. Se deben realizar esfuerzos para mejorar la cooperación entre dichos organismos, en orden a identificar importantes propietarios finales, de manera que los reglamentos que dependen de dicha información, por ejemplo, aquellos concernientes a las transacciones entre partes relacionadas puedan ser cumplidos. (Donald, 2004)

En el presente trabajo se estudiarán compañías que hayan implementado el código de Buen Gobierno que rige los miembros independientes o dependientes, así como la propiedad y el control. Uno de los fines que busca el Gobierno Corporativo es que primen los miembros independientes para que no existan conflictos de interés por parte de los empresarios y se alejen del entorno para que los altos directivos hagan su mejor trabajo.

## 2 GENERALIDADES

### 2.1 TEORÍA DE LA AGENCIA

Hasta los años Treinta la separación de la propiedad y el control tomó gran importancia según Berle y Means (1932) y Coase (1937). Es importante la aclaración que hace Jensen y Meckling (1976) cuando determina Agencia y Agente, la agencia es una relación en la cual el principal (Propietario o propiedad) designa a la otra que es el agente (Directivo), para que gestione los recursos en búsqueda de los fines organizacionales, de esta manera el principal cede la responsabilidad al subordinado. Establece las siguientes diferencias Agente y Agencia:

- Poseen motivaciones diferentes, lo que ocasiona que surjan los conflictos de interés en ambos lados.
- Operan en condiciones de información incompleta. Esto significa que los principales no poseen información sobre características, los conocimientos y las acciones de los agentes.
- Están dispuestos a asumir distintos niveles de riesgo, por lo que esto vuelve a ocasionar conflictos entre Principal – Agente. (Jensen y Meckling, 1976)

Con lo anterior podemos identificar a grandes rasgos que la Agencia son los inversionistas y accionistas quienes establecen los parámetros de las compañías, los que tienen el poder y dinero para empezar un negocio. Por otro lado tenemos los Agentes que son los directivos los cuales tienen el conocimiento, el estudio, la preparación, la experiencia para desarrollar tareas establecidas por los accionistas.

Estas dos partes se complementan de una forma muy rápida ya que se necesitan una de la otra, para así lograr objetivos fijos y hacer crecer sus compañías. Como se pueden complementar, también pueden ser polos opuestos, cuando los dueños se comportan demasiado tradicionales al cambio u obstinados y sus directivos no poseen la preparación suficiente para cargos administrativos. Se pueden generar imprecisiones, insuficiencias, incertidumbres, contingencias considerables y frecuentes.

## **2.2 CONCEPTOS**

### **2.2.1 Juntas directivas**

Las Juntas Directivas son el órgano secretario encargado por los accionistas para dirigir y controlar la compañía, en función de los intereses de los propietarios y en congruencia con los intereses de los grupos de interés para asegurar el crecimiento del patrimonio y la sostenibilidad de la empresa. El rol de la Junta Directiva se fundamenta en generar valor (performance) y controlar la gestión de la compañía. La Junta Directiva tiene un papel preponderante dentro de cualquier empresa al ser el máximo órgano de dirección. (Bolsa de Valores de Colombia, 2009)

#### **Papel de la Junta Directiva**

El papel de la junta directiva en las empresas es de gran importancia porque le dan un rumbo diferente a las cosas, conceptos, bases técnicas y profesionales, funcionan correctamente estableciendo normas, políticas, reglas y parámetros. También fijan estrategias generales y supervisan el desempeño de la alta gerencia de la compañía. Y ahora con la implementación del Gobierno Corporativo se encargan de organizar los planes de acción, vigilar que se encuentren bien estructurados, con sus respectivas funciones, políticas y manuales de procedimiento, dando así un valor agregado a sus compañías en un entorno de control más robusto.

Además de estrategia y supervisión de las Juntas Directivas, algunas de las tareas asignadas incluyen lo siguiente: (Instituto PYME, 2015)

- Asegurar la sucesión de la alta gerencia.
- Asegurar la disponibilidad de recursos financieros.
- Asegurar que los sistemas de control interno y de administración de riesgos de la compañía sean adecuados.
- Informar a los dueños y otras partes interesadas.

## Composición de la Junta Directiva

La composición y el tamaño de las Juntas Directivas de las compañías se establecen en cada una de las empresas por su complejidad u operaciones y dependiendo su estructura se le asignará su tiempo y esfuerzo requerido, para así hacer planes de trabajo directivos con sus empleados a cargo. Si bien no hay ninguna fórmula sencilla para determinar la cantidad adecuada de directores para todas las empresas colombianas, la mejor práctica recomendada es la que establece la ley 964 del 2005, es decir, de 5 a 9 miembros; es fácil organizar reuniones de la junta y alcanzar el quórum para un grupo pequeño que uno más grande.

