

HERRAMIENTA 4

Volumen 3 : Capacitación

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO



3



Global
Corporate
Governance
Forum



HERRAMIENTA 4

Resolución de conflictos de gobierno corporativo

VOLUMEN 3 : CAPACITACIÓN





Contar con directores en la junta que posean las habilidades de resolución de conflictos puede hacer una gran diferencia en la forma en que se manejan las disputas de gobierno corporativo. Con las habilidades de resolución de controversias correctas, la junta puede establecer un proceso eficaz para la superación de oposición de puntos de vista y dirigir la empresa hacia sus objetivos estratégicos.

Sin estas habilidades, las deliberaciones se deterioran, surgen facciones, el antagonismo impregna las relaciones de los directores, y el resentimiento se acumula. No todo el mundo es apto para servir como mediador, conciliador, o creador de consenso. Algunas personalidades se prestan mejor a estos roles que otros. Sin embargo, todos los directores — en especial los líderes de junta deben esforzarse por adoptar las habilidades interpersonales necesarias para la eficaz resolución de conflictos.

A veces, las juntas tendrán que recurrir a terceros expertos para facilitar las conversaciones difíciles y desentrañar conflictos en la sala de juntas o con otras partes interesadas. Para ser eficaces, los terceros expertos deben tener la suficiente experiencia, pericia y conocimientos de gestión empresarial para hacer frente a la complejidad de las cuestiones de gobierno corporativo. Los pacificadores típicamente deben saber escuchar bien a los demás, ser pacientes, generar confianza y respeto, y tener sensibilidad tanto a la dinámica de la gobernabilidad como a los problemas emocionales que frecuentemente subyacen a conflictos.

ESTE MÓDULO EXAMINA

- Estilos de director de gestión de conflictos
- Director habilidades de resolución de disputas
- Terceros estilos de resolución de conflictos y la ética
- Terceros las habilidades de resolución de conflictos
- Terceros comprensión de la dinámica empresarial de gobierno

MÓDULO 1

¿QUÉ HABILIDADES SON NECESARIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE DISPUTAS DE GOBIERNO CORPORATIVO?

HABILIDADES DE LOS DIRECTORES PARA LA RESOLUCIÓN DE DISPUTAS

El discurso y el debate son el corazón del trabajo de la junta y resultan esenciales en la toma de decisiones, la dirección de la compañía, y en asegurar que los intereses de los accionistas sean atendidos.

Las decisiones deben resultar de un proceso en el que los directores consideran toda la información disponible para ellos y entablan un debate fructífero, vigoroso y focalizado. Los directores deben estar completamente involucrados en estas discusiones, y deben existir procedimientos establecidos para evitar la predominancia de una sola voz, especialmente cuando se toman las decisiones.



CITA

Dificultades de comunicación durante los conflictos

“A medida que el conflicto surge, nos detenemos y notamos que algo no está bien. La relación en la cual la dificultad surge se torna complicada, no fácil y fluida como era antes. Dejamos de tomar las cosas por lo que normalmente significan, y destinamos más tiempo y energía para interpretar su significado. A medida que nuestra comunicación se vuelve más difícil, nos resulta más y más arduo expresar nuestros sentimientos y percepciones. También nos resulta más difícil entender lo que otros hacen y dicen, y podemos desarrollar sentimientos de incomodidad y ansiedad. Esto es a menudo acompañado por una creciente sensación de inquietud y frustración a medida que avanza el conflicto, especialmente si no se vislumbra una salida.”

JOHN PAUL LEDERACH

PROFESOR DE CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ INTERNACIONAL
UNIVERSIDAD DE NOTRE DAME, INDIANA

FUENTE: John Paul Lederach, “Conflict Transformation” <http://www.beyondintractability.org/essay/transformation/?nid=1223>.

Las buenas prácticas en la junta, tales como objetivos claros para las reuniones y normas compartidas, ayudan a evitar malentendidos y facilitan la colegialidad. La calidad de los debates de la junta, también depende de los esfuerzos individuales de los directores de comunicar su información a otras personas y ser buenos oyentes.¹

Las diferencias de opinión y de juicio crítico son inevitables durante las deliberaciones de la junta. Sin embargo, las tensiones pueden aumentar, inmovilizando a la junta — sobre todo cuando los riesgos son altos y la compañía está tomando decisiones estratégicas difíciles. Los directores podrán apoyar posturas sobre la base de políticas de poder y agendas personales en lugar de hacerlo sobre la base de los méritos de las posiciones involucradas en cada tema. Cuando las relaciones de la junta se vuelven disfuncionales, las acciones opuestas de los directores tienden a ser interpretadas como una evidencia adicional que justifica la desconfianza. Un director puede sentir que, sin importar lo que digan o hagan, van a ser percibidos como errados y sus esfuerzos no serán apreciados.

Una disputa a menudo cobra vida propia. Podría ser una tensión menor que se resuelve fácilmente. En el otro extremo, podría ser una creciente “guerra” de palabras y acciones que impone enormes costos y deja a las partes en conflicto con “cicatrices” emocionales, profesionales y de otro tipo — dañando a la empresa de manera tangible e intangible.



PARA REVISAR LAS CONSECUENCIAS Y EL IMPACTO DE LOS CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO, VÉASE EL VOLUMEN 1, MÓDULO 2.

Al inicio de un conflicto, las relaciones entre las partes involucradas tienden a volverse tensas a medida que las comunicaciones se tornan más difíciles. Las percepciones de los problemas y las resoluciones pueden ser diferentes, en base a los factores culturales, personales, políticos, psicológicos, y otros. Los distintos niveles de conocimientos, habilidades personales, inteligencia y compromiso también influyen en la dinámica de un conflicto y en la participación e injerencia de cada parte.

Las emociones pueden influir la conducta de las partes, particularmente en la medida en que la confianza en uno mismo, la necesidad de dominar y “ganar”, el sentido de la propia estima y “rango”, y otros problemas psicológicos convergen afectando las percepciones y los comportamientos de las partes. Estas emociones se suman a los desacuerdos de fondo y a las acciones que las partes persiguen. La tolerancia de la hostilidad, la agresividad o las faltas de respeto pueden exacerbar las tensiones entre los directores.

Para que los debates de la sala de juntas permanezcan ordenados y para que las discusiones con grupos de interés externos sean constructivas, los directores deben comprender y aplicar las habilidades de resolución de conflictos. Aunque algunos directores pueden tener un talento natural para resolver disputas entre sus compañeros, otros directores requerirán capacitación para:

- Comprender la dinámica de los conflictos de gobierno corporativo
- Evaluar los riesgos y consecuencias asociados con dichos conflictos
- Tomar conciencia del propio estilo personal de gestión de conflictos
- Construir habilidades en resolución de conflictos y habilidades interpersonales
- Desarrollar la sensibilidad a los temas culturales
- Aprender sobre los procedimientos y las técnicas de los MARC
- Saber cuándo buscar ayuda de terceros para la gestión y resolución de conflictos internos y externos de gobierno que involucren la participación de accionistas y otras partes interesadas



PARA REVISAR UN MODELO DE CURSO EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA DIRECTORES, VÉASE EL VOLUMEN 3, MÓDULO 2.

Estilos de gestión de conflictos

La literatura de gestión de conflictos ofrece muchas pautas sobre cómo pueden ser manejados los conflictos interpersonales en las organizaciones para maximizar la efectividad individual, grupal, u organizacional. Para prevenir y gestionar de manera eficaz y constructiva los conflictos de gobierno corporativo, las juntas y los directores deben entender sus estilos de gestión

de conflictos. En 1979, los investigadores Afzalur Rahim y Thomas Bonoma² diferenciaron los estilos de manejo de conflictos usando dos dimensiones básicas: la **preocupación por uno mismo** (también conocida como “auto-afirmación”) y la **preocupación por los demás** (también conocida como “la preocupación por la relación”). La primera dimensión explica el grado (alto o bajo) en el que una persona trata de satisfacer sus propias preocupaciones. El segundo explica el grado (alto o bajo) en el que una persona trata de satisfacer las preocupaciones de los demás.

La combinación de estas dos dimensiones resulta en cinco estilos específicos para el manejo de conflictos interpersonales:

- **Integrador** (alta preocupación por uno mismo y otros). Este estilo, también conocido como *colaborador o cooperador*, se asocia con la resolución de problemas. Este enfoque implica ser abierto, intercambiar información, buscar alternativas y examinar las diferencias para llegar a una resolución efectiva aceptable para ambas partes. Este estilo es a menudo



descrito como un enfoque del tipo “ganador-ganador”, que satisface las preocupaciones de ambas partes y se asocia con resultados funcionales. Una junta cuyo estilo dominante es el *integrador* es consistente con las mejores prácticas de gobierno corporativo (es decir, los miembros del consejo discuten y debaten las decisiones estratégicas en procura del mejor interés de la empresa).

- **Complaciente** (baja preocupación por uno mismo y alta preocupación por los demás). Este estilo, también conocido como *servicial* o *armonizador*, se asocia con esfuerzos para minimizar las diferencias y hacer hincapié en las similitudes para satisfacer las preocupaciones de la otra parte. Una persona complaciente descuida sus propios intereses para satisfacer las preocupaciones de los demás. Este estilo es a menudo descrito como un enfoque del tipo “perdedor-ganador”, que satisface las preocupaciones de la otra parte y se asocia con resultados funcionales. Este estilo es típico de las juntas de las empresas familiares, en las cuales los miembros de la familia en la junta ceden ante el fundador. Las relaciones de interdependencia entre pares — directores que sirven recíprocamente en otras juntas — pueden resultar en decisiones basadas menos en los méritos de las opciones y más en una preocupación por la consolidación de esas relaciones. Los directores, como fiduciarios, no pueden anteponer los intereses y los deberes personales a los deberes que tienen con la empresa. Las responsabilidades legales y los compromisos de tiempo pueden limitar la participación de los directores en las deliberaciones y las acciones de la junta, lo que resulta en que se comporten “complacientemente”.
- **Conciliador** (posición intermedia entre la preocupación por uno mismo y preocupación por los otros). Este estilo consiste en “dar y tomar”. Ambas partes renuncian a algo para forjar una decisión mutuamente aceptable. Este estilo refleja prácticas de la junta en las que los directores velan por los intereses de sus electores, pero siguen procesos de decisión bien establecidos.
- **Dominante** (alta preocupación por uno mismo y baja preocupación por los demás). Este estilo, también conocido como “*competitivo*” o “*de dirección*”, se ha identificado con enfoques del tipo ganador-perdedor o con forzar un comportamiento para ganar una posición. Una persona dominante, muy asertiva o agresivamente competitiva trabaja duro para lograr su objetivo y, en consecuencia, a menudo hace caso omiso de las necesidades y las expectativas de las otras partes. Este enfoque se asocia con resultados disfuncionales. Este estilo es predominante en las juntas donde un director,

pero normalmente el presidente o el CEO, pueden llegar a dominar el proceso de toma de decisiones y dejan poco espacio para el debate y la discusión. Un “culto” al presidente/CEO puede prevalecer, lo que resulta en la deferencia y la renuencia de los directores a desafiar las decisiones “unánimes”. Las juntas con más de una personalidad dominante son terreno fértil para los conflictos.

- **Elusivo** (baja preocupación por uno mismo y por los demás). Este estilo se ha asociado con situaciones de repliegue o de dar un paso al costado. Una persona elusiva fracasa en satisfacer sus propios intereses y los de las otras partes. Este estilo es a menudo descrito como uno del tipo “perdedor-perdedor”, enfoque que no satisface las preocupaciones de ninguna de las partes y que se asocia con resultados disfuncionales. Este estilo es predominante en juntas pasivas o no-activas, donde los directores cumplen funciones rutinarias o meramente formales.

La literatura indica que los estilos de gestión de conflictos más cooperativos, tales como el estilo de *integración* y el *complaciente* (en los cuales una cantidad significativa de preocupación por la otra parte es demostrada), son propensos a producir resultados individuales y organizacionales positivos, mientras que los estilos más antagónicos como el *dominante* y el *elusivo* (en los cuales se muestra poca preocupación por la otra parte) con frecuencia resultan en el empeoramiento del conflicto y en consecuencias negativas.³

En su tipología de estilos, el autor Ron Kraybill, explica que los estilos de gestión de conflictos corresponden a la forma en que un individuo responde a los conflictos con los demás, basado en sus preferencias y hábitos.⁴ No existe un estilo correcto o incorrecto. Cada estilo de gestión de conflictos tiene sus propias fortalezas y debilidades. Los directores deben ser conscientes de su estilo personal y de los estilos de los de otros directores. Cuando las personas no conocen su estilo preferido, corren el riesgo de funcionar en “piloto automático” y reaccionar a ciegas. Los directores que son conscientes de sus propias preferencias de manejo de conflictos, así como de las preferencias de la junta, pueden tomar mejores decisiones. Por ejemplo, los directores deben tener tiempo para conectarse con las personas que tienen un estilo complaciente antes de dedicarse a tratar asuntos serios. Cuando se trata con personas cuyo estilo es elusivo, es importante por el contrario darles tiempo suficiente para que examinen los testimonios y documentos, y tener especial cuidado en involucrarlos en las discusiones de la junta, y así beneficiarse de sus puntos de vista.



PRÁCTICA

Cuestionario tipo de manejo de conflicto

<i>Para cada afirmación, marque la columna correspondiente que se aplica a su comportamiento real en la junta.</i>		VERDADERO <i>4 PUNTOS</i>	ALGO VERDADERO <i>3 PUNTOS</i>	ALGO FALSO <i>2 PUNTOS</i>	FALSO <i>1 PUNTO</i>
1	Analizo los problemas con otros para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de la empresa.				
2	Trato de negociar con los miembros de la junta y adopto un enfoque del tipo "dar y tomar" para situaciones de disputas.				
3	Intento cumplir las expectativas del presidente y de los presidentes del comité.				
4	Argumento mi caso e insisto en los méritos de mis puntos de vista.				
5	Cuando hay desacuerdo, hago preguntas y me mantengo involucrado con todos los directores.				
6	Cuando me encuentro en una discusión, suelo decir muy poco y me retiro lo antes posible.				
7	Trato de ver los conflictos desde ambos lados: reflexiono sobre las necesidades personales y de los directores.				
8	Prefiero hacer concesiones cuando trato temas polémicos y así pasar al siguiente tema del programa.				
9	Los conflictos en torno a cuestiones estratégicas me resultan desafiantes y estimulantes: me gusta la batalla de ingenios.				
10	Estar en desacuerdo con otros directores me hace sentir incómodo y ansioso.				
11	Trato de satisfacer los deseos de los accionistas y los intereses que represento en la junta.				

<i>Para cada afirmación, marque la columna correspondiente que se aplica a su comportamiento real en la junta.</i>		VERDADERO <i>4 PUNTOS</i>	ALGO VERDADERO <i>3 PUNTOS</i>	ALGO FALSO <i>2 PUNTOS</i>	FALSO <i>1 PUNTO</i>
12	Puedo descifrar fácilmente las decisiones que deben tomarse. Por lo general los hechos demuestran que estaba en lo correcto.				
13	Para ayudar a superar los puntos muertos en las decisiones importantes, estoy dispuesto a hacer concesiones para conciliar.				
14	Evito resentimientos no mostrando mis desacuerdos con otros directores.				
15	Puedo no siempre estar de acuerdo con las decisiones adoptadas en las reuniones de la junta, pero es un precio pequeño a pagar por el mantenimiento de la paz y la armonía de la junta.				

En la siguiente tabla, sume los puntos para cada afirmación según se indica. La fila con el puntaje más alto indica el estilo de manejo de conflictos que usted más prefiere

La fila con el puntaje más bajo indica su estilo menos preferido de gestión de conflictos.

Competitivo	Total de puntos para la afirmación 4 +9+12=
Elusivo	Total de puntos para la afirmación 6 +10+15=
Conciliador	Total de puntos para la afirmación 2 +8+13=
Complaciente	Total de puntos para la afirmación 3 +11+14=
Colaborador	Total de puntos para la afirmación 1 +5+7=

FUENTE: Adaptado de Timothy F. Dowty, My Counseling Site. Disponible en: http://www.my-counseling-site.com/conflict_resolution_questionnaire.html.

Los retiros y las sesiones de auto-evaluación de la junta pueden servir como lugares apropiados para analizar las preferencias y estilos de gestión de conflictos de los directores y para ayudar a manejar constructivamente las diferencias existentes o potenciales. Cuando las personas conocen y entienden el estilo de cada una, son menos combativas. Ellas son más propensas a ser pacientes con las respuestas de cada una.

Habilidades y destreza en resolución de conflictos

Al gestionar los asuntos de la junta y al actuar como su facilitador y guía, el presidente (o director principal) debe fomentar debates productivos y gestionar los conflictos. Durante la realización de reuniones, él o ella estimulan el debate, construyen el consenso, y aseguran que los desacuerdos se resuelvan de forma constructiva y en el mejor interés de la compañía (y de los accionistas). Esto crea un ambiente que incentiva a los directores a trabajar juntos. El presidente mantiene el control de las actuaciones sin dominar las discusiones; cada director es tratado de manera igualitaria. La formulación hábil de preguntas ayuda a aclarar las cuestiones y fomenta la participación completa de los directores.



PARA REVISAR EL PAPEL DE LA JUNTA EN LA PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO, VÉASE EL VOLUMEN 2, MÓDULO 1.



CITA

El director locuaz

“Usted puede tener un director locuaz, el tipo que es tan elocuente que siente que tiene que explayarse en cada tema, a veces incluso en ambas posiciones sobre el tema. He tenido que dar este tipo de información: “Señor, esto es lo que su junta le está diciendo. Sus colegas directores lo aman, pero usted es tan elocuente que los intimida”.

WILLIAM HOLSTEIN

COLUMNISTA, “ARMCHAIR MBA”

FUENTE: William J. Holstein, “The Problems with Boards”. Business Week, 27 de diciembre de 2007. Disponible en: http://www.businessweek.com/managing/content/dec2007/ca20071227_236732.htm.

Se espera que el presidente (o director principal), al estar especialmente familiarizado con las relaciones de la junta, medie entre los directores que participan de un conflicto. En algunos casos, un director talentoso actúa de forma proactiva como conciliador, convenciendo a los directores de que resuelvan sus diferencias, con su asistencia. En última instancia, todos los directores deben ser capaces de fortalecer el gobierno corporativo de la junta a través de prácticas de resolución de conflictos. La junta es responsable colectivamente del manejo oportuno y constructivo de los conflictos. Mejorar las competencias de resolución de conflictos de la junta es un proceso dinámico que requiere liderazgo de la junta y la voluntad de aprender y adaptarse.

Los directores — especialmente aquellos que tienen un estilo colaborativo de gestión del conflicto— comúnmente se basan en técnicas de mediación, aun sin ser siempre conscientes de ello, para encontrar puntos en común. Estos conciliadores harán preguntas, escucharán con atención, y alentarán a las partes a resolver sus diferencias. Se esfuerzan por aclarar y mejorar las comunicaciones, y volver a centrar la atención en los intereses de la empresa. Con la ayuda de conciliadores, los directores, pero también los inversores y otras partes interesadas, buscan soluciones aceptables para las posiciones en conflicto.



CITA

Líderes de junta exitosos

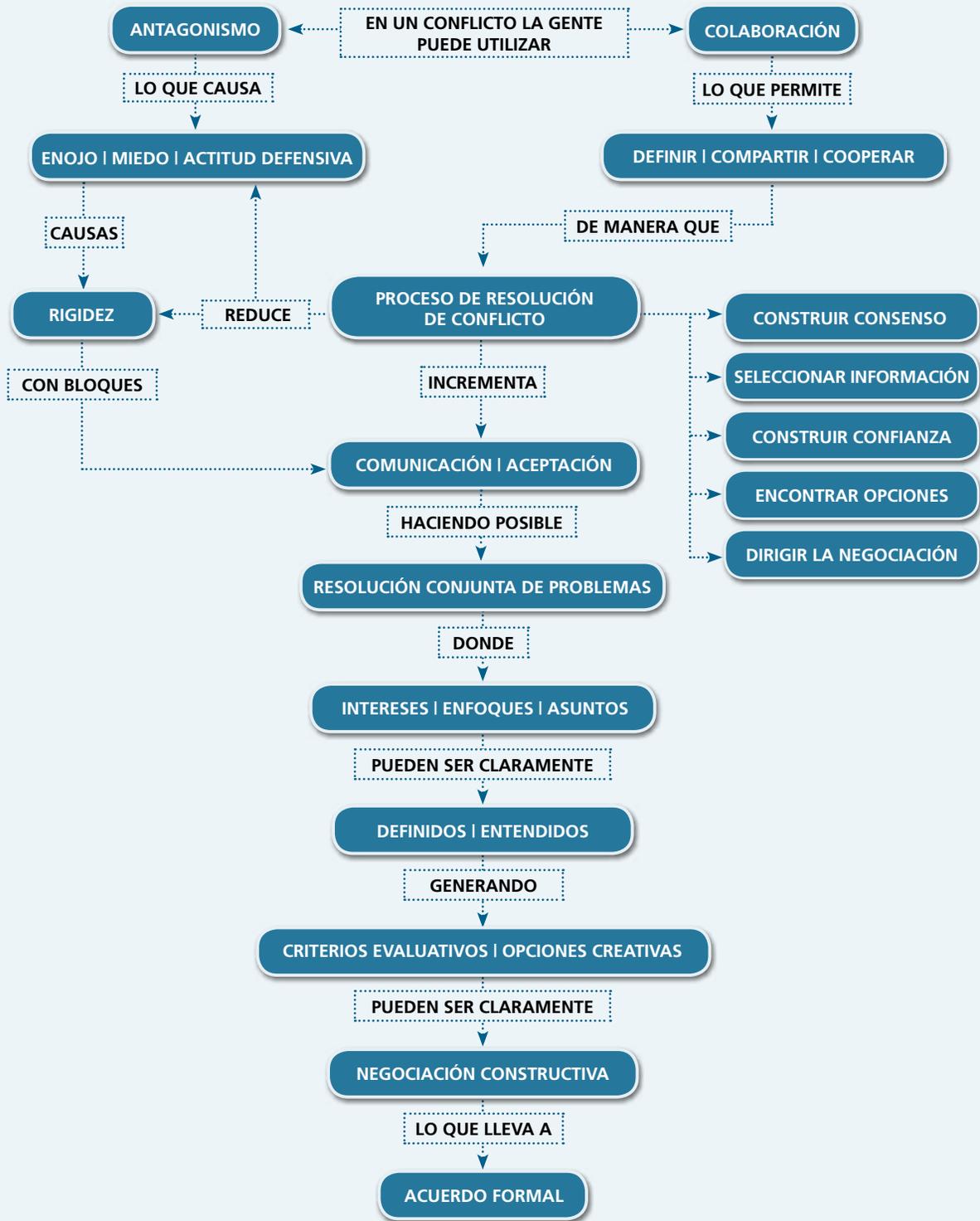
“Son las habilidades interpersonales del diplomático las que son de suma importancia para ayudar a los directores y a la administración a encontrar soluciones mutuamente aceptables a los problemas comunes. Y debido a que estas habilidades son tan sutiles y no siempre vienen con la descripción del trabajo, no es de extrañar que elegir un director líder pueda ser una de las decisiones más difíciles que una junta puede tomar.”

THEODORE DYSART

SOCIO GERENTE
HEIDRICK & STRUGGLES

FUENTE: Theodore Dysart, “Becoming a Super Lead Director”. Directorship. Octubre/Noviembre de 2008. Disponible en: www.directorship.com/media/2010/09/2010-DIRECTORSHIP-100.pdf.

DE IZQUIERDA A DERECHA DE ARRIBA A ABAJO



FUENTE: History 30: Canadian Studies Curriculum Guide – Assessment of Skills/Abilities. Disponible en: <http://www.sasked.gov.sk.ca/docs/history30/images/conf.gif>.

ESCALERA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

INDIVIDUO SIN HABILIDADES		INDIVIDUO CON HABILIDADES
	Puede negociar una solución del tipo ganador-ganador	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inflexible ▶ Sus necesidades personales lo dominan ▶ Trata de usar el poder para dominar (a través de la agresión) o retirarse para ganar simpatía 	6	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Flexible ▶ De mente abierta ▶ Resuelto para velar por intereses personales
	Puede generar varias resoluciones	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limitado a opciones del tipo “o peleas o vuelas” ▶ Se centra exclusivamente en sus intereses ▶ Argumenta una posición (que puede ser disfrazada como interés) 	5	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Genera una variedad de opciones ▶ Encuentra opciones que incluye los intereses de ambas partes
	Puede sentir empatía/tomar perspectiva	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ No es consciente de los sentimientos de los demás ▶ No puede leer acertadamente los sentimientos ▶ No puede “escuchar” los intereses de la otra persona ▶ Ve al otro como una “mala persona” ▶ Cree que la empatía significa acuerdo 	4	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lee acertadamente las emociones de los demás ▶ Responde sensiblemente y de manera apropiada ▶ Escucha los intereses de las otras partes ▶ Conoce la diferencia entre empatía y acuerdo
	Puede identificar y expresar intereses propios	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sólo expresa su propia posición (la resolución propiciada) 	3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conoce la diferencia entre las posiciones y los intereses ▶ expresa sus propios intereses en términos de deseos/necesidades/miedos/ preocupaciones
	Puede expresar verbalmente pensamientos y sentimientos personales	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ No puede poner en palabras sus propios pensamientos y sentimientos ▶ No es consciente de sus propios pensamientos y sentimientos (culpa a los demás) 	2	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tiene un extenso vocabulario de sentimientos ▶ Puede identificar pensamientos y sentimientos propios ▶ Puede expresar emociones sin perder el control
	Puede contener/manejar fuertes emociones	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ No puede contener/manejar emociones ▶ Grita, pelea, llora, se retira 	1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Puede experimentar emociones sin perder el control
	CONFLICTO	

FUENTE: Adaptado de: M. Trinder y E. Wertheim, E. (2005). “Training Teachers in Building Empathy and Compassion in Young People”, en M. Kostanski (Ed.), Proceedings of the Victorian Branch Australian Psychological Society Annual Conference. Disponible en: <http://www.latrobe.edu.au/psy/research/eris/>.



ENFOQUE

Habilidades de los directores para la gestión de conflictos interpersonales

Las habilidades interpersonales son todos los comportamientos y sentimientos que influyen en las interacciones. Las descripciones de trabajo de los directores deben incluir una sección sobre habilidades interpersonales. Estas deben incluir:

- ▶ La comunicación efectiva, que incluye
 - Escuchar activamente
 - Ser asertivo en la expresión
- ▶ La generación de confianza en sí mismo y en los demás
- ▶ El respeto de las sensibilidades culturales
- ▶ La construcción de consensos
- ▶ El manejo de las emociones
- ▶ El disenso constructivo
- ▶ La agilidad de aprendizaje
- ▶ La auto-motivación

HABILIDADES INTERPERSONALES



FUENTE: Universidad de Sydney. Disponible en: <http://www.sydney.edu.au>.

A lo largo de un ciclo de conflicto, ciertas habilidades y destrezas interpersonales pueden ayudar a los directores a involucrarse y a gestionar las tensiones. Estas suelen incluir:

Comunicación efectiva

Una comunicación eficaz entre los directores, con los altos directivos y grupos de interesados externos, es esencial para el trabajo productivo de la junta. La comunicación facilita el diálogo, el compromiso, y reduce los obstáculos para encontrar soluciones. Además, ayuda a evitar malentendidos y reduce los confines de la discrepancia. “El líder debe ser capaz de compartir conocimiento e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a los demás”, dijo Gilert Amelio, Presidente y CEO de National Semiconductor Corporation. “Si un líder no puede transmitir un mensaje claro y motivar a otros a actuar sobre él, entonces tener un mensaje no tiene importancia.”

Una buena comunicación comienza con la escucha activa. Los buenos comunicadores son buenos oyentes, ser atentos y receptivos a las opiniones de los demás ayuda a asegurar la comunicación colaborativa. La escucha activa ayuda a los directores a reunir datos e información, evaluar las situaciones con precisión, y sentir que están siendo escuchados. La escucha activa implica la reformulación de las declaraciones de forma constructiva y requiere la lectura de las señales no verbales, como el contacto visual, el tono de voz y las expresiones faciales, para comprender las intenciones. Habilidades como la escucha activa y el cuestionamiento abierto (opuesto a las preguntas cerradas del tipo sí/no) pueden parecer fáciles. De hecho, la aplicación adecuada de estas técnicas requiere observación cuidadosa, buen juicio y sentido de la oportunidad. Parafrasear las afirmaciones de una manera constructiva, no es sólo usar las palabras o frases correctas, sino que también incluye involucrar al resto para conformar una visión común.

Una buena comunicación también implica la expresión asertiva. Los directores necesitan articular claramente su perspectiva para que todas las partes entiendan sus puntos y para que sea poco probable que se malinterpreten declaraciones y opiniones. Esto requiere un buen vocabulario que mejora la diplomacia en la articulación de un pensamiento y en la capacidad para debatir con aquellos con diferentes puntos de vista.

Una buena comunicación, además, incluye ser consciente del tono y el lenguaje corporal y lo que este puede comunicar a los demás. De acuerdo con un

estudio realizado por Albert Mehrabian en 1971,⁵ las comunicaciones cara a cara pueden dividirse en tres elementos: lo no verbal, el tono y las palabras. Las palabras sólo representan el 7% de la comunicación, mientras que las señales no verbales el 55% y el tono un 38%. Esto sugiere que lo que un individuo dice es sólo una pequeña fracción de lo que la gente escucha. En el contexto de la sala de juntas, la raíz de la mayoría de los malentendidos y continuos desacuerdos se basa en las siguientes cuatro asunciones fatales:⁶

- Los participantes entienden lo que se ha comunicado
- Los participantes están de acuerdo con lo que se ha comunicado
- Los participantes se preocupan por lo que se ha comunicado
- Los interesados saben cómo actuar de acuerdo con lo que se ha comunicado

Uno de los mayores errores en las comunicaciones entre ejecutivos es dar por sentado cómo otros reciben lo que se comunica. Las personas expuestas a la misma información pueden formarse ideas y entendimientos totalmente diferentes. Por ello, el proceso de percepción — cómo los individuos reciben, organizan, interpretan y retienen la información transmitida por otra persona — puede ser un obstáculo clave. El proceso de comunicación también se ve complicado por la tendencia de la gente a llenar los vacíos donde falta información — el proceso de cierre — con información consistente con lo que ya saben, incluso si la misma no es ni pertinente ni correcta.

