

HERRAMIENTA 4

Guía del Usuario

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO



Global
Corporate
Governance
Forum



HERRAMIENTA 4

Resolución de conflictos de gobierno corporativo

GUÍA DEL USUARIO



GUÍA DEL USUARIO

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

PREFACIO

Los conflictos sobre el gobierno de una sociedad son inevitables. Cuando los conflictos derivan en confrontaciones debilitantes o terminan en casos ante los tribunales con mucha publicidad, se puede herir la reputación de la compañía, menoscabar sus operaciones, paralizar a su junta directiva en la toma de decisiones y conducir a la reducción del precio de las acciones, lo que potencialmente acelera la caída de la empresa.

El estudio de casos muestra que las técnicas y los procedimientos de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos (MARC) pueden ayudar a prevenir o conciliar conflictos relacionados con el gobierno corporativo de manera más eficiente y efectiva que por medio de procesos adversariales, como lo son los procesos judiciales. El Foro Global en Gobierno Corporativo desarrolló este documento para ampliar el uso de los MARC en las juntas directivas, para manejar más efectivamente sus conflictos internos y externos. Este documento resalta los procesos y técnicas que ayudan a alinear mejor los “intereses”, en vez de inmiscuirse en litigios contenciosos de “posiciones” incompatibles.

Este documento desarrolla el trabajo anterior del Foro que fomenta la capacidad de los países y compañías en su comprensión, desarrollo y aplicación de mejores principios y prácticas de gobierno corporativo. Proveer las herramientas que puedan ayudar a las instituciones a construir su capacidad y promover reformas en las competencias de las juntas directivas y las mejores prácticas es la fuente de nuestro éxito e impacto.

La guía y observaciones de este documento sacan a flote discusiones y materiales ofrecidos por parte de un amplio rango de expertos en gobierno corporativo y en MARC, profesionales y responsables de las políticas públicas. La experiencia en el diseño, la implementación y la evaluación de la resolución de conflictos en relación al gobierno corporativo se encuentra todavía en un estado incipiente. Existe poca información empírica acerca del uso de las alternativas al litigio en conflictos de gobierno corporativo y el rol que los MARC pueden jugar en la mejora y exigibilidad de las prácticas de gobierno corporativo.

El Foro reconoce que existen muchas formas válidas de abordar el uso de los MARC. Este documento ofrece muchas opciones a sus usuarios. Los responsables de las políticas, las instituciones del sector privado y los directores están en libertad de escoger sus propios enfoques para mitigar los conflictos, en formas que fomenten el manejo responsable del negocio y mejoren o promuevan un clima de inversión saludable y productivo.

Por cierto, toda política que favorezca las alternativas al litigio tradicional deberá estar guiada por el Estado de Derecho y el sistema judicial de la jurisdicción relevante.

Mucha gente ha contribuido con este documento, y el Foro está muy agradecido por su trabajo y compromiso. Marie-Laurence Guy, funcionaria de proyectos *senior* del Foro, condujo este esfuerzo a partir de la experiencia que obtuvo en la co-redacción de nuestra publicación FOCUS, llamada *Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes*. Su trabajo está inspirado en su compromiso para encontrar modos innovadores para asegurar la capacidad productiva del ambiente de negocios en países que enfrentan el reto de un sistema judicial muy poco eficiente.

Otras personas, centrales en este equipo, también merecen nuestro agradecimiento y reconocimiento: James Spellman, quien editó e investigó incansablemente para esta publicación; Christopher Honeyman; Mary Jo Larson; Jon Masters; Karl Mackie; Anne Molyneux; y Alan Rudnick. Muchos expertos, profesionales y los miembros del Grupo Asesor del Sector Privado del Foro son también deben ser mencionados por sus grandes aportes. Fue a través de su participación que este documento refleja experiencias globales y un pensamiento innovador. Por último, el Foro quiere hacer un reconocimiento al excelente trabajo realizado por Mary Beth Ramsey, quien logró el maravilloso diseño y estructuración de este documento.



Philip Armstrong
Director del Foro Global en Gobierno Corporativo

¿Cuál es el objetivo de este documento?

Aunque se ha logrado mucho en sensibilizar e implementar mejores reglas y procedimientos de gobierno corporativo, se ha hecho poco para desarrollar los enfoques alternativos para resolver estas disputas. Si se dejan sin resolver, estos conflictos pueden paralizar a la junta directiva, malherir el desempeño de la empresa y desanimar a los inversionistas. Implementar procesos efectivos de resolución de conflictos para prevenir y resolver los conflictos de gobierno corporativo es, por lo tanto, esencial si la empresa quiere tener éxito en el largo plazo.

Los conflictos de gobierno corporativo no siempre se prestan para procesos judiciales. Sin embargo, incluso cuando lo hacen, el litigio tradicional no es normalmente la mejor manera de resolverlos. Los procesos judiciales son, por lo general lentos y costosos, y enfrentan a las partes. Más aún, en muchos países en vías de desarrollo y en mercados emergentes, los inversionistas desconfían del sistema judicial y la exigibilidad legal sigue siendo débil.

Este documento explora la manera en que los MARC, que se han usado con éxito para manejar conflictos comerciales y laborales, pueden resolver y prevenir conflictos de gobierno corporativo.

La clave para entender este documento es la distinción entre los conflictos internos y externos de gobierno corporativo. Los conflictos internos, por lo general, se dan dentro de la sala de juntas, mientras que los conflictos externos normalmente involucran a los accionistas, aunque pueden también incluir a otros interesados.