La siguiente tabla resume algunos de los criterios que deberían tener los buenos directores:

<b>Características personales</b>	<b>Calificaciones personales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Integridad personal y rendición de cuentas.</li><li>➤ Capacidad para trabajar en equipo.</li><li>➤ Buenas habilidades de comunicación.</li><li>➤ Liderazgo.</li><li>➤ Fuertes habilidades analíticas.</li><li>➤ Coraje/valor, autoconfianza y capacidad de cuestionar a otros directores, miembros de la familia y ejecutivos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Experiencia en la industria.</li><li>➤ Buen juicio comercial.</li><li>➤ Habilidad y destreza en áreas pertinentes (a ser definidas por la compañía). Éstas podrían incluir: Estrategia; Comercialización; Legal; Finanzas y Contabilidad; Administración del Riesgo y Control Interno; Recursos Humanos; y Gobierno Corporativo.</li><li>➤ Vínculos y conexiones útiles.</li></ul>

Fuente: Instituto PYME

### 2.2.2 Gobierno corporativo

El tema de Gobierno Corporativo (GB de ahora en adelante) se origina con la idea de la empresa moderna. Se identifica inicialmente con la delegación del poder sobre la toma

de decisiones hacia los administradores distintos a los dueños. Tanto Adam Smith (1776) como Berle y Means (1932) expresaron sus reservas acerca de la viabilidad de este tipo de firmas. Smith, al referirse a las compañías por acciones, describe un típico conflicto de agencia: “De los directores de tales compañías sin embargo, siendo los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que ellos lo vigilen con la misma ansiosa diligencia con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio.” Y Berle y Means apuntan a una estructura de propiedad difusa, para expresar sus dudas acerca de un control efectivo sobre los gerentes. (Superintendencia de Sociedades, 2015)

El GC ha evolucionado de un concepto financiero, relativo al retorno sobre la inversión, esperado y exigido por los inversionistas, a uno que incluye aspectos relativos al diseño de la organización misma y que según la definición de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) tiene que ver con los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas. (Superintendencia de Sociedades, 2015).

El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño. (Confecámaras, 2015)

El término Gobierno Corporativo se refiere al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones, y en las reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales e informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan día a día; y los Accionistas, aquellos que invierten en ella. (Confecámaras, 2015)

### **2.2.3 Miembros independientes**

Se consideran como miembros independientes aquellos que cumplan las condiciones exigidas en la normatividad para ser considerados como tales. (Órganos de Administración, 2015)

Se entiende por independiente de la Junta Directiva, conforme al artículo 44 de la ley de Mercado Público de Valores, aquella persona que en ningún caso sea:

- Empleado de la empresa o de sus filiales, subsidiarias o controlantes.
- Accionista controlante.
- Empleado de consultoras de la compañía.
- Empleado de entidades que reciban donativos importantes de la empresa.
- Administrador de una entidad en cuya Junta Directiva participe el representante legal de la compañía.
- Cualquier persona que reciba de la compañía, remuneración diferente a los honorarios como miembro de la Junta Directiva, del comité de auditoría o de cualquier otro comité creado por la Junta Directiva. (Bolsa de Valores de Colombia, 2009)

## **2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

A continuación se nombrarán unas de las ventajas y desventajas que se identificaron en el transcurso de la investigación a groso modo:

### **2.3.1 Ventajas**

- Establece parámetros, políticas, reglas, normas, procesos y procedimientos.
- Busca segregar funciones a los directivos.
- Obtener beneficios para las compañías grandes y pequeñas.
- Ser analizados por extranjeros y garantizar una mayor valoración en el mercado internacional.
- Dar un valor agregado a sus compañías haciéndolas competitivas.
- Asegurar el buen manejo de la administración.



### **2.3.2 Desventajas**

- No ser obligatorio para todas las empresas colombianas y hacerlas más competitivas para el mercado.
- Tener un bloqueo en el crecimiento del negocio a nivel global.
- Ser sujetos a fraudes por la omisión de normas.

## **2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS**

De dicha recopilación de información surgieron unas ventajas y desventajas de las cuales siguen a continuación:

### **2.4.1 Ventajas**

- Velar por los objetivos, valores y beneficios de las compañías.
- Garantizar eficiencia, fortaleza y un buen trabajo.
- Asegurar que las tareas establecidas se cumplan se lleven a cabo bien.

### **2.4.2 Desventajas**

- No tener mucho tiempo para dedicarle a cada uno de los empleados y saber la opinión de ellos.