Inculcar confianza

Es común que las personas que trabajan en conjunto, como los directores, tengan un grado de confianza y un grado de desconfianza sobre el otro, a la vez. Las prácticas imparciales de la junta, tales como asegurar que los directores tengan oportunidades iguales para presentar sus puntos de vista, son más eficaces en desarrollar la



ENFOQUE

Obstáculos para una comunicación eficaz

Las siguientes actitudes constituyen obstáculos para una comunicación efectiva. Pueden desviar las reuniones de sus objetivos, crear frustración, alimentar el resentimiento y conducir al desacuerdo abierto y no constructivo. Estos incluyen:

- ▶ Interrumpir
- ▶ Discutir
- ▶ Ser condescendiente
- ▶ Dar largos discursos
- ▶ Ser moralista
- ▶ Sermonear
- ▶ Ser crítico
- ▶ Superar a los demás
- ▶ Monopolizar las conversaciones



GLOSARIO

Marcos comunicacionales

Elegir las palabras adecuadas es imprescindible para ser un comunicador eficaz. Las palabras están profundamente imbuidas de imágenes, emociones, y asociaciones acumuladas a través de las experiencias de la vida individual y colectiva, creando así “marcos”. A través de estos marcos, la gente filtra y procesa información, emite juicios y saca conclusiones sobre el mundo que la rodea. Los marcos determinan nuestra manera de entender, interpretar y comunicarnos.

Dominar el léxico correcto basado en los marcos peculiares de las palabras puede convertir mensajes no persuasivos en persuasivos, profundizar el compromiso con las principales partes interesadas, y reforzar la confianza en el proceso. Saber cómo la gente “escucha” lo que “decimos” ayuda a asegurar que los mensajes sean comunicados de manera más explícita a la vez que reduce el potencial de malos entendidos, según argumenta el experto en comunicaciones Frank Luntz. Esto exige que los mensajes sean creíbles, sencillos, breves, consistentes, visuales, e inspiracionales.

FUENTE: Frank Luntz, Words that Work: It's Not What You Say, It's What People Hear. Nueva York: Hyperion Press, 2007.

confianza y, finalmente, el consenso. Independientemente de su posición en la junta, los directores implicados en la gestión y resolución de conflictos deben infundir confianza y ser percibidos como justos e imparciales en el proceso de resolución de conflictos — no importa cuán informal sea el proceso. Parte de esa confianza, explica un director principal es “la confianza por parte de los otros directores y de la administración de que el mensaje entregado no será filtrado por los sesgos del mensajero.” Como escribió el periodista Edward R. Murrow: “Para ser persuasivos, debemos ser verosímiles; para ser verosímiles, debemos ser creíbles; para ser creíble, debemos ser sinceros”.

Este conjunto de habilidades requiere saber cómo relacionarse con los demás, cómo “leer” a la gente, y cómo encontrar la base para el respeto mutuo, la camaradería, y, cuando sea necesario, la creación de equipos.

Respetar las sensibilidades culturales

La cultura es un conjunto de creencias y conductas aprendidas que dan forma a las maneras en que individuos y grupos ven y experimentan el mundo. Los factores histórico-políticos arraigados en conflictos fuera de la sala de juntas pueden llevar a la terquedad, a la rigidez, y a la acusación en las discusiones.

Cada persona — incluyendo a los directores — lleva a sus encuentros sociales cosmovisiones únicas, perspectivas locales, y comportamientos moldeados por la cultura de su origen, que se aprenden en la infancia y se desarrollan a través de varias afiliaciones (por ejemplo, religión, etnia, clase, y organizaciones de voluntarios y profesionales).

Cuando la composición de la junta directiva incluye directores con talento y con diversos antecedentes técnicos, éticos, sociales y culturales, la junta tiene más probabilidades de cuestionar presunciones y de sopesar las diversas consecuencias, lo que lleva en última instancia, a más decisiones previsoras. La diversidad en la junta es un activo. Los indicadores de la diversidad de la junta directiva recuerdan a los individuos que las diferencias de opinión son probables, y esta expectativa aumenta el pensamiento innovador y la capacidad de manejar los conflictos. Como consecuencia, los conflictos de gobierno corporativo pueden ser profundizados por las diferencias culturales.

Ya se trate de disputas internas o externas, las habilidades culturales son muy dependientes de las habilidades de observación y la sensibilidad a cómo sus colegas perciben el respeto. Durante las reuniones de la junta, por ejemplo, algunos directores podrán ser conscientes del tiempo, eficientes y focalizados en las tareas. Para ellos, el manejo del tiempo es una característica de la práctica profesional. Otros directores podrán colocar a un valor más alto en la hospitalidad en las relaciones de la junta.⁷ Desde esta perspectiva, un fuerte énfasis en las tareas y la eficiencia de la junta resulta inculto e irrespetuoso.

Los problemas más difíciles de superar, no se refieren a los comportamientos tales como si estrechar o no las manos sino, en cambio, a los temas culturales relacionados con valores compartidos y duraderos y con creencias asociadas con un determinado grupo o comunidad. Los directores deben ser conscientes de que las diferencias culturales pueden convertirse en obstáculos a un acuerdo



CITA

Marcos Culturales

“La cultura está indisolublemente ligada a la forma de comunicarse de las personas porque la comunicación depende en gran parte de la percepción. Nuestra cultura forma nuestro marco de referencia a través del cual interpretamos los acontecimientos, sentimientos, pensamientos y la información. Por lo tanto, nuestra interpretación de la realidad está determinada por la forma en que vemos el mundo y nuestras creencias y valores. La cultura forma el telón de fondo... de cualquier interacción entre las personas.”

SHARANYA RAO

DIRECTOR ASOCIADO DE PROGRAMAS, ENVISION EMI INC.

FUENTE: Sharanya Rao, “The Cultural Vacuum in Online Dispute Resolution”. Disponible en: <http://www.odr.info/lunforum2004/rao.htm>.

cuando una parte teme que la otra tratará de imponer sus valores y creencias como una forma de dominación. Una persona perteneciente a una minoría a menudo teme la dominación de un grupo de alto estatus, y cualquier otro signo de superioridad cultural (o falta de respeto por los valores de las minorías) es una potencial amenaza.⁸

La construcción de consenso

Los presidentes y los directores líderes necesitan especialmente facilitar las discusiones para alentar a los directores a “sumarse” a estándares de excelencia en la práctica de la junta y cumplir a través de su común acuerdo. El debate en la sala de juntas es esencial pero no un fin en sí mismo. El presidente debe asegurarse de que los problemas se resuelvan y que se tomen las decisiones para permitir que la empresa actúe. La toma de decisiones debe ocurrir a través del consenso, un acuerdo voluntario que sigue a la deliberación y que sintetiza las diferentes propuestas. En general, las decisiones consensuales son menos divisorias que la votación, que exige que los directores tomen posiciones opuestas del tipo “sí” o “no”. Sin embargo, el proceso tiende a tomar un tiempo más largo que el voto.

La creación de consenso no debe ser confundida con el “pensamiento de grupo”, donde los directores siguen la tendencia de pensamiento general, sin cuestionar las decisiones. La construcción del consenso, trata de ayudar a los directores que tienen posiciones opuestas desde el principio a llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso y a veces innovador. Como escribió el poeta Ralph Waldo Emerson: “No vayas a donde el camino puede llevarte; ve en cambio donde no hay camino y deja un sendero.”

Las habilidades que contribuyen a la creación de consenso son:

- Preguntas abiertas
- Comunicación respetuosa y eficaz
- Escucha activa
- Traer los problemas a la superficie
- Analizar para profundizar el entendimiento y encontrar patrones para organizar la información
- Describir los problemas comunes
- Generar soluciones alternativas
- Priorizar opciones usando una evaluación de costo/beneficio

- Acuerdos que supervisan los resultados y sus contingencias

La construcción de consenso puede producirse fuera de reuniones de la junta, en retiros y sesiones ejecutivas. El presidente, el director líder o el director que actúa como pacificador, puede tener que trabajar detrás del escenario y organizar reuniones privadas para encontrar puntos de acuerdo. Esto requiere tiempo y compromiso. Ayudar a todas las partes a converger hacia una resolución exige un liderazgo eficaz, ejerciendo la autoridad formal e informal.

Manejar las emociones

Las emociones son inherentes a los conflictos, aunque no son fácilmente visibles — en especial en la sala de juntas. En el conflicto, las emociones se traducen con frecuencia en algo más aceptable, como en declaraciones de juicio (“usted está equivocado”), atribuir intenciones a los demás (“usted se negó a revelarme esta información”), o tratar de imponer resoluciones (“esto es lo que hay que hacer”). Los directores tienen que ser conscientes de la posibilidad de cualquier tipo de sesgos. Las habilidades analíticas sólidas y la capacidad de separar los problemas emocionales de los sustantivos son esenciales en cualquier función de negocio, pero son particularmente críticas en la resolución de conflictos. A los directores con fuertes habilidades interpersonales les resultará más fácil descubrir las fuentes de los conflictos internos o externos, en particular cuando estas se relacionan con el comportamiento de los demás. Uno debe separar las cuestiones personales, los rasgos de la personalidad y las emociones de las cuestiones de gobierno corporativo.

Sin embargo, en muchos casos, la solución a un conflicto será difícil sin el reconocimiento de los sentimientos que están en juego. Esto no quiere decir que los directores deben ser “emocionales” sino que las soluciones a los conflictos requieren comunicar los sentimientos de manera profesional antes de reorientar a las partes en disputa hacia su responsabilidad fiduciaria de actuar en el mejor interés de la empresa y de sus accionistas. R. Fisher y D. Shapiro comparten los siguientes cinco consejos para influenciar positivamente el clima emocional durante un conflicto:⁹

- **Muestre aprecio por todas las partes.** Esto se puede hacer demostrando un entendimiento de las posiciones de los demás, reconociendo el valor de lo que piensan, sienten o hacen. Esto no quiere decir que tenemos que estar de acuerdo con su posición.
- **Cree un vínculo.** Esto puede hacerse mediante el intercambio de información sobre los intereses comunes, preguntando sobre los aspectos personales.



Manejar los conflictos a través de técnicas de distensión

Distender los desacuerdos:

- ▶ Escuche con atención, muestre interés, y use preguntas abiertas.
- ▶ Administre el tiempo con oportunidades equilibradas para que las partes en oposición expresen sus opiniones.
- ▶ Minimice las interrupciones y el bloqueo.
- ▶ Evite la polarización de opiniones. Obtenga perspectivas diversas de los directores imparciales.

Distender la elusión:

- ▶ Asegúrese de que todos los miembros de la junta tengan la oportunidad de comunicar sus preocupaciones en el ámbito de las reuniones.
- ▶ Haga preguntas abiertas (“¿Cuáles son sus pensamientos sobre...?”) a los directores que parecen preocupados que se muestran reacios a participar.

Distender el comportamiento contencioso:

- ▶ Mantenga la calma y sea consciente del lenguaje corporal y el tono.
- ▶ Establezca claramente objetivos prácticos y estratégicos. Vuelva a centrar el debate en ideas constructivas y sugerencias prácticas.
- ▶ Haga una lista de las preocupaciones. Solicite preguntas que sirvan para determinar los hechos.
- ▶ Tómese un descanso, o re programe los debates.
- ▶ Acuerde sobre el desacuerdo, o en abordar los temas más difíciles con la ayuda de un respetado experto como tercera parte en una fecha posterior.

Distender las acusaciones:

- ▶ Detenga los ataques personales. Vuelva a centrar las deliberaciones en los mejores intereses de la empresa y en los procedimientos de gobierno corporativo.
- ▶ Ayude a reformular ideas o declaraciones. (Hable en nombre de propio, usando declaraciones del tipo “yo”. Identifique las preocupaciones. Reconozca la incertidumbre.)
- ▶ Tómese un descanso, o re programe la discusión, si es necesario.
- ▶ Determine un lugar y momento adecuados para hacer cumplir los procedimientos y las prácticas de la junta.

Distender la intimidación:

- ▶ Revise las normas y prácticas de la junta al inicio de la reunión.
- ▶ Determine un lugar y momento adecuados para acercarse a la parte agresiva por separado. Tome las medidas adecuadas para evitar una repetición de la conducta agresiva.

- **Respete la autonomía de las partes.** A la gente le gusta tomar decisiones independientes. Dé a otros el espacio para expresar sus puntos de vista. Las personas que hablan demasiado, por ejemplo, pueden poner en peligro la autonomía de los demás.
- **Reconozca el estatus de la otra parte.** El estatus ayuda a aclarar la posición de una persona frente a las demás.
- **Destacar el papel de la otra parte.** Cada director juega un papel importante. Cada rol debe tener sustancia, y los directores deben ser respetados por sus roles.

Estar en desacuerdo de manera constructiva

A veces, un director tiene una seria preocupación acerca de una decisión de la junta o los estándares bajo los cuales se tomó la decisión. La disidencia constructiva es la capacidad de desafiar la opinión mayoritaria de una manera útil. Esta habilidad puede ayudar a prevenir o limitar el “pensamiento de grupo”, esa excesiva cohesión del grupo que impide la disidencia y la correcta toma de decisiones. El riesgo del individuo que desafía el “pensamiento de grupo” es que la mayoría será crítica y tratará de silenciar o presionar al disidente a cooperar. Estar en desacuerdo de manera constructiva requiere coraje y afirmación efectiva. Se utilizan varios métodos para presionar a alguien a acordar, incluyendo descartar su experiencia o usar frases como, “sé un jugador de equipo.” Los directores a veces comprometen sus valores y sus estándares profesionales para mantener relaciones amigables y cohesivas dentro del grupo dominante. La respuesta más fácil es caer en el silencio, con la esperanza de que otro director asuma un papel de liderazgo al abordar la cuestión.

Una comprensión clara de las responsabilidades (y rendición de cuentas) de gobierno corporativo fortalecerá la determinación de un director de desafiar la opinión mayoritaria de la junta. La documentación de la disidencia por parte de la secretaría de la sociedad, durante las reuniones de la junta, brinda apoyo procedimental a los directores que están en desacuerdo, ya que existe un registro sobre el tema, los riesgos identificados y las respuestas de la junta.

La disidencia constructiva es más eficaz cuando se propone con una preparación cuidadosa. Un director tiene más probabilidades de atraer más atención al presentar la información con confianza usando hechos, ejemplos, comparaciones y evaluaciones de riesgos. La secretaría de la sociedad es un recurso vital para la orientación con respecto a cuestiones de procedimiento, los reglamentos y los precedentes. Las habilidades necesarias para desafiar una opinión mayoritaria incluyen:

- Ofrecer una breve declaración de interés y una propuesta
- Ofrecer apoyo fáctico
- Proporcionar ejemplos claros
- Demostrar escucha activa
- Responder con comentarios constructivos

Los preparativos también pueden incluir hablar con el presidente antes de la reunión para evitar sorpresas. Si la junta no responde a la preocupación informada, con evidencia de riesgo, un director puede convencer a otros después de la reunión, pedir la ayuda de un informante experto, buscar un mediador, o, si el caso lo justifica, renunciar a la junta.

Para aplicar las habilidades interpersonales de forma adecuada y útil, los directores deben tener:

- Las destrezas técnicas o de la industria apropiadas y entender sus funciones y responsabilidades. Un dominio de los temas facilita la capacidad de las partes para evitar obstáculos derivados de la mala preparación y confusión sobre terminología u otras cuestiones de fondo.
- La voluntad de dedicar suficiente tiempo a la planificación y a realizar un seguimiento de las reuniones fuera de la sala de juntas, para hacer frente a los problemas que pueden amenazar las relaciones de la junta. Los estudios muestran que la cantidad de tiempo que los directores dedican a los asuntos de la junta está en aumento. Un estudio muestra que el tiempo que los directores dedican en promedio a su dirección en los Estados Unidos pasó de 156 horas en 2001 a más de 200 horas en 2007.¹⁰ Esta cifra aumenta considerablemente durante las crisis y los conflictos.

Los directores también deben ser conscientes de los obstáculos que pueden impedir la administración y la resolución efectiva de conflictos. “Las partes en disputa pueden apegarse a puntos de referencia poco realistas y pueden estar sujetas a los ‘efectos anacrónicos’, prejuicios egoístas, y ‘desvalorización reactiva’”.¹¹ Algunos de los obstáculos más comunes incluyen:

- **Efectos de anclaje.** Esta tendencia común del ser humano se refiere a la dependencia de un “ancla”, un rasgo o elemento de información para tomar decisiones. Colocar demasiada importancia en un “ancla” tiende a causar errores en la predicción precisa de la utilidad de un resultado futuro. “La gente bien informada es



Evaluar las destrezas interpersonales de la junta

Los retiros de la junta ofrecen oportunidades para evaluar las habilidades y conocimientos interpersonales, individuales y colectivos, que mejoran las prácticas de gobierno y ayudan a gestionar los conflictos. El siguiente conjunto de preguntas puede utilizarse como una guía para evaluar esas habilidades:

- ▶ ¿Son los consejeros comunicadores eficaces?
- ▶ ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
- ▶ ¿Son las discusiones de la junta focalizadas pero al mismo tiempo suficientemente abiertas para permitir una amplia gama de puntos de vista?
- ▶ ¿Hay oportunidades para que los directores individuales hagan presentaciones y dirijan los debates, en particular los relativos a sus responsabilidades en los comités y áreas de especialización?
- ▶ ¿El presidente hace un balance entre los extrovertidos y los introvertidos para asegurar la participación abierta en las deliberaciones de la junta?
- ▶ ¿Los directores se relacionan bien entre sí y con la alta gerencia?
- ▶ Si no es así, ¿cuáles son los problemas y sus fuentes?
- ▶ ¿Existen razones sociales, culturales, políticas, económicas o personales que creen tensiones entre los directores y la alta dirección?
- ▶ ¿Las tensiones entre los directores han obstruido la capacidad de la junta para funcionar? Si es así, ¿por qué? ¿Qué medidas ha tomado la junta para desactivar las animosidades personales entre los directores?
- ▶ ¿El proceso que el presidente o el director principal utiliza para examinar las cuestiones ofrece oportunidades de reflexión, análisis, debate y construcción de consenso?

menos susceptible a los efectos básicos de anclaje; el anclaje parece funcionar de forma inconsciente y no intencional”.¹²

- **Prejuicios egoístas.** Hay una tendencia humana a cometer errores sistemáticos en el juicio, el conocimiento y el razonamiento; prejuicios que resultan en parte de los “atajos” tomados en el procesamiento de la información. Los prejuicios egoístas, o la superioridad ilusoria, se refieren a las tendencias a atribuirse una mayor responsabilidad por los éxitos que por los fracasos, y a evaluar la información ambigua de una manera beneficiosa para los intereses personales.
- **Desvalorización reactiva.** La desvalorización reactiva ocurre cuando los individuos tratan de crear un acuerdo mutuamente beneficioso, pero encuentran razones para minusvalorar la oferta de la otra parte una vez que la negociación se inició. La devaluación de ofertas aparentemente razonables crea una barrera para futuras negociaciones y acuerdos. “La investigación sobre la desvalorización reactiva ha demostrado de manera consistente y convincente que los negociadores desvalorizan ofertas objetivamente idénticas cuando son hechas por la otra parte a diferencia de lo que sucede cuando dichas ofertas son realizadas por su propia parte”.¹³ ■

HABILIDADES DE TERCEROS EXPERTOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los terceros pueden actuar como consultores, ayudando a una parte o a ambas a analizar el conflicto y planear una respuesta eficaz. Alternativamente, pueden actuar como facilitadores, organizando el foro, estableciendo las agendas, y guiando las discusiones productivas. La mediación y el arbitraje pueden ser roles más activos para estos terceros.

Hay muchos casos, en los cuales la junta directiva debe contar con expertos externos para ayudar a resolver los conflictos de gobierno corporativo. Por ejemplo cuando:

- Las disputas no pueden ser manejadas dentro de la sala de juntas
- Las tensiones aumentan con los accionistas disidentes
- Grupos de activistas locales amenazan el desarrollo estratégico de la compañía
- Ex ejecutivos *senior* demandan a los directores

“Cuando los terceros imparciales intervienen en una situación de conflicto, se crean nuevas estructuras

relacionales y posibilidades de moderar los conflictos”, escribe Paul Wehr, profesor en el Consorcio de Investigación de Conflictos de la Universidad de Colorado. “La introducción de un mediador, por ejemplo, cambia la estructura física y social de un conflicto. Con el tercero aparecen nuevos grupos y conjuntos de transacciones. La presencia de un observador tiende a llevar a las partes a observar un mejor comportamiento, si es que no a su mejor comportamiento absoluto. Una comunicación más precisa se ve facilitada por los intermediarios. Los problemas, intereses y necesidades de las partes se vuelven más claras con la ayuda de dichos terceros. Puede haber incluso alguien, además de su adversario, a quien culpar, dado que algunas veces los intermediarios desvían la culpa hacia sí mismos como una técnica para pasar del estancamiento a la resolución. Lo más importante es que los terceros suman mentes y habilidades adicionales para la resolución del conflicto. Las partes dejan de estar solas.”¹⁴

Buscar ayuda de terceros puede ser especialmente eficaz en la prevención de conflictos y en la gestión de cambios corporativos difíciles, tales como fusiones y adquisiciones, que son un terreno fértil para los conflictos. Los estudios



EJEMPLO

Las demandas aumentan el costo de las fusiones y adquisiciones

Estados Unidos: Servicios de acciones de clase relativas a valores

“El mercado de fusiones y adquisiciones se está calentando de nuevo”, informa el *Wall Street Journal* en enero de 2011, “pero una nueva serie de demandas de los accionistas, quienes claman estar siendo perjudicados, están amenazando con complicar y aumentar el costo de las transacciones.” Los estudios muestran que los inversores están presentando un número cada vez mayor de demandas contra las empresas que se embarcan en estas operaciones. De acuerdo con los servicios de acciones de clase sobre valores con sede en Maryland, el número de demandas presentadas ante los tribunales estatales y federales ha aumentado de 36 en 2008 a 191 en 2009 y a 216 en los primeros 10 meses de 2010. El *Journal* nota que estas demandas llamadas demandas de “huelga” “nunca o casi nunca, impiden estas operaciones. En ocasiones dan lugar a beneficios para los accionistas.” Los analistas legales dicen que han aumentado en los últimos años debido en parte a que la práctica ha demostrado ser lucrativa para los abogados de los demandantes que son capaces de dirigirse exclusivamente a aquellas empresas que están dispuestas a deshacerse de los litigios y transar rápidamente.

COMENTARIO

Los inversores están haciendo que las juntas sean más responsables de sus acciones a través de demandas colectivas. La compensación lucrativa para los abogados de los demandantes también explica el aumento de estos casos. Las juntas deben ser más hábiles en resolver las disputas fuera de los tribunales. Las tensiones que estos casos crean para los directores también ponen de relieve la necesidad de que las juntas tengan procedimientos eficaces de resolución de disputas.

FUENTE: Searcey Jones, “First the Merger; Then the Lawsuit”. *Wall Street Journal*, 10 de enero de 2011. Disponible en: <http://www.wsj.com>

muestran que el número de demandas entabladas por los accionistas se encuentra en aumento, lo que a su vez aumenta los costos de las fusiones y adquisiciones y hace que estas ofertas comiencen con el pie izquierdo.

La habilidad de recurrir a un tercero cuando sea necesario demuestra la madurez y la comprensión de la junta sobre la dinámica de los conflictos. Diversas instituciones, empresas y consultores pueden ofrecer servicios de resolución de conflictos. Un tercero puede ayudar a facilitar los debates estratégicos, asesorar sobre los procesos de MARC, o encontrar soluciones eficaces a través de la mediación y el arbitraje.



ENFOQUE

La elección de mediadores. El proceso versus el contenido

Dos tipos de conocimientos y experiencias de mediadores fueron comparados, los que podrían afectar el juicio de las partes hacia los mediadores y sus recomendaciones — conocimientos y experiencia en el proceso y conocimientos y experiencia de contenido:

Los conocimientos y experiencia de contenido del mediador sobre los detalles de la disputa parecieron ser irrelevantes si el mediador era considerado un experto en el proceso de resolución de conflictos. Cuando los mediadores eran vistos como expertos en el proceso, las partes los percibían como más creíbles y estaban dispuestos de manera más favorable a contratar sus servicios. Estos juicios se extendían a las recomendaciones realizadas por estos mediadores. Esas recomendaciones ofrecidas por mediadores expertos en los procesos eran percibidas como de mayor calidad y fueron juzgadas más favorablemente.

Cuando el mediador era percibido como falto de pericia en el proceso, entonces las percepciones de las partes acerca de cuán bien este entendía los detalles particulares de la controversia mejoraron la evaluación del mediador y su recomendación.

J. A. ARNOLD
PROFESOR, CALIFORNIA STATE UNIVERSITY

FUENTE: J.A. Arnold, "Influence of Third Party Expertise on Disputants' Reactions to Mediation". Psychological Reports, Octubre de 2007, 101 (2):407-18.



PARA REVISAR LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO, VÉASE EL VOLUMEN 2, MÓDULO 3.

En el proceso de selección de a un tercero para ayudar a manejar los conflictos de gobierno corporativo, las juntas necesitan revisar a expertos individuales basados en sus necesidades y en una serie de criterios comúnmente acordados, incluyendo:

- Procesos de resolución de conflictos y estilos
- Ética, credibilidad, y fiabilidad
- Conocimientos y habilidad en resolución de conflictos
- Conocimientos sobre gobierno corporativo y exposición al contacto con directores y ejecutivos *senior*

La capacitación, experiencia y antecedentes en mediación — mientras algunas jurisdicciones no exigen capacitación generalizada para los mediadores, en algunos contextos específicos los mediadores requieren capacitación exigida por la legislación.



PRÁCTICA

Seleccionar un mediador

Al seleccionar un mediador para ayudar a gestionar los conflictos de gobierno corporativo, las juntas necesitan revisar lo siguiente:

- ▶ Estilo o modelo de mediación ofrecido, y si se adapta o no al caso
- ▶ Afiliación profesional, certificación y su valor
- ▶ Formación y educación
- ▶ Formación profesional
- ▶ Experiencia en la práctica de la mediación
- ▶ Experiencia en el área de fondo de la disputa
- ▶ Conflicto de interés
- ▶ Voluntad de permitir y posiblemente alentar a los participantes de la mediación para buscar resoluciones creativas
- ▶ Disponibilidad y tarifas



Evaluación de técnicas de mediación

GESTIONAR LA PUESTA EN MARCHA	
Excelente	Las pruebas de la pre-planificación fueron fuertes. Las primeras declaraciones (o la declaración formal de apertura) fueron completas, claras, concisas, y establecieron un tono que fomentaba la colaboración.
Adecuado	Hubo algunas pruebas de previsión y preparación. Las palabras de apertura fueron adecuadas, pero podrían haber sido más completas, claras o concisas.
Deficiente	El mediador no parecía haberse preparado de antemano para el encuentro. No hubo declaración de apertura o las explicaciones fueron superficiales o inexactas.
REUNIR Y COMPRENDER HECHOS	
Excelente	Hizo preguntas neutrales y abiertas. Resumió y parafraseó las declaraciones de las partes. Logró generar información acerca de los temas más sensibles.
Adecuado	Hizo las preguntas obvias. En general pareció descubrir los hechos, aunque no con gran profundidad y precisión. Entendió los aspectos obvios de los hechos y las razones con ambas partes.
Deficiente	Hizo pocas preguntas, en su mayoría irrelevantes o muy poco abiertas. Pareció perdido en cuanto a qué preguntar en las cuestiones de seguimiento. Las preguntas fueron desorganizadas o azarosas, llena de lagunas y cambios intempestivos de dirección. Fue fácilmente abrumado con información nueva y compleja o confundido por los datos. Se perdió importantes aspectos de los hechos o razones de un lado o del otro.
ENTENDER LAS POSICIONES Y LOS INTERESES SUBYACENTES	
Excelente	Animó a las partes a centrarse en las preocupaciones e intereses. Demostró una comprensión en profundidad del alcance, la intensidad y conflictividad de la situación, y de los problemas e intereses no explicitados por las partes. Aclaró y reformuló los problemas y ayudó a las partes a identificar las prioridades.
Adecuado	Escuchó a los litigantes a describir las preocupaciones e intereses. Entendió los aspectos obvios de las razones o los intereses subyacentes de ambas partes. Tuvo cierto éxito en aclarar y reformular los problemas.
Deficiente	Evitó la discusión de las preocupaciones e intereses subyacentes. Perdió aspectos importantes de las razones o intereses de un lado o del otro.
EXPRESAR EMPATÍA VERBALMENTE	
Excelente	Transmitió interés y respeto a las partes. Las preguntas eran neutrales y abiertas; escuchó con respeto. Ayudó a las partes a mejorar su comprensión de las preocupaciones del otro. Transmitió sensibilidad visible a los malentendidos culturales y de otro tipo y los encaró eficazmente.
Adecuado	Escuchó a los demás y no los contrarió. Transmitió una cierta apreciación por las prioridades de las partes. Transmitió una cierta sensibilidad a los malentendidos culturales y de otro tipo.
Deficiente	Entró en la discusión abruptamente a desafiar a los otros. Desestimó las advertencias de los demás. Vio los problemas de los otros como de su propia creación y no quiso ser molestado. Mostró falta de sensibilidad a los malentendidos culturales y de otro tipo.