La negociación constructiva, la mediación y, en algunos casos, el arbitraje constituyen procesos de resolución de conflictos establecidos que se pueden aplicar de manera muy útil a los conflictos de gobierno corporativo externos. Para prevenir y resolver conflictos internos, los directores pueden encontrar más efectivo y más adecuado pedir prestadas las técnicas de los MARC antes que utilizar los acercamientos formales que requerirían la participación de terceros.

Aplicar MARC a los gobiernos corporativos ofrece acercamientos innovadores para implementar y hacer exigibles las buenas prácticas de gobierno corporativo en el mejor interés de la compañía, los accionistas y los demás interesados.



¿Para quiénes será de utilidad este documento?

Instituciones y expertos en gobierno corporativo y MARC

Este documento está dirigida a aquellas organizaciones e instituciones que están ayudando a las empresas a implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, y/o buscando maneras de manejar y prevenir conflictos. Este documento le será muy útil a las siguientes instituciones para entender mejor este tipo de conflictos y ofrecer servicios de capacitación, asesoría y mediación que pueden ayudar a las compañías a controlar el tiempo, los costos y los riesgos asociados con los procesos judiciales:

- Institutos de directores y centros de gobierno corporativo
- Firmas de derecho corporativo y firmas consultoras de gobierno corporativo
- Centros de mediación y arbitraje
- Universidades, facultades de derecho y centros de investigación

Directores, ejecutivos *senior* y secretarios y abogados corporativos

Las compañías, sea que coticen o no en bolsa, — incluyendo las empresas de familia, bancos y empresas de propiedad del Estado— son los principales beneficiarios de este documento. Se anima a los directores, ejecutivos senior y secretarios y abogados corporativos a consultar esta publicación para aprender e implementar nuevos acercamientos para prevenir y resolver conflictos de gobierno corporativo.

Responsables de las políticas, reguladores y jueces

Este documento va a ser interesante para los responsables de políticas públicas que están preocupados por la exigibilidad de buenas prácticas de gobierno corporativo y por la construcción de la confianza de los inversores. También será llamativa para aquellos que están diseñando estándares y regulaciones de buen gobierno. A través de esta documento, el sistema judicial también puede aprender más acerca de la resolución de conflictos de gobierno corporativo y entender los beneficios de los MARC – incluyendo la mediación formal. Esto es especialmente importante para jurisdicciones en donde la mediación anexa a los tribunales ha sido institucionalizada.

Agencias de desarrollo y programas de asistencia técnica

Aunque este documento se diseñó como una herramienta de auto-ayuda, puede necesitarse el apoyo de las agencias de desarrollo para implementar las mejores prácticas y ofrecer orientación. Por lo tanto, este documento también se debe usar como un producto de manejo del conocimiento a través programas de gobierno corporativo y MARC en países en vías de desarrollo y mercados emergentes, financiados multilateral y bilateralmente.

¿Qué se puede encontrar en este documento?

Este documento ofrece una guía práctica sobre cómo las alternativas a los procesos judiciales basadas en el consenso pueden ayudar a prevenir, resolver y reducir el impacto negativo de los conflictos de gobierno corporativo y, por consiguiente, contribuir a mejorar las prácticas de gobierno corporativo, fortalecer la confianza inversionista y apoyar la continuidad del negocio.

Las alternativas a los procesos judiciales basadas en el consenso pueden ayudar a prevenir, resolver y reducir el impacto negativo de los conflictos de gobierno corporativo.

El documento separa los tipos comunes de gobierno corporativo y ofrece técnicas de resolución efectivas. También ofrece sugerencias prácticas y recursos de capacitación para instituciones de gobierno corporativo y expertos en resolución de conflictos que quieran ofrecer servicios en resolución de conflictos de gobierno corporativo.

Este documento se divide en tres volúmenes. El primero explora la lógica de la aplicación de los MARC en conflictos de gobierno corporativo. El segundo se concentra en la implementación y usos de los mecanismos y servicios de resolución de conflictos de gobierno corporativo.

El tercero repasa las habilidades que se requieren para resolver efectivamente conflictos de gobierno corporativo y atender las necesidades tanto de los directores como de los profesionales en resolución de conflictos.



CITA

“Los países que buscan crear un mercado de capitales (y las empresas que buscan atraer capital local o global) deben desarrollar un marco de trabajo que les dé seguridad a los inversionistas con respecto a dos asuntos: primero, que los activos que ofrezcan estarán protegidos y segundo, que los conflictos que se relacionen con el gobierno de la compañía puedan ser manejados eficientemente”.

CHRISTIAN STRENGER

VICEPRESIDENTE DE PSAG

MIEMBRO DE LA COMISIÓN ALEMANA DE GOBIERNO CORPORATIVO

DIRECTOR DE DWS INVESTMENT ADVISORY GROUP

Volumen 1: Fundamentos

Módulo 1 | ¿Qué son los conflictos de gobierno corporativo?

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| CONFLICTOS QUE AFECTAN LA AUTORIDAD CORPORATIVA..... | 1 |
| ¿Cómo definir los conflictos en gobierno corporativo?..... | 1 |
| ¿Cómo diferenciar los conflictos de gobierno corporativo? | 2 |
| CONFLICTOS QUE AFECTAN TODO TIPO DE COMPAÑÍAS | 5 |
| Empresas pequeñas | 5 |
| Joint ventures | 7 |
| Empresas de familia | 7 |
| Compañías de propiedad del Estado | 9 |
| Compañías que cotizan en bolsa..... | 9 |
| CONFLICTOS QUE AFECTAN A PARTES INTERESADAS INTERNAS Y EXTERNAS | 11 |
| Conflictos internos..... | 11 |
| Conflictos externos | 18 |

Módulo 2 | ¿Por qué preocuparse por los conflictos en gobierno corporativo?