### **3 LINEAMIENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **3.1 PRINCIPIOS DE LA OCDE**

El gobierno corporativo es un conjunto de normas y directrices que sirven para establecer parámetros en las áreas administrativas, ya que son las áreas matrices para encaminar el resto de personal, las funciones a los miembros de las juntas directivas y tener un buen desempeño, conjuntamente con gobiernos nacionales. Fue constituido en el año 1999 teniendo una actualización en el año 2004, funciona a nivel mundial con el fin de perfeccionar los marcos legales de las compañías que presentan separación entre propiedad y control, llegando a un tratamiento equitativo, fomentar la confianza y transparencia en los acreedores, porque los empresarios siempre buscan un beneficio personal y económico, sin tener en cuenta los perjuicios que se crean a terceros. Uno de los principios identifica el tratamiento equitativo para las partes, estableciendo la independencia que debe tener el miembro de la Junta Directiva al momento de tomar una decisión respecto a la situación que se presente en la compañía, facilitando el desarrollo de la entidad y velando porque se cumplan a cabalidad los objetivos propuestos sin discordia alguna. También busca brindar la confianza suficiente para el buen funcionamiento de las grandes y pequeñas compañías de todos los sectores y países. (OCDE, 2004).

#### **3.2 WHITE PAPER PARA AMÉRICA LATINA**

El White Paper fue desarrollado en la mesa redonda de Latinoamericana sobre gobierno corporativo, es sustraído de los Principios de Gobierno Corporativo anteriormente mencionados, ya que se da la necesidad de políticas y regulación de las reformas.

De acuerdo al marco legal establecido por el gobierno corporativo, se generan parámetros para el manejo de la propiedad y el control respecto al modelo económico abarcado por esta tendencia de negocio. Siendo así, los aspectos a tener en cuenta son: “1. Revelación frontal, 2. Imponer una obligación a los proveedores y por último, 3. Dependencia de un sistema de investigación.” (Donald, 2004)

El gobierno corporativo implanta una gran diferencia entre la propiedad y el control, con relación al modelo que se venía desarrollando en las empresas, teniendo como objetivo principal la segregación que se debe imponer para alcanzar la división y buen manejo del control sobre la empresa, separando los intereses personales de los económicos y sociales. En este contexto sobresale el miembro independiente al identificarse por la separación entre propiedad y control, porque es el encargado de dar confianza suficiente a los inversionistas para que fortalezcan sus negocios sin dudar del futuro de las mismas.

### **3.3 CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO - CAF**

De acuerdo a los aspectos generales expresados en el documento CAF sobre Gobierno Corporativo, se deben tener en cuenta características y parámetros para acoger esta tendencia, dichas generalidades pueden ser tomadas por cualquier empresa, por lo anterior se detallarán opciones para perfeccionar los estilos de las compañías colombianas:

- Conocer el marco teórico del gobierno corporativo, para lograr una implementación satisfactoria y eficaz de este modelo.
- Conocer el alcance que se espera o se generará.
- Establecer los recursos para alcanzar los objetivos propuestos.
- Identificar las condiciones para la división entre la propiedad y el control dentro de la compañía, teniendo en cuenta que siempre debe primar el control. (Corporación Andina de Fomento, 2013)

## 4 ESTUDIO DE CASO

El gobierno corporativo fue el que hizo posible que las empresas tanto grandes como pequeñas organizaran y estructuraran a sus directivos estableciendo manuales de funciones y de procedimientos, ya que como máximo órgano de las empresas desempeñan un papel importante dentro de las mismas: fijando funciones, políticas, normas, responsabilidades, derechos y deberes. Cumpliendo con sus respectivas tareas como direccionar estratégicamente las compañías a cargo, proyectando sus ideales, metas y desempeños, y haciendo que las empresas obtengan mayores ganancias.

Los funcionarios elegidos para cumplir el papel en las Juntas Directivas orientan sus esfuerzos en resultados y son responsables de los compromisos asumidos.

A continuación se detallarán algunas de las empresas estudiadas para el muestreo de esta investigación, que además se han puesto en la dura tarea de implementar el Gobierno Corporativo acogiéndose al Código de Buen Gobierno y a lo establecido por la Superintendencia Financiera, se determinarán los cambios y algunas de las funciones que plantearon en la implementación del Gobierno corporativo, extrayendo el resultado de cada una de las empresas si mejoran o fracasan con dicha implementación.