EXPRESAR EMPATÍA DE FORMA NO VERBAL	
Excelente	Su modo transmitió interés y respeto a las partes. La comunicación no verbal (gestos, lenguaje corporal, voz/tono, contacto visual) fue apropiada en todo momento. Su modo transmitió una sensibilidad notable a los malentendidos culturales y los trató con eficacia.
Adecuado	Su modo transmitió cierta apreciación por las prioridades de las partes. La comunicación no verbal (gestos, lenguaje corporal, voz/tono, contacto visual) fue en general adecuada, pero no consistente. Su modo transmitió cierta sensibilidad a los malentendidos culturales.
Deficiente	Pareció ver los problemas de los demás como de su propia creación y no quiso ser molestado. La comunicación no verbal (gestos, lenguaje corporal, voz/tono, contacto visual) fue inadecuada. Su modo mostró insensibilidad a malentendidos culturales.
TRANSMITIR IMPARCIALIDAD	
Excelente	El modo en las introducciones y explicaciones iniciales mostraron el mismo respeto para todas las partes. Escuchó a ambas partes. Realizó preguntas objetivas, generó una atmósfera neutral. Demostró que él o ella mantuvieron una mente abierta. La comunicación verbal y no verbal no favoreció a ninguna de las partes.
Adecuado	En general mostró respeto por todas las partes, pero las preguntas y la comunicación no verbal mostraba a veces que él o ella estaba más cómodo con una de las partes que con la otra. Mantuvo un equilibrio, pero mostró una mejor comprensión de los objetivos y creencias de una parte que de las demás.
Deficiente	Realizó preguntas desorientadoras, capciosas, o injustas, exhibiendo parcialidad. Realizó preguntas opresivas en detrimento de una de las partes.
ADMINISTRAR LAS PERSONALIDADES	
Excelente	Tuvo técnicas eficaces para orientar la concentración de las partes lejos de coloquios malhumorados o improductivos. Si utilizó el humor, el uso fue apropiado tanto para la situación como para las percepciones culturales de las partes. Manejó todas las relaciones cliente/representante con eficacia. Utilizó técnicas eficaces para hacer frente a comportamientos manipuladores, dominantes y/o destructivos.
Adecuado	En general reconoció los signos de que la discusión se había vuelto "agria" y tomó medidas para tratar de redirigirla. No siempre fue eficaz en aliviar la atmósfera. No permitió la intimidación por parte de los clientes o representantes.
Deficiente	Hizo poco o ningún esfuerzo para ofrecer una perspectiva sobre los problemas de las partes o para crear momentos más amenos. Permitted a los clientes o representantes controlar el proceso de manera contraproducente para la resolución. El uso del humor fue inapropiado culturalmente o de algún otro modo.
AYUDAR A LAS PARTES A GENERAR OPCIONES	
Excelente	Asistió a las partes a desarrollar sus propias opciones y a evaluar resoluciones alternativas. Demostró compromiso en permitir el desarrollo pleno de los valores propios de las partes. Buscó vigorosamente caminos de colaboración entre las partes.
Adecuado	Hizo algunos intentos para que las partes piensen su disputa en un nivel más profundo. Mostró a las partes cómo algunas de sus propuestas y compromisos se interrelacionaban con ideas de otras partes. Permitted la resolución colaborativa de problemas pero no la estimuló.
Deficiente	Hizo poco esfuerzo para que las partes tengan control sobre su destino. Las ideas sobre la construcción de colaboración fueron ineficaces e inviables. Bloqueó los esfuerzos en la búsqueda de resoluciones colaborativas.



Evaluación de técnicas de mediación (continuación)

GENERAR OPCIONES	
Excelente	Siempre que el mediador creó opciones directamente, esas opciones fueron receptivas y oportunas a las preocupaciones de las partes, y fueron propuestas sólo después de hacer un gran esfuerzo para enfocar y estimular a las partes a colaborar en la resolución del conflicto. Una opción nunca fue presentada de manera tal que haya sido probable que las partes la interpretaran como la única opción.
Adecuado	Si las opciones fueron generadas directamente por el mediador, esto fue sólo después de permitir la resolución colaborativa de problemas, y las opciones propuestas fueron sensibles a las preocupaciones más obvias de las partes. Mostró cómo algunas propuestas y compromisos de las partes se interrelacionaban con las ideas de la otra parte.
Deficiente	Trató de buscar resoluciones de forma individual, sin que las partes tuvieran control sobre su destino. Las ideas sobre el fondo fueron ineficaces e inviables. Trató de llegar a resoluciones prematuramente, empujando a las partes a compromisos antes de establecer los hechos esenciales.
AYUDAR A LAS PARTES EN LA GENERACIÓN DE ACUERDOS	
Excelente	Hizo hincapié en las áreas de acuerdo. Aclaró y enmarcó los puntos de acuerdo. Ayudó a las partes en la evaluación de resoluciones alternativas. Mostró tenacidad a lo largo de la mediación. Agrupó y relacionó los problemas para ilustrar ganancias mutuas derivadas de acuerdos. Transmitió claramente las limitaciones a un posible acuerdo y las consecuencias de no llegar a un acuerdo para cada parte.
Adecuado	La elección de qué presentar y la forma de presentarlo no comprometieron los objetivos de la resolución. Quizás no ayudó efectivamente a las partes a tratar algunas cuestiones difíciles, evitando de este modo ponerse a sí mismo y a los demás en situaciones difíciles, a costa de pasar por alto las posibles oportunidades de ganancias conjuntas.
Deficiente	No permitió oportunidades para que las partes encontraran sus propias soluciones antes de indicar cualquier evaluación del caso. Las presentaciones no estuvieron bien relacionadas con los objetivos de la resolución. Fue difícil de entender o poco claro en la expresión. Pareció nervioso e incómodo la mayor parte del tiempo; expresó poca o ninguna confianza.
GENERAR ACUERDOS	
Excelente	Hizo preguntas para poner de relieve posiciones inaceptables e inviables. Utilizó de manera consistente la prueba de la realidad. Ayudó efectivamente a las partes a dejar atrás estancamientos evidentes. Si fueron necesarias sugerencias sobre el fondo del asunto por parte del mediador, las sugerencias demostraron.
Adecuado	La elección del momento para presionar la acción de las partes no comprometió el objetivo principal de permitir su auto-determinación. En general demostró entender la información ofrecida por las partes. Evitó asesorar a las partes sobre algunos temas difíciles cuando no había esperanza razonable de que las partes pudieran alcanzar resultados sin esta ayuda. Tuvo dificultades significativas en hacer que las partes dejaran atrás estancamientos evidentes.

Deficiente	No efectuó sugerencias, incluso cuando no quedaban motivos para creer que (en un plazo razonable en el contexto del caso) las partes todavía podían hacer sugerencias mutuamente aceptables sin su intervención directa. Las sugerencias fueron prematuras o cuestionables (fáctica o legalmente). Retrocedió en sus propuestas fácilmente cuando fue impugnado o cuestionado. Expresó poca o ninguna confianza.
GUIAR A LAS PARTES A UNA MEJOR RELACIÓN	
Excelente	Alentó y facilitó la interacción constructiva directamente entre las partes. Estableció una atmósfera en la que la ira y la tensión fueron expresadas de manera constructiva. Hizo hincapié en las áreas de mejor entendimiento mutuo. El progreso de la discusión demostró que el mediador había ayudado a mejorar la forma en que las partes se percibían la una a la otra. Ayudó a las partes a comprender las limitaciones de los posibles acuerdos y las consecuencias inmediatas de un enfoque superficial para cada parte.
Adecuado	Proporcionó algunas oportunidades para que las partes interactuaran de forma constructiva. La elección de qué presentar y la forma de presentación no comprometió los objetivos de la construcción de relaciones. Evitó hacer algunas preguntas importantes, soslayando ponerse a sí mismo y a los demás en situaciones difíciles, a costa de perder las oportunidades posibles para mejorar la comprensión entre las partes.
Deficiente	No guió a las partes hacia una mayor comprensión mutua. No inició la ayuda; estuvo inerte en lugar de escuchar activamente. Las presentaciones no estuvieron bien relacionadas con los objetivos de la construcción de relaciones. Expresó poca o ninguna confianza en la capacidad de las partes para interactuar de manera constructiva, o para mejorar sus relaciones futuras.
MANEJAR LA INTERACCIÓN Y CONCLUSIÓN	
Excelente	Tomó todas las decisiones sobre el manejo de la reunión, incluyendo la cuestión de posibles sesiones privadas con cada parte, el orden de las presentaciones, etc., de acuerdo con la base para el progreso hacia la resolución. La declaración final transmitió con precisión la información necesaria sobre el cumplimiento y el seguimiento en un lenguaje apropiado a la cultura y la educación de las partes.
Adecuado	El proceso fue controlado, pero las decisiones no reflejaron una estrategia de resolución. No dominó, pero no fue abrumado por la complejidad fáctica o jurídica. La declaración final se expresó de manera adecuada y no contuvo lagunas o inexactitudes evidentes.
Deficiente	Animó el debate de temas o propuestas con poca relevancia para los posibles acuerdos. Las decisiones sobre el procedimiento y la presentación fueron injustificadas. Estuvo confundido o abrumado por la complejidad fáctica o jurídica.

FUENTE: Adaptado de Christopher Honeyman, et al., Performance-Based Assessment: a Methodology, for Use in Selecting, Training and Evaluating Mediators. Washington DC.: National Institute for Dispute Resolution, 1995. Disponible en: <http://www.convenor.com/madison/quality.htm>.

Las calificaciones por lo general giran en torno al conocimiento de la teoría y la práctica de los conflictos, la negociación y la mediación, las habilidades de mediación, y las actitudes adecuadas

para la mediación. Hay tres factores de relevancia: la experiencia en la práctica de la mediación, la experiencia en el área de fondo de la controversia, y las experiencias personales de vida.

No siempre es el caso de que un experto en resolución de conflictos pueda ser personalmente identificado o acordado de antemano. Esto es especialmente cierto cuando los procedimientos de mediación se derivan de las cláusulas de resolución de conflictos incluidas en contratos como los acuerdos de accionistas. Generalmente, estas cláusulas estipulan la elección del mediador con antelación en lugar de permitir que las propias partes elijan a un mediador conocido por ellas previamente. Hay una diferencia cualitativa entre las cláusulas que dan a un órgano el derecho a imponer el mediador que este elija y las cláusulas que permiten a un órgano sugerir a un mediador para que las partes lo acepten o lo rechacen. Los contratos tipo pueden optar por uno u otro enfoque. En los acuerdos entre accionistas, la voluntad de las partes para mediar puede depender de la confianza depositada en el órgano de nominación, en particular, si ese cuerpo es o no una organización profesional que garantiza de manera efectiva que el mediador es un profesional activo que opera bajo los estándares éticos de este órgano.

Los procesos y estilos de mediación

En base a sus objetivos, necesidades y los problemas a resolver, las juntas pueden seleccionar varios procesos de MARC, que van desde la simple facilitación de retiros hasta el arbitraje formal de conflictos transfronterizos entre accionistas. Para elegir el mejor enfoque adecuado para ellos, los directores deben ser conscientes de todos los procesos a su disposición y los terceros expertos deberían orientarlos a elegir el enfoque correcto.



PARA REVISAR LOS PROCESOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ESTÁNDAR Y SUS RESPECTIVOS BENEFICIOS, VÉASE EL VOLUMEN 1, MÓDULO 3.

La mediación es el proceso más común y más flexible para resolver los conflictos de gobierno corporativo, y no impide el uso de otros procesos, como el arbitraje o la vía judicial.



ENFOQUE

¿Qué hace un mediador?

- ▶ Acerca a las partes
- ▶ Establece la comunicación y una atmósfera para la negociación
- ▶ Ayuda a negociar agendas y aclarar las cuestiones que deben abordarse
- ▶ Ayuda a las partes a obtener los datos que necesitan para tomar decisiones
- ▶ Facilita las sesiones conjuntas y convoca sesiones privadas con cada parte
- ▶ Aclara los intereses, las prioridades y las alternativas a un acuerdo
- ▶ Ayuda a las partes a explorar ideas para lograr soluciones creativas
- ▶ Identifica intereses comunes o áreas de posible acuerdo
- ▶ Ayuda a las partes a ponerse de acuerdo sobre los criterios para evaluar las resoluciones
- ▶ Registra los acuerdos a medida que se desarrollan
- ▶ Facilita la comunicación en el proceso de mediación
- ▶ Fomenta el intercambio de información
- ▶ Ayuda a las partes a entender los puntos de vista de cada una
- ▶ Promueve el desahogo o la expresión emocional en un ambiente seguro
- ▶ Cambia el enfoque del pasado hacia el futuro
- ▶ A veces, sugiere soluciones propuestas (estilo de evaluación)

FUENTE: John Barkai, "Using Alternative Dispute Resolution Techniques in Construction Disputes." Artículos del tercer Simposio Internacional sobre Gestión de Infraestructuras y Financiación, Universidad de Kyoto, Kyoto, Japón. 31 de agosto de 2003. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1435381>.

Según lo dicho por la autora Christine Leick¹⁵ hay diferentes estilos de mediación para elegir:

- **Mediación “facilitadora”.** El Diccionario Webster define la “facilitación” como “hacer más fácil”, y es sin duda el deseo de todo mediador hacer que el proceso sea más fácil para las partes. La mediación facilitadora puede definirse como un foro en el cual un tercero neutral facilita la comunicación entre las partes para promover la resolución. Un mediador no puede imponer su propio criterio sobre los problemas de las partes. El mediador “facilitador” normalmente ejerce una fuerte influencia sobre el proceso de mediación, pero no trata de controlar el resultado. Él o ella se centran en las prioridades y en las agendas, la información sobre los hechos, la discusión de las necesidades y opciones, y por lo general producen informes por escrito.
- **Mediación “directiva”.** Un mediador extremadamente facilitador puede no intervenir entre las partes en absoluto. Así, la palabra “directiva” se puede utilizar para describir un tipo de mediación facilitadora en la cual el mediador está más involucrado en dar información legal (pero no consejo) y en dirigir el proceso. Un mediador directivo puede parecer menos preocupado acerca de las relaciones entre las partes y más preocupado por avanzar hacia la resolución. El mediador directivo enfoca a las partes en llegar a un acuerdo mucho más rápidamente que el mediador facilitador típico. Los mediadores son propensos a ser más directivos cuando median bajo un plazo límite, como la fecha para un próximo juicio.
- **Mediación “evaluativa”.** El Diccionario Webster define la palabra “evaluación” de la siguiente manera: “determinar o fijar el precio de, determinar la importancia o el valor de, por lo general a través de una apreciación y estudio cuidadosos.” Un mediador debe reconocer que la mediación se basa en el principio de la libre determinación de las partes. Se requiere que el proceso de mediación se base en las capacidades de las partes para llegar a un acuerdo voluntariamente y sin coacción. Este enfoque permite que el mediador evalúe y valore tanto los hechos como la ley y, luego proponga no sólo una evaluación, sino también sugerencias para la resolución. El mediador puede proporcionar información sobre el proceso, plantear problemas, ofrecer opiniones sobre las fortalezas y debilidades del caso, esbozar propuestas, y ayudar a las partes a explorar opciones. El mediador ayuda a encontrar una resolución voluntaria de una controversia. Las partes deben tener la oportunidad de considerar

todas las opciones propuestas. Es aceptable que el mediador sugiera opciones en respuesta a las peticiones de las partes, pero no obligar a las partes a aceptar ninguna opción en particular. Las partes tienen la responsabilidad primordial para la resolución de una disputa y la conformación de un acuerdo de resolución. Un mediador no podrá exigir a una parte mantenerse en la mediación contra su voluntad.

El mediador puramente “evaluador” normalmente responde a los hechos del caso y a las discusiones de las partes y/o argumentos sugiriendo cómo él o ella creen que una o más cuestiones pudieran resolverse.

- **Mediación “transformadora”.** El Diccionario Webster define el término “transformación” como “cambiar en carácter o condición.” La mediación transformadora en general implica el menor nivel de intervención del mediador. De hecho, los practicantes de este método, creado por Baruch Bush y Joe Folger, no describirían la mediación transformadora como un estilo. Por el contrario, se refieren a ella como un marco. Si los estilos anteriores se colocan en un continuo que va desde el mínimo de intervención hacia la máxima intervención, el estilo transformador precedería al estilo facilitador. Mientras que otras formas de mediación se basan en las teorías de conflicto tradicionales, como los derechos de la competencia o la satisfacción de necesidades con recursos limitados, la mediación transformadora se basa en la teoría relacional que considera el conflicto como una crisis en la interacción humana. El objetivo del mediador puramente “transformador” es ayudar a las personas a cambiar la calidad de su interacción en el conflicto. Él o ella escuchan las conversaciones de las partes, en busca de oportunidades para facultar a cada parte para pasar de la debilidad a la fortaleza. Además, él o ella se centran en el cambio desde la plena auto-absorción hacia la respuesta a las necesidades de los demás. Las partes controlan el proceso y el resultado. Por lo tanto, el mediador transformador es mucho menos activo que el mediador “facilitador” o “evaluador”.

Mientras que el control sobre el proceso y los resultados, ofrecido a las partes por un mediador puramente facilitador, puede ser muy atractivo para ciertos clientes, otros pueden sentir que no están recibiendo suficiente ayuda de su mediador. La mediación facilitadora no podrá satisfacer las necesidades de todas las partes a menos que también incluya técnicas de transformación y de evaluación.

La mediación transformadora puede ser la forma más espiritual de la mediación, y el verdadero generador de la auto-determinación del cliente. Pero las habilidades de facilitación son necesarias para mantener a las partes en el camino de un acuerdo, organizar la información y finalmente formalizar acuerdos.

La evaluación y las sugerencias a menudo pueden conducir a la resolución. Sin embargo, estas técnicas deben utilizarse sólo si todo lo demás falla. Si se utilizan

al inicio del proceso, o para excluir otras técnicas, las partes se ven privadas de la oportunidad de discutir sus necesidades, explorar opciones de acuerdo y llegar a un compromiso sin el juicio del mediador. Además, si un estilo de evaluación debe ser adoptado, será más eficaz una vez que las partes se sientan cómodas con el mediador y confíen en la imparcialidad del mediador. Lo mejor es usarlo cuando los abogados de las partes están presentes, ya que pueden ayudar a sus clientes a “evaluar” el análisis del mediador, a responder eficazmente a las recomendaciones del mediador, y a llegar a un acuerdo final. Una sesión de mediación evaluadora se parece más a una conferencia de acuerdo (con el tercero neutral actuando como un “juez” privado) que la verdadera mediación facilitadora.

Una generación de profesionales en MARC ha sido formada en gran parte en un enfoque que enfatiza la resolución de problemas y la auto-determinación. A menudo referido por los maestros de mediación como el “modelo americano”, este enfoque puede ser potencialmente inapropiado, por ejemplo, en una cultura colectivista.

Al pensar en las habilidades y cualidades de los directores y profesionales en resolución de conflictos, las diferentes culturas de las partes deben ser consideradas. En algunas culturas, las partes esperan que un tercero sirva como una fuente de sabiduría y que sea asertivo en dirigirlos para encontrar una solución. Esta expectativa puede derivarse de una combinación de la edad, condición social o estatus profesional, o de otros factores como el nivel de responsabilidad dentro de una religión. Si un tercero no es aceptable para la junta o para las otras partes involucradas, una alternativa sería identificar a un mediador que demuestre experiencia intercultural adecuada o que haya recibido entrenamiento especial en conflictos interculturales. Dicha capacitación es ofrecida ahora por una creciente variedad de instituciones.

Si tal mediador evaluador no es aceptable para todas las partes involucradas, una alternativa es insistir en un mediador que pueda demostrar que él o ella han recibido y asimilado una formación especial en los conflictos interculturales. En este caso, las cualidades del profesional en MARC y en sus procesos en relación con una cultura nacional, debe ser considerado, así como las culturas profesionales, étnicas, industriales, y de otro tipo en las que surja la controversia. Hay una creciente necesidad de que los mediadores sean culturalmente adaptables, ya que la “cultura de la sala de juntas de las empresas” puede ser muy diferente de la cultura profesional, indígena,



CITA

Enfoques de la mediación

“No hay ningún método único que sea apropiado o eficaz para que un mediador use todo el tiempo en todos los casos. Muchos conflictos requieren varias intervenciones diferentes en el curso de la mediación de un conflicto. Los mediadores efectivos deben utilizar diferentes estilos de intervención basados en las necesidades de las partes, dado que estas a menudo necesitan de parte del mediador más que la mera asistencia en el proceso. Con frecuencia, necesitan comprensión, compromiso, creatividad, fuerza, sabiduría, pensamiento estratégico, confrontación, paciencia, ánimo, humor, valentía y una serie de otras cualidades que no se limitan únicamente al proceso, incluyendo el asesoramiento sobre el fondo de la cuestión en disputa.

“Nuestro enfoque depende del caso y el formato solicitado por las partes, pero en general somos mediadores centrados en las cuestiones de mérito. Cuando así se nos solicita, y cuando las partes y el proceso sean así mejor servidas, ayudamos en un nivel más evaluativo. Creemos que la perseverancia, un ego no demasiado grande, y un buen humor son todas buenas características de un facilitador/mediador de conflictos complejos que involucran intereses múltiples. En casos complejos, como los que solemos mediar, las partes esperan que el mediador esté familiarizado con los temas de discusión y que el mediador participe activamente en las negociaciones.”

PRESS, POTTER & DOZIER, LLC

FUENTE: <http://www.presspotterlaw.com/Analytical-Mediation.shtm>.

local, regional o nacional de una o más partes con quien la junta se encuentra en una disputa. Las cuestiones de gobierno corporativo pueden incluir temas en los que los principales interesados ??en el futuro de la compañía comparten pocos supuestos culturales con la gestión de la empresa; cualquier mediador que desee ser útil en esta situación debe ser sensible a las dos culturas.

En los casos en gobierno corporativo, el tipo de mediación que se busca depende de:

- El estilo de gestión de los conflictos de la junta y de las partes
- Los temas involucrados
- El entorno cultural
- Las personalidades involucradas

Si es probable que el acuerdo sea algo así como “la parte A pagará a la parte B 10 millones de euros”, la mediación evaluadora puede ser necesaria. Sin embargo, si el acuerdo es probable que implique relaciones continuas que necesitan pasar a una nueva fase, o una disculpa, el estilo de un mediador facilitador es más probable que ayude a las partes a lograr progresos.

Si se espera que el mediador sirva como un evaluador, tanto la profesionalidad corporativa como los conocimientos de fondo pueden ser extremadamente útiles. La prueba de

ello es la prevalencia de ex funcionarios corporativos de alto nivel y ex jueces civiles o de la corte de apelaciones, entre las listas de estudios o empresas de mediadores que son conocidas por su mediación evaluadora. Pero a menudo, un estilo de mediación más facilitador se justifica, tal vez porque la solución más ventajosa de la disputa no puede ser esencialmente expresada en un número. Por las razones descritas anteriormente, un mediador que tenga todas las cualidades deseables no tiene más probabilidades de ser encontrado que un ser humano perfecto. Por ello las compensaciones y concesiones (*trade-offs*) son necesarias. Cuando la compensación en un mediador facilitador por el mayor conocimiento adicional de fondo, o por la experiencia trabajando en un alto nivel en una empresa, es un menor nivel de empatía, habilidades de investigación, o un compromiso en una de las otras cualidades que se describen anteriormente, la empresa posiblemente encontrará en última instancia que se trata de un mal negocio.

Los mediadores “transformadores” son utilizados con menor frecuencia en un entorno corporativo de alto nivel, al menos bajo ese nombre. Paradójicamente, sin embargo, un mediador con habilidades transformadoras puede ser extraordinariamente útil como el “especialista en conflictos internos de la junta” porque este, entre todas las clases de mediadores, es el más apropiado para ayudar a otros a desarrollar relaciones constructivas a largo plazo que son de vital importancia dentro de la propia



PRÁCTICA

Invitar una declaración de apertura de cada parte: estilos y enfoques

El enfoque elegido por el mediador para invitar a cada una de las partes a hacer una declaración de apertura puede influir en el tono y el estilo de las discusiones que siguen. Las opciones incluyen:

- ▶ Enfoque basado en los hechos: “Cuénteme la historia y los hechos en este caso, como usted los ve”
- ▶ Enfoque de posición: “Dígame para qué está usted aquí, ¿qué le gustaría lograr en la mediación?”
- ▶ Enfoque narrativo: “Dígame lo que pasó y qué efecto tuvo en usted.”
- ▶ Enfoque de resolución de problemas: “Dígame que decisiones deben ser tomadas hoy.”
- ▶ Enfoque de procedimiento: “Dígame primero qué piensa que debería hacerse para resolver los problemas que estamos tratando”.
- ▶ Enfoque basado en el interés: “Dígame cuáles son sus preocupaciones en la actualidad.”

FUENTE: <http://www.mediate.com/articles/bryson.cfm>

junta. Esto sugiere que, a medida que estos principios se conozcan mejor, la persona relativamente rara que tiene tanto las cualidades de modestia de un verdadero mediador transformador y una experiencia extensa en la alta administración o juntas corporativas deberá ser altamente demandada por el mercado.

La ética, la credibilidad y la confiabilidad

Los profesionales de MARC deben ser capaces de ganar la confianza de las partes. Deben ser considerados por todas las partes involucradas como independientes e imparciales. Una reputación basada en una ética sólida y una forma empática ayuda a los profesionales de MARC en la creación de un entorno adecuado para apoyar los MARC.

Uno de los temas más difíciles a considerar es el concepto de equidad, el eje sobre el cual un resultado exitoso de MARC descansa. Como Lord Nicholls de Birkenhead opinó: “Las características que son importantes al evaluar la justicia se diferencian en cada caso. Y, a veces, mentes diferentes pueden llegar a conclusiones diferentes sobre lo que la justicia requiere. Luego la justicia, como la belleza, se encuentra en el ojo del espectador.” Las percepciones de las partes sobre la justicia se ven influidas por la forma en que la junta contrata a un experto en MARC. Estas percepciones también son resultado de “el impacto en los clientes de la toma de decisiones informal de los mediadores, y las cualidades informales del tratamiento que reciben son factores críticos en establecer si el proceso es o no percibido como justo por los que participan en la mediación. La justicia debe ser vista a fin de calificar como tal.”

Los profesionales de MARC rutinariamente se describen a sí mismos como “profesionales neutrales”. La palabra “neutral” es en gran medida publicitada en este campo como una de las características clave de sus practicantes. Sin embargo, la neutralidad es una aproximación. Con las mejores intenciones, los profesionales de MARC, y todos los humanos, son vulnerables a los sesgos, sesgos de los cuales no todos son plenamente conscientes:

- **Sesgos personales.** Los sesgos a favor o en contra de un punto de vista o parte en particular se llaman prejuicios personales. Ellos son el tipo más obvio. La paradoja surge del hecho de que prácticamente todos los profesionales de MARC se enorgullecen de evitar sesgos personales.

Es común, sin embargo, que una parte perciba un sesgo en base a las preguntas de un mediador u otras acciones que el mediador no es consciente de que transmitan sesgos. El principal problema con un sesgo percibido es que las partes tienen dificultades para tener una discusión abierta y directa con un mediador que se sospecha que es parcial; pueden “cerrarse”, evitando así que el mediador corrija lo que pudo haber sido una impresión equivocada.

Si se sospecha que existe parcialidad, los directores deben discutir con otros directores de la junta, y considerar elevar al mediador la preocupación de forma directa pero respetuosa. El aire puede aclararse con más facilidad de la que parece evidente a primera vista



CITA

Construir la confianza

“Ganar la confianza de las partes es el elemento más importante en el éxito del mediador. Las habilidades del mediador también son importantes, pero menos frecuentemente citadas como razones para el éxito del mediador que los atributos de construcción de confianza del mismo. Por último, y de gran importancia, no existe un modelo único de mediador exitoso. Diferentes mediadores fueron exitosos sobre la base de diferentes combinaciones de atributos y habilidades.”

STEPHEN B. GOLDBERG

MEDIADOR Y PROFESOR DE DERECHO EN LA UNIVERSIDAD DE NORTHWESTERN

MARGARET L. SHAW

MEDIADORA EN SERVICIOS DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN JUDICIALES (JAMS, SEGÚN SUS SIGLAS EN INGLÉS) Y PROFESORA EN LA ESCUELA DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE NUEVA YORK

FUENTE: Stephen B. Goldberg y Margaret L. Shaw, “The Secrets of Successful (and Unsuccessful) Mediators”. Dispute Resolution Alert. Invierno de 2008. Disponible en: <http://www.jamsadr.com/files/Uploads/Documents/DRA/DRA-2008-Winter.pdf>.

- **Sesgo situacional.** De manera menos obvia, los mediadores y otros profesionales de MARC son vulnerables a lo que se ha llamado sesgo “situacional”.¹⁶ Los sesgos situacionales surgen de las conexiones de un mediador y sus posibles obligaciones hacia las personas o las partes que no están directamente involucradas en el conflicto. Por ejemplo, la obligación de no avergonzar a la empresa podrá ser profundamente sentida por un mediador designado por la junta, especialmente

si el profesional de MARC es un “jugador repetido” con fuertes lazos hacia el CEO u otro profesional corporativo. Las partes necesitan considerar ciertamente estas limitaciones al elegir un profesional de MARC y al discutir cuestiones confidenciales. Los profesionales de MARC deben estar dispuestos a discutir cualquier limitación potencial que puedan tener. Negarse a tomar esas cuestiones seriamente puede ser considerada una señal de advertencia.



EJEMPLO

Evitar conflictos de interés

EE.UU.: AAA

“Ninguna persona podrá servir como un evaluador en cualquier controversia en la que esa persona tenga algún interés financiero o personal en el resultado de la evaluación neutral temprana, excepto con el consentimiento escrito de todas las partes. Antes de aceptar un nombramiento, el potencial evaluador deberá revelar cualquier circunstancia que pudiera crear una presunción de parcialidad o evitar un encuentro inmediato con las partes”.