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| CONFLICTOS QUE PONEN A LA EMPRESA EN RIESGO | 25 |
| Impacto de los conflictos internos de gobierno corporativo..... | 30 |
| Impacto de los conflictos externos de gobierno corporativo | 32 |
| CONFLICTOS QUE PIDEN UNA SOLUCIÓN FUERA DE LOS TRIBUNALES | 34 |
| Costos de los procesos judiciales | 34 |
| Límites del litigio | 39 |

Módulo 3 | ¿Cómo pueden ayudar los mecanismos alternativos de resolución de conflictos?

| | |
|-------------------------------------------------|----|
| RESOLUCIÓN MÁS EFECTIVA DE LOS CONFLICTOS | 41 |
| Los beneficios de los MARC | 41 |
| El atractivo de los MARC..... | 43 |
| El uso de los MARC..... | 44 |
| LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS MÁS FLEXIBLE..... | 48 |
| La Negociación | 48 |
| La Mediación | 52 |
| El Arbitraje..... | 59 |
| Anexos | 63 |





Volumen 2 : Implementación

Módulo 1 | ¿Cuál debe ser el rol de la junta directiva?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO..... | 1 |
| <i>Planear el futuro</i> | 1 |
| <i>Evaluar los conflictos internos y externos de gobierno corporativo</i> | 5 |
| <i>Anticipar los potenciales conflictos internos y externos de gobierno corporativo</i> | 7 |
| <i>Adoptar una estrategia de resolución de conflictos de gobierno corporativo</i> | 10 |
| <i>Decidir quién manejará el proceso de resolución de conflictos de gobierno corporativo</i> | 12 |
| <i>Identificar el “conciliador” interno o externo adecuado</i> | 13 |
| <i>Incorporar políticas o normas de resolución de conflictos en los documentos sociales</i> | 20 |
| <i>Evaluar la efectividad de la estrategia de resolución de conflictos</i> | 26 |
| <i>Estar preparados para el litigio si fallan los mecanismos alternativos de resolución de conflictos</i> .. | 26 |
| PREVENIR Y MANEJAR LOS CONFLICTOS EN LA SALA DE JUNTAS | 28 |
| <i>Promover la colegialidad y la civilidad</i> | 28 |
| <i>Aclarar los roles de la administración y de la junta directiva</i> | 30 |
| <i>Establecer procesos ordenados de la junta</i> | 31 |
| <i>Asegurar el flujo adecuado de la información</i> | 33 |
| <i>Permitir discusiones, debate y deliberación</i> | 36 |
| <i>Mejorar las comunicaciones</i> | 39 |
| <i>Aplicar técnicas de resolución de conflictos</i> | 39 |
| <i>Salir de la sala de juntas</i> | 41 |

Módulo 2 | ¿Cómo incorporar la resolución de conflictos de gobierno corporativo?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| REVISIÓN DEL CONTEXTO PROPIO DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO | 45 |
| <i>Considerar la tradición de resolución de conflictos</i> | 48 |
| <i>Evaluar el entorno legal de resolución de conflictos</i> | 49 |
| <i>Mirar las normas internacionales de sobre MARC y acuerdos</i> | 52 |
| REFUERZO DEL MARCO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO | 53 |
| <i>Introducir leyes y reglamentos</i> | 53 |
| <i>Introducir regulación administrativa y requisitos para cotizar en bolsa</i> | 54 |
| <i>Introducir MARC a través de códigos de mejores prácticas</i> | 57 |
| APOYAR LA IMPLEMENTACION DE MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO | 59 |
| <i>Generar sensibilización</i> | 60 |
| <i>Fomentar la mediación anexa a los tribunales</i> | 64 |

Módulo 3 | ¿Quién puede proveer servicios de resolución de conflictos de gobierno corporativo?

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| BUSCAR UN TERCERO EXPERTO EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS..... | 69 |
| <i>Estudios jurídicos y consultoras especializadas en gobierno corporativo</i> | 73 |
| <i>Institutos de gobierno corporativo y asociaciones de directores</i> | 77 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Centros de mediación y firmas especializadas en MARC</i> | 77 |
| <i>Universidades y escuelas de negocios</i> | 85 |
| DESARROLLAR SERVICIOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO..... | 86 |
| <i>Fase de investigación y planificación</i> | 86 |
| <i>Fase de implementación</i> | 90 |
| Anexos | 97 |

Volumen 3 : Capacitación

Módulo 1 | ¿Qué habilidades son necesarias para la resolución de disputas de gobierno corporativo?

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| HABILIDADES DE LOS DIRECTORES PARA LA RESOLUCIÓN DE DISPUTAS..... | 1 |
| <i>Estilos de gestión de conflictos</i> | 2 |
| <i>Habilidades y destreza en resolución de conflictos</i> | 6 |
| HABILIDADES DE TERCEROS EXPERTOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS..... | 16 |
| <i>Los procesos y estilos de mediación</i> | 22 |
| <i>La ética, la credibilidad y la confiabilidad</i> | 26 |
| <i>Habilidades y destrezas en resolución de conflictos</i> | 28 |
| <i>Conocimiento sobre gobierno corporativo y exposición al mismo</i> | 31 |

Módulo 2 | Capacitación en solución de conflictos para directores

| | |
|-----------------------------------|----|
| ESQUEMA DEL CURSO..... | 37 |
| NOTAS PARA LA CAPACITACIÓN..... | 38 |
| TABLA DE CONTENIDO..... | 43 |
| PRESENTACIÓN DE DIAPOSITIVAS..... | 44 |