Estos miembros de las Juntas Directivas los establecen los socios o dueños de las empresas y son nombrados en las Asambleas, cada 31 de Marzo. Los miembros de las juntas directivas son fichas claves, importantes y elementales para la operación en cada una de las compañías, también tienen bastante experiencia para ejercer cargos de alta gerencia y así mismo son elegidos por los dueños porque brindan sus conocimientos para proyectar el rumbo de los objetivos establecidos por los mismo y dan la suficiente confianza para cumplir con los retos que le proponen los socios. Se describirán las funciones de los miembros independientes de las juntas directivas de las empresas estudiadas.

## **ALMACENES ÉXITO S.A.**

Son una entidad de negocios, líderes del comercio al detal en Colombia con 537 puntos de venta en el país, además de los 54 puntos de venta en Uruguay. Desarrollan una estrategia Omnicanal en la que el cliente está en el centro y decide qué, cómo, cuándo y dónde comprar. Esta estrategia es multimarca, multiformato, multiindustria y multinegocio, que emplea a 41.000 personas, a través de la marca Éxito, Carulla, Surtimax y Super Inter, y de los diferentes negocios e industrias que manejan. (Almacenes Éxito S.A., 2015)

Su junta directiva está compuesta por 9 miembros de los cuales 4 son independientes. En la Junta Directiva se entiende delegado el más amplio mandato para administrar la Compañía y, por consiguiente tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social y para adoptar las decisiones necesarias en orden a que la Compañía cumpla sus fines y, de manera especial, tendrá las funciones contenidas en el artículo 34 de los estatutos sociales. (Almacenes Éxito S.A., 2015)

### **Adopción de un código de buen gobierno**

En su compromiso con la transparencia, calidad y servicio, y siendo conscientes de la necesidad de satisfacer las exigencias de los mercados internacionales, Almacenes Éxito S.A. ha venido implementando los procesos y prácticas propios del Buen Gobierno Corporativo. Para Almacenes Éxito, el Buen Gobierno Corporativo es el marco dentro del cual se fijan los objetivos de la Compañía, así como los medios para alcanzarlos y controlar su desempeño. Las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos corporativos se deberán adecuar a lo dispuesto en el presente Código. (Almacenes Éxito S.A., 2015)

## **CEMENTOS ARGOS S.A.**

Son líderes en Colombia, quinto productor más grande en América Latina y segundo más grande en el sureste de Estados Unidos. Cuenta con nueve plantas en Colombia,

tres en Estados Unidos y una en Honduras; diez molindas de clinker ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití, Panamá, República Dominicana, Honduras, la Guayana Francesa y Surinam; y veinticuatro puertos y terminales de recepción y empaque. La capacidad instalada total es de 21 millones de toneladas de cemento al año. En el negocio del concreto, Argos es líder en Colombia y tercer productor más grande en Estados Unidos. Cuenta con 388 plantas ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití y Panamá, República Dominicana y Surinam. La capacidad instalada total es de 18 millones de metros cúbicos de concreto al año. (Cementos Argos S.A., 2013)

Esta entidad tiene compuesta su junta directiva por 7 miembros de los cuales 5 son independientes. La Junta Directiva tiene atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social y para adoptar las decisiones necesarias en orden a que la Compañía cumpla sus funciones, de conformidad con la ley y los Estatutos Sociales. (Cementos Argos S.A., 2013)

### **Adopción de un código de buen gobierno**

El presente código es una carta de presentación ante los accionistas, el mercado de valores y la sociedad en general, en la cual se consagran los parámetros de gobierno de Argos para que quienes tengan interés en invertir en valores emitidos por la Sociedad, conozcan los compromisos que su Administración adquiere para efectos del desarrollo de su gestión. En consecuencia, el presente Código de Buen Gobierno tiene por objeto adoptar medidas respecto al gobierno de la sociedad, a las prácticas de administración y a la conducta de sus funcionarios, al manejo de su información, al conocimiento público de su gestión, de tal manera que se asegure el respeto de los derechos de quienes invierten en las acciones de la sociedad o en cualquier otro valor que ésta emita. De igual manera, en el presente Código de Buen Gobierno se da cumplimiento de la normatividad colombiana aplicable a todas y cada una de las estipulaciones en él contenidas. (Cementos Argos S.A., 2013).

## **ISAGEN S.A. ESP**

Es una empresa de servicios públicos mixta tiene como objeto principal la generación y comercialización de energía eléctrica, la comercialización de gas natural por redes. Concebida como un grupo humano que busca satisfacer las necesidades de otros grupos humanos y construir con ellos bienestar y desarrollo para el país. La gestión a desarrollar con los más altos estándares éticos, con responsabilidad social y ambiental, con sentido económico y orientación al cliente.