FUENTE: AAA, Early Neutral Evaluation. Getting And Expert's Assessment: Practical Guidelines and Steps for Getting Started. 2005. Disponible en: http://www.aaaonline.org/upload/223188376_Early%20Neutral%20Evaluation.pdf



ENFOQUE

Códigos de conducta

Los mediadores suelen respetar un código de conducta profesional que refleja los principios básicos de la mediación. Los aspectos más comunes de este código son:

- ▶ Un compromiso que exige que los participantes sean informados sobre el proceso de mediación.
- ▶ La necesidad de adoptar una postura neutral es advertida a todas las partes de la mediación, revelando potenciales conflictos de intereses
- ▶ El requisito de que un mediador lleve a cabo la mediación de una manera imparcial.
- ▶ Dentro de los límites del marco legal bajo el cual se lleva a cabo la mediación, cualquier información obtenida por los mediadores debe ser tratada de forma confidencial.
- ▶ Los mediadores deben tener en cuenta el bienestar psicológico y físico de todos los participantes de la mediación.
- ▶ Los mediadores no deben ofrecer asesoramiento legal, sino que deben dirigir a los participantes a las fuentes adecuadas para la prestación de cualquier consejo que puedan necesitar.
- ▶ Los mediadores deben tratar de mantener sus habilidades recibiendo formación continua en el proceso de mediación.
- ▶ Los mediadores deben practicar sólo en aquellos campos en los que tienen destrezas adquiridas por su propia experiencia o formación.

FUENTE: Wikipedia, Mediator Codes of Conduct. Disponible en: http://en.wikipedia.org/wiki/Mediation#Choice_of_mediator.

- **Sesgo estructural.** Los más oscuros son la clase de sesgos que han sido descritos como estructurales.¹⁷ Lo ideal sería que ambas partes puedan esperar ser tratadas por igual. Pero en la práctica, si hay grandes diferencias de poder entre las partes, la parte más poderosa puede verse limitada (hasta cierto punto) por la necesidad de defender sus ideas y propuestas ante las interrogaciones de un mediador, moviéndose así más dentro del marco de referencia de la parte más débil.

Una parte vulnerable puede desconfiar del mediador y encontrar todo el proceso sesgado en contra de los intereses de su grupo. La búsqueda de un acuerdo entre las partes, inevitablemente, conduce al mediador a buscar acuerdos que sean viables para ambas partes, y dichos acuerdos suelen ser más atractivos a los moderados que a quienes sostienen posiciones más extremas.

Estos sesgos situacionales y estructurales deben verse en perspectiva. Otros problemas y, en muchos casos, sesgos aún peores, se incorporan a los litigios y a otros métodos de resolución de conflictos. Las partes experimentadas y sofisticadas tienen en cuenta las limitaciones inherentes a todos ellos. Los MARC procesan las limitaciones personales de incluso los mejores profesionales, y luego se diseñan las estrategias para adaptarse a la situación particular.

Habilidades y destrezas en resolución de conflictos

Las juntas deben asegurarse de que un mediador que está siendo considerado no carezca por completo de alguna de las habilidades requeridas. Los terceros llamados a resolver los conflictos de gobierno corporativo necesitan muchas de las amplias habilidades profesionales de negociación y mediación pero con diferentes énfasis, además de capacidades adicionales únicas para hacer frente a cuestiones de gobierno corporativo. Su formación, habilidades adquiridas y pericia deben cumplir con las demandas con múltiples facetas de un proceso que requiere “la reconciliación de las diferencias, las disculpas y el perdón por los daños pasados, y la creación de una relación cooperativa entre los grupos, reemplazando la relación adversarial o de competencia que existe”¹⁸ Los expertos, sin embargo, deben ser conscientes de que lo que está en juego en los conflictos de gobierno corporativo suele ser más importante e involucra a personalidades fuertes y bien formadas. Resolver conflictos de gobierno corporativo generalmente implica suavizar las tensiones. Estas tensiones tienen su origen en tres áreas: entre la creación y distribución de valor; entre la empatía y la asertividad; y entre los intereses de los principales y agentes.¹⁹

El profesor Bernard Mayer de la Universidad de Creighton escribe que para tener éxito en el manejo de las demandas procedimentales, psicológicas, sustantivas, e interpersonales de estas tensiones y de la dinámica propia de resolución de conflictos, un tercero debe tener “una forma de pensar, un conjunto de valores, una serie de habilidades analíticas e interpersonales, y un enfoque claro.”²⁰ El gobierno corporativo agrega su propia complejidad al proceso.

Los terceros que manejan resoluciones de conflictos deben ser hábiles comunicadores para establecer la confianza entre las partes, mantener una posición de neutralidad, y negociar eficazmente una resolución, explicando al mismo tiempo temas complejos y procesos de MARC de manera que todas las partes los entiendan. “Hay dos



ENFOQUE

Preservar y mejorar la reputación

Una pregunta natural — nunca lejos de la mente de un CEO o presidente cuando se enfrentan a un conflicto dentro de, o en relación con, la junta — es la manera de preservar el prestigio, y quizás, también, cómo ayudar a los otros directores a hacerlo. La dignidad y la reputación, sin embargo, no sólo necesitan ser preservadas, sino que también pueden ser aumentadas por un hábil manejo de los conflictos. En este contexto, el CEO y/o el presidente deben mantener visiblemente el control operativo.

Dado el ambiente impredecible que a menudo rodea a un incipiente conflicto, la mejor acción individual que un CEO puede tomar es la de persuadir a la junta a adoptar los principios pertinentes por adelantado, en momentos en que no exista un conflicto inmediato que amenace con inflamar las pasiones y distorsionar el juicio.

Dejar en claro a todos los interesados ??que el especialista en conflictos actúa en nombre del CEO representa un paso importante para lograr la cooperación en otros lugares en la organización, manteniendo intacto el derecho del CEO para enmendar o rechazar cualquier conclusión o recomendación que el especialista pueda realizar. Que el especialista tenga o no acceso directo a la junta es también parte de la discreción del CEO. Describir el papel del especialista como el delegado del CEO también deja claro que el especialista no está ahí para socavar la autoridad del CEO, sino para ejecutarla.

habilidades importantes en la comunicación efectiva: comportamiento asertivo, es decir, expresar con claridad lo que sientes y decir lo que quieres; y la escucha activa, es decir, escuchar sin prejuicios, y de manera comprensiva y solidaria”²¹ Estas habilidades son esenciales en la realización de las “tres conversaciones” típicas en el proceso de resolución de conflictos: “la conversación del tipo ‘¿Qué pasó?’, la conversación de sentimientos, y la conversación de identidad”.²²

En la década de 1990, la Fundación Hewlett y el Instituto Nacional de Resolución de Disputas escribieron la *Evaluación basada en el desempeño: una metodología, para su uso en la selección, formación y evaluación de mediadores*.²³ El informe propuso medidas generales de competencia para los mediadores y una metodología para las evaluaciones basadas en el rendimiento como indicadores predictivo de éxito. Las cualidades enumeradas a continuación son las que el informe consideró “probablemente necesarias para realizar las tareas más comunes y esenciales de

un mediador.” Aunque el listado del informe está desactualizado, estas cualidades son importantes para los terceros involucrados en los conflictos de gobierno corporativo.

- **Investigación.** La eficacia en la identificación y la búsqueda de información pertinente
- **Empatía.** Conciencia y consideración visibles de las necesidades de otros
- **Imparcialidad.** Mantener efectivamente una postura neutral entre las partes y evitar conflictos de interés o sesgos no revelados
- **Generación de opciones.** Búsqueda de resoluciones colaborativas y generación de ideas y propuestas coherentes con los hechos del caso y viables para las partes
- **Generación de acuerdos.** Eficacia en guiar a las partes hacia la finalidad y hacia un acuerdo de “cierre”



PRÁCTICA

Encuadrar los temas

Cuando se trata de encuadrar un tema con precisión, como la gente lo ve y sin sesgos, se realizan varios intentos hasta que las partes están de acuerdo con la descripción. Aquí hay algunas pautas para una formulación efectiva:

- ▶ Siempre encuadre el tema usando un lenguaje neutro. Use un lenguaje objetivo y libre de acusaciones. Por ejemplo, “Estamos aquí discutiendo del hecho de que la parte A no haya pagado las cuotas de afiliación” (culpar). “Vamos a comenzar nuestra discusión sobre la falta de pago de las cuotas de afiliación” (neutral y fáctica).
- ▶ Guíe a los participantes desde las posiciones hacia los intereses.
- ▶ Calme las hostilidades.
- ▶ Trate de aclarar la cuestión desde una perspectiva neutral de un tercero.
- ▶ Lidie con un problema a la vez.
- ▶ Logre acuerdo entre ambas partes acerca de que quieren efectivamente resolver el problema.
- ▶ Sea corto y conciso.
- ▶ Encuadre, no resuelva.

Una vez que el tema se ha enmarcado para la satisfacción de ambas partes en forma clara y neutral, la resolución se vuelve mucho más fácil. A medida que avanza la discusión y cambian tanto las opiniones como las posiciones, es preciso replantear el tema para asegurar que todos sigan centrándose en los mismos puntos.

FUENTE: International Federation of University Women. Workshop on Conflict Resolution: Participant Workbook. Ginebra, Suiza: IFUW, 2001. Disponible en: <http://www.ifuw.org/training/pdf/conflict-participant-2001.pdf>



Habilidades básicas de los mediadores

Alerta	Los mediadores necesitan concentrarse en desarrollar la confianza de las partes, sobre todo en la fase inicial de la mediación cuando se realizan las introducciones, y necesitan oír las declaraciones de las partes con cuidado. Él o ella deben estar alerta a las declaraciones durante la mediación. El mediador también tiene que responder periódicamente a las preocupaciones de las partes; él o ella sólo pueden lograr esto estando alerta y escuchando con atención.
Paciencia y tacto	La mediación se centra en lograr una resolución del tipo ganador-ganador para las partes. Un mediador debe ser paciente y tratar a cada parte con tacto. El procedimiento de mediación debe focalizarse en alcanzar un resultado aceptable para ambas partes. Los enfrentamientos entre las partes deben ser evitados. La mediación es un proceso que puede tomar mucho tiempo y, por tanto, puede terminar con un final inconcluso. Las sesiones conjuntas y por separado pueden llevar más tiempo de lo esperado; por lo tanto, la mediación no debe apresurarse a lograr un resultado exitoso, sino más bien trabajar con las partes para ayudarles a resolver un conflicto. Se espera que un mediador escuche las preocupaciones de las partes de manera igualitaria y no debe dar la impresión de que él o ella tienen algún interés más allá de su papel como mediador.
Credibilidad	Un mediador debe tener una integridad profesional impecable y buena reputación. Su reputación profesional es su activo más valioso. La credibilidad del mediador será determinada no sólo por su competencia en el arte de la mediación, sino también por su neutralidad y capacidad de entender las preocupaciones de las partes y ayudarles a aumentar su capacidad de manejar aspectos problemáticos, como las cuestiones éticas
Objetividad y auto-control	Él o ella deben ser objetivos y estar dispuestos a determinar los hechos materiales que rodean a un conflicto, lo que requiere de paciencia y auto-disciplina.
Capacidad de adaptación y comportamiento	El proceso de mediación se centra en la evolución hacia el consenso entre las partes sobre cómo resolver mejor una disputa – en lugar de ser adversarial (por ejemplo, litigios) o competitivo (por ejemplo, el arbitraje). Un mediador tiene que adaptar su comportamiento para ajustarse a su rol. Él o ella deben ser comprensivos, merecedores de confianza, y tener una actitud conciliadora.
Iniciativa	El mediador debe ser capaz de ayudar a las partes a que entiendan mejor sus posiciones y a prepararlos para que estén dispuestos a hacerse concesiones mutuas cuando sea necesario. Los mediadores tienen que ofrecer opciones o trabajar con las partes para que presenten sus opciones a la otra. La parte de la negociación en la mediación sólo puede llevar a las partes a un acuerdo amistoso si el mediador toma las iniciativas adecuadas para ayudar a las partes a resolver sus diferencias.
Conocimientos específicos en la materia	En general, los mediadores son generalistas y no trabajan a tiempo completo como mediadores (esto es cierto para los mediadores en las jurisdicciones donde la mediación no es una profesión a tiempo completo). Tener conocimientos en la materia que constituye el fondo de la disputa puede ser problemático, ya que los mediadores pueden centrarse en temas que no son relevantes para la mediación o restringir a las partes al resolver una disputa. Sin embargo, su comprensión de los derechos y deberes de las partes interesadas de la empresa, y la naturaleza de las disputas relacionadas con el gobierno corporativo puede ser útil en la resolución de tales controversias. Tener experiencia en la sala de juntas es una calificación adicional que puede ayudarle a entender mejor la dinámica de la junta al resolver conflictos que involucran a directores o a administradores senior.

FUENTE: IFC Advisory Services. Pakistan ADR and Corporate Governance Projects. 2010



ENFOQUE

Características deseadas en un mediador de gobierno corporativo

Experiencia

- ▶ Experiencia como director o como asesor, consejero o funcionario corporativo que ha asistido regularmente a las reuniones de la junta y el comité
- ▶ Conocimiento de los requisitos legales de gobierno corporativo y las mejores prácticas, así como de la implementación de prácticas de gobierno
- ▶ Conocimiento y destreza en el uso de la negociación y técnicas de “pacificación”, incluyendo técnicas de mediación
- ▶ Capacidad de entender y analizar cuestiones complejas de negocios

Rasgos personales

- ▶ Escucha bien
- ▶ Hace preguntas en una manera que consigue la información deseada y no pone al demandado a la defensiva
- ▶ No es crítico en el trato con personas y situaciones
- ▶ Es paciente
- ▶ Se relaciona bien con otras personas sin importar su estado, origen o cultura
- ▶ Gana confianza de manera rápida y fácil
- ▶ Es un constructor de consenso
- ▶ Se comunica de forma clara y cuidadosa
- ▶ Es diplomático y discreto

- **Manejar la interacción.** Eficacia en el desarrollo de la estrategia, la gestión del proceso, y en hacer frente a los conflictos entre clientes y representantes
- **Conocimientos de fondo.** Una competencia adecuada en los temas y el tipo de conflicto para facilitar la comunicación, ayuda a las partes a desarrollar opciones y alerta a las partes sobre la información jurídica pertinente

Conocimiento sobre gobierno corporativo y exposición al mismo

Puede ser muy valioso tener un conocimiento sustantivo importante en cuanto a los problemas de fondo en una disputa. Los expertos en MARC deben entender cómo funcionan las juntas y otras cuestiones de gobierno corporativo para que puedan ser sensibles a las cuestiones y comprender rápidamente las posiciones de las partes. Por ejemplo, si el CEO prevé que algunos miembros de la junta son propensos a resistir una táctica o estrategia en particular (o concesiones), que la negociación probablemente requerirá, la elección de un tercero experto



ENFOQUE

Conocimiento sustantivo requerido de los mediadores

El conocimiento sustantivo se puede especificar en varios niveles. Hay una distinción entre el grado de conocimientos que se espera de un “experto” y aquellos que son razonables de exigir en un mediador. Un mediador necesita conocimiento suficiente acerca de las partes y la controversia para:

- ▶ Facilitar la comunicación
- ▶ Ayudar a las partes a desarrollar opciones
- ▶ Sentir empatía
- ▶ Alertar a las partes sobre la existencia de información jurídica relevante para que se acuerde una decisión
- ▶ Explicar qué opciones existen para resolver el conflicto si no hay acuerdo

FUENTE: Instituto Nacional de Resolución de Conflictos, Performance-Based Assessment: a Methodology, for Use in Selecting, Training and Evaluating Mediators. Washington, D.C.: National Institute for Dispute Resolution, 1995. Disponible en: <http://www.convenor.com/madison/method.pdf>

que tiene alto nivel de gestión y/o experiencia en la junta puede añadir “peso reputacional” a las discusiones.

Los profesionales de MARC deben comprender las leyes, reglamentos, códigos y normas de gobierno corporativo que rigen las acciones y comportamiento de una junta. Las controversias en la junta siempre se deben resolver de acuerdo con las obligaciones de los directores fiduciarios. Mientras que el conocimiento del derecho societario y del sistema legal es importante, no es absolutamente esencial que los profesionales de MARC que sean expertos legales. Deben, sin embargo, entender los aspectos legales de un caso en la forma en que fue presentado por las partes.

Entender el papel de la junta

Los profesionales de MARC deben entender los procesos únicos para una junta y sus directores, y cómo estos influirán en los enfoques de resolución de conflictos. También deben conocer las leyes, regulaciones y mejores prácticas que determinan la toma de decisiones de la junta.

Comprender al gobierno corporativo requiere comprender el concepto de “administración” de bienes de capital y el rol de los “administradores”, concretamente los de los directores y accionistas. En el centro se encuentra la separación entre la titularidad y el control de los recursos. Los directores son fiduciarios, encomendados por los dueños del capital para administrar los activos en el mejor interés de los accionistas. Los accionistas influyen activamente a las juntas para que logren buenos rendimientos y aumenten el valor de las acciones.



CITA

Esforzarse primero por la comprensión

“Antes de que nos esforcemos por el acuerdo; antes de que nos esforcemos para encontrar resoluciones; antes de que nos esforcemos para ganar poder, reconocimiento, o transformación; antes de cualquiera de estas cosas, estaríamos mejor si nos esforcáramos primero por entender.”

J. ANDERSON LITTLE

MEDIADOR DE LA CORTE SUPERIOR

FUENTE: J. Anderson Little, *Making Money Talk: How to Mediate Insured Claims and Other Monetary Disputes*. Nueva York: American Bar Association, 2007.

Este sistema crea sus propias tensiones y conflictos. Agregue a esto los problemas inevitables que surgen entre las funciones de la administración (manejo del negocio) y las del gobierno (asegurar que la empresa está bien gestionada), y un complejo conjunto de intereses y agendas alineadas y en competencia emergen, algunas con corrientes opuestas que fluctúan sin cesar dada la dinámica económica, social y política. En situaciones de estrés, los directores pueden comportarse de manera muy diferente a cuando su empresa está funcionando bien y los accionistas son de gran apoyo. El desafío para el gobierno corporativo es “canalizar el interés propio de los gerentes, directores y los consejeros en quienes [la junta] confía, en alineación con el interés corporativo, el público y el de los accionistas.”²⁴ Por lo tanto, el gobierno se lleva a cabo como un proceso social de intercambio e influencia de grupo.



PARA EXAMINAR SITUACIONES QUE LLEVAN A CONFLICTOS INTERNOS O EXTERNOS DE GOBIERNO CORPORATIVO, VÉASE EL VOLUMEN 1, MÓDULO 1.

Hacer frente a estas tensiones y calmarlas demanda patrones de interacción y toma de decisiones entre los directores y entre la junta, la administración y los interesados. Los profesionales de MARC dedicados a resolver los conflictos de gobierno corporativo deben conocer estos patrones e incluirlos en sus enfoques para forjar acuerdos. Estos conflictos podrían ser señales de alerta que indican problemas más profundos, como el grado en que la junta es disfuncional. Los intentos de imponer nuevas formas de discusión, debate e interacción pueden obstaculizar la resolución de controversias dado el poder de la inercia (“los viejos hábitos no mueren fácilmente”, según la frase en inglés *old habits die hard*) en la forma en que la junta funciona colectivamente y sus directores individualmente.

Las mejores prácticas de gobierno corporativo enfatizan que la toma de decisiones en la junta debe ser consensuada, de modo que todos los directores sientan que pueden participar por igual en las discusiones y decisiones (estratégicas, tácticas y operativas). Las decisiones surgen de la convergencia de las diferentes perspectivas informadas por las habilidades, conocimientos, intuiciones, actitudes y experiencia de cada director.

James Surowiecki, autor de *The Wisdom of Crowds* (La sabiduría de las multitudes), presenta las condiciones necesarias para el establecimiento de un grupo “sabio”. Estas condiciones incluyen: opiniones diversas e

independientes, la capacidad de los miembros del grupo para desarrollar y usar tareas específicas en el conocimiento individual que contribuya a la toma de decisiones, y la capacidad del grupo para agregar el conocimiento y juicio individual en una decisión grupal.²⁵ Estos criterios deberían estar entre aquellos que los profesionales de MARC evalúan al examinar las fortalezas y debilidades de las deliberaciones de la junta para determinar qué MARC son más prometedores. Un análisis DOFA es una herramienta para la estructuración de esta evaluación.

Los esfuerzos de los profesionales de MARC deberán garantizar que todos los directores se sientan

comprometidos y tengan dominio de la/s controversia/s y su/s resolución/es exitosa/s. Igualmente, es necesario que los profesionales de MARC proyecten confianza, el dominio del conocimiento, autoridad para ser percibidos como un “igual” con los directores, convocar su atención y respeto, y generar confianza en las ideas que se presenten a los directores y en las acciones que lleven a cabo.

Al igual que cualquier otro grupo, las juntas pueden estar dominadas por el presidente u otros directores que aborrecen la disidencia o el pensamiento independiente. Un director puede discutir con el único objetivo de que la junta esté de acuerdo con su decisión, creando



ENFOQUE

Estatutos sociales

Las disposiciones varían de país a país, pero por lo general abordan:

- ▶ Máximo de emisión de capital accionario autorizado
- ▶ Los derechos de los accionistas
- ▶ Transferencias de acciones
- ▶ Modificación del capital
- ▶ Asambleas generales
- ▶ Votos de los accionistas
- ▶ Capacidad de endeudamiento
- ▶ Nombramiento/facultades/deberes de los directores y el CEO
- ▶ Inhabilitación de directores
- ▶ Procedimientos de la junta
- ▶ Nombramiento/facultades/deberes del secretario corporativo
- ▶ Emisión de dividendos y reservas de la compañía
- ▶ Resolución de conflictos
- ▶ Cuentas y auditorías
- ▶ Disposiciones especiales relacionadas con la liquidación

FUENTE: Forum, Corporate Governance Board Leadership Training Resources Kit. Washington, DC: IFC, 2008.



ENFOQUE

Estatuto de la junta

El propósito de un estatuto de la junta es:

- ▶ Mejorar y sistematizar el papel y los poderes de la junta
- ▶ Aumentar la transparencia de su gestión
- ▶ Demostrar el compromiso de la compañía hacia las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Un estatuto típicamente incluye:

- ▶ Responsabilidades de la junta
- ▶ Composición de la junta
- ▶ Selección de directores
- ▶ Liderazgo de la junta
- ▶ Remuneración de los directores
- ▶ Procedimiento de las reuniones de la junta
- ▶ Desempeño de la junta
- ▶ Comités
- ▶ Relaciones de la junta
- ▶ Resolución de conflictos

FUENTE: Forum, Corporate Governance Board Leadership Training Resources Kit. Washington, DC: IFC, 2008.

aceptación tácita y el desinterés de otros directores (“pereza social”). Los temas del director y su lenguaje pueden ser irrespetuosos y personales. Algunos directores pueden ser desinteresados y aprobar automáticamente las peticiones del presidente. Las deliberaciones pueden ser rituales mecanicistas profundamente arraigados en un proceso de pensamiento de grupo. Las relaciones fuera de la sala de juntas pueden comprometer la manera en que los directores examinan las cuestiones, dando apoyo a un punto de vista con la esperanza de que esto dé lugar a lazos comerciales o los amplíe. Numerosos estudios de cualidades humanas sugieren que las personas tienen una tendencia a sobreestimar su talento, ser excesivamente optimistas no teniendo en cuenta los riesgos, y ser parciales en la manera de procesar la información, tendiendo a encontrar más méritos en aquellos datos que apoyan su punto de vista. Todas estas son consideraciones para que el profesional de MARC determine en su análisis cómo extraer los datos de un conflicto y trabajar con las partes en disputa para llegar a un acuerdo.

Conceptos básicos de gobierno corporativo

Los profesionales de MARC tienen que dominar los conceptos básicos de la gestión empresarial y formarse, a través de la observancia de las juntas directivas, una base sobre cómo trabajar con los directores en el manejo de conflictos.

El fundamento de la confianza entre los accionistas, directores y gerentes consta de cuatro pilares de gobierno corporativo:

- **Transparencia.** Los directores deben aclarar a los accionistas y otras partes interesadas por qué se ha tomado cada decisión importante.
- **La rendición de cuentas.** Los directores deben ser responsables de sus decisiones y acciones hacia los accionistas, y, en algunos casos, hacia los principales interesados, sometiéndose a un escrutinio riguroso.
- **Equidad.** Todos los accionistas deben recibir igual, justa e imparcial consideración de parte de los directores y administradores.
- **Responsabilidad.** Los directores deben llevar a cabo sus funciones con honestidad, probidad e integridad.

Estos pilares constituyen la base de los *Principios de Gobierno Corporativo* elaborados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Los profesionales de MARC deben ser versados en los principios de la OCDE.

Las leyes, los reglamentos, los códigos, y las mejores prácticas determinan cómo puede la junta llevar adelante el gobierno corporativo. Un profesional de MARC debe familiarizarse con el proceso específico de gobierno corporativo de la junta, revisando los documentos relevantes como los estatutos (la constitución de la compañía), el estatuto de la junta, el código de ética, y las políticas y procedimientos. Especialmente relevante es la sección en cualquiera de estos documentos que habla de la resolución de controversias de gobierno corporativo. Cada vez más, las bolsas de valores, los inversionistas institucionales y otros requieren que las juntas tengan disposiciones de MARC.

Encontrar expertos con el conjunto adecuado de habilidades y experiencia para manejar la complejidad de las cuestiones y conflictos de gobierno corporativo puede, sin embargo, resultar difícil en algunos mercados. Consultores o expertos de gobierno corporativo pueden carecer de las habilidades adecuadas de resolución de conflictos mientras que los expertos de resolución de conflictos o mediadores pueden tener poco conocimiento de asuntos de gobierno corporativo y exposición a directores y ejecutivos *senior*.

Para estar mejor preparado para mediar en los casos de gobierno corporativo, los expertos en resolución de conflictos deben buscar capacitación para fortalecer sus habilidades y la comprensión de cuestiones de gobierno corporativo. Esto incluye:

- Comprender el marco de gobierno corporativo y las mejores prácticas
- Comprender el rol de la junta
- Estar familiarizado con las disputas de gobierno corporativo
- Tener experiencia en el trato con directores y ejecutivos *senior*
- Lidiar con la presión de casos de alto perfil



PARA EXAMINAR UN EJEMPLO DE CAPACITACIÓN EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EXPERTOS EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, VÉASE EL VOLUMEN 3 MÓDULO 3.

No hay un profesional en resolución de conflictos perfecto. Una sensación de realismo es esencial: la resolución de conflictos de gobierno corporativos es un trabajo muy difícil, y no hay dos profesionales en MARC que tengan exactamente la misma combinación de habilidades.

En algunos casos la mejor solución puede ser contratar a un equipo de expertos que cubran todas las habilidades y atributos requeridos para la resolución de conflictos complejos, con diversas facetas, y a veces difundidos públicamente, o al lidiar con conflictos transfronterizos que involucren a más de dos partes. ■

Notas finales

- 1 Nadya Malenko, "Communication and Decision-Making in Corporate Boards". 17 de noviembre de 2010. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1712431>.
- 2 M.A. Rahim y T. V. Bonoma, "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention". *Psychological Reports*, 1979, 44, 1323-1344.
- 3 M. Afzalur Rahim, "Functional and Dysfunctional Strategies for Managing Conflict". Artículo de la 23ra Conferencia Anual de IACM. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1612886>.
- 4 Ron Kraybill, *Style Matters: The Kraybill Conflict Style Inventory*. 2006. Disponible en: <http://www.consciouschange.org/Community/5-StylesofConflict.htm>.
- 5 Albert Mehrabian, *Silent Messages* (Primera edición). Belmont, CA: Wadsworth, 1971.
- 6 Ron Crossland, "The Four Fatal Assumptions of Executive Communication". *Exchange Morning Post*, 25 de junio de 2008. Disponible en: <http://www.exchangemagazine.com>.
- 7 B.E. Barnes, *Culture, Conflict, and Mediation in the Asian Pacific*. Nueva York: University Press of America, 2007.
- 8 Jeswald W. Salacuse, "Implications for Practitioners" en Guy Oliver y Jeffrey Z. Rubin, eds. *Culture and Negotiation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1993.
- 9 R. Fisher y D. Shapiro, *Beyond Reasons. Using Emotions as You Negotiate*. Nueva York: Viking, 2005.
- 10 *Tenth Annual Board Effectiveness Study (2006-2007)* llevada a cabo por Heidrick & Struggles y el Center for Effective Organizations de la Escuela de Negocios Marshall de la Universidad de Southern California.
- 11 Jin Ho Verdonshot, "Delivering Objective Criteria: Sources of Law and the Relative Value of Neutral Information for Dispute Resolution". 5 de enero de 2009. *Documento de Trabajo de Estudios de Derecho de la Universidad de Tilburg* No. 001/2009. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1323285>.
- 12 T.D. Wilson, C.E. Houston, K.M. Erling y N. Brekke, "A New Look at Anchoring Effects: Basic Anchoring and its Antecedents". *Journal of Experimental Psychology* 1996. pp 387-402.
- 13 Jeremy Ginges y Deepak K. Malhotra, "Beyond Reactive Devaluation: Implementation Concerns and Fixed-Pie Perceptions Involving the Geneva Accords". Febrero 2005. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=735065>.
- 14 Paul Wehr, "Third Party Intervention". Conflict Research Consortium, Universidad de Colorado. Disponible en: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/wehryyyy.htm>.
- 15 Christine Leick, "Mediation Styles — Explanation and Thoughts". Disponible en: http://www.drsmn.com/services/processes_mediation_styles.asp.
- 16 Christopher Honeyman, "Understanding Mediators", capítulo 67 en *The Negotiator's Handbook* (ed. A.K. Schneider y C. Honeyman). Washington, D.C.: American Bar Association, 2006.
- 17 Véase la nota anterior.
- 18 International Online Training Program On Intractable Conflict. Disponible en: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/glossary.htm>.
- 19 Michael L. Moffitt y Robert C. Bordone, eds., *Handbook of Dispute*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005.
- 20 Bernard Mayer, *The Dynamics of Conflict Resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005.
- 21 IFUW
- 22 Douglas Stone, Bruce Patton y Sheila Heen, *Difficult Conversations*. Nueva York: Viking/Penguin, 1999. Como se cita en: <http://www.pon.harvard.edu/glossary/?cid=9>.
- 23 El informe completo está disponible en: <http://www.convenor.com/madison/method.pdf>.
- 24 Ira Millstein, *Oversight on Accounting and Investor Protection Issues Raised by Enron and other Public Companies*, EE.UU. Comité del Senado sobre Bancos, Vivienda y Asuntos Urbanos. 27 de febrero 2002. Disponible en: http://banking.senate.gov/02_02hrg/022702/millstn.htm.
- 25 Nueva York: Random House, 2004.