Módulo 3 | CAPACITACIÓN EN GOBIERNO CORPORATIVO PARA EXPERTOS EN SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

| | |
|-----------------------------------|----|
| ESQUEMA DEL CURSO..... | 63 |
| NOTAS PARA LA CAPACITACIÓN..... | 64 |
| TABLA DE CONTENIDO..... | 69 |
| PRESENTACIÓN DE DIAPOSITIVAS..... | 70 |

| | |
|---------------------|----|
| Anexos | 89 |
|---------------------|----|



ANEXOS

VOLUMEN 1: FUNDAMENTOS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. LECTURAS ADICIONALES | 63 |
| 2. EJEMPLOS DE ESTRUCTURAS DE JUNTAS DIRECTIVAS Y POTENCIAL PARA QUE OCURRAN CONFLICTOS..... | 65 |
| 3. EXTRACTOS DE CARTAS DE RENUNCIA DE DIRECTORES..... | 66 |
| 4. CATEGORÍAS DE CONFLICTOS RELACIONADOS CON GOBIERNO CORPORATIVO | 71 |
| 5. EJEMPLOS DE CARTAS DE ACCIONISTAS DISIDENTES A LA JUNTA DIRECTIVA | 72 |
| 6. REVISIÓN DE ALGUNOS MARC SELECCIONADOS | 74 |
| 7. TABLA COMPARATIVA DE LA NEGOCIACIÓN, LITIGIO Y MEDIACIÓN | 77 |
| 8. PASOS TÍPICOS DE LA NEGOCIACIÓN CONSTRUCTIVA.. | 78 |
| 9. DEFINICIONES DE MEDIACIÓN DE DIFERENTES PARTES DEL MUNDO | 79 |
| 10. ENLACES A EJEMPLOS DE REGLAS Y PROCEDIMIENTOS DE MEDIACIÓN..... | 83 |
| 11. PASOS TÍPICOS DE LA MEDIACIÓN..... | 86 |
| 12. PASOS TÍPICOS DEL ARBITRAJE | 87 |

VOLUMEN 2: CAPACITACIÓN

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ASPECTOS ESENCIALES DE UN ACUERDO DE ACCIONISTAS..... | 97 |
| 2. EJEMPLO DE CLÁUSULAS TIPO DE MEDIACIÓN Y DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DEL MUNDO | 99 |
| 3. IMPLICANCIAS DEL USO DEL CORREO ELECTRÓNICO EN LA NEGOCIACIÓN..... | 104 |
| 4. MODELO DE HERRAMIENTA PARA EVALUACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA..... | 108 |
| 5. MODELO DE HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE DIRECTORES..... | 111 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6. MODELO DE CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA DIRECTORES DE BANCOS | 114 |
| 7. EJEMPLOS DE LEYES DE MEDIACIÓN DEL MUNDO | 122 |
| 8. SECP — MECANISMO DE RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS..... | 124 |
| 9. DIRECTIVAS DE LA BOLSA DE VALORES DE AMMAN PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS | 129 |
| 10. TRIBUNAL ARBITRAL DE LA BSE | 133 |
| 11. PANEL ARBITRAL DEL MERCADO BM&FBOVESPA... | 137 |
| 12. INFORME KING SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO — SUDÁFRICA (2009)..... | 137 |
| 13. FACTORES PARA GUIAR LA SELECCIÓN DE MARC .. | 140 |
| 14. PONERSE DE ACUERDO SOBRE LOS TÉRMINOS DE LA MEDIACIÓN | 141 |

VOLUMEN 3: IMPLEMENTACIÓN

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. DIRECTRICES BÁSICAS DEL APRENDIZAJE EN ADULTOS | 89 |
| 2. GUÍA ESTÁNDAR PARA DISCUSIONES DE ESTUDIOS DE CASOS DE GOBIERNO CORPORATIVO..... | 94 |
| 3. TÉCNICAS DE JUEGOS DE ROL | 95 |
| 4. JUEGO DE ROL – KARDAL FASHIONS LTD..... | 97 |
| 5. JUEGO DE ROL – NEONSPARK CORP | 113 |
| 6. JUEGO DE ROL – TECHNO LTD..... | 127 |
| 7. JUEGO DE ROL MAX HENRY UNIVERSITY..... | 141 |
| 8. EJERCICIO DE ESTUDIO DE CASO – AGROMASH OSJC | 155 |
| 9. GUÍA DE LECTURAS PARA EXPERTOS EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO..... | 160 |

ÍNDICE DE PAÍSES

Albania: Vol. 1 P. 79; Vol. 2 P. 122

Alemania: Vol. 1 P. 2; Vol. 1 P. 18; Vol. 1 P. 72-73; Vol. 2 P. 22; Vol. 2 P. 51; Vol. 2 P. 66; Vol. 2 P. 106; Vol. 3 P. 45

Argentina: Vol. 2 P. 62; Vol. 2 P. 122

Australia: Vol. 1 P. 28-29; Vol. 2 P. 22; Vol. 2 P. 25; Vol. 2 P. 49; Vol. 2 P. 51; Vol. 2 P. 122

Austria: Vol. 2 P. 51; Vol. 2 P. 122

Bielorrusia: Vol. 2 P. 122

Bélgica: Vol. 1 P. 84; Vol. 2 P. 51; Vol. 2 P. 99; Vol. 2 A. P. 26

Bosnia y Herzegovina: Vol. 1 P. 43; Vol. 1 P. 53; Vol. 1 P. 79; Vol. 2 P. 122

Brasil: Vol. 1 P. 2; Vol. 1 P. 8; Vol. 1 P. 79; Vol. 2 P. 15; Vol. 2 P. 45; Vol. 2 P. 47; Vol. 2 P. 55; Vol. 2 P. 57; Vol. 2 P. 58; Vol. 2 P. 122; Vol. 2 P. 133-136; Vol. 3 P. 48; Vol. 3 P. 77