Esta compañía tiene compuesta su junta directiva por 7 miembros de los cuales 4 son independientes, las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva son las establecidas en el Artículo Veintiocho - Funciones de la Junta Directiva de los Estatutos de la Sociedad. Tiene a cargo, entre otras, la orientación general para el manejo de los negocios de la sociedad, de conformidad con las directrices fijadas por la Asamblea General de Accionistas. (Isagen S.A. ESP, 2014)

### **Adopción de un código de buen gobierno**

El gobierno corporativo de Isagen está definido por el marco de actuación, la estructura de gobierno y las prácticas que orientan las decisiones, las acciones y las relaciones entre quienes participan en la gestión empresarial.

El código de Buen Gobierno de Isagen integra normas, prácticas y procedimientos con base en los cuales Isagen administra sus asuntos, preserva la ética y declara la transparencia de su gestión. Define el marco de actuación frente a los accionistas, inversionistas, junta directiva, gerente general, directivos y trabajadores.

Con el Código de buen gobierno busca dar a conocer los mecanismos de gobierno, conductas e información de Isagen que reconocen y respetan los derechos de los accionistas e inversionistas con el fin de asegurar su confianza y la de los demás grupos de interés. Este Código de Buen Gobierno está aprobado por la Junta Directiva de la compañía. (Isagen S.A. ESP, 2014)

## **ECOPETROL S.A.**

Ecopetrol S.A. es la empresa más grande del país y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, Ecopetrol S.A. pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica. Cuentan con campos de extracción de hidrocarburos en el centro, el sur, el oriente y el norte de Colombia, dos refinerías, puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en ambas costas y una red de transporte de 8.500 kilómetros de oleoductos y poliductos a lo largo de toda la geografía nacional, que intercomunican los sistemas de producción con los grandes centros de consumo y los terminales marítimos.

Este ente tiene compuesto su junta directiva por 9 miembros de los cuales 6 son independientes. (Ecopetrol S.A., 2014).

### **Adopción de un código de buen gobierno**

Ecopetrol S.A. cuenta con prácticas de transparencia, gobernabilidad y control que permiten asegurar un buen Gobierno Corporativo con el fin de generar confianza a los grupos de interés y garantizar la sostenibilidad del negocio.

En esta sección se presenta el modelo de Gobierno Corporativo de Ecopetrol y los mecanismos utilizados para direccionar la aplicación de las mejores prácticas. (Ecopetrol S.A., 2014)

## **GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES S.A.**

El colombiano Grupo Aval, a través de sus filiales, ofrece una gama de servicios financieros, tales como banca comercial, fideicomisos, leasing y administración de fondos de pensión. El grupo controla alrededor de un tercio de los créditos del sistema colombiano por medio de su cadena de cuatro bancos: Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Comercial AV Villas y Banco Popular. También es propietario de la mayor administradora de fondos de pensiones privadas del país, AFP Porvenir.



Este grupo tiene compuesta su junta directiva por 7 miembros de los cuales 2 son independientes. (Grupo Aval Acciones y Valores S.A., 2014)

### **Adopción de un código de buen gobierno**

Son funciones de la Junta Directiva: 1) Darse su propio reglamento; 2) Crear los empleos necesarios para el buen funcionamiento de la sociedad, asignarles funciones y fijarles honorarios; 3) Nombrar y remover libremente al Presidente y su suplente, señalarles sus remuneraciones y resolver todo sobre sus renunciaciones y licencias; 4) Evaluar la gestión del Presidente y de más ejecutivos principales de la compañía mediante la consideración del informe de gestión al final de cada ejercicio semestral, así como en las de más ocasiones en que ello sea requerido por disposición legal o por la exigencia de la Junta Directiva. 5) Resolver sobre las licencias de los funcionarios de la sociedad, cuya designación le compete; 6) Convocar a la Asamblea para que esta decida sobre la renuncia de los funcionarios que le compete designar; 7) Convocar a la Asamblea con cualquier otro fin; 8) Decidir sobre las cuestiones que le somete el Presidente de la entidad. (Grupo Aval Acciones y Valores S.A., 2014)

### **TABLEMAC S.A.**

El 12 de octubre de 1988, un distinguido grupo de empresarios Antioqueños y Caldenses decide fundar a Tablemac en la ciudad de Manizales, aprovechando los beneficios sobre la exención de renta otorgados por la Ley 44 de 1987 a aquellas empresas constituidas en la zona de influencia del volcán Nevado del Ruíz. (Tablemac S.A., 2014)