La Junta Directiva debe asegurarse de ser la mezcla perfecta de experiencia y habilidades para solucionar eficientemente los conflictos de gobierno corporativo. Al considerar el rol de la Junta Directiva en la prevención y la solución de conflictos de gobierno corporativo, todos los directores deberían recibir capacitación básica en solución de conflictos. La capacitación más profunda se debería dar donde se necesite, tal vez al Presidente de la Junta Directiva o a los miembros individuales de la Junta Directiva, a quienes la Junta reconoce que van a asumir roles de facilitadores.

ESTE MÓDULO EXAMINA

Un curso estándar en solución de conflictos en gobierno corporativo para directores. El curso se debe adaptar y personalizar a las necesidades locales y a las audiencias. Este módulo incluye:

- Esquema del curso
- Notas para la capacitación
- Tabla de contenidos
- Presentación en PowerPoint

MÓDULO 2

CAPACITACIÓN EN SOLUCIÓN DE CONFLICTOS PARA DIRECTORES

ESQUEMA DEL CURSO

Aunque es menos común en las compañías bien manejadas, la mayoría de ellas experimentan conflictos o controversias en su gobierno corporativo. Si se dejan sin resolver, estas tensiones pueden paralizar a la Junta Directiva, dañar el desempeño de la sociedad y desalentar a los inversionistas. Es así que implementar procesos eficientes de solución de conflictos para prevenir y resolver los conflictos en el gobierno corporativo es esencial si la compañía quiere tener éxito en el largo plazo. Así como las Juntas Directivas tienen planes para sus crisis en temas administrativos, de la misma manera deben haber desarrollado y adoptado estrategias, políticas y procesos de solución de conflictos.



PRÁCTICA

Tiempo de Entrega



240 MINUTOS/4 HORAS

- ▶ El curso se puede dar independientemente o conjuntamente con otros cursos de liderazgo en gobierno corporativo.
- ▶ El curso se puede acortar, expandir o ajustar para satisfacer las necesidades de los participantes.
- ▶ Los capacitadores deben estar familiarizados con los asuntos de gobierno corporativo y los procesos de los MARC.

Audiencia a la que está destinado el curso:

- Miembros, ejecutivos y no ejecutivos, de la Junta Directiva de sociedades que cotizan en bolsa
- Instituciones financieras
- Empresas de familia
- Pequeñas y medianas empresas
- Compañías de propiedad del Estado

Objetivos

Al final del curso, los participantes entenderán:

- Qué son los conflictos en el gobierno corporativo y cómo se diferencian de otro tipo de conflictos;
- Quiénes están involucrados en esos conflictos y cómo pueden estos afectar a todo tipo de compañías;
- La importancia de prevenir y resolver eficiente y efectivamente los conflictos en el gobierno corporativo;
- El impacto negativo potencial, y los costos y los riesgos asociados con los conflictos en el gobierno corporativo;
- Los beneficios de los procesos y técnicas de los MARC, y los límites de los procesos judiciales;
- El rol de la Junta Directiva en prevenir y solucionar adecuadamente los conflictos de gobierno corporativo; y
- Cómo aplicar las habilidades de resolución de conflictos en la práctica a través de un ejercicio de juego de roles.



PARA LOS JUEGOS DE ROLES QUE SE USAN EN ESTE CURSO, VÉASE VOLUMEN 3, ANEXOS 4 – 7.



Notas para la Capacitación

Capacitación en Gobierno Corporativo para Expertos en Solución de Conflictos

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDAD EN CLASE	REFERENCIAS DE HERRAMIENTA
 <p>10 MINUTOS</p>	<p>Introducción: objetivos de aprendizaje</p>	<p>Mostrar diapositiva S1 (Página de título)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dé la bienvenida a los participantes, preséntese y pídale a los participantes que se presenten muy brevemente. ▶ Establezca las reglas básicas (cronometraje, teléfonos celulares, etc.). <p>Mostrar diapositiva S2 (Objetivos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Establezca los objetivos del curso. ▶ Presente las notas para la capacitación y oriente las expectativas de los participantes respecto de lo que van a lograr durante la capacitación. ▶ Haga énfasis en que se buscará y esperará que los participantes compartan sus experiencias y puntos de vista a lo largo del curso. ▶ Destaque que el curso se enfoca en la solución de conflictos de gobierno corporativo y no en brindar contenidos sustantivos sobre el gobierno corporativo. 	<p>Vol. 3 An. 1</p>
 <p>5 MINUTOS</p>	<p>Prueba: discusión de calentamiento</p>	<p>Mostrar diapositiva S3 (Prueba: preguntas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Revise ambos ejemplos y pregúntele a los participantes si los hechos son ciertos o falsos. <p>Mostrar diapositiva S4 (Prueba: Respuestas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Haga énfasis en los costos prolongados que representan los conflictos en GC para las compañías y sus accionistas. 	<p>Vol. 1 Mod. 2</p>
 <p>15 MINUTOS</p>	<p>Presentación: conflictos del GC</p>	<p>Mostrar diapositiva S5 (¿Qué son los conflictos en GC?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Explique la naturaleza de los conflictos en GC. ▶ Diferencie los conflictos en GC de otro tipo de conflictos. ▶ Enfatique que no cualquier desacuerdo es un conflicto. La Junta Directiva necesita tener debates robustos. <p>Mostrar diapositiva S6 (¿Quiénes son las partes en un conflicto de GC?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Haga una lista con las diferentes partes. ▶ Explique las diferencias entre partes internas y partes externas a un conflicto. <p>Mostrar diapositiva S7 (Conflictos internos y externos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dé ejemplos de conflictos en GC internos y externos, pero concéntrese en los ejemplos que sean relevantes para la audiencia. <p>Mostrar diapositiva S8 (¿Qué tipos de compañías se pueden ver afectadas?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Insista en que cualquier tipo de compañía puede verse afectada por conflictos en el GC 	<p>Vol. 1 Mod. 1</p>

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDAD EN CLASE	REFERENCIAS DE HERRAMIENTA
 <p>25 MINUTOS</p>	<p>Actividad de Grupo: conflictos del GC</p>	<p>Mostrar diapositiva S9 (Ejercicio: pensar acerca de conflictos en GC)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Divida a los participantes en tres grupos y haga una “lluvia de ideas” por 10 minutos, en relación a los conflictos en GC: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Más comunes en su país o región</i> • <i>Más costosos en su país o región</i> • <i>Más posible que ocurran en su compañía</i> ▶ Una persona de cada grupo presenta sus conclusiones. Dé dos minutos para cada una de estas presentaciones. ▶ Agregue ejemplos a aquellos presentados por cada grupo. <p>Mostrar diapositiva S10 (Conflictos del GC más comunes en Brasil)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Resuma la discusión usando Brasil como ejemplo. <p>Mostrar diapositiva S11 (¿Cuál es el impacto de los conflictos en GC?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Revise el impacto potencial y negativo de los conflictos en GC. ▶ Enfatizar las muchas maneras en que los conflictos de GC afectan la compañía. 	<p>Vol. 1 Mod. 1</p> <p>Vol. 1 Mod. 2</p>
 <p>10 MINUTOS</p>	<p>Discusión: Dimensiones de los conflictos</p>	<p>Mostrar diapositiva S12 (¿Cuáles son las tres dimensiones de un conflicto?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Haga que los participantes brinden ejemplos de cada una de las dimensiones. ▶ Inicie una discusión acerca de por qué todas las dimensiones de los conflictos deben ser consideradas. 	<p>Vol. 1 Mod. 3</p>
 <p>5 MINUTOS</p>	<p>Presentación: Límites de los procesos judiciales</p>	<p>Mostrar diapositiva S13 (¿Cuáles son los límites de los procesos judiciales?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Asegúrese que los participantes entiendan las implicancias y las consecuencias de los procesos judiciales. ▶ Muestre que los jueces sólo pueden referirse a la dimensión jurídica de las controversias 	<p>Vol. 1 Mod. 3</p>
 <p>20 MINUTOS</p>	<p>Presentación: Beneficios de los MARC</p>	<p>Mostrar diapositiva S14 (¿Cómo pueden ayudar los MARC?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Muestre que hay varias definiciones de MARC — los MARC también pueden ser denominados como mecanismos “apropiados” de resolución de conflictos. <p>Mostrar diapositiva S15 (Mecanismos de resolución de conflictos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Muestre la secuencia de tiempo, costos y nivel de control de las partes como los criterios para diferenciar los procesos de los MARC. <p>Mostrar diapositiva S16 (Pasos claves para la mediación)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Presente los pasos clave para la solución de conflictos de terceras partes. <p>Mostrar diapositiva S17 (¿Cuáles son los beneficios de los MARC?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Haga énfasis en que las soluciones del tipo “gana-gana” pueden ser ajustadas a las necesidades específicas de las partes y preservar sus relaciones de negocios. <p>Mostrar diapositiva S18 (¿Cuándo tienen éxito los procesos de los MARC?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Enfatice que una conciliación exitosa depende de que: <ul style="list-style-type: none"> • <i>las partes tengan la voluntad de participar</i> • <i>los problemas sean negociables</i> • <i>los acuerdos sean razonables e implementables.</i> 	<p>Vol. 1 Mod. 3</p>



TIEMPO	TEMA	ACTIVIDAD EN CLASE	REFERENCIAS DE HERRAMIENTA
 20 MINUTOS	Pausa para un café	Mostrar diapositiva S19 (Pausa para un café) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Si no lo ha hecho antes del curso, reparta el material para el juego de roles. 	
 5 MINUTOS	Presentación: Rol de la Junta Directiva	Mostrar diapositiva S20 (¿Cuál es el rol de la junta directiva?) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Concentre la atención de los participantes en el “deber de cuidado” de la Junta Directiva, que incluye: <ul style="list-style-type: none"> • <i>resolver conflictos efectiva y eficientemente, en el mejor interés de la compañía</i> • <i>preservar las relaciones de negocios</i> • <i>asegurar el adecuado manejo del riesgo</i> Mostrar diapositiva S21 (Enfoques de la Junta Directiva a los conflictos en GC) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Haga énfasis en que las Juntas Directivas deben tener establecidos políticas y procesos para la solución de conflictos antes de que estos surjan. 	Vol. 2 Mod. 1
 10 MINUTOS	Presentación: Estrategia de RC en GC	Mostrar diapositiva S22 (¿Cómo evaluar los anteriores conflictos en GC?) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Tome un ejemplo brindado por un participante para ilustrar las cuestiones planteadas en la diapositiva. ▶ Muestre que el reflexionar sobre la experiencia puede ayudar al desarrollo y la implementación de la estrategia. Mostrar diapositiva S23 (¿Cómo desarrollar una estrategia de RC en GC?) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Presente cada paso brevemente. Mostrar diapositiva S24 (¿Dónde incorporar disposiciones de RC en GC?) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Hable de las opciones específicas de la diapositiva. ▶ Pregunte a los participantes si planean reformar sus documentos corporativos para incluir las disposiciones de RC de GC. 	Vol. 2 Mod. 1
 5 MINUTOS	Presentación: Habilidades de RC en	Mostrar diapositiva S25 (¿Quién puede servir como conciliador de RC de GC?) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Advierta que “conciliador” es un término genérico. ▶ Distinga entre conciliadores internos y externos. ▶ Pregunte a los participantes qué tipo de conciliadores prefieren y por qué. Mostrar diapositiva S26 (Habilidades de solución de conflictos en GC) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Presente brevemente las habilidades que se requieren para hacer una buena RC del GC. ▶ Pregunte a los participantes si sus Juntas Directivas tienen buenos conciliadores. ▶ Pregunte a los participantes si alguna vez han tenido que cumplir el rol de conciliadores. 	Vol. 2 Mod. 1 Vol. 2 Mod. 3 Vol. 3 Mod. 1

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDAD EN CLASE	REFERENCIAS DE HERRAMIENTA
 <p>10 MINUTOS</p>	<p>Presentación: Prevención de los conflictos en GC</p>	<p>Mostrar diapositiva S27 (Pasos para prevenir conflictos en la sala de juntas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Esboce los pasos que la Junta Directiva puede tomar para prevenir o resolver conflictos en GC. ▶ Dé ejemplos prácticos. <p>Mostrar diapositiva S28 (Habilidades de RC para la sala de juntas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Presente las habilidades prácticas que se pueden usar para mejorar la dinámica de la Junta Directiva. ▶ Dé ejemplos y/o demuestre algunas de las habilidades. 	<p>Vol. 2 Mod. 1</p> <p>Vol. 3 Mod. 1</p>
 <p>20 MINUTOS</p>	<p>Juego de Roles: Introducción y preparación</p>	<p>Mostrar diapositiva S29 (Juego de Roles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Advierta a los participantes que van a practicar las RC en GC. ▶ Distribuya el material del juego de roles. (Si es posible, distribuya el material antes de que empiece el curso o en la pausa para el café.) <p>Mostrar diapositiva S30 (Objetivos de los Juegos de Roles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Exponga los objetivos de aprendizaje. ▶ Explique los diferentes pasos del juego de roles. <p>Mostrar diapositiva S31 (Presentación de casos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Resuma la información disponible en el material. ▶ Esboce el conflicto. <p>Mostrar diapositiva S32 (Roles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Presente brevemente cada rol. ▶ Divida a los participantes en tantos grupos como roles haya. ▶ Distribuya las instrucciones confidenciales del juego para cada rol. ▶ Pida un jugador voluntario de cada grupo. ▶ De 10 minutos a cada grupo para revisar la tarea y entrenar a su jugador de rol. ▶ Pregunte a los participantes si tienen dudas o preguntas. 	<p>Vol. 3 An. 3</p> <p>Vol. 3 An. 4-7</p> <p>Vol. 3 An. 4-7</p>
 <p>30 MINUTOS</p>	<p>Juego de Roles: fase 1</p>	<p>Mostrar diapositiva S33 (Juego de Roles: fase 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Reúna los grupos y pídale a los participantes que hagan un círculo o que retomen sus asientos. <p>Mostrar diapositiva S34 (fase 1 - Instrucciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Establezca el escenario para la fase 1 y pídale a los jugadores de los roles que interactúen de acuerdo con las instrucciones confidenciales respectivas. ▶ Invite a otros participantes a observar. ▶ Limite su rol a organizar el juego de roles. No intervenga durante el juego de roles. ▶ Sea consciente del tiempo y termine la fase 1 del juego de roles agradeciendo a los jugadores por su participación. Pida un aplauso para los jugadores. ▶ No haga ningún resumen en este punto del juego de roles. 	<p>Vol. 3 An. 3</p> <p>Vol. 3 An. 4-7</p>



TIEMPO	TEMA	ACTIVIDAD EN CLASE	REFERENCIAS DE HERRAMIENTA
 30 MINUTOS	Juego de Roles: fase 2	Mostrar diapositiva S35 (Juego de Roles: fase 2) <ul style="list-style-type: none">▶ Invite a los participantes a continuar con la fase 2 del juego de roles.▶ Pídale al participante que está haciendo de conciliador que esté atento a los pasos claves para la resolución de conflictos de terceros. Mostrar diapositiva S36 (fase 2 - instrucciones) <ul style="list-style-type: none">▶ Establezca el escenario para la fase 2 y pídale a los jugadores que interactúen de acuerdo con sus instrucciones confidenciales respectivas.▶ Limite su rol a organizar el juego de roles. No intervenga durante el juego de roles.▶ Sea consciente del tiempo y termine la fase 2 del juego de roles agradeciendo al jugador líder. Anime a los participantes a aplaudir el trabajo de los jugadores.	Vol. 1 Mod. 3 Vol. 3 An. 3
 10 MINUTOS	Procesamiento: Resumen del juego de roles	Muestre la diapositiva S37 (Juegos de rol reflexión). <ul style="list-style-type: none">▶ Pregunta jugadores de rol para la retroalimentación.<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo se sintió?▶ Pedir a los participantes información sobre el juego de rol:<ul style="list-style-type: none">• ¿Podría el conflicto ha tomado un giro diferente?• ¿Fue el pacificador de alguna ayuda?• ¿Podría haber habido diferentes soluciones?• ¿Podría la disputa haberse evitado?	Vol. 3 An. 3
 10 MINUTOS	Discusión: Preguntas, retroalimentación	Mostrar diapositiva S38 (Preguntas y comentarios de los participantes) <ul style="list-style-type: none">▶ Pida a los participantes que resuman los puntos principales de la sesión.▶ Tome preguntas de los participantes y relaciónelas con los objetivos de aprendizaje.▶ Pida a los participantes que hagan comentarios. Distribuya los formularios de evaluación del curso.▶ Haga el cierre.	Vol. 3 An. 1



PRESENTACIÓN DE DIAPOSITIVAS

Capacitación en Gobierno Corporativo para Directores

Tabla de Contenido

Diapositiva	Detalle
S1	Página de título
S2	Objetivos
S3	Prueba: Preguntas
S4	Prueba: Respuestas
S5	¿Qué son los conflictos en Gobierno Corporativo?
S6	¿Cuáles son las partes en un conflicto en GC?
S7	Conflictos internos y externos
S8	¿Qué tipos de compañías se pueden ver afectadas?
S9	Ejercicio: pensar en conflictos en GC
S10	Conflictos en GC más comunes en Brasil
S11	¿Cuál es el impacto de los conflictos en GC?
S12	¿Cuáles son las tres dimensiones de un conflicto en GC?
S13	¿Cuáles son los límites de los procesos judiciales?
S14	¿Cómo pueden ayudar los MARC?
S15	Mecanismos de resolución de conflictos
S16	Pasos claves para la mediación
S17	¿Cuáles son los beneficios de los MARC?
S18	¿Cuándo tienen éxito los procesos de los MARC?
S19	Pausa para un café

Diapositiva	Detalle
S20	¿Cuál es el rol de la Junta Directiva?
S21	Enfoques de la Junta Directiva frente a los conflictos de GC
S22	¿Cómo evaluar los anteriores conflictos en GC?
S23	¿Cómo desarrollar una estrategia de resolución de conflictos de GC?
S24	¿Dónde incorporar disposiciones de RC en GC?
S25	¿Quién puede servir como conciliador de RC en GC?
S26	Habilidades de resolución de conflictos en GC
S27	Pasos para prevenir conflictos en la Sala de Juntas
S28	Habilidades de RC para la Sala de Juntas
S29	Juego de roles
S30	Objetivos de los juegos de roles
S31	Presentación de casos
S32	Roles
S33	Juego de roles - fase 1
S34	Instrucciones: fase 1
S35	Juego de roles – fase 2
S36	Instrucciones: fase 2
S37	Resumen del juego de roles
S38	Preguntas y comentarios de los participantes



Resolución de Conflictos de Gobierno Corporativo

CAPACITACIÓN PARA MIEMBROS DE
JUNTA DIRECTIVA



S1 | Página de título



PARA REVISAR GUIA SOBRE
APRENDIZAJE DE ADULTOS, VEA
VOLUMEN 3, ANEXO 1

Objetivos

- Entender los conflictos de gobierno corporativo (GC) y su impacto
- Revisar los beneficios de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos (MARC)
- Desarrollar enfoques efectivos para la resolución de conflictos en GC
- Aplicar técnicas de MARC — ejercicio de juego de roles



S2 | Objetivos

Prueba: preguntas

• **Canadá:** En el año 2005, el ex Presidente y Gerente General de Environmental Management Solutions Inc. (EMS), inició varias demandas en contra de la compañía y su junta directiva, al término de su contrato. Estos costos, junto con los costos asociados con la defensa frente al reclamo de un accionista disidente, conducida por el Gerente General anterior, resultaron en cargos de reestructuración y otros ítems, por la suma de \$2.5 millones, en doce (12) meses, a diciembre 31 de 2005.

¿VERDADERO O FALSO?

• **Alemania:** En el año 2005, varios accionistas se opusieron a la fusión de Deutsche Telekom y de T-Online. T-Online solicitó a la Corte Regional de Darmstadt que permitiera la fusión, a pesar de las objeciones de los accionistas disidentes. Sin embargo, la Corte falló en contra de la fusión. T-Online apeló la decisión. En junio de 2006, la Corte Federal de Justicia dejó el camino libre para la fusión. Sin embargo, los problemas de Deutsche Telekom no terminaron ahí. Una minoría de los accionistas impugnó la relación de cambio de las acciones de ambas compañías en la fusión. En marzo de 2009, una Corte decidió que el gigante alemán Telecom debía reembolsar a los anteriores accionistas de T-Online. El costo de esto podría ascender a **\$252 millones**.

¿VERDADERO O FALSO?



S3 | Prueba: Preguntas

Prueba: respuestas

FALSO

De acuerdo con el informe anual de EMS, los costos directos ascendieron a **\$5.3 millones** en los doce (12) meses que terminaron el 31 de diciembre de 2005.

VERDADERO

El costo podría ser de \$252 millones, pero los accionistas de T-Online todavía consideran que la proporción del cambio de las acciones es muy baja.



S4 | Prueba: Respuestas



¿Qué son los conflictos de GC?

- Son situaciones que involucran a autoridad corporativa y su ejercicio
 - Involucran acciones de la junta directiva o su incumplimiento o negativa a actuar
 - Requieren de la atención de la junta directiva para su resolución, sea o no que la junta o los directores, individualmente, sean parte directa del conflicto
 - No son problemas que surgen como parte del desarrollo del objeto social
- > "Gobierno corporativo es el sistema por medio del cual las compañías se dirigen y se controlan...."

SIR ADRIAN CADBURY



S5 | ¿Qué son los conflictos en Gobierno Corporativo?

¿Quiénes son las partes en un conflicto de GC?

- Los accionistas vs. la compañía o su junta directiva
 - La junta directiva vs. el Gerente General o la alta gerencia o senior management
 - Algunos miembros de junta vs. otros miembros de junta
 - La junta directiva vs. los representantes de los empleados
 - La junta directiva vs. la comunidad, activistas sociales y otros interesados en la compañía
- > Los conflictos en GC pueden involucrar grupos de personas internas y externas a la compañía.



S6 | ¿Cuáles son las partes en un conflicto en GC?

Conflictos internos y externos

Internos

- Nuevas estrategias y transacciones mayores
- Situaciones de crisis
- Procesos de la junta directiva
- Composición de la junta directiva y planeación de la sucesión
- Conflictos de interés potenciales
- Enfrentamientos de personalidades
- Problemas de desempeño

Externos

- Fusiones y adquisiciones
- Procedimientos de adquisición
- Valoración de acciones y de bonos
- Falta de divulgación
- Nominación y remoción de los Miembros de junta directiva
- Remuneración/bonos
- Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)



Global
Corporate
Governance
Forum



RIFC
Instituto
Mexicano
de
Investigaciones
Financieras
y
Económicas

S7 | Conflictos internos y externos

¿Qué tipos de compañías se pueden ver afectadas?

- Las empresas pequeñas
 - Los *Joint Ventures*
 - Las empresas de familia
 - Las compañías de propiedad del Estado
 - Las compañías que cotizan en bolsa
- *Todas las compañías pueden verse afectadas por los conflictos en GC.*



Global
Corporate
Governance
Forum



RIFC
Instituto
Mexicano
de
Investigaciones
Financieras
y
Económicas

S8 | ¿Qué tipos de compañías se pueden ver afectadas?

¿Cuál es el impacto de un conflicto de GC?

- Desvía los recursos de la junta directiva
- Desvía el trabajo de la junta directiva
- Obstaculiza las operaciones de la compañía
- Demora decisiones estratégicas centrales
- Socava la reputación de la compañía
- Reduce la participación en el mercado
- Debilita la confianza de las partes interesadas y disuade a los inversores
- Desvía los recursos financieros y humanos de la compañía
- Perjudica el crecimiento y los resultados corporativos
- Implica altos costos en procesos judiciales, operacionales y de gobierno
- Desata rupturas en las relaciones de los accionistas



S11 | ¿Cuál es el impacto de los conflictos en GC?

¿Cuáles son las tres dimensiones de un conflicto?



S12 | ¿Cuáles son las tres dimensiones de un conflicto en GC?



¿Cuáles son los límites de los procesos judiciales?

- Son procesos lentos y pesados
 - Demoran decisiones importantes
 - Carecen de soluciones a la medida
 - Implican un bajo nivel de cumplimiento de los mandatos y de aplicación de las normas (en donde el estado de derecho sea débil)
 - Crean inseguridades legales (especialmente para conflictos transfronterizos)
 - Resultan en una vacío legal (el GC con frecuencia se basa en principios y está incorporado en un sistema de normas jurídicas no obligatorias o de obligatoriedad atenuada -"soft law"-)
- > *Los jueces sólo pueden resolver la dimensión legal del conflicto.*



S13 | ¿Cuáles son los límites de los procesos judiciales?

¿Cómo pueden ayudar los MARC?

> *“Los MARC son procesos de solución amigable de conflictos, basadas en la buena reputación (goodwill) de las partes, y en la ayuda y asistencia de un tercero neutral. Comprende varias técnicas, incluida la mediación”.*

CAMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL



S14 | ¿Cómo pueden ayudar los MARC?



¿Cuáles son los beneficios de los MARC?

- Costo
- Velocidad
- Flexibilidad
- Predictibilidad
- Voluntariedad
- Calidad
- Confidencialidad
- Control
- Bajo Riesgo
- Experiencia
- Perspectiva

> Las soluciones del tipo ganador-ganador se pueden ajustar a las necesidades específicas de las partes y ayudar a preservar las relaciones de negocios.



S17 | ¿Cuáles son los beneficios de los MARC?

¿Cuándo tienen éxito los procesos de MARC?

- Cuando las partes son:
- Identificables, y dispuestas a participar
 - Interdependientes — necesitan la ayuda y asistencia de la otra
 - Son capaces de ejercer influencia
 - Comparten problemas e intereses comunes
 - Necesitan urgentemente una solución
 - Son capaces de conciliar sin mayores barreras psicológicas
 - Están dispuestas a conciliar
 - Están autorizadas a decidir
 - Están dispuestas a alcanzar compromisos

> Para asegurar un acuerdo exitoso, los asuntos a tratar deben ser negociables. Los acuerdos deben ser razonables y ejecutables.



S18 | ¿Cuándo tienen éxito los procesos de los MARC?

Pausa para un café



S19 | Pausa para un café

¿Cuál es el rol de la junta directiva?

- Ejercer el deber de diligencia
- Reconocer que pueden surgir conflictos internos y externos
- Entender el riesgo/amenaza que los conflictos en GC conllevan
- Resolver los conflictos expedita y efectivamente
- Prevenir los conflictos internos y externos
- Adoptar estrategias de procesos de RC en GC.

➤ *“Es parte del deber de diligencia de la junta asegurarse que los conflictos se resuelvan rápidamente, con el fin de mantener las relaciones que el personal de la empresa, en especial, la gerencia, dedica su vida a construir”.*

MERVYN KING, SC



S20 | ¿Cuál es el rol de la Junta Directiva?

¿Cómo desarrollar una estrategia de resolución de conflictos (RC) de GC?

- Paso 1: planear con anticipación
- Paso 2: evaluar los conflictos pasados y los actuales
- Paso 3: anticipar los conflictos potenciales
- Paso 4: adoptar políticas de RC en GC
- Paso 5: decidir quien manejará el proceso de RC en GC
- Paso 6: identificar quién actuará como conciliador interno o externo
- Paso 7: incorporar disposiciones de RC en GC en los documentos de la compañía
- Paso 8: revisar la efectividad de la RC en GC
- Paso 9: estar siempre preparados para un proceso judicial



S23 | ¿Cómo desarrollar una estrategia de resolución de conflictos de GC?

¿Dónde incorporar disposiciones de RC de GC?

- En la escritura de constitución, las cartas orgánicas y los estatutos de la compañía
- Códigos de la compañía (GC, ética, RSE)
- Reglamento de la junta directiva
- Capítulos de los Comités de junta directiva
- Acuerdos de accionistas
- Informes anuales
- Declaraciones públicas



S24 | ¿Dónde incorporar disposiciones de RC en GC?



¿Quién puede servir como conciliador de RC de GC?

CONCILIADOR	CARACTERÍSTICAS
Conciliador interno <ul style="list-style-type: none"> • Presidente de la junta directiva • Director independiente • Secretario de la Compañía • Ombudsman 	<ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidad • Conocimiento interno • Autoridad • Experiencia en GC
Conciliador externo <ul style="list-style-type: none"> • Negociador • Mediador • Consultor • Persona neutral 	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia • Neutralidad • Flexibilidad • Habilidades y experiencia en MARC



S25 | ¿Quién puede servir como conciliador de RC en GC?