Bulgaria: Vol. 1 P. 9; Vol. 1 P. 20; Vol. 1 P. 42; Vol. 1 P. 61; Vol. 1 P. 85; Vol. 2 P. 99; Vol. 2 P. 122; Vol. 2 P. 129-132

Canadá: Vol. 1 P. 19; Vol. 2 P. 49; Vol. 2 P. 51; Vol. 3 P. 45

Colombia: Vol. 1 P. 41; Vol. 2 P. 23; Vol. 2 P. 45; Vol. 2 P. 62; Vol. 2 P. 64; Vol. 2 P. 80; Vol. 2 P. 122

Croacia: Vol. 1 P. 79

Dinamarca: Vol. 2 P. 51; Vol. 2 P. 100

EAU: Vol. 1 P. 10

Egipto: Vol. 1 P. 79; Vol. 1 P. 84

Ecuador: Vol. 2 P. 122

Eslováquia: Vol. 1 P. 81; Vol. 2 P. 123

Eslovenia: Vol. 1 P. 2; Vol. 1 P. 34

Estados Unidos de América: Vol. 1 P. 10; Vol. 1 P. 11; Vol. 1 P. 12; Vol. 1 P. 13; Vol. 1 P. 16; Vol. 1 P. 17; Vol. 1 P. 22; Vol. 1 P. 25; Vol. 1 P. 30; Vol. 1 P. 31; Vol. 1 P. 31; Vol. 1 P. 37; Vol. 1 P. 41; Vol. 1 P. 66-70; Vol. 1 P. 81-82; Vol. 2 P. 10; Vol. 2 P. 20; Vol. 2 P. 49; Vol. 2 P. 73; Vol. 2 P. 81; Vol. 2 P. 83; Vol. 2 P. 84; Vol. 2 P. 123; Vol. 3 P. 16; Vol. 3 P. 27

Filipinas: Vol. 2 P. 76

Finlandia: Vol. 1 P. 21; Vol. 1 P. 33; Vol. 2 P. 15; Vol. 2 P. 66-67; Vol. 2 P. 122

Francia: Vol. 2 P. 29; Vol. 2 P. 49; Vol. 2 P. 85

Ghana: Vol. 2 P. 48

Hong Kong, China: Vol. 2 P. 67

Hungría: Vol. 1 P. 80; Vol. 2 P. 122

Islandia: Vol. 1 P. 33

India: Vol. 1 P. 6-7; Vol. 1 P. 35; Vol. 1 P. 37; Vol. 1 P. 80; Vol. 2 P. 48; Vol. 2 P. 56; Vol. 2 P. 67; Vol. 2 P. 74

Indonesia: Vol. 2 P. 48; Vol. 2 P. 122

Italia: Vol. 1 P. 80; Vol. 2 P. 54; Vol. 2 P. 79; Vol. 2 P. 123

Jordania: Vol. 2 P. 54; Vol. 2 P. 125-128

Kenia: Vol. 1 P. 15; Vol. 1 P. 60

Macedonia: Vol. 2 P. 123

Malasia: Vol. 1 P. 23

Maldivas: Vol. 1 P. 34

Malta: Vol. 2 A. P. 27

México: Vol. 1 P. 61; Vol. 2 P. 54

Montenegro: Vol. 2 P. 123

Países Bajos: Vol. 2 P. 101

Pakistán: Vol. 1 P. 37; Vol. 1 P. 53; Vol. 1 P. 81; Vol. 2 P. 55; Vol. 2 P. 56; Vol. 2 P. 124

Papua Nueva Guinea: Vol. 1 P. 34

Perú: Vol. 2 P. 62

Reino Unido: Vol. 1 P. 30; Vol. 1 P. 810; Vol. 2 P. 2; Vol. 2 P. 49; Vol. 2 P. 59; Vol. 2 P. 101

Rumania: Vol. 1 P. 81; Vol. 2 P. 123

Rusia: Vol. 1 P. 13; Vol. 1 P. 21; Vol. 2 P. 45

Serbia: Vol. 1 P. 81; Vol. 2 P. 123;

Singapur: Vol. 1 P. 84; Vol. 2 P. 51; Vol. 2 P. 102; Vol. 2 P. 123

Sudáfrica: Vol. 1 P. 60; Vol. 2 P. 58; Vol. 2 P. 64; Vol. 2 P. 77; Vol. 2 P. 94; Vol. 2 P. 102-103; Vol. 2 P. 107-139

Suecia: Vol. 1 P. 83

Suiza: Vol. 2 P. 49; Vol. 2 P. 51

Tanzania: Vol. 1 P. 60

Tailandia: Vol. 2 P. 66

Tonga: Vol. 2 P. 62

Uganda: Vol. 1 P. 32; Vol. 1 P. 43; Vol. 1 P. 53; Vol. 1 P. 58; Vol. 2 P. 65; Vol. 2 P. 67

Ucrania: Vol. 1 P. 38; Vol. 1 P. 39; Vol. 1 P. 45; Vol. 1 P. 50; Vol. 2 P. 83

¿Qué herramientas ofrece esta publicación?