El crecimiento constante del sector de la construcción y los inicios de la tecnificación de la industria mueblera a comienzos de los 90, generaron una mayor demanda de tableros aglomerados, razón por la cual Tablemac decide construir una nueva planta de producción de 72 mil metros cúbicos de tablero anuales en el corregimiento de Llanos de Cuivá, municipio de Yarumal (Antioquia). La construcción de esta moderna fábrica se comienza en 1994 y se concluye en 1997 dando inicio a su actividad productiva y comercial. (Tablemac S.A., 2014)

La empresa tiene compuesta su junta directiva por 5 miembros de los cuales 3 son independientes. (Tablemac S.A., 2014)

### **GAS NATURAL S.A. EPS**

Gas Natural Fenosa, pionera en la integración del gas y la electricidad, es un grupo multinacional presente en más de 30 países y con más de 23 millones de clientes. Tras la adquisición de la compañía eléctrica Unión Fenosa, tercera del mercado español, Gas Natural Fenosa ha culminado su objetivo de integrar los negocios de gas y electricidad en una compañía con larga experiencia en el sector energético, capaz de competir de forma eficiente en unos mercados sometidos a un proceso de creciente integración, globalización y aumento de la competencia.

Tiene compuesta su junta directiva por 5 miembros de los cuales 2 son independientes. (Gas Natural S.A. EPS, 2015)

### **AGROGUACHAL S.A.**

La compañía AGROGUACHAL S.A fue establecida en el departamento del Valle del Cauca en Colombia en el año de 1976. Empresa dedicada al cultivo, sostenimiento, compra y venta de caña de azúcar. (Agroguachal S.A., 2015)

Entidad que tiene compuesta su junta directiva por 5 miembros de los cuales 5 son independientes. (Agroguachal S.A., 2015)

### **BANCO DAVIVIENDA**

Durante 4 décadas han participado activamente en la construcción de Colombia y se han convertido en un referente importante en el sector financiero del país. Hacen parte del Grupo Empresarial Bolívar, que por más de 70 años han acompañado a las personas, a las familias y a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos. Son reconocidos por el manejo único de su imagen a través de la comunicación convirtiéndose en una de las 5 marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria de Colombia. Su portafolio integral de productos y servicios atiende las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, con

innovación constante y ofertas exclusivas para cada segmento. Son el banco exclusivo en Colombia para el manejo de las tarjetas Diners. (Banco Davivienda, 2015)

Esta entidad financiera tiene compuesta su junta directiva por 5 miembros de los cuales 2 son independientes. (Banco Davivienda, 2015)

El método que se aplicará en este estudio es el muestreo ya que con este conoceremos el porcentaje exacto para analizar que prevalece más, si los miembros dependientes o independientes y con ello revisar si realmente se está aplicando lo que establece el Gobierno Corporativo que es hacer el llamado a las entidades a tener más independencia para así no correr riesgos y también definir las tareas y funciones de sus directivos.

Esta técnica consiste en contar el número de miembros dependientes e independientes sobre el total de miembros de las compañías estudiadas para así saber en puntos porcentuales quién predomina más en el análisis.