Habilidades de RC de GC CG Dispute Resolution Skills

DR Skills	CG Skills
<ul style="list-style-type: none"> • Imparcial, independiente • Diligente, discreto • Responsable, paciente • Confiable • Interlocutor activo • Sin prejuicios • Constructor de consenso • Entendimiento de la dinámica de los conflictos y los enfoques para su resolución 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin intereses creados • Conocimiento del marco del GC • Conocimiento de las mejores prácticas de GC • Respetado • Estratégico • Con liderazgo • Experiencia en la junta directiva • Entendimiento del problema en discusión



S26 | Habilidades de resolución de conflictos en GC

Pasos para prevenir conflictos en la sala de juntas

- Paso 1: promover una cultura de junta efectiva
- Paso 2: clarificar los roles de la junta vs. la gerencia
- Paso 3: establecer procesos de junta ordenados
- Paso 4: asegurar el flujo adecuado de la información
- Paso 5: permitir tiempo para discusión, debate, deliberación
- Paso 6: mejorar las comunicaciones
- Paso 7: aplicar técnicas de MARC
- Paso 8: dejar la sala de juntas para obtener nuevas perspectivas y puntos de vista



S27 | Pasos para prevenir conflictos en la Sala de Juntas

Habilidades de RC para la sala de juntas

- Escuchar activamente → mostrar interés genuino
- Usar preguntas abiertas → animar a los asistentes a compartir
- Aclarar las razones → confirmar las metas y los objetivos
- Estar alerta del lenguaje corporal → ser amigable y abierto
- Hablar a nombre de sí mismo → usar siempre frases de "Yo"
- Concentrarse en ideas constructivas → pedir sugerencias prácticas
- Mantener la calma → respetar los diferentes puntos de vista; reprogramar para otro momento las discusiones
- Evitar los malentendidos → parafrasear las ideas y frases
- Permitirle a los demás salvaguardar su reputación → ayudar a reformular las frases



S28 | Habilidades de RC para la Sala de Juntas



Juego de roles



S29 | Juego de roles



PARA REVISAR TÉCNICAS DE JUEGO DE ROLES, VEA VOLUMEN 3, ANEXO 3.

Objetivos de los juegos de roles

- Entender los conflictos en GC desde las diferentes perspectivas
- Aprender a construir zonas comunes
- Explorar nuevas y creativas soluciones del tipo "gana-gana"



S30 | Objetivos de los juegos de roles



PARA REVISAR TÉCNICAS DE JUEGO DE ROLES, VEA VOLUMEN 3, ANEXO 3.

Presentación de un caso: Techno Ltd.

- Techno Limited es una compañía que cotiza en bolsa recientemente. Fue fundada por su Presidente, Paul, quien es un accionista mayoritario.
 - Antes de cotizar en bolsa, Paul instituyó buenas prácticas de GC para Techno Ltd. y la fundación de familia.
 - La hija de Paul, Rosemary, tiene que vender sus acciones en Techno Ltd. para dar por terminado su divorcio; la fundación también quiere vender sus acciones porque cree que el precio llegó a su pico más alto.
 - Ambas ventas suman — 5.5% del total de acciones — y puede que presionen el precio hacia abajo. Si el precio de las acciones baja a \$1.47, el banco podría cancelar su línea de crédito a la compañía de \$175 millones.
- *How can the board avoid large sales of shares by Rosemary and the foundation that will likely drive down the share price and trigger the debt covenant?*



S31 | Presentación de casos



PARA JUEGO DE ROLES DE TECHNO LTD. Y OTROS, VEA VOLUMEN 3, ANEXOS 4-7.

Roles: Techno Ltd.

- **Paul:** Fundador. Presidente de la junta. "Más Grande que la Vida". Dominante. Respalda las buenas prácticas en GC. Escogió a dedo los Miembros de la junta directiva independientes. Está buscando su jubilación. Quiere establecer una estrategia de sucesión. Tiene empatía con Rosemary, pero no quiere una solución costosa.
- **Rosemary:** hija de Paul. Miembro de junta directiva y Gerente General. Es eficiente, pero carece de habilidades en el manejo de las relaciones interpersonales. Impaciente por conciliar su divorcio, pero necesita fondos a los que puede acceder únicamente vendiendo sus acciones de Techno Ltd.
- **John:** Miembro de junta directiva independiente. Toma su cargo con mucha seriedad. Con frecuencia desafía las perspectivas de su familia y de los Miembros de la junta directiva. Quiere prevenir la baja de las acciones y evitar inestabilidad en la medida que cambia la gerencia de la compañía.
- **J. Alfred:** Profesional en MARC. Experiencia en mediar en problemas de familia y de gobierno corporativo. No tiene ninguna posición salvo la de lograr una solución que funcione.



S32 | Roles



PARA JUEGO DE ROLES DE TECHNO LTD. Y OTROS, VEA VOLUMEN 3, ANEXOS 4-7.



Juego de roles: fase 1



S33 | Juego de roles - fase 1



PARA REVISAR TECNICAS DE JUEGO DE ROLES, VEA VOLUMEN 3, ANEXO 3.

Instrucciones fase 1: Techno Ltd.

Paul, Rosemary y John se reúnen individualmente con el profesional de MARC para discutir sus posiciones.



Para cada reunión



S34 | Instrucciones: fase 1



PARA JUEGO DE ROLES DE TECHNO LTD. Y OTROS, VEA VOLUMEN 3, ANEXOS 4-7.

Juego de roles: fase 2



S35 | Juego de roles – fase 2



PARA REVISAR TÉCNICAS DE JUEGO DE ROLES, VEA VOLUMEN 3, ANEXO 3.

Instrucciones fase 2: Techno Ltd.

- El Presidente (Paul) acuerda una reunión con la Gerente General (Rosemary), el Miembro de junta independiente (John) y el profesional de MARC (J. Alfred).
- Con la ayuda de J. Alfred, las partes juntas una solución común para que sea considerada en la próxima reunión de la junta directiva



S36 | Instrucciones: fase 2



PARA JUEGO DE ROLES DE TECHNO LTD. Y OTROS, VEA VOLUMEN 3, ANEXOS 4-7.



Los conflictos y las controversias que afectan el gobierno de las compañías, empresas de familia, instituciones financieras y empresas de propiedad del Estado son muy comunes, tanto en países desarrollados, como en países en vía de desarrollo. Para satisfacer eficientemente la demanda en crecimiento de servicios de solución de conflictos en gobierno corporativo, los expertos en Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos — MARC — deben familiarizarse, ellos mismos, con el tema de gobierno corporativo, y entender cómo esos conflictos pueden diferenciarse de otros conflictos o controversias. Los expertos en solución de conflictos en gobierno corporativo pueden jugar un rol muy significativo como asesores de las Juntas Directivas, facilitando discusiones estratégicas y sensibles, capacitando a los directores y resolviendo conflictos en gobierno corporativo.

ESTE MÓDULO EXAMINA

Un curso estándar, en solución de conflictos en gobierno corporativo para expertos en solución de conflictos. El curso se debe adaptar y personalizar a las necesidades locales y a las audiencias. Esto incluye:

- ▶ Esquema del curso
- ▶ Notas para la capacitación
- ▶ Tabla de contenidos
- ▶ Presentación en PowerPoint

MÓDULO 3

CAPACITACIÓN EN GOBIERNO CORPORATIVO PARA EXPERTOS EN SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

ESQUEMA DEL CURSO

Los conflictos y controversias que afectan el gobierno de las compañías, las empresas de familia, las instituciones financieras y las empresas estatales son una realidad frecuente, tanto en países desarrollados como en aquellos en vía de desarrollo. Si se dejan sin resolver, estas tensiones pueden paralizar la junta directiva, malherir el desempeño de la sociedad, disuadir a los inversionistas y, en definitiva, resultar costosas desde varios puntos de vista. Las habilidades y los procesos de MARC pueden ayudar a prevenir y manejar eficientemente los conflictos de gobierno corporativo. El rol de la junta directiva es asegurarse que los conflictos se prevengan o se resuelvan eficientemente. Esto incluye la búsqueda de conocimientos especializados de terceros para que:

- Asesoren en procesos y estrategias de MARC
- Faciliten la realización de retiros de discusión y trabajo para los miembros de la junta directiva y la comunicación entre las partes en conflicto
- Capaciten a los directores para que apliquen las técnicas de resolución de conflictos



PRÁCTICA

Tiempo de entrega


240 MINUTOS/4 HORAS

- ▶ El curso se puede dictar de manera independiente o conjuntamente con otros cursos de liderazgo en gobierno corporativo.
- ▶ El curso se puede acortar, expandir o ajustar para satisfacer las necesidades de los participantes.
- ▶ Los capacitadores deben estar familiarizados con los asuntos de gobierno corporativo y los procesos de MARC.

- Medien o sean árbitros en conflictos de gobierno corporativo

Para satisfacer eficientemente la creciente demanda de servicios de resolución de conflictos de gobierno corporativo, los expertos en MARC deben familiarizarse con el tema de gobierno corporativo, y entender cómo esos conflictos pueden diferenciarse de otros conflictos o controversias.

Audiencia a la que está destinado el curso:

- Mediadores, negociadores, árbitros
- Abogados y apoderados
- Expertos e investigadores en resolución de conflictos
- Consultores de gestión de cambio
- Consultores de recursos humanos
- Facilitadores o conciliadores

Objetivos

Al final del curso, los participantes entenderán:

- Los objetivos y la importancia del gobierno corporativo;
- Conflictos en gobierno corporativo — qué son, cómo se diferencian de otro tipo de conflictos comerciales y cómo afectan a las compañías y a las personas con intereses en ellas;
- Quiénes están involucrados en conflictos de gobierno corporativo y cuál es su rol en lograr una resolución;
- Prevención y resolución de conflictos de gobierno corporativo;
- Los roles y servicios de los expertos en la resolución de conflictos;
- El rol de la junta directiva en prevenir y dirigir adecuadamente los conflictos de gobierno corporativo;
- El manejo de los conflictos en gobierno corporativo a través de un ejercicio de juego de roles.



PARA LOS JUEGOS DE ROLES QUE SE USAN EN ESTE CURSO, VÉASE VOLUMEN 3, ANEXOS 4 – 7.



Notas para la capacitación

Capacitación en gobierno corporativo para expertos en resolución de conflictos

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDAD EN CLASE	REFERENCIAS DE HERRAMIENTA
 <p>10 MINUTOS</p>	<p>Introducción: Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Mostrar diapositiva S1 (Página de título)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dé la bienvenida a los participantes, preséntese y pídale a los participantes que se presenten muy brevemente. ▶ Establezca las reglas básicas (cronometraje, teléfonos celulares, etc.). <p>Mostrar diapositiva S2 (Objetivos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Establezca los objetivos del curso. ▶ Presente las notas para la capacitación y oriente las expectativas de los participantes respecto de lo que van a lograr durante esta capacitación. ▶ Haga énfasis en que se buscará y esperará que los participantes compartan sus experiencias y puntos de vista a lo largo del curso. ▶ Remarque que el curso trata sobre la resolución de conflictos en gobierno corporativo, y no sobre el aprendizaje de habilidades y procesos de resolución de conflictos en general. 	<p>Vol. 3 An. 1</p>
 <p>5 MINUTOS</p>	<p>Prueba: Discusión de calentamiento</p>	<p>Mostrar diapositiva S3 (Prueba: preguntas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Revise ambos ejemplos ▶ Pregúntele a los participantes si los hechos son verdaderos o falsos. <p>Mostrar diapositiva S4 (Prueba: respuestas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Explique las diferencias entre “debate” y “conflicto”. ▶ Haga énfasis en los costos prolongados que representan los conflictos en GC para las compañías y sus accionistas. Brinde ejemplos. 	<p>Vol. 1 Mod. 2</p>
 <p>15 MINUTOS</p>	<p>Presentación: Visión general del Gobierno Corporativo</p>	<p>Mostrar diapositiva S5 (¿Qué es Gobierno Corporativo?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Defina gobierno corporativo. ▶ Explique cómo los gerentes, accionistas y junta directiva se relacionan unos con otros. ▶ Verifique si los participantes entienden las diferencias entre gerentes y directores. <p>Mostrar diapositiva S6 (¿Cuáles son las principales tensiones que compiten?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Explique las tensiones naturales entre gerentes, accionistas y directores. ▶ Pida a los participantes que den ejemplos. ▶ Resalte que el gobierno corporativo es un terreno fértil para los conflictos. <p>Mostrar diapositiva S7 (¿Cuáles son los pilares de un buen GC?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Explique cuidadosamente los principios de: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Transparencia</i> • <i>Rendición de cuentas</i> • <i>Justicia</i> • <i>Responsabilidad</i> ▶ Pida a los participantes que den ejemplos. 	<p>Vol. 1 Mod. 1</p>

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDAD EN CLASE	REFERENCIAS DE HERRAMIENTA
		<p>Mostrar diapositiva S8 (¿Por qué es importante el GC?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Repase el caso de estudio de GC. ▶ Muestre que estos hallazgos han sido confirmados por varios estudios académicos. (Ofrezca una lista de lecturas a los participantes interesados). ▶ Invite a los participantes a hacer preguntas y compartir experiencias. 	Vol. 3 An. 9
 <p>15 MINUTOS</p>	<p>Presentación: Conflictos en GC</p>	<p>Mostrar diapositiva S9 (¿Qué son los Conflictos en GC?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Explique la naturaleza de los conflictos en GC. ▶ Diferencie los conflictos en GC de otros tipos de conflictos. ▶ Insista en que no todos los desacuerdos son conflictos. La junta directiva debe tener debates robustos. <p>Mostrar diapositiva S10 (¿Quiénes son las partes en un conflicto de GC?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Haga la lista de las diferentes partes. ▶ Explique las diferencias entre las partes internas y las partes externas a la compañía en un conflicto. <p>Mostrar diapositiva S11 (¿Quiénes son los otros interesados?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Haga la lista de los diferentes sujetos con intereses en la compañía que pueden involucrarse en los conflictos en GC. ▶ Utilice el ejemplo de “empleados” para distinguir conflictos en GC de controversias comerciales. <p>Mostrar diapositiva S12 (¿Qué tipos de compañías se pueden ver afectadas?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Insista en que cualquier tipo de compañía puede verse afectada por conflictos de GC. 	Vol. 1 Mod. 1
 <p>25 MINUTOS</p>	<p>Actividad de grupo: Conflictos en GC</p>	<p>Mostrar diapositiva S13 (Ejercicio: pensar acerca de conflictos en GC)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Divida a los participantes en tres grupos y haga una “lluvia de ideas” por 10 minutos sobre: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Los conflictos típicos de la junta directiva</i> • <i>Los conflictos típicos de los accionistas</i> • <i>Los conflictos típicos de GC de una empresa de familia</i> ▶ Pida que una persona de cada grupo presente sus conclusiones. Dé dos minutos para cada uno. ▶ Agregue ejemplos a aquellos presentados por cada grupo. ▶ Pregunte a los participantes si han facilitado, mediado o resuelto alguna vez en este tipo de conflictos. Si es así, ¿qué aprendieron de esas experiencias? <p>Mostrar diapositiva S14 (Conflictos internos y externos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Distinga entre conflictos internos y externos y dé ejemplos de cada uno <p>Mostrar diapositiva S15 (Problemas en los conflictos de las empresas familiares)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Repase los principales problemas de los conflictos en las empresas familiares. ▶ Pida ejemplos a los participantes. <p>Mostrar diapositiva S16 (Conflictos en GC más comunes en Brasil)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Resuma la discusión usando Brasil como ejemplo. 	Vol. 1 Mod. 3



PRÁCTICA

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDAD EN CLASE	REFERENCIAS DE HERRAMIENTA
 5 MINUTOS	Presentación: Impacto de los conflictos en GC	Mostrar diapositiva S17 (¿Cuál es el impacto de los conflictos en GC?) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Revise el impacto potencial de los conflictos en GC. ▶ Muestre la importancia del impacto general de los conflictos en GC en una compañía y sus interesados — más allá de las partes directamente involucradas en el conflicto. 	Vol. 1 Mod. 2
 5 MINUTOS	Presentación: Rol de la junta directiva	Mostrar diapositiva S18 (¿Cuál debe ser el rol de la junta directiva?) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Concentre la atención de los participantes en el “deber de cuidado” de la junta directiva, que incluye: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asegurarse que los conflictos se resuelvan efectiva y eficientemente, en el mejor interés de la compañía.</i> • <i>Preservar las relaciones de negocios.</i> • <i>Proveer adecuado manejo de los riesgos.</i> 	Vol. 2 Mod. 1
 20 MINUTOS	Pausa para un café	Mostrar diapositiva S19 (Pausa para un café)	
 5 MINUTOS	Discusión: Rol de los Expertos en SC de GC	Mostrar diapositiva S20 (¿Cómo pueden ayudar los expertos en RC?) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregunte a los participantes qué tipo de servicios pueden ofrecer los expertos en RC para ayudar a prevenir y resolver los conflictos en GC ▶ Dirija la atención de los participantes a las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asesorar</i> • <i>Facilitar o conciliar</i> • <i>Resolver</i> • <i>Capacitar</i> 	Vol. 1 Mod. 3 Vol. 2 Mod. 2
 10 MINUTOS	Presentación: Servicios de Consultoría en SC en GC	Mostrar diapositiva S21 (Asesoría en el uso de procesos de los MARC) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Presente brevemente el espectro de los procesos de los MARC. ▶ Recalque que las Juntas Directivas deben dejarse guiar para entender y seleccionar los MARC adecuados para sus circunstancias. Mostrar diapositiva S22 (Asesoría en RC en GC) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Señale los pasos que la junta directiva debe seguir para desarrollar estrategias efectivas para la prevención y resolución de conflictos. ▶ Muestre que una junta directiva puede que necesite contratar expertos externos para ayudar a discutir y diseñar esas estrategias. Mostrar diapositiva S23 (Facilitación de discusiones en la junta) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Explique que se puede invitar expertos para que faciliten retiros de trabajo y discusión de la junta directiva, discusiones acerca de la estrategia o sesiones de evaluación. ▶ Usando las preguntas de la diapositiva como ejemplos, esboce cómo los expertos en RC pueden ayudar a las Juntas Directivas a evaluar las maneras de manejar los conflictos y traer a la luz problemas relacionados con el estilo de manejo de conflictos de la junta directiva. 	Vol. 1 Mod. 3 Vol. 2 Mod. 1

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDAD EN CLASE	REFERENCIAS DE HERRAMIENTA
 <p>5 MINUTOS</p>	<p>Presentación: Servicios de Capacitación en RC en GC</p>	<p>Mostrar diapositiva S24 (Capacitación de los miembros de junta directiva)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Advierta que los directores tienen que ser los que mejor entiendan la importancia y la dinámica de los conflictos. ▶ Usando el listado que aparece en la diapositiva, explique cómo el experto en RC puede capacitar a los directores para que perfeccionen las habilidades en RC en la sala de juntas. 	<p>Vol. 3 Mod. 2 Vol. 2 Mod. 1</p>
 <p>20 MINUTOS</p>	<p>Discusión: Servicios de RC en GC</p>	<p>Mostrar diapositiva S25 (Resolución de conflictos de GC: habilidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pregunte a los participantes acerca de las habilidades que se necesitan para la buena RC en GC. Advértalos en cuanto a que la RC en GC requiere de una amplia serie de habilidades interpersonales y experiencia. Señale que la combinación de las habilidades que se necesitan depende de la naturaleza del conflicto y las partes involucradas. ▶ Discuta la importancia del conocimiento del GC vs. las habilidades en RC. <p>Mostrar diapositiva S26 (¿Qué hace que los conflictos de CG sean especiales?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dirija la atención de los participantes hacia aquello que diferencia a los conflictos en GC de otro tipo de controversias comerciales. ▶ Discuta las implicaciones de estas diferencias para los expertos de RC en GC <p>Mostrar diapositiva S27 (¿Qué tipo de problemas pueden surgir?)</p> <p>Discuta con los participantes los asuntos particulares que pueden surgir cuando se media en un conflicto de gobierno corporativo. Use las preguntas de la diapositiva como guía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Invite a los participantes a pensar acerca de cómo manejar estas situaciones. 	<p>Vol. 3 Mod. 1</p> <p>Vol. 1 Mod. 1</p>
 <p>20 MINUTOS</p>	<p>Juego de Roles: Introducción y preparación</p>	<p>Mostrar diapositiva S28 (Juego de roles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Advierta a los participantes que van a practicar la RC en GC. ▶ Distribuya el material del juego de roles. (Si es posible, distribuya el material antes de que empiece el curso o en la pausa para el café.) <p>Mostrar diapositiva S29 (Objetivos de los juegos de roles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cite los objetivos de aprendizaje. ▶ Explique los diferentes pasos del juego de roles. <p>Mostrar diapositiva S30 (Presentación de casos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Resuma la información disponible en el material. Advierta que cada uno de los jugadores tendrá instrucciones confidenciales. ▶ Esboce el conflicto. <p>Mostrar diapositiva S31 (Roles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Presente brevemente cada rol. ▶ Divida a los participantes en tantos grupos como roles haya. ▶ Distribuya las instrucciones confidenciales para cada rol. ▶ Pida un jugador voluntario en cada grupo. ▶ Dele 10 minutos a cada grupo para revisar la tarea y entrenar a su jugador. ▶ Pregunte a los participantes si tienen preguntas antes de que el juego de roles comience. 	<p>Vol. 3 An. 3</p> <p>Vol. 3 An. 4-5</p>



PRÁCTICA

TIEMPO	TEMA	ACTIVIDAD EN CLASE	REFERENCIAS DE HERRAMIENTA
 <p>30 MINUTOS</p>	<p>Estudio de Casos: fase 1</p>	<p>Mostrar diapositiva S32 (Juego de roles: fase 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Reúna los grupos y pídale a los participantes que hagan un círculo o que retomen sus asientos. <p>Mostrar diapositiva S33 (fase 1 - Instrucciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Establezca el escenario para la fase 1 y pídale a los jugadores de los roles que interactúen de acuerdo con sus instrucciones confidenciales. ▶ Invite al resto de los participantes a observar. ▶ Limite su rol a organizar el juego de roles. No intervenga durante el mismo. ▶ Sea consciente del tiempo y termine la fase 1 del juego de roles agradeciendo a los jugadores. Pida un aplauso para los jugadores. ▶ No haga ningún resumen en este punto del juego de roles. 	<p>Vol. 3 An. 3</p> <p>Vol. 3 An. 4-5</p>
 <p>30 MINUTOS</p>	<p>Juego de Roles: fase 2</p>	<p>Mostrar diapositiva S34 (Juego de roles: fase 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Invite a los participantes a continuar con la fase 2 del juego de roles. ▶ Pídale al participante que está haciendo de conciliador que esté atento a los pasos clave para la solución de conflictos de terceros. <p>Mostrar diapositiva S35 (fase 2 - Instrucciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Establezca el escenario para la fase 2 y pídale a los jugadores que interactúen de acuerdo con sus instrucciones confidenciales respectivas. ▶ Limite su rol a organizar el juego de roles. No intervenga durante el juego de roles. ▶ Sea consciente del tiempo y termine la fase 2 del juego de roles agradeciendo a los jugadores. Pida un aplauso para los jugadores. 	<p>Vol. 3 An. 4-5</p>
 <p>10 MINUTOS</p>	<p>Procesamiento: Resumen del juego de roles</p>	<p>Mostrar diapositiva S36 (Información de resumen del juego de roles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pida opiniones a los jugadores: <ul style="list-style-type: none"> • <i>¿cómo se sintieron?</i> ▶ Pida opiniones a los participantes: <ul style="list-style-type: none"> • <i>¿podría el conflicto haber tomado otro rumbo?</i> • <i>¿fue útil el conciliador?</i> • <i>¿había algún asunto que el conciliador hubiera debido tratar con especial cuidado (por ejemplo, desbalance de poderes, autoridad de las partes, emociones fuertes?)</i> • <i>¿hubiera podido haber soluciones diferentes?</i> • <i>¿se hubiera podido evitar este conflicto?</i> 	<p>Vol. 3 An. 2</p>
 <p>10 MINUTOS</p>	<p>Discusión: Preguntas, Comentarios</p>	<p>Mostrar diapositiva S37 (Preguntas y comentarios)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pídale a los participantes que resuman los puntos principales de la sesión. ▶ Tome cada pregunta y relaciónela a los objetivos de aprendizaje. ▶ Pida a los participantes que hagan comentarios. Distribuya los formularios de evaluación del curso. ▶ Haga el cierre. 	<p>Vol. 3 An. 1</p>



Capacitación en Gobierno Corporativo para Expertos en Solución de Conflictos

Tabla de Contenido

Diapositiva	Detalle
S1	Página de título
S2	Objetivos
S3	Prueba: preguntas
S4	Prueba: respuestas
S5	¿Qué es Gobierno Corporativo?
S6	¿Cuáles son las tensiones que compiten?
S7	¿Cuáles son los pilares de un buen GC?
S8	¿Por qué es importante el CG?
S9	¿Qué son los conflictos en CG?
S10	¿Quiénes son las partes en un conflicto de GC?
S11	¿Cuáles son los otros interesados?
S12	¿Qué tipos de compañías se pueden ver afectadas?
S13	Ejercicio: censar acerca de conflictos en CG
S14	Conflictos internos y externos
S15	Problemas en los conflictos de las empresas familiares
S16	Conflictos en GC más comunes en Brasil
S17	¿Cuál es el impacto de los conflictos en GC?
S18	¿Cuál debe ser el rol de la junta directiva?

Diapositiva	Detalle
S19	Pausa para un café
S20	¿Cómo pueden ayudar los expertos en RC?
S21	Asesoría en el uso de procesos de los MARC
S22	Asesor en estrategias de RC de CG
S23	Facilitar las discusiones de la junta
S24	Capacitar a los miembros de junta directiva
S25	Resolver conflictos en GC: habilidades
S26	¿Qué hace que los conflictos en GC sean especiales?
S27	¿Qué tipo de problemas pueden surgir?
S28	Juego de roles
S29	Objetivos de los juegos de roles
S30	Presentación de casos: MHU
S31	Roles: MHU
S32	Juego de roles – fase 1
S33	Fase 1 – instrucciones: MHU
S34	Juego de roles – fase 2
S35	Fase 2 – instrucciones
S36	Información del resumen del juego de roles
S37	Preguntas y comentarios de los participantes



Resolución de Conflictos de Gobierno Corporativo

CAPACITACIÓN PARA EXPERTOS EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



S1 | Página de título



PARA REVISAR GUIA SOBRE APRENDIZAJE DE ADULTOS, VEA VOLUMEN 3, ANEXO 1

Objetivos

- Entender el gobierno corporativo (GC), su rol e importancia
- Revisar los diferentes tipos de conflictos y partes involucradas
- Explorar cómo los expertos en resolución de conflictos (RC) pueden ayudar a prevenir y resolver conflictos en GC
- Poner en práctica la resolución de conflictos en GC



Global Corporate Governance Forum



IFC International Finance Corporation

S2 | Objetivos

Prueba: preguntas

• El antiguo Presidente de la junta directiva de General Motors, el señor Alfred Sloan concluyó una asamblea ejecutiva de la siguiente manera: "Señores, entiendo que estamos todos en total acuerdo en cuanto a la decisión que aquí tomamos". Como todos asintieron con la cabeza, agregó "Propongo que pospongamos esta discusión ... para damos tiempo para desarrollar desacuerdo".

¿VERDADERO O FALSO?

• En el año 2005, el ex Presidente y Gerente General de Environmental Management Solutions Inc. (EMS), inició varias demandas en contra de la compañía y su junta directiva, al término de su contrato. Estos costos, junto con los costos asociados con la defensa frente al reclamo de un accionista disidente, conducida por el Gerente General anterior, resultaron en cargos de reestructuración y otros ítems, por la suma de **\$2.5 millones**, en doce (12) meses, a diciembre 31 de 2005.

¿VERDADERO O FALSO?



S3 | Prueba: preguntas

Prueba: respuestas

VERDADERO

Las juntas directivas deberían discutir y debatir sus decisiones estratégicas. Los desacuerdos no son conflictos, pero si no se discuten, pueden transformarse en conflictos muy destructivos

FALSO

De acuerdo con el informe anual de EMS, los costos directos ascendieron a **\$5.3 millones** en los doce (12) meses que terminaron el 31 de diciembre de 2005.



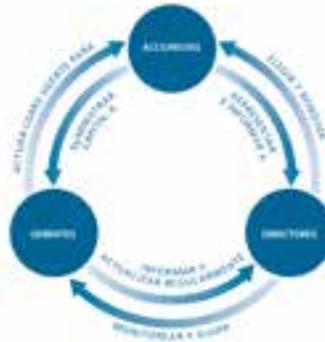
S4 | Prueba: respuestas



¿Qué es Gobierno Corporativo?

"Gobierno corporativo es el sistema por medio del cual las compañías se dirigen y se controlan...."

SIR ADRIAN CADBURY

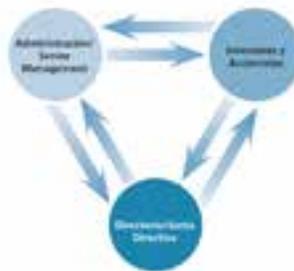


S5 | ¿Qué es Gobierno Corporativo?

¿Cuáles son las principales tensiones que compiten entre sí?

"Si la gerencia se trata del manejo del negocio, el gobierno se trata de que ese manejo se dé adecuadamente. Toda empresa necesita gobierno y gerencia".

PROFESOR BOB TRICKER, 1984



S6 | ¿Cuáles son las tensiones que compiten entre sí?

¿Cuáles son los pilares de un buen GC??

- **Transparencia:** Asegúrese de que exista una divulgación adecuada y oportuna de la información financiera y no financiera, y de cualquier asunto material que involucre a la compañía.
- **Rendición de cuentas:** Ofrezca una guía adecuada de estrategia, monitoreo efectivo y correcta rendición de cuentas para la compañía y los accionistas.
- **Justicia:** Respete los derechos de los accionistas; asegúrese de que haya un tratamiento equitativo para todos los accionistas.
- **Responsabilidad:** Interactúe con los quienes tienen intereses en la compañía y respete sus derechos



S7 | ¿Cuáles son los pilares de un buen GC?

¿Por qué es importante el GC?

- Mitiga el riesgo
- Reduce la vulnerabilidad a las crisis financieras
- Mejora el desempeño de la compañía
- Reduce el costo del capital
- Atrae y retiene inversionistas
- Genera mejores compañías, mejores sociedades

➤ "Un sistema efectivo de gobierno corporativo debe esforzarse por alinear los intereses propios de los gerentes, directores y asesores en los cuales ellos confían con los intereses de la compañía, de todos quienes tienen un interés en ella y con los intereses públicos".