Esta publicación es muy fácil de usar. Nos ofrece experiencias y las mejores prácticas mundiales existentes, mientras ofrece nuevas alternativas para manejar mejor los conflictos de gobierno corporativo. Los siguientes ítems van a ayudar a los usuarios a navegar por el contenido y herramientas de este documento:



Etiquetas de módulo

Cada uno de los módulos se presenta con una etiqueta de un color que muestra la lógica y el contenido de ese módulo.



Ejemplos

El documento incluye ejemplos y pruebas anecdóticas del mundo entero para ilustrar el contenido e impacto de los conflictos de gobierno corporativo y los acercamientos posibles a la resolución de esos conflictos.



Recuadros de citas

Los usuarios pueden encontrar citas textuales de expertos y profesionales que ofrecen retrospectivas varias sobre los diferentes temas.



Recuadros de enfoque

Son casillas que contienen información práctica y puntual que le dan al usuario una breve reseña de los estudios y pensamiento del estado del arte.



Recuadros de glosario

Los usuarios pueden consultar la sección de los términos clave usados a lo largo de este documento.



Gráficos

Ofrecen a los usuarios un vistazo de la información existente y las representaciones visuales que ayudan a mejorar la comprensión conceptual de los contenidos del documento.



Lecturas adicionales

El volumen 1 viene con lecturas que discuten en mayor profundidad temas prácticos y académicos.



Referencias cruzadas

Cada módulo incluye referencias cruzadas con los otros módulos del documento y sus anexos. Los usuarios pueden fácilmente ubicar los temas, guías y documentación relacionados..



Recuadros de práctica

El uso de técnicas y procedimientos de MARC para prevenir y resolver los conflictos de gobierno corporativo se encuentra, todavía, en una etapa incipiente. Los recuadros de práctica ofrecen opciones y acciones para el usuario, para que considere y maneje de la mejor manera los conflictos de la sala de juntas y de accionistas, o cualquier otro conflicto que involucre interesados que reten al gobierno de la compañía.



Juegos de rol

El tercer volumen de este documento incluye juegos de rol, los cuales pueden ser utilizados por los directores de capacitación de las organizaciones y/o los mediadores. Se les da hechos de situaciones a los participantes, que luego tienen que asumir los roles de aquellos involucrados en tomar una decisión acerca del problema que divide a la junta directiva. En estos ejercicios, los participantes manejan el contenido, mientras desarrollan habilidades de liderazgo, particularmente la habilidad de prevenir o mitigar los conflictos que potencialmente están afectando a la junta directiva de la empresa..



Anexos

Estos se encuentran al final de cada uno de los volúmenes y ofrecen documentación y ejemplos que pueden ayudar a los usuarios con enfoques prácticos, paso a paso, para implementar servicios y prácticas de resolución de conflictos de gobierno corporativo.



Diapositivas

El volumen 3 tiene dos presentaciones estándar en Power Point, para ser usadas y adaptadas en la capacitación de los directores y expertos en resolución de conflictos.

Para desarrollar este documento y juntar las “lecciones aprendidas” y mejores prácticas de países en desarrollo, mercados emergentes y países desarrollados, el Foro invitó a representantes de centros de mediación, firmas de abogados, consultores, institutos de directores y centros de gobierno corporativo de varias partes del mundo para que compartieran sus experiencias y discutieran sus logros y retos en la implementación de MARC para la resolución de sus conflictos.

El Foro quiere agradecer a todos aquellos que apoyaron activamente esta iniciativa, incluyendo los siguientes expertos, profesionales y miembros del Grupo Asesor del Sector Privado por ofrecer y suministrar sus materiales, ejemplos y múltiples comentarios.

PAÍSES COLABORADORES

ALEMANIA

Christian Strenger
Vicepresidente de la Junta Directiva
 PSAG
Director
 DWS Investment
Miembro
 Comisión Alemana de Gobierno Corporativo

BANGLADESH

Lopa Rahman
Ex Directora de Proyectos
 Instituto de Empresas de Bangladesh

BÉLGICA

Jozef Lievens
Socio
 Eubelius – Estudio de abogados
 Miembro de PSAG

BRASIL

Leonardo Viegas
Presidente del Comité de Educación
 Instituto Brasileiro Gobierno Corporativo (IBGC)
 Miembro de PSAG

Nora Rachman
Asesora Jefa
 BM&FBovespa

BULGARIA

Bistra Boeva
Profesora
 Universidad para los Estudios Nacionales y de Economía Mundial
 Miembro del PSAG

Silvi Chernev
Presidente
 Tribunal Arbitral Cámara Búlgara de Comercio e Industria

Zoya Gerasimova
Presidente
 Asociación Búlgara de Resolución Alternativa de Conflictos (BAADR, según sus siglas en inglés)

Vassya Prokopieva
Socia Gerente
 EU&BG Legal Consultants

Tsvetan Simeonov
Vicepresidente
 Cámara Búlgara de Comercio e Industria

Simeon Semov
Jefe del Departamento de Legales
 Bolsa de Valores de Bulgaria (BSE, según sus siglas en inglés)

Oleg Stoilov
Presidente de Junta Directiva
 Cámara de Industria y Comercio, Stara Zagora

COLOMBIA

Rafael Bernal Gutiérrez
Director
 Centro de Arbitraje y Conciliación, Confecámaras

ESLOVENIA

Alenka Podbevek
CEO
 Socius

ESTADOS UNIDOS

James Groton

Socio (retirado)
Sutherland, Asbill &
Brennan LLP

Richard Ruben

Profesor de Derecho
Universidad de Missouri
- Facultad de Derecho de
Columbia

FILIPINAS

Atty Adelita Vergel de Dios

Presidente y CEO
Instituto de Directores
Corporativos (ICD, según
sus siglas en inglés)