### TABLAS DE MUESTREO

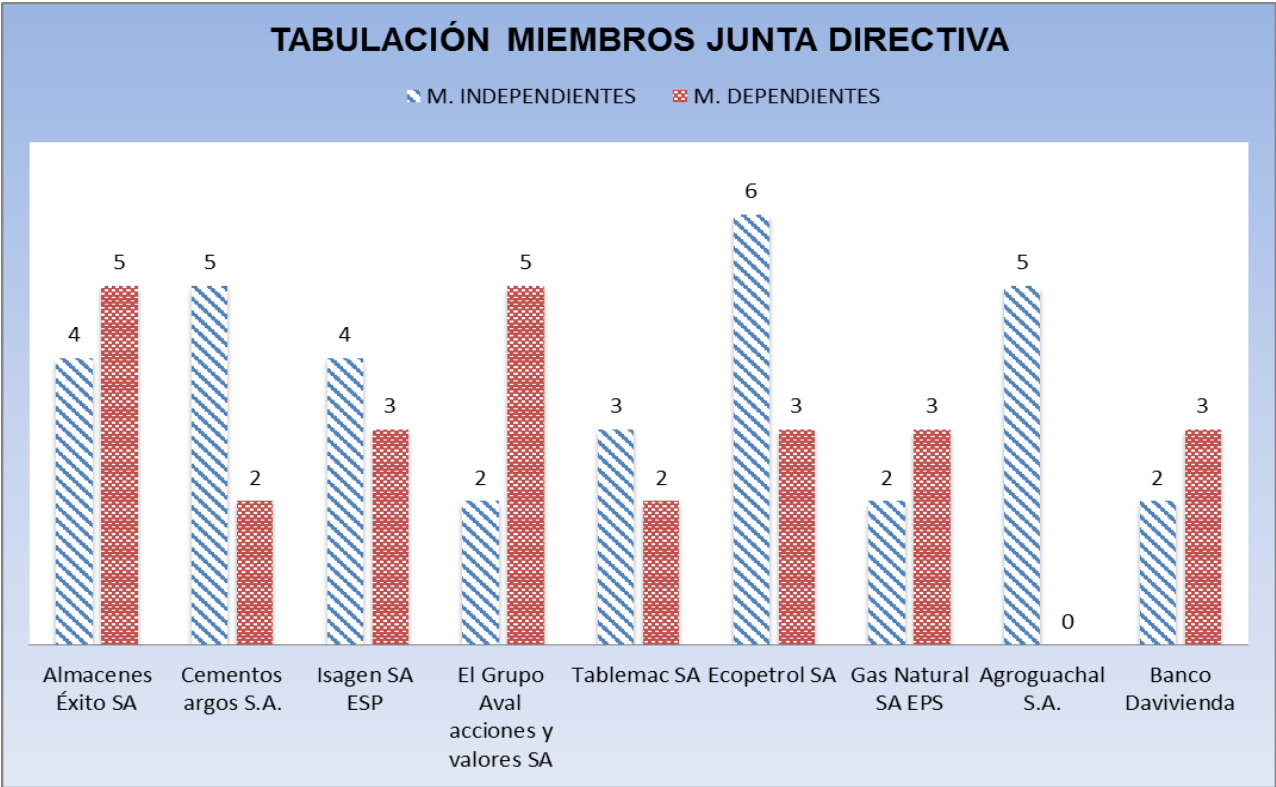
Se toman al azar nueve empresas colombianas que tienen el aval de la Superintendencia Financiera ya que tienen el proyecto del Código del Buen Gobierno y fueron aceptadas y los están aplicando en sus compañías.

EMPRESA	M. INDEPENDIENTES	M. DEPENDIENTES	TOTAL
Almacenes Éxito SA	4	5	9
Cementos argos S.A.	5	2	7
Isagen SA ESP	4	3	7
El Grupo Aval acciones y valores SA	2	5	7
Tablemac SA	3	2	5
Ecopetrol SA	6	3	9
Gas Natural SA EPS	2	3	5
Agroguachal S.A.	5	0	5
Banco Davivienda	2	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>59</b>

El muestreo relativo aplicado podemos concluir que estos datos nos llevan a la siguiente información: nos arrojó que el 56% de los miembros de las juntas directivas

corresponde a miembros independientes, es decir, dentro de las nueve empresas, 33 personas sobre las 59 que son el total y 44% a miembros dependientes; en este conteo solo hay 26 miembros dependientes por eso el porcentaje es más pequeño, lo que deja por resultado de mayor peso los miembros independientes y mostrándonos que las empresas colombianas han hecho los cambios correspondientes que sugiere el Gobierno Corporativo, siendo así un verdadero éxito porque están implementando las normas y políticas.

Tener más miembros independientes en sus empresas hace que el rendimiento, intereses y economía fluyan mucho más rápido dejando a un lado el conflicto de intereses porque los dueños se encargarán de otros objetivos y no en lo administrativo. Ya que sus empresas están en manos de personas inteligentes, profesionales y sin lazos sanguíneos para pelear por su dinero.



## 5 CONCLUSIONES

- Con la implementación del Código de Buen Gobierno se llega a un resultado óptimo viendo cómo las empresas Colombianas se acogen a estos lineamientos para mejorar el funcionamiento de sus directivos en el manejo de sus compañías.
- En la mayoría de las entidades estudiadas en este trabajo de grado los miembros de las juntas directivas son independientes ajustándose a lo que estableció el Gobierno Corporativo teniendo así un mayor impacto para el desarrollo eficiente de sus compañías.
- Algunos entes económicos de Colombia muy juiciosos hicieron la tarea de implementar sus Códigos de Buen Gobierno estableciendo normas, manuales, funciones, responsabilidades y políticas a sus altos directivos para avanzar más rápido en sus actividades y metas de las compañías.
- Las compañías teniendo dicha implementación de estos Códigos de Buen Gobierno reducen sus niveles de riesgos en los directivos, ya que estos tienen claridad de sus responsabilidades, sus cargos y sus funciones.