IRA MILLSTEIN



S8 | ¿Por qué es importante el CG?



¿Qué son los conflictos de GC?

- Son situaciones que involucran a las autoridades de la sociedad y su ejercicio.
 - Involucran acciones de la junta directiva o su incumplimiento o negativa a actuar.
 - Requieren de la atención de la junta directiva, sea o no que la junta o los directores, individualmente, sean parte directa del conflicto para resolverlo.
 - No son problemas que surgen como parte del desarrollo del objeto social.
- > *No todo desacuerdo es un conflicto. El discurso y el debate son el centro del trabajo de la junta directiva. Los diferentes puntos de vista y perspectivas aportan información al proceso de toma de decisiones, desafían las asunciones y precisan el foco de las deliberaciones.*



S9 | ¿Qué son los conflictos en CG?

¿Quiénes son las partes en un conflicto de GC?

- Los accionistas vs. La junta directiva o alguno de sus miembros
 - La junta directiva vs. el Gerente General o la alta gerencia o *senior management*
 - Algunos Miembros de junta vs. otros Miembros de junta
 - La junta directiva vs. los representantes de los empleados
 - La junta directiva vs. la comunidad, activistas sociales y otros interesados
- > *CG disputes can involve internal and external constituencies*



S10 | ¿Quiénes son las partes en un conflicto de GC?

¿Quiénes son los otros interesados en la compañía?

- Aquellos con relaciones contractuales con la compañía
 - ✓ Empleados
 - ✓ Contratistas y proveedores
 - ✓ Proveedores de capital
 - ✓ Aliados comerciales, reguladores, contadores, auditores, etc.
- Aquellos sin relaciones contractuales con la compañía
 - ✓ Comunidad
 - ✓ ONGs
 - ✓ Analistas, asociaciones de inversionistas, grupos de presión
 - ✓ Medios de comunicación y otros agentes "de reputación"



11

S11 | ¿Cuáles son los otros interesados en la compañía?

¿Qué tipos de compañías se pueden ver afectados?

- Las empresas pequeñas
 - Los "Joint Ventures"
 - Las empresas de familia
 - Las compañías de propiedad del Estado
 - Las compañías que cotizan en bolsa
 - Las cooperativas
- *Todo tipo de compañía se puede ver afectado por los conflictos en GC.*



12

S12 | ¿Qué tipos de compañías se pueden ver afectados?



Ejercicio: pensar en conflictos de GC

Dividanse en tres grupos para hacer una «lluvia de ideas» acerca de los más típicos:

- Conflictos en la sala de juntas
- Conflictos de los accionistas
- Conflictos en GC en las empresas de familia

> Una persona de cada grupo nos dará su informe.



S13 | Ejercicio: censar acerca de conflictos en CG

Conflictos internos y externos

Internos	Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas estrategias y transacciones mayores • Situaciones de crisis • Procesos de la junta directiva • Composición de la junta directiva y planeación de la sucesión • Conflictos de intereses • Enfrentamientos de personalidad • Problemas de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Fusiones y adquisiciones • Procedimientos de adquisición • Valuación de acciones y de bonos • Falta de divulgación • Nominación y remoción de los Miembros de junta directiva • Remuneración/bonos • Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)



S14 | Conflictos internos y externos

Problemas en los conflictos de las empresas de familia

- Gobierno y control
- Problemas de sucesión y/o generacionales
- Metas personales que entran en conflicto con los objetivos de la empresa
- Roles claves de la junta directiva y la gerencia
- Perspectivas y quejas personales

► "Los conflictos dentro de las empresas de familia tienen una característica especial. En la mayoría de los casos, lo que ocurre no es solamente una diferencia de opiniones en relación a las políticas del negocio, sino asuntos de la familia misma y su historia"

JÓZEF LIEVENS



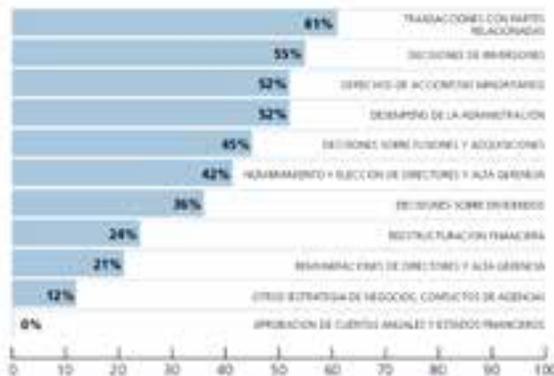
Global Center for Conflict Resolution and Family Business



IIFC International Institute for Family Business

S15 | Problemas en los conflictos de las empresas familiares

Conflictos de GC más comunes en Brasil



FUENTE: Instituto Brasileiro de Estudos da Governança (IBGE)



Global Center for Conflict Resolution and Family Business



IIFC International Institute for Family Business

S16 | Conflictos en GC más comunes en Brasil



¿Cuál es el impacto de un conflicto en GC?

- Desvía los recursos de la junta directiva
- Desvía el trabajo de la junta directiva
- Obstruye las operaciones de la compañía
- Demora decisiones estratégicas centrales
- Socava la reputación de la compañía
- Reduce la participación en el mercado
- Debilita la confianza de las partes interesadas y disuade a los inversores
- Desvía los recursos financieros y humanos de la compañía
- Perjudica el crecimiento y los resultados corporativos
- Implica altos costos en procesos judiciales, operacionales y de gobierno
- Desata rupturas en las relaciones entre los accionistas



17

S17 | ¿Cuál es el impacto de los conflictos en GC?

¿Cuál debe ser el rol de la junta directiva?

- Ejercer el "deber de diligencia"
- Reconocer que pueden surgir conflictos internos y externos
- Entender los riesgos y amenazas que implican los conflictos en GC
- Asegurar una solución de conflictos expedita y efectiva
- Prevenir conflictos internos y externos
- Entender cuándo se debe buscar el conocimiento y experiencia de una persona externa
- Adoptar estrategias y procesos adecuados de resolución de conflictos en GC

➤ *"El rol de la junta directiva es proporcionar liderazgo empresarial a la compañía, dentro de un marco de control prudente y efectivo..."*
UNITED KINGDOM COMBINED CODE (2006)



18

S18 | ¿Cuál debe ser el rol de la junta directiva?

Pausa para un café



S19 | Pausa para un café

¿Cómo pueden ayudar los expertos en RC?

- Asesorar en el uso de procesos de MARC
- Asesorar en el desarrollo de estrategias de solución de conflictos en GC
- Facilitar retiros de la junta directiva y reuniones de partes interesadas
- Mediar en conflictos en GC
- Capacitar a los directores en la prevención y el manejo de los conflictos en GC
- *"Es parte del deber de diligencia de la junta directiva asegurarse que los conflictos se resuelvan rápidamente, con el fin de mantener las relaciones que la gente de negocios, especialmente la gerencia, dedica su vida a construir".*

MERVYN KING, SC



S20 | ¿Cómo pueden ayudar los expertos en RC?

Facilitar las discusiones de la junta directiva

- ¿Cuál era la naturaleza del conflicto?
- ¿Cómo reaccionó la junta directiva?
- ¿Cuál fue el rol de la Gerencia?
- ¿Cuáles son las prácticas generales de la compañía para la resolución de conflictos?
- ¿Cuál fue el costo del conflicto?
- ¿Cómo se solucionó el conflicto?
- ¿Qué políticas y procesos deben mejorarse?
- ¿Qué conflictos pueden surgir?



23

S23 | Facilitar las discusiones de la junta

Capacitar a los directores

- Escuchar activamente → mostrar interés genuino
- Usar preguntas abiertas → animar a los asistentes a compartir
- Aclarar las razones → confirmar las metas y los objetivos
- Estar alerta del lenguaje corporal → ser amigable y abierto
- Hablar a nombre de sí mismo → usar siempre frases de "Yo"
- Concentrarse en ideas constructivas → pedir sugerencias prácticas
- Mantener la calma → respetar los diferentes puntos de vista; reagendar las discusiones
- Evitar los mal entendidos → parafrasear las ideas y frases
- Permitirle a los demás salvaguardar su reputación → ayudar a reformular las frases



24

S24 | Capacitar a los miembros de junta directiva



Resolución de conflictos de GC: habilidades

Habilidades de RC	Habilidades de GC
<ul style="list-style-type: none"> • Imparcial, independiente • Diligente, discreto • Responsable, paciente • Confiable • Interlocutor activo • Sin prejuicios • Constructor de consenso • Entendimiento de la dinámica de los conflictos y los enfoques para su resolución 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin intereses creados • Conocimiento del marco del GC • Conocimiento de las mejores prácticas de GC • Respetado • Estratégico • Con liderazgo • Experiencia en la junta directiva • Entendimiento del problema en discusión



S25 | Resolver conflictos en GC: habilidades

¿Qué hace que los conflictos de GC sean especiales?

- Son problemas complejos
 - Los intereses en juego son muy importantes
 - Tienen grandísimas consecuencias
 - Involucran personalidades intimidantes
 - Implican presiones significativas
- "Los profesionales en resolución de conflictos están calificados de una manera única para asistir a las juntas directivas en el manejo de los conflictos en la sala de juntas y en cómo usar su energía para mejorar, estimular y hacer que la compañía avance mientras busca alcanzar su máximo potencial".

RICHARD REUSEN



S26 | ¿Qué hace que los conflictos en GC sean especiales?

¿Qué tipo de problemas pueden surgir?

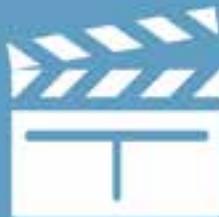
- ¿Las partes en la mesa tienen el nivel adecuado de autoridad para tomar una decisión?
- ¿Existe algún tipo de desbalance en la autoridad o capacidad de las partes?
- ¿Existe alguna ambigüedad en relación con la identidad personal y profesional de las partes?
- ¿Existe algún problema de estatus respecto del cual haya que estar alerta?
- ¿Existen emociones fuertes que necesiten canalizarse?
- ¿Hay partes externas o interesados que puedan influenciar el proceso de toma de decisiones?



27

S27 | ¿Qué tipo de problemas pueden surgir?

Juego de roles



28

S28 | Juego de roles



ARA REVISAR TECNICAS DE JUEGO DE ROLES, VEA VOLUMEN 3, ANEXO 3.



Objetivos de los juegos de roles

- Entender y resolver un conflicto que involucre a los miembros de la junta directiva
- Ayudar a reenfocar la atención de la junta directiva en los problemas estratégicos
- Revisar los beneficios de usar un experto en RC en el campo del gobierno corporativo

S29 | Objetivos de los juegos de roles



29

Presentación de un caso: MHU

- Max Henry University (MHU) es una universidad privada que presenta dificultades financieras.
 - La Presidente y uno de los miembros de la junta directiva están discutiendo los términos de una donación.
 - A cambio de su donación, el Miembro de junta directiva esperaba que la biblioteca de la universidad llevara el nombre de sus padres.
 - La Presidente alega que ella nunca se comprometió con eso; la biblioteca va a llevar el nombre de otro donante.
 - Furioso, el Miembro de junta directiva amenaza con pedir el reembolso de su donación y demandar tanto a la universidad como a su Presidente.
- *¿Cómo se puede evitar una demanda que sólo producirá daños, al mismo tiempo que se trata de centrar la atención de la junta directiva en temas de estrategia?*

S30 | Presentación de casos: MHU



30



PARA MHU Y OTROS JUEGOS DE ROL, VER VOLUMEN 3 ANEXOS 4-7.

Roles: MHU

- **María Helena Santiago** — Presidente y Presidente de la junta directiva de MHU. Ha sido Presidente por 15 años. Tiene 60 años, y la universidad es su vida.
- **Michael Peruso** — Miembro de junta directiva y donante. Un hombre que ha llegado a donde está por sus propios esfuerzos y que trabaja hasta tarde. Tiene 50 años, y está orgulloso del grado obtenido por su hija en MHU.
- **Juan Fernández** — Miembro de junta directiva y cabeza del comité de recaudación de fondos. Tiene 38 años, y es muy optimista en sus tareas de recaudación. Fue nombrado en la junta directiva hace seis meses.
- **Alfonso López** — Mediador avezado pero no experto en GC. Tiene 58 años y ha mediado en más de 2.000 casos.



11

S31 | Roles: MHU



PARA MHU Y OTROS JUEGOS DE ROL, VER VOLUMEN 3 ANEXOS 4-7.

Juego de roles: fase 1



11

S32 | Juego de roles – fase 1



PARA REVISAR TECNICAS DE JUEGO DE ROLES, VEA VOLUMEN 3, ANEXO 3.



Fase 1 Instrucciones: MHU

- Juan convoca una reunión con María Helena y Michael para discutir la futura estrategia de recaudación de fondos de la universidad.
- Espera poder encontrar una solución amigable al conflicto acerca de la donación.
- Quiere, al menos, convencer a María Helena y Michael que se llame a un conciliador profesional, antes de iniciar un proceso judicial.

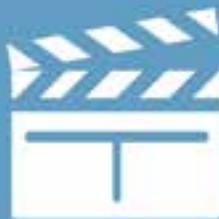


S33 | Fase 1 – instrucciones: MHU



PARA MHU Y OTROS JUEGOS DE ROL, VER VOLUMEN 3 ANEXOS 4-7.

Juego de roles: fase 2



S34 | Juego de roles – fase 2



ARA REVISAR TECNICAS DE JUEGO DE ROLES, VEA VOLUMEN 3, ANEXO 3.

Fase 2 Instrucciones: MHU

- Alfonso, el conciliador profesional, fue llamado por Juan para ayudar a resolver el conflicto acerca de la donación de Michael.
- Alfonso recibió un resumen de los antecedentes de parte de Juan y se reunió brevemente con María Helena y Michael.
- Se fijó una reunión para ayudar a María Helena y Michael a encontrar una solución.
- Tanto María Helena como Michael están de acuerdo en que Juan también debería participar en la reunión.



S35 | Fase 2 – instrucciones



PARA MHU Y OTROS JUEGOS DE ROL, VER VOLUMEN 3 ANEXOS 4-7.

Resumen del juego de roles

- ¿Hay otras soluciones posibles/mejores?
- ¿Qué puede pasar si no se llega a ninguna solución?
- ¿Existen asuntos específicos con los que el conciliador deba tener cuidado?
- ¿Existen beneficios o inconvenientes en usar conciliadores externos?
- ¿Se hubiera podido evitar el conflicto?



S36 | Información del resumen del juego de roles



Preguntas y comentarios



Universidad
de los Andes



RIFC
Red de Instituciones
de Formación en
Conflictos

37

S37 | Preguntas y comentarios de los participantes

1. Directrices Básicas de Aprendizaje Adulto
2. Guía Estándar para Discusiones de Estudio de Casos de Conflictos en Gobierno Corporativo
3. Técnicas de Juego de Roles
4. Kardal Fashions Ltd.: juego de roles de resolución de conflictos en gobierno corporativo
5. NeonSpark Corporation: juego de roles de resolución de conflictos en gobierno corporativo
6. Techno Ltd.: juego de roles de resolución de conflictos en gobierno corporativo
7. Max Henry University: juego de roles de resolución de conflictos en gobierno corporativo
8. Agromash OSJC: estudio de caso de resolución de conflictos en gobierno corporativo
9. Guía de lecturas de gobierno corporativo para expertos en resolución de conflictos

ANEXO 1

DIREXTRICES BÁSICAS DEL APRENDIZAJE EN ADULTOS

Introducción

Esta sección estudia las técnicas que fortalecen y enriquecen la capacitación para resolver conflictos de gobierno corporativo. Estas directrices se apartan de los métodos tradicionales de enseñanza del tipo cátedra magistral y se ubican en el lado del aprendizaje adulto interactivo, el cual involucra a profesionales con experiencia en la resolución de conflictos.

Este acercamiento:

- Mejorará el entendimiento de las alternativas para prevenir y resolver conflictos de gobierno corporativo, enfatizando su valor como alternativas a los tribunales judiciales
- Mejorará las habilidades constructivas de resolución de conflictos
- Mejorará el acceso a recursos útiles y redes profesionales

Cuando repase esta guía, piense cuidadosamente cómo la facilitación construye la confianza que se requiere para obtener deliberaciones francas e innovación en la resolución de conflictos.

Alumnos adultos

Los participantes de las sesiones de capacitación son profesionales exitosos, incluyendo directores de junta, gerentes *senior*, mediadores y abogados. Estos alumnos adultos contribuyen con gran sabiduría a la discusión de prácticas de gobierno corporativo.

Los alumnos adultos pueden enriquecer las deliberaciones con ejemplos concretos de buenas prácticas y son bien conscientes de los retos. Sirven como recurso vital para probar la viabilidad local de las alternativas de resolución de conflictos.

En este aspecto, el aprendizaje adulto es fundamentalmente diferente a la educación formal, donde los estudiantes tienen que alcanzar estándares académicos establecidos por los instructores e instituciones.

Los alumnos adultos son pragmáticos. Se preocupan por resultados prácticos, alcanzables, dados los límites de tiempo, recursos y otras restricciones. Miran ejemplos comparables de “lecciones aprendidas” para minimizar las

posibilidades de error. Muchos son líderes con experiencia y conocimientos en gobierno corporativo.

Al trabajar con alumnos adultos, considere lo siguiente:

- **Conocimiento.** Los alumnos adultos valoran las oportunidades de recibir conocimiento pragmático. Como líderes, profundizan su entendimiento a través del cuestionamiento abierto, el análisis reflexivo y la planificación estratégica en equipo.
- **Habilidades.** Los líderes eficientes confían y se basan en habilidades de comunicación tales como la narración, la negociación y la escucha activa. La construcción de habilidades se mejora a medida que se practican nuevas técnicas y se intercambian comentarios e ideas de manera constructiva.
- **Actitudes.** Los adultos interpretan los problemas de acuerdo con diferentes valores y creencias. Los principios de acción ayudan a fomentar la mentalidad respetuosa que se requiere para una resolución de conflictos

Los miembros de la junta eficientes confían y se basan en estilos y fortalezas diversas a medida que participan en la resolución de conflictos. A través de una variedad de actividades de aprendizaje, anime a los alumnos adultos a expandir y refinar sus habilidades de comunicación y negociación preferidas. Por ejemplo, reconozca y demuestre el poder de un narrador de historias efectivo. Recorra a los analistas para jugar roles de liderazgo en la priorización de información esencial. Ofrezca oportunidades para que los planeadores estratégicos incorporen las mejores prácticas en los procedimientos de la junta. Y proponga a los líderes dinámicos — aquellos que se ofrezcan — oportunidades de “ensayo y error” en el aprendizaje adaptativo.

Construya la confianza, el conocimiento y las habilidades de los alumnos adultos organizando actividades cada vez más desafiantes. Una secuencia paso a paso de las actividades de aprendizaje fluye lógicamente desde retos familiares a otros cada vez más complejos. Al participar en actividades cada vez más retadoras, los miembros de la junta directiva:

- Reconocen preocupaciones comunes
- Reconocen intereses diversos
- Evalúan fortalezas y debilidades personales
- Mejoran habilidades de comunicación
- Mejoran el entendimiento

ANEXO 1

- Desarrollan nuevas relaciones profesionales
- Practican la cooperación en los roles de liderazgo
- Desarrollan soluciones innovadoras

Las actividades que involucran participación, tales como los estudios de caso, las simulaciones y los juegos de rol, mejoran la posibilidad de que los alumnos adultos se observen y aprendan unos de otros. Como profesionales, intercambian ideas y practican las habilidades de comunicación que se requieren para tener un nuevo entendimiento de las diferentes perspectivas. El reconocimiento de las preocupaciones comunes sirve como base para la resolución de conflictos. Los materiales didácticos de apoyo refuerzan el aprendizaje, si son prácticos y apelan a las diferentes formas de aprendizaje (por ejemplo, incluir ejemplos, apoyos visuales, análisis, actividades de resolución de conflictos).



PARA REPASAR LAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN DE ESTUDIO DE CASOS Y JUEGOS DE ROL, VÉASE EL VOLUMEN 3, ANEXOS 2 Y 3.

El rol del facilitador

El rol fundamental del facilitador es trabajar con los adultos para facilitar la escucha activa, el aprendizaje interactivo y la innovación en la resolución de conflictos. Esto puede necesitar que se adapte el estilo de capacitación de cada una de las personas para reducir la tendencia a

dar cátedras largas o dominar discusiones. Practicar habilidades de conciliación nos da la capacidad de facilitar mejor las deliberaciones de grupo y explorar los enfoques en resolución de conflictos.

Los cuatro pilares del buen gobierno sirven de guía útil para facilitar el aprendizaje adulto que mejora el entendimiento de la conciliación. Aplique estos principios a la práctica.

El proceso de capacitación

La mayoría de los profesionales tienen responsabilidades familiares y laborales significativas, y no quieren perder tiempo. Para organizar sesiones pragmáticas y de compromiso total, tome un enfoque sistemático para planear y llevarlas a cabo.

En el momento de la preparación, seleccione los participantes que tengan buenas calificaciones y un alto nivel de compromiso. Escoja una variedad diversa de antecedentes, considerando características étnicas, regionales, de género y profesionales. Idealmente, para promover la participación activa de los alumnos, limite el tamaño del grupo a 20 adultos o menos. Revise el cuestionario de cada uno de los postulantes para familiarizarse con los nombres de los candidatos seleccionados, sus intereses y su experiencia.

A continuación, cree un ambiente ameno y participativo — uno en el cual los participantes se sientan cómodos discutiendo sus experiencias y realizando preguntas.

Utilice una lista de revisión para organizar:

- El salón de capacitación, con buena iluminación y ventilación
- Mesas y sillas cómodas y móviles
- Computadores portátiles, proyectores de Power Point y pantalla
- Papelógrafos, bloc de hojas, rotuladores
- Servicio de fotocopia
- ¿Otros?

El compromiso con la instrucción de calidad se demuestra con la organización del ambiente de aprendizaje. Imprima los materiales con anticipación. Estos deben incluir la descripción del programa, la agenda con los objetivos para cada sesión, las biografías de los instructores y la lista de los participantes. Estos son indicadores visibles de la planeación, manejo del tiempo, enfoque pragmático y logros propuestos.

Durante la sesión, dé la bienvenida a los participantes y

CUATRO PILARES DEL BUEN GOBIERNO	
Responsabilidad	Planee con anticipación, use el buen juicio y cumpla sus compromisos.
Justicia	Sea incluyente, consistente e imparcial al crear oportunidades de aprendizaje y liderazgo para adultos.
Transparencia	Comuníquese usando conceptos y lenguaje que se entiendan con facilidad. Reconozca los límites personales y responda constructivamente a los errores.
Rendición de cuentas	Desarrolle consenso sobre los objetivos de grupo, monitoree el progreso y adáptelo, según sea necesario, para lograr los resultados.

ofrezca tiempo para que se hagan presentaciones personales, limitando estas presentaciones a tres o cuatro frases. Dé una demostración de cómo debe hacerse, presentándose usted mismo primero.

Obtenga las expectativas de los alumnos adultos sobre la capacitación y relacione estas prioridades con los temas de la agenda y los objetivos de la sesión. Asegúrese de revisarlos de nuevo a lo largo del programa. Incluya información que indique un interés en los antecedentes y experiencias de los participantes.

Para identificar las preferencias de aprendizaje del grupo, tómese unos minutos para lograr consenso sobre las normas de comportamiento.

Haga una sugerencia que involucre su propio comportamiento como instructor, y ofrezca oportunidades para que los alumnos propongan sus propias normas. Estas van a ser fácilmente aceptadas cuando se adopten por consenso. Agregue un par de ideas a la lista, y al mismo tiempo sea sensible a las preferencias del grupo. El objetivo es construir la idea de que los adultos dominan el proceso de aprendizaje y su ambiente. Muestre y revise el grupo de normas periódicamente para agregar ideas o adaptarlas según se requiera.

Durante la sesión, facilite una progresión lógica de las actividades de modo que estas sean cada vez más desafiantes. Promover un flujo de ideas abierto y respetuoso es un paso esencial de este proceso. Comience identificando las preocupaciones compartidas, motivando así a los alumnos adultos a compartir las diferentes experiencias y enfoques de resolución de conflictos.

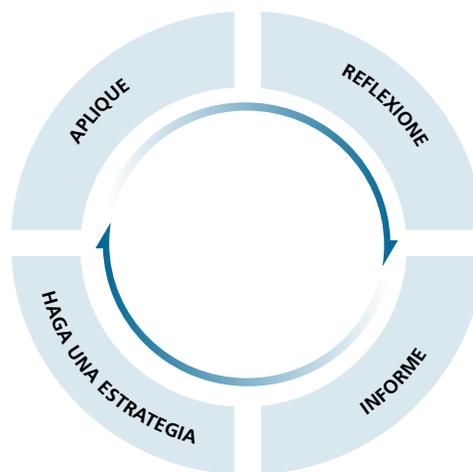
Un enfoque de cuatro fases para el aprendizaje conduce de la reflexión a la aplicación. (Ver cuadro)

Al cerrar la sesión, pregúnteles a los participantes cuáles fueron las lecciones aprendidas claves y finalmente, resuma los puntos principales de la sesión. Relacione estas conclusiones rápidas con los objetivos del aprendizaje. Pregunte si hay preguntas finales y permita que haya un tiempo para que los participantes respondan las ideas de cierre de unos y otros.

Retos de los instructores

Enfrentar conflictos ajenos presenta oportunidades y riesgos. En las deliberaciones propias del aprendizaje adulto, así como en la sala de juntas, es inevitable que haya desacuerdos — especialmente cuando un grupo está

ACERCAMIENTO AL APRENDIZAJE EN CUATRO FASES



1. Reflexione	Temprano en la sesión, genere curiosidad identificando los intereses compartidos. ¿Por qué es importante este tema? ¿Cómo han hecho los conflictos para que la compañía falle o tenga un mal desempeño? ¿Cuáles son los costos potenciales de un proceso judicial? ¿Cómo pueden los MARC resolver conflictos en beneficio de los intereses de los accionistas? Motive a los alumnos a través de ejemplos positivos y del reconocimiento de los riesgos.
2. Informe	Presente información nueva con ejemplos concretos. Para facilitar el entendimiento, considere comparaciones, categorías lógicas, causas y efectos, calificación de las prioridades y evaluaciones. Describa los términos clave y esté preparado con recursos de información adicional.
3. Haga una estrategia	Pídale a los participantes que anoten las ideas útiles y sus aplicaciones, y tómese el tiempo para priorizar las opciones.
4. Aplique	La construcción de habilidades se hace con la práctica. En grupos, ofrezca oportunidades para aplicar habilidades de negociación y mediación básicas. Anime a los grupos a darse retroalimentación unos a otros.

FUENTE: Adaptado de D. A. Kolb. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. B. and D. McCarthy. 2005. *Teaching around the 4MAT® Cycle*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

ANEXO 1

compuesto de profesionales exitosos e independientes que ocupan roles de liderazgo dentro de sus organizaciones.

Algunos alumnos adultos tienen habilidades sociales muy bien desarrolladas. Son capaces de reconocer perspectivas diferentes y “estar en desacuerdo sin ser displicentes”. Otros pueden ser provocativos y retadores. Pueden interrumpir, criticar, probar la profundidad del conocimiento del instructor o tratar de imponer alternativas rápidas.

Los alumnos adultos probarán la experiencia de unos y otros con preguntas retadoras del “mundo real”. No se sorprenda por observaciones como: “Por mi experiencia, puedo decir que existe una gran brecha entre sus ideas y la realidad de la práctica de los negocios”. O: “En teoría y según la academia, sí, esto puede que funcione, pero existen muchas fuerzas en el mundo de los negocios que funcionan en contra de su recomendación”. Algunos de los participantes pueden no ver el valor de las sugerencias de los demás, sin importar cuán cuidadosamente formuladas se encuentren.

En algunos momentos, si las discusiones entre los participantes se tornan especialmente polémicas, retroceda un paso, puesto que puede ser que tenga que actuar de mediador en las discusiones. Reconozca sus limitaciones y extraiga conclusiones de la experiencia del grupo. El planteamiento de problemas es una técnica que facilita la resolución de conflictos durante la capacitación.

Haga un uso habilidoso de las preguntas para mover la conversación de las posiciones de sí o no a la identificación de intereses comunes. Algunas preguntas útiles durante esta capacitación son:

- Desde su perspectiva, ¿cuál es la situación? (Defina el problema)
- ¿Por qué es importante para usted? (Intercambie perspectivas)
- ¿Alguna sugerencia para mejorar esta situación? (Tormenta de ideas)
- ¿Qué sugerencias son aceptables y cuáles son las más útiles? (Priorizar)
- ¿Estamos de acuerdo en que _____? (Establezca campos comunes)
- ¿Cuáles son los siguientes pasos? (Implemente)

En la medida que se hacen sugerencias, anote las palabras claves sin prejuicios, dando oportunidades balanceadas de manera equitativa para que los alumnos adultos comuniquen sus ideas. Puede ser que usted tenga que aclarar las propuestas haciendo preguntas o parafraseando las declaraciones. Sea

respetuoso de las opiniones e ideas diferentes usando frases como: “Según le entiendo... ¿es esto correcto?”

Concéntrese y sea conciso al ofrecer guía. ¡No trate de imponer valores o soluciones! En vez, extraiga lecciones de las frases mismas de los participantes u ofrezca ejemplos relevantes. Los alumnos adultos aprecian y pueden actuar mejor con descripciones claras de las técnicas utilizadas en situaciones similares.