Jesús Estanislao

*Presidente de Junta
Directiva*
Instituto de Directores
Corporativos (ICD, según
sus siglas en inglés)
Miembro de PSAG

FINLANDIA

Olli Virtanen

Secretario General
Asociación Finlandesa de
Directores Profesionales
Miembro de PSAG

GUATEMALA

Michelle Secaira

Melville De Arrivillaga
Abogada
Centro de Arbitraje y
Conciliación Cámara de
Comercio (CENAC)

ITALIA

Giuseppe De Palo

*Presidente de la Junta
Directiva*
Centro de MARC S.p.A

PAKISTÁN

Samina Noman

*Administradora y abogada
de casos*
Centro de Karachi para la
Resolución de Conflictos

Atiqa Lateef Qazilbash

Socia
Estudio Awanraza

Rai Muhammad Saleh Azam

Socio Gerente
Estudio Azam & Rai

REINO UNIDO

Chris Pierce

CEO
Global Governance
Services Ltd.

James South

*Mediador y Director de
Capacitación*
Centro para la Resolución
Efectiva de Conflictos
(CEDR, según sus siglas
en inglés)

Joe Tirado

*Socio, Director de Arbitraje
Internacional y MARC*
Norton Rose LLP

RUSIA

Igor Belikov

CEO
Instituto Ruso de
Directores

SUDÁFRICA

Tony Dixon

Director (retirado)
Instituto de Directores de
Sudáfrica

Mervyn King SC

*Presidente no ejecutivo
de la Junta Directiva*
Brait SA – Luxemburgo
Primer Vicepresidente
Instituto de Directores
de Sudáfrica
Miembro de PSAG

SUIZA

Andre Baladi

Presidente
Asociación de Arbitraje
Internacional en materia
de Comercio e Industria
(ARICI, según sus siglas
en francés)
Miembro de PSAG

UGANDA

Geoffrey Kiryabwire

Juez
Supremo Tribunal
División comercial

COLABORADORES DEL GRUPO DEL BANCO MUNDIAL

Alejandro Alvarez de la Campa

*Especialista en Desarrollo
del Sector Privado*
BM

Khawar Ansari

*Funcionario de
Operaciones*
CFI

Philip Armstrong

Director
Foro Global de Gobierno
Corporativo (GCGF, según
sus siglas en inglés)

Lada Busevac

*Funcionaria Senior de
Operaciones*
CFI

Mohsin Ali Chaudhry

Especialista Legal
CFI

Hassan El Shabrawishi

Consultor
Foro Global de Gobierno
Corporativo (GCGF, según
sus siglas en inglés)

Ralitz Germanova

Coordinadora de Proyecto
Foro Global de Gobierno
Corporativo (GCGF, según
sus siglas en inglés)

Patricia Jungreis-Sulser

Asesora Principal
CFI

Min Li

Consultor
Foro Global de Gobierno
Corporativo (GCGF, según
sus siglas en inglés)

Motria Onyschuk- Morozov

*Funcionario Principal de
Operaciones*
CFI

Vladislava Ryabota

*Funcionario de gobierno
Corporativo*
CFI

Marie-Laurence Guy es una funcionaria *senior* de proyectos del Foro Global de Gobierno Corporativo del CFI, y la líder del equipo de este proyecto. Está encargada de las actividades del Foro de resolución de conflictos de gobierno corporativo en el Medio Oriente, Norte de África y Sureste de Europa. A lo largo de los años, ha trabajado continuamente en el desarrollo de herramientas globales de reformas en gobierno corporativo, para ayudar a implementar buenas prácticas de gobierno corporativo. La señorita Guy es coautora y coordinadora de la producción de dos documentos más: *Building Director Training Organizations* y *Developing Corporate Governance Codes of Best Practices*. La señorita Guy trabajó anteriormente con la División de Asuntos Corporativos de la OCDE y con el Ministerio Francés de Finanzas, Economía e Industria. Recientemente fue coautora de una publicación *Enfoque* del Foro sobre *Mediar disputas y conflictos de gobierno corporativo*, y es una mediadora acreditada del CEDR.

Christopher Honeyman es Socio Gerente en Convenor Conflict Management, una firma consultora con base en Washington, D.C., y Madison, Wisconsin. El señor Honeyman es el consultor externo líder del Centro de MARC (Roma), la firma más grande en resolución neutral de conflictos en el continente europeo. Ha trabajado como mediador, árbitro y en otras calidades neutrales en más de 2.000 conflictos desde la década de los setenta, y como consultor de numerosos programas académicos y prácticos de resolución de conflictos en los Estados Unidos y otros países. También dirigió una serie de programas de investigación y desarrollo, de 15 años de duración, en MARC de escala nacional o internacional, financiada por la fundación Hewlett Foundation. El señor Honeyman es coeditor de *The Negotiator's Fieldbook* (ABA 2006), el cual es ampliamente considerado como el trabajo de referencia más completo en el campo, coeditor de *Rethinking Negotiation Teaching* (DRI Press 2009), y autor y coautor de más de 50 artículos, capítulos de libros y monografías publicadas sobre la ética de la resolución de conflictos, control de calidad y desarrollo de infraestructura. Es el vicepresidente del ABA Dispute Resolution Section's Committee on Negotiation.