## REFERENCIAS

- Agroguachal S.A. (2015). *Junta Directiva*. Valle del Cauca. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de Junta Directiva Agroguachal.pdf:  
[http://www.agroguachal.com.co/test/images/stories/multimedia/JuntaDirectiva/junta\\_directiva\\_agroguachal.pdf](http://www.agroguachal.com.co/test/images/stories/multimedia/JuntaDirectiva/junta_directiva_agroguachal.pdf)
- Almacenes Éxito S.A. (2015). *Junta Directiva*. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <http://www.grupoexito.com.co/es/inversionistas/gobierno-corporativo/junta-directiva>: <http://www.grupoexito.com.co/es/inversionistas/gobierno-corporativo/junta-directiva>
- Banco Davivienda. (2015). *Junta Directiva*. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/379f7bc1-42fc-4803-b5cb-5670088c9c11/Junta+Directiva+y+C%C3%B3mites+de+Apoyo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=379f7bc1-42fc-4803-b5cb-5670088c9c11>:  
<https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/379f7bc1-42fc-4803-b5cb-5670088c9c11/Junta+Directiva+y+C%C3%B3mites+de+Apoyo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=379f7bc1-42fc-4803-b5cb-5670088c9c11>
- Benavides. (2002). *Historia del Gobierno corporativo*. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de <http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20%2814%29.pdf>
- Bolsa de Valores de Colombia. (2009). *Juntas Directivas Colombia Capital*. Recuperado el 12 de 09 de 2015, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35595377>:  
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35595377>
- Cementos Argos S.A. (2013). *INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO*. BARRANQUILLA.
- Confecámaras. (2015). *Gobierno Corporativo*. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>: <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>
- Congreso de Colombia/Ley 964 del 2005. ( 2005).  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22412>.  
Recuperado el 20 de 12 de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22412>

- Corporación Andina de Fomento. (2013). *Los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Recuperado el 08 de 10 de 2015
- Donald. (2004). *WRITE PAPER SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO EN AMERICA LATINA*. Recuperado el 27 de 05 de 2015, de  
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>:  
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>
- Ecopetrol S.A. (2014). *Junta Directiva*. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de 2014:  
<http://www.ecopetrol.com.co/especiales/informe2013/es/informe-anual-de-gobierno-corporativo.html>
- Gas Natural S.A. EPS. (2015). *Junta Directiva*. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de  
<http://www.gasnaturalfenosa.com.co/co/conocenos/inversionistas/gas+natural+a+esp/emisores/1297102368593/junta+directiva.html>:  
<http://www.gasnaturalfenosa.com.co/co/conocenos/inversionistas/gas+natural+a+esp/emisores/1297102368593/junta+directiva.html>
- Grupo Aval Acciones y Valores S.A. (2014). *Junta Directiva*. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de <https://www.grupoaval.com/wps/wcm/connect/grupo-aval/bbd91f15-a106-48c2-bcf5-9ef25ee908c5/Junta-Directiva-Equipo-Directivo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=bbd91f15-a106-48c2-bcf5-9ef25ee908c5>
- Instituto PYME. (2015). *Junta Directiva*. Recuperado el 20 de 08 de 2015, de  
[http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6751/Junta-Directiva-:](http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6751/Junta-Directiva-)  
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6751/Junta-Directiva->
- Isagen S.A. ESP. (2014). *Junta Directiva*. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de  
<https://www.isagen.com.co/nuestra-empresa/quienes-somos/informacion-corporativa/junta-directiva-y-directivos/>
- Jensen y Meckling. (1976). *Desarrollo Teoria de la Agencia*. Recuperado el 24 de 06 de 2015, de  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/mercado\\_g\\_ja/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/mercado_g_ja/capitulo2.pdf)  
 :  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/mercado\\_g\\_ja/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/mercado_g_ja/capitulo2.pdf)
- OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Bogota DC: Organizacion para la Cooperacion y el Desarrollo Economico. Obtenido de  
<http://corferias.com/pdf/codigo-de-etica-y-buen-gobierno-junta-directiva.pdf>
- Órganos de Administración. (2015). *Órganos de Administración*. Recuperado el 30 de 10 de 2015, de <http://corferias.com/pdf/codigo-de-etica-y-buen-gobierno-junta->

directiva.pdf: <http://corferias.com/pdf/codigo-de-etica-y-buen-gobierno-junta-directiva.pdf>

Superintendencia de Sociedades. (2015). *Historia del Gobierno Corporativo*. Recuperado el 30 de 10 de 2015, de [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20\(14\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20(14).pdf): [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20\(14\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20(14).pdf)

Tablemac S.A. (2014). *Hojas de Vida Junta Directiva 2014-2016*. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de <http://www.tablemac.com/empresa-tablemac/relaciones-con-inversionistas/gobierno-corporativo/89-junta-directiva-y-administradores>