Mary Jo Larson es la Directora de FlexAbility International LLC. Ofrece servicios de consultoría a organizaciones internacionales, multilaterales y del sector privado. Es la coautora del *Corporate Governance Board Leadership Training Resources Kit* del Foro, conduce la capacitación en gobierno corporativo en liderazgo de junta directiva, y maneja disputas y conflictos de gobierno corporativo. Sus áreas de experticia incluyen liderazgo, aprendizaje adulto activo, negociación, mediación, participación de interesados, desarrollo de programas de múltiples partes interesadas y sostenibilidad. La Dra. Larson obtuvo su Doctorado en análisis y resolución de conflictos de la Universidad de George Mason. Es una *Senior Fellow* de la Universidad para la Paz establecida por las Naciones Unidas en Costa Rica, profesora adjunta de la Universidad Americana, y autora de publicaciones en liderazgo, aprendizaje adulto, negociaciones, mediación conservación, género, construcción de la paz y diplomacia multilateral.

Jon Masters es Director de Masters-Rudnick & Associates, LLC y asesor especial de CEOs y junta directivas de organizaciones de negocios y sin fines de lucro. Ha sido gerente general de una firma consultora de gobierno corporativo, socio *senior* de una firma de abogados, vicepresidente de junta de una firma de valores, y director de corporaciones de negocios y sin fines de lucro. También ha sido asesor legal de Blue Ribbon Commission, establecida por la Asociación Nacional de Directores Corporativos de Evaluación del Desempeño de CEOs, Juntas Directivas y Directores. Su servicio público incluye asesorías a la Comisión de Valores y Bolsa de los Estados Unidos, trabajo en el redesarrollo de Bedford-Stuyvesant, y servicio en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos y en el Personal Especial de Investigación Política del Presidente Lyndon Johnson. Estas experiencias le permiten darle a su trabajo un punto de vista único y globalizado del gobierno corporativo. Es graduado de la Universidad de Princeton y de la Facultad de Derecho de Harvard.

Karl Mackie es el CEO fundador del CEDR (Centro para la Resolución Efectiva de Conflictos, según sus siglas en inglés), una de las primeras organizaciones de MARC en Europa, y hoy en día la más grande fuera de los Estados Unidos, que ofrece servicios de MARC, capacitación y consultoría en MARC, negociación y manejo de conflictos. Ha sido abogado litigante, sicólogo, educador y consultor en estrategia de negocios, y ha mediado, con regularidad, por más de 20 años, adicionalmente a su dirección estratégica del CEDR. Se especializa en mediación comercial general, y ha trabajado con partes de más de 30 países. Ha sido Profesor Especial en MARC en las universidades de Birmingham y Westminster, autor o coautor de un número de textos líderes sobre MARC y es un *Fellow* del Instituto Colegiado de Árbitros. El Doctor Mackie se encuentra en el Panel de Neutrales Distinguidos del Centro de Mediación Comercial Internacional de Singapur y del Instituto Internacional para la Prevención y Resolución de Conflictos (CPR, según sus siglas en inglés). El Doctor Mackie fue un miembro fundador de la Red Europea de Ética de Negocios.

Anne Molyneux es Directora de CS International. Ofrece servicios de consultoría a organizaciones internacionales, multilaterales y del sector privado sobre regulación del mercado financiero, gobierno corporativo, informes financieros, contabilidad, y regulación y práctica de auditoría. La señorita Molyneux es coautora de *Corporate Governance Board Leadership Resources* del Foro y colaboró con el documento *Building Director Training Organizations* del Foro. Es miembro y *Fellow* del Instituto Australiano de Directores (AICD, según sus siglas en inglés). Lideró el programa de desarrollo en gobierno corporativo y cursos de capacitación de directores en varios países, y fue la autora y capacitadora del Curso de Directores de Compañía de la AICD. Fue miembro de la Mesa Redonda en Gobierno Corporativo de la Comisión Australiana de Inversiones y Valores (ASIC, según sus siglas en inglés). Colaboró con la revisión de los Principios en Gobierno Corporativo de la OCDE y sus Lineamientos en Gobierno Corporativo para Entidades de Propiedad del Estado.

Alan Rudnick es Director de Master-Rudnick & Associates, LLC, la cual ofrece un rango completo de servicios de evaluación y asesoría de gobierno a juntas directivas y ejecutivos corporativos. Fue el cofundador de Masters-Rudnick después de su retiro de CSX Corporation en donde, después de ocupar varios cargos financieros y legales, fue vicepresidente y asesor legal principal, y secretario corporativo. El Señor Rudnick fue asesor legal de la Conferencia de la Comisión de la Junta sobre Confianza Pública y Empresas Privadas. Es Director de la Conferencia del Instituto de Directores de la Junta Directiva y otros programas en gobierno corporativo. Es profesor adjunto de la Facultad de Derecho del College of William and Mary. Tiene su grado universitario en artes de la Universidad de Chicago y un doctorado de la Case Western Reserve University.

Editor: James D. Spellman, Director de Strategic Communications LLC, ofrece servicios de consultoría en comunicaciones y gobierno corporativo a varios clientes del sector público y privado, incluyendo el Foro Global de Gobierno Corporativo, fondos de capital de riesgo (o hedge por su nombre en inglés) y firmas de valores. Es coautor y editó *Corporate Governance Board Leadership Training Resources* del Foro y participó en la capacitación de las autoridades de institutos de directores para más de 10 países. También escribe sobre el sector de servicios financieros para el *Financial Times Financial Adviser* y otras publicaciones. El señor Spellman es profesor adjunto en la Facultad de Medios de Comunicación y Asuntos Públicos de la Universidad de George Washington, en donde enseña estrategia de relaciones públicas. Tiene una maestría en Relaciones Internacionales de la Universidad de Oxford (Reino Unido).

Diseño: Mary Beth Ramsey

3100 Connecticut Avenue, NW #437 | Washington, DC 20008



Esta publicación fue impresa en papel reciclado.