Las “5 Rs” – Los principios del aprendizaje adulto

Los cinco principios del aprendizaje — las “5Rs” — nos ofrecen un marco de trabajo sólido y flexible para promover el aprendizaje y liderazgo adulto:

- **Respeto.** Crear un ambiente acogedor, seguro y comprometedor. Un tono bien manejado, incluyente y respetuoso prepara el escenario para deliberaciones abiertas y resolución constructiva de problemas.
- **Razón.** Los alumnos adultos son personas orientadas a objetivos. Para comenzar, relacione las preocupaciones comunes con los objetivos de aprendizaje. Un entendimiento compartido de los retos nos da la lógica de la cooperación e innovación de grupo.
- **Roles.** Ofrezca oportunidades para que diferentes adultos asuman roles de liderazgo. Balancee la responsabilidad y autoridad durante el aprendizaje participativo de grupo.
- **Relaciones.** Promueva la orientación profesional, el trabajo en equipo y la creación de redes de contacto o networking. El consenso sobre las normas de grupo establece el escenario de una comunicación abierta y respetuosa.
- **Recompensas.** Formule pasos de acción y celebre la transferencia de prácticas efectivas de resolución de conflictos a las juntas de la sociedad.

Estos principios son relevantes en las diferentes situaciones de gobierno corporativo, desde las reuniones de la junta hasta la conciliación de conflictos entre los interesados. La idea es comprometer a los adultos como alumnos proactivos y líderes en la resolución de conflictos de gobierno corporativo.

Sea positivo, y al mismo tiempo realista, con respecto a las expectativas de los alumnos adultos. A fin de cuentas, los profesionales son los responsables de adaptar e implementar estrategias significativas y realizables en escenarios puramente de gobierno corporativo.

En resumen, el aprendizaje adulto y el gobierno corporativo se mejoran con la práctica de habilidades de resolución de

conflictos. A medida que los miembros de la junta directiva participan en deliberaciones estratégicas y manejo del riesgo, las técnicas de comunicación respetuosas facilitan la toma de decisiones inteligente, el disenso constructivo y la efectiva resolución de conflictos.

RECURSOS ÚTILES

Honey, P. and Alan Mumford. 1986. *Using Your Learning Styles*. London: Peter Honey Publications.

Johnson, D. W., R. T. Johnson, y M. B. Stanne. 2000. *Cooperative Learning Methods: A Meta-Analysis*. Minneapolis: Universidad de Minnesota.

Knowles, M. S. 1980. *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Nueva York: Cambridge. University Press.

Kolb, D. A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kolb, D. A., J. S. Osland, e I. M. Rubin. 1995. *Organizational Behavior: An Experiential Approach to Human Behavior in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Lewin, K. 1948. *Resolving Social Conflicts; Selected Papers on Group Dynamics*. G. W. Lewin (ed.). Nueva York: Harper & Row.

Larson, M. J. 2008. *Training Skills Guide. Corporate Governance Board Leadership Training Resources Kit*. Washington, DC: Global Corporate Governance Forum, International Finance Corporation. Disponible en: www.gcgf.org.

Larson, M. J. y X. Tian. 2004. *Advancing Women's Leadership: Training of Trainers Guide*. Washington, DC: Centre for Economic Development and Population Activities.

Maxwell, J. C. 2002. *Leadership 101*. Nashville: Thomas Nelson, Inc.

McCarthy, B. y D. McCarthy. 2005. *Teaching Around the 4MAT® Cycle*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Silberman, M. 1995. *101 Ways To Make Training Active*. San Diego: Pfeiffer & Co.

Sternberg, R. J. y E. L. Grigorenko. “2001. A Capsule History of Theory and Research on Styles.” En *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*, editado por R. J. S. y L. F. Zhang. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Stone, D., B. Patton y S. Heen. 1999. *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Nueva York: Viking Penguin.

White, J., M. C. McMillen, y A. C. Baker. (2001) “Challenging Traditional Models: Toward an Inclusive Model of Group Development.” *Journal of Management Inquiry*, (Revista de investigación en administración). 10 (1): 40- 57.

ENLACES WEB ÚTILES

Portal de internet de la Sociedad Americana de Capacitación y Desarrollo (SACD) – acceso para miembros y no miembros – Recursos para comprar e información en línea en capacitación básica. También tiene un periódico mensual. www.astd.org.

Acercamientos apreciativos (positivos y constructivos) al aprendizaje y el cambio. <http://appreciativeinquiry.cwru.edu>.

Capacitación en Línea para Capacitadores del Grupo Consultor para Asistir a los Pobres (GCAP). http://www.cgap.org/direct/training/conduct_training.php.

Proyecto John Dewey sobre Educación Progresiva, Universidad de Vermont. http://www.uvm.edu/~dewey/reflection_manuall.

Udana 68-69: damos una visión de este conocido cuento indio del el canon budista, aunque algunos argumentan que es de origen Jainista. Ilustra muy bien la doctrina del Jainismo de Anekanta, la pluralidad de las cosas. <http://www.accesstoinsight.org/tipitakalkn/ud/ud.6.04.than.html>.

Kolb, D. A. 1985. Learning Style Inventory. Boston, MA: McBer and Co. <http://trgmcbcr.haygroup.com/Products/learning/bibliography.htm>.

Glosario del Banco Mundial — términos de educación. [http://lnweb18.worldbank.org/eca/eca.nsf/Attachments/Education+Glossary/\\$File/glossary.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/eca/eca.nsf/Attachments/Education+Glossary/$File/glossary.pdf).



ANEXO 2

GUÍA ESTÁNDAR PARA DISCUSIONES DE ESTUDIOS DE CASOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

PREGUNTAS ESTÁNDAR	REFERENCIAS EN EL DOCUMENTO
¿Cómo resumiría usted el conflicto en un par de líneas?	Volumen 1 Módulo 1
¿El conflicto es un conflicto interno o externo de gobierno corporativo?	Volumen 1 Módulo 1
¿Cuáles son las partes en disputa? ¿Hay dos o más partes involucradas?	Volumen 1 Módulo 1
¿Existen otros interesados que se puedan ver afectados por el conflicto? ¿Cuáles?	Volumen 1 Módulo 2
¿Cuál podría ser el impacto del conflicto si se agrava?	Volumen 1 Módulo 2
¿Cuál es la dimensión del conflicto desde el punto de vista de los negocios?	Volumen 1 Módulo 3
¿Cuál es la dimensión legal del conflicto?	Volumen 1 Módulo 3
¿Cuál es la dimensión personal del conflicto?	Volumen 1 Módulo 3
¿Cuál es la posición de cada una de las partes?	Volumen 1 Módulo 3
¿Las partes tienen algún interés común?	Volumen 1 Módulo 3
¿Cuáles son los objetivos de cada una de las partes (los mejores resultados esperados del conflicto)?	Volumen 1 Módulo 3
¿Cuáles son los miedos de cada una de las partes (los peores resultados esperados del conflicto)?	Volumen 1 Módulo 3
¿Cuál es la mejor alternativa de cada una de las partes (BATNA según sus siglas en inglés, Best Alternative to a Negotiated Agreement) si no se llega a un acuerdo del conflicto?	Volumen 1 Módulo 3
¿Qué acercamientos para resolver el conflicto le recomendaría usted a las partes?	Volumen 1 Módulo 3
¿Debería involucrarse un tercero neutral?	Volumen 2 Módulo 1
¿Qué tipo de tercero se debe usar?	Volumen 2 Módulo 3
¿Cuál debe ser su perfil y habilidades?	Volumen 3 Módulo 1
¿Qué le aconsejaría usted a las partes para prevenir o manejar más eficientemente ese conflicto?	Volumen 2 Módulo 1

TÉCNICAS DE JUEGOS DE ROL

Juegos de rol

Un juego de rol es una actuación improvisada del problema de un caso. Es uno de los enfoques más interactivos y potencialmente entretenidos para aprender. No tiene guión. En cambio, el capacitador ofrece un ambiente seguro, establece un escenario y anima a los participantes a actuar como personajes en situaciones hipotéticas.

Para participar en la resolución de conflictos, los participantes se basan en lo que ya han aprendido del programa de capacitación, su conocimiento de la situación y su creatividad, imaginación y habilidades profesionales. Las actuaciones dramáticas comprometen totalmente a los jugadores con los observadores.

Pasos recomendados

1. Preparación

- Distribuir la descripción del caso y descripciones cortas de cada jugador
- Si la situación es compleja, asigne el caso para su revisión (como tarea) antes de la sesión
- Sea sensible a las personalidades de los participantes. Para dramatizar las ideas con humor, considere pedirle a un presidente de junta que haga de CEO y viceversa. ¡Sus puntos de vista (o percepciones tergiversadas) pueden ser sorprendentes!
- Arregle el espacio para la escena de manera que todos puedan observar la actuación
- Establezca el escenario explicando los objetivos, la situación y los roles

2. Liderazgo

- Solicite voluntarios o pídale al grupo que sugiera voluntarios. Distribuya las descripciones de los roles.
- Los personajes tendrán un tiempo limitado para reunirse con sus grupos y preparar sus roles. Cada grupo debe preparar tres puntos de vista y las preguntas por anticipado que se podrían dar.
- Prepare a los observadores para una escucha activa. Concentre la atención en una o dos preguntas.
- Comience la obra

3. Organización de la información

- Detenga el juego de rol en un momento apropiado. (Evite una confrontación seria).
- Inmediatamente después del juego de rol, felicite a los actores. Use los nombres reales de los participantes cuando les agradece por sus actuaciones. Salirse del rol es esencial, puesto que hay conflictos entre los actores en la mayoría de los casos de resolución de conflictos.
- Antes de pedirles comentarios a los demás, pídaselos a quienes representaron los roles. Haga que digan qué funcionó bien y qué puede mejorar. Haga esto antes de su comentario o del comentario de los demás.
- Invite a los observadores a realizar comentarios constructivos. Permita que haya tiempo suficiente para preguntas y discuta cómo el juego de roles se relaciona con los objetivos del curso.

Al cierre, discuta cómo el juego de rol se relaciona a los objetivos de la sesión. Presente de nuevo a los personajes como participantes de la capacitación. Sea explícito. Diga “¡ya no estarán actuando!”. Use los nombres reales de los participantes al agradecerles por sus actuaciones.



GLOSARIO

El acuario de peces

- ▶ El acuario de peces es una actividad de a pares o grupos que los demás observan.
- ▶ La actividad se llama así porque todo el mundo que está sentado alrededor del círculo observa el rol de los jugadores que se encuentran en el, como si estuvieran observando peces en un acuario.
- ▶ La actividad del acuario de peces puede dar un mejor entendimiento del que se podría lograr a través de una cátedra.
- ▶ Los participantes en los juegos de rol tienen que sentirse cómodos negociando o comunicando sus ideas y experiencias frente a sus compañeros..



PRÁCTICA

Organizar el acuario de peces

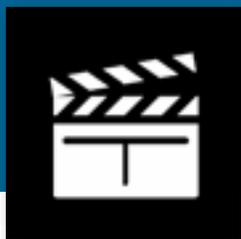
Este documento utiliza el acuario de peces en los juegos de rol. La atención se concentra en las personas que representan los roles, quienes están involucrados en una conversación. Esta actividad requiere de un espacio adecuado para organizar las sillas de manera que los participantes del círculo interno se puedan ver unos con otros. El capacitador presenta la situación y luego los participantes hacen su actuación.

Organice un grupo interno de jugadores de rol y un grupo externo de observadores, de manera que todos puedan ver. Recuérdeles a los actores que deben hablar con claridad y con voz fuerte. Los observadores (incluyendo el capacitador) no pueden interrumpir la actividad. Pueden tomar notas y luego hacer preguntas o agregar comentarios después de la deliberación del acuario. Las tareas del acuario pueden ser informales o estructuradas.

- ▶ **Informal.** Discuta el tema compartiendo ideas, experiencias y sugerencias libremente, sin documentar los resultados. Los participantes están familiarizados con el tema. Asigne un tema de discusión que sea familiar a todos. Por ejemplo, los participantes del acuario de peces pueden enfrentar una misma pregunta: "A partir de su experiencia, ¿cómo ha utilizado usted las técnicas de mediación?"
- ▶ **Estructurado.** Los participantes reciben instrucciones claras. Escogen líderes de grupo, discuten el tema, documentan las ideas y previenen los resultados

Los jugadores pueden estar muy conscientes del juego en un principio, lo que es entendible, pero rápidamente se van a olvidar de la audiencia a medida que se van involucrando en sus papeles. Algunos observadores pueden ponerse ansiosos y querer hacer preguntas o contribuir con ideas. Aclare, antes de que empiece el juego, que deben tratar de no hacer preguntas ni hacer comentarios hasta que sea el momento adecuado, el cual será anunciado por usted. Después de un tiempo suficiente, agradezca a los jugadores por sus ideas. Maneje el tiempo de manera que los observadores tengan una oportunidad de hacer preguntas y expresar sus ideas.





Kardal Fashions Ltd.

Un juego de rol de resolución de conflictos de gobierno corporativo

RESUMEN ▶ Este caso explora un conflicto entre el presidente de la junta y un nuevo miembro independiente de la junta de una empresa de familia, Kardal Fashions Limited (Ltd.). La compañía está preparando una oferta inicial de acciones (OIA o IPO, según sus siglas en inglés). Se ha progresado positivamente hacia el lanzamiento de la OIA hasta que el miembro independiente de la junta directiva empezó a cuestionar los préstamos familiares y la compra del presidente de una nueva planta en el exterior (sin la previa aprobación de la junta). Preocupados porque estos temas puedan frustrar la OIA planeada, este acepta traer un experto en resolución de conflictos de gobierno corporativo. En este ejercicio de juego de rol, los participantes consideran los problemas que surgirían al reformar las normas y procedimientos de gobierno corporativo. Examinan las decisiones del fundador, los préstamos de la compañía a los miembros de la familia, los roles de los directores y las preocupaciones del nuevo director. Se sienten presionados a resolver el conflicto rápidamente, de manera que la OIA se pueda completar con éxito, antes de que ocurra un viraje en la economía.

Copyright 2011. International Finance Corporation. Todos los derechos reservados.



INFORMACIÓN ACERCA DEL JUEGO DE ROL: KARDAL FASHIONS LTD.

NOTA DE ANTECEDENTES DEL JUEGO DE ROL: PARA SU DISTRIBUCIÓN A TODOS LOS JUGADORES Y AUDIENCIA

OBJETIVOS

- Entender y resolver un conflicto de gobierno corporativo que está creciendo y que involucra muchos interesados.
- Explorar el rol de un tercero experto en resolución de conflictos para que ayude a resolver la situación.

EL EJERCICIO



- Dé 90 minutos para este juego de rol:
 - 20 minutos de preparación
 - 30 minutos para la fase 1
 - 30 minutos para la fase 2
 - 10 minutos para la organización de la información
- Este ejercicio de juego de rol incluye:
 - El frustrado y terco presidente de la junta: Da'ud Hussainy
 - El confiado director: Sherin El Shabrani
 - El CEO obediente : Akil Bilal
 - El muy respetado experto: Yasmina Fahim
- Este juego de rol puede realizarse como una sesión continua o puede realizarse por separado hasta en tres partes: la fase 1, la fase 2 y la organización de la información.
- Este juego de rol se puede usar para capacitar a directores y a profesionales de resolución de conflictos.



PARA REPASAR LAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN DE JUEGO DE ROLES, VÉASE EL VOLUMEN 3, ANEXO 3

LA COMPAÑÍA

- Da'ud Hussainy fundó Kardal Fashions Ltd., una productora de ropa de tamaño mediano y propiedad privada, hace 15 años. Él es el presidente de la junta directiva y el accionista mayoritario, con el 30% de la compañía. En su criterio, el éxito de la compañía se debe, en gran medida, a sus astutas decisiones de negocios, particularmente en los momentos de situaciones económicas difíciles.
- Anbar, la esposa del presidente de la junta, es dueña del 5% de la compañía. Sus dos hijos — Tariq y Rashad — son cada uno dueño de un 5%. Ashraf, el hermano del presidente de la junta, es dueño del 10%. Todos son miembros de la junta directiva, pero limitan sus roles a “sellar” las decisiones de

INFORMACIÓN ACERCA DEL JUEGO DE ROL : KARDAL FASHIONS LTD.

Da'ud. Sin ningún interés en el negocio de ropa de su padre, los hijos no tienen ningún aliciente en seguir sus propias carreras en el exterior, después de conseguir sus títulos de posgrado en ciencias de la tecnología y finanzas corporativas, respectivamente.

- Otros accionistas privados tienen la propiedad del 45% de la compañía. En general, están satisfechos con sus dividendos y con los directores. Así las cosas, como inversionistas pasivos, han permitido que su inversión crezca, en vez de cuestionar a la junta por la estrategia y administración de la compañía.
- Desde su fundación, a la compañía le ha ido muy bien. Emplea a casi 300 personas. Sin embargo, la junta ha apoyado la determinación de Da'ud de que si la compañía tiene que crecer rápidamente, tiene que diversificar sus clientes, expandiendo las ventas en otros países, particularmente en aquellos con altas tasas de crecimiento de su economía. La junta directiva también tiene que cortar gastos para mantenerse competitiva en una industria de bajo margen de ganancias y reducir considerablemente los tiempos de producción, para así satisfacer el paso veloz de los cambios de la moda.
- Como Kardal Fashions Ltd. va a necesitar más capital del que pueden aportar los accionistas existentes, captará nuevos recursos a través de una oferta inicial de acciones (OIA) y cotizará en el mercado de la bolsa local. Para lograr este objetivo, la junta implementará buenas prácticas de gobierno corporativo para satisfacer los requisitos de cotización en bolsa y hacerse más atractiva a los inversionistas extranjeros. Estos esfuerzos incluyen nombrar a un director independiente.
- La junta también ha acordado implementar los pasos que mejorarán la posición financiera de la compañía para asegurar un buen precio en la OIA. La compañía y la gerencia senior han estado cortando gastos para producir una buena utilidad. También han estado fortaleciendo el balance general. La ventana de la oportunidad de una OIA se está cerrando, sin embargo, puesto que parece que muy probablemente van a ocurrir cambios económicos, lo que creará la urgencia de terminar la OIA rápidamente.
- La junta apoya la visión de largo plazo de Da'ud de que las operaciones de producción deben moverse eventualmente a un país extranjero para bajar los costos, mantenerse competitivos en los mercados globales y hacer expedito el proceso de producción. Sin embargo, no es una prioridad inmediata dado que los costos laborales locales se mantienen competitivos y el gobierno genera incentivos.

LAS PARTES

DA'UD HUSSAINY, FUNDADOR Y PRESIDENTE DE LA JUNTA DE KARDAL FASHIONS LTD.

- Es una persona terca y ambiciosa, que controla fuertemente su compañía. Como patriarca, es de alguna manera intolerante de la disensión en contra de su posición.
- Como presidente de la junta, reconoce su obligación de asegurar que se trabaje por los mejores intereses de la compañía. Ha visto cómo las empresas de familia de sus amigos han colapsado debido a un mal gobierno, lo que les impidió atraer más capital para modernizarse y expandirse. Por lo tanto, aboga por mejores prácticas de gobierno corporativo como estrategia de supervivencia.
- Como fundador, presidente de la junta y accionista mayoritario de Kardal Fashions Ltd. ha continuado desempeñando su rol como si él y su familia fueran los únicos propietarios de la compañía. Cree que el éxito de la compañía se debe a su experiencia, decisiones y visión, particularmente durante momentos difíciles de la economía.
- Da'ud está ansioso por conseguir que su compañía cotice en bolsa tan pronto como sea posible, dada la posibilidad de que ocurran cambios en la economía. Escogió "a dedo" a Sherin, cuya excelente reputación, cree Da'ud, ayudará a asegurar el éxito de la OIA.

SHERIN EL SHABRANI, LA DIRECTORA INDEPENDIENTE DE KARDAL FASHIONS LTD.

- Como única directora independiente y como contadora que se vanagloria de sus altos estándares profesionales y éticos para mantener sus credenciales, toma este rol muy seriamente. Confiable y competente, está preparada para retar las posiciones de la familia y las individuales. Conoce muy bien a Da'ud; él ha hecho, con frecuencia, comentarios sobre su integridad y excelencia en su profesión.
- Está ansiosa de mejorar el gobierno y las prácticas de la compañía, incluyendo el requisito de que la mitad de los miembros de la junta sean independientes.
- Está muy entusiasmada por que la compañía cotice en bolsa. Sin embargo, esto se tiene que preparar muy bien. Apresurar este proceso puede resultar en errores innecesarios y pondría en peligro el éxito de la OIA. Una futura recesión en la economía no justificaría ningún compromiso en la minuciosidad y rigor que requiere el proceso de la OIA.

AKIL BILAL, EL CEO DE KARDAL FASHIONS, LTD.

- Akil Bilal ha sido el CEO por los últimos cinco años. Da'ud lo escogió para este trabajo cuando decidió dividir los cargos de presidente de la junta y el de CEO, para seguir las mejores prácticas en gobierno corporativo.
- Akil está en deuda con Da'ud por esta oportunidad de unirse a una compañía de grandes utilidades y en crecimiento. Lanzar una OIA con éxito y luego permanecer siendo el CEO de la compañía cotizante en bolsa sería un gran logro.
- Akil respeta a Da'ud y sigue su consejo obedientemente.

EL CONTEXTO

- Ansioso por nombrar rápidamente a Sherin como directora independiente, Da'ud la persuadió para que aceptara el cargo antes de la asamblea general. Como contadora, Sherin llevó a cabo una revisión rápida de la compañía antes de unirse a la junta. Había poco tiempo para una revisión más completa. Dado el éxito de largo plazo de la compañía, se dio cuenta que había muy pocas razones para estar preocupada. A partir de búsquedas en línea, supo por unos artículos de periódico que Kardal Fashions estaba contemplando un gran préstamo bancario.
- Inmediatamente después de llegar a la junta directiva, Sherin solicitó los estados financieros más recientes. Sahid, el Vicepresidente Financiero, le suministró estos informes, pero no fue muy amable en cuanto a la información adicional. El préstamo, que era clave para la compañía, estaba incluido en esa información. El gasto en intereses en el estado de resultados era consistente con el tamaño del préstamo del cual Sherin había leído.
- En la primera asamblea de la junta, Sherin preguntó acerca del préstamo y le criticó al presidente acerca del acceso deficiente a la información financiera de la compañía. Sorprendido y molesto por su "inquisición", Da'ud confirmó la existencia del préstamo por ocho años. Para finalizar la discusión, abruptamente pospuso la reunión.
- Después de un gran sondeo, Sherin descubrió que los fondos del préstamo habían sido aplicados a la compra de una casa para cada uno de los miembros de la junta perteneciente a la familia en el mejor barrio de la ciudad. Los préstamos para miembros de la junta directiva son legales pero requieren de la aprobación de los accionistas. Sherin no pudo ubicar ninguna resolución de la junta que aprobara este préstamo.
- En la siguiente asamblea de junta, Sherin hizo más preguntas acerca del préstamo, insistiendo que

INFORMACIÓN ACERCA DEL JUEGO DE ROL : KARDAL FASHIONS LTD.

los prestatarios pertenecientes a la familia pagaran el préstamo. Una buena práctica de gobierno corporativo, insistía ella, consistía en que se disuelva el préstamo.

- Furioso por la agresividad de Sherin, Da'ud desatendió su solicitud declarando enfáticamente que "esto no era su problema". También recriminó su acción por poner en riesgo la OIA y luego, terminó abruptamente la reunión. Sherin y Da'ud no se hablan desde entonces.
- Inmediatamente después de la reunión de la junta, Da'ud, Anbar, Rashad y Tariq se fueron de vacaciones al sur de Asia. De casualidad, Da'ud vio una propiedad que él creía que podría ser ideal para una nueva fábrica de ropa. Incluso, la estaban ofreciendo a un precio que parecía ser una "gran ganga", pues era una venta forzada.
- Da'ud contactó al CEO e inmediatamente buscó el consejo de los asesores en bienes raíces para Kardal. Después de una investigación, el asesor no estaba muy convencido de que fuera un buen negocio. El precio parecía estar 20% por encima del precio del mercado para propiedades similares. El CEO se pronunció en contra de la compra, advirtiendo que esta podría impedir la estrategia de la OIA, la cual quería lograr rápidamente, antes de que los cambios económicos desincentivaran el interés de los inversionistas por adquirir acciones.
- A pesar de esta asesoría, Da'ud hizo el negocio y firmó un contrato de compraventa a nombre de Kardal Fashions Ltd.
- Cuando Sherin supo del negocio, se sintió indignada. Esta transacción agravó la ansiedad de Sherin acerca del préstamo y del uso de la familia de los activos de la compañía como si fueran propios. Trató de expresar este asunto a Da'ud, pero no logró ubicarlo. Los demás miembros de la junta que no eran parte de la familia se empezaron a preocupar.
- Corrió la voz por la empresa de que Da'ud había comprado una nueva planta para reubicar la producción en el exterior. El CEO temía que los trabajadores fueran a hacer alguna huelga, si estos rumores no se "corregían de raíz". Así, notificó a Da'ud acerca de esta preocupación.
- Después de regresar de vacaciones, Da'ud encontró más de 10 mensajes de voz de Sherin solicitándole que se reuniera urgentemente con ella y discutieran el uso de los activos de la compañía. Su CEO también envió un mensaje urgente en donde le informaba que los trabajadores estaban planeando una huelga en protesta de los planes futuros de reubicar los puestos de trabajo en el exterior y recortar algunos costos. Frustrado y triste, Da'ud llama a sus amigos de la Asociación de Directores Corporativos. Los amigos recomiendan contratar a un consultor en resolución de conflictos de gobierno corporativo para que ayude a resolver los problemas y mejorar el ambiente para la OIA.

LOS ASUNTOS A TRATAR

- **El uso de los activos de la compañía:** se han generado diferencias graves entre las distintas opiniones sobre el uso adecuado de los activos de la compañía desde que Sherin expuso esta preocupación en la primera reunión. Las diferencias entre Da'ud y ella tiene que ver con:
 - El manejo de los activos de la compañía, especialmente el préstamo usado para comprar varias casas de familia, hace ocho años aproximadamente
 - La compra de bienes raíces en el exterior, sin la aprobación de la junta y en contra de la opinión del CEO y la asesoría de los profesionales en bienes raíces
- **La correcta planificación de la OIA:** El éxito de la OIA podría estar en riesgo por:
 - Una disputa pública entre el presidente de la junta directiva y la directora independiente
 - La publicidad negativa, en relación con el uso de los activos de la compañía

- Una huelga de los empleados
- El deterioro de la posición financiera de la empresa por la adquisición de las propiedades
- **Las prácticas de gobierno corporativo:** Da'ud públicamente apoya las buenas prácticas de gobierno corporativo y está tomando los pasos adecuados para mejorar las normas y prácticas en gobierno de la compañía, pero la directora independiente recientemente nombrada señala las siguientes debilidades:
 - La complacencia de los miembros de la junta respecto a las acciones del presidente de la junta
 - Un solo director independiente de la junta
 - La infrecuencia de reuniones formales de la junta
 - El oscuro y autoritario proceso de toma de decisiones
 - La falta de transparencia financiera
 - Un posible manejo ilegal de los activos de la compañía

EL ESCENARIO

FASE 1: HOY

- Da'ud se reunirá con Yasmina, la consultora recomendada por la Asociación de Directores Corporativos, después de discutir con ella brevemente el asunto por teléfono. Ante su insistencia, Da'ud también acordó que ella se reuniera con Sherin más adelante en la tarde.

FASE 2: AL DÍA SIGUIENTE

- Yasmina acuerda una cita para ayudar a Da'ud y a Sherin a construir un campo común y encontrar más soluciones conjuntas a los problemas en disputa. A solicitud de Da'ud, el CEO también estará presente en la reunión.





El terco y frustrado presidente de la junta: Da'ud Hussainy

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Usted es el fundador, patriarca, actual presidente de la junta y accionista mayoritario de Kardal Fashions Ltd. Su familia, que conjuntamente con usted controla el 55% de la compañía, por lo general difiere de sus puntos de vista y recomendaciones. Incluso los inversionistas que están en la junta “bloquean” sus propuestas.
- Usted es una persona fuerte, con determinación, que está muy orgullosa de la forma como ha construido, con sus propias manos, una compañía desde cero, hasta ser una empresa exitosa durante los últimos 15 años. Aunque usted personalmente es el dueño del 30% de la compañía, generosamente continúa manejando todos los asuntos y opera la empresa como si todavía fuera sólo suya y de su familia. Todos los accionistas están satisfechos con el desempeño de la empresa y no interfieren con el manejo que usted le da.
- Después de ser testigos de la explosión de conflictos familiares en las empresas de familia de sus amigos, usted se ha aferrado al apoyo de las buenas prácticas de gobierno corporativo. De hecho, habló en un evento reciente acerca de los retos del gobierno de las firmas de propiedad familiar en la Asociación de Directores Corporativos. También es consciente de que el buen gobierno es esencial para una OIA y hacer que una empresa cotice en la bolsa.
- Está muy comprometido con el éxito de la OIA. Unánimemente aprobada por la junta, la nueva infusión de capital va a ayudar al crecimiento de la compañía. Privadamente, sin embargo, usted esperaba que sus hijos participaran mejor y ayudaran a transformar la compañía en una exitosa multinacional. Esta idea puede seducirlos para que abandonen sus planes profesionales.

SU POSICIÓN

- Inicialmente, usted estaba feliz de tener la opinión de un director independiente, particularmente porque conocía y había nombrado a Sherin. Sin embargo, ella ha resultado ser un problema. Interfiere con los asuntos personales de su familia y cuestiona todos los asuntos en los que se mete. Cree que sabe todo acerca de gobierno corporativo y de cómo manejar un negocio, aunque nunca ha montado ni manejado una empresa. Y ahora, se pone histérica y le llama la atención por la reciente compra de unas instalaciones de producción. ¿No se da cuenta del tiempo que usted se tomó durante sus vacaciones para conseguir esta oportunidad?
- Ha construido esta compañía en lo que es ahora, tomando riesgos y oportunidades. Su juicio no le ha fallado ni a usted ni a la empresa. En todo caso, cuando la empresa cotice, sin duda va a querer comprar propiedades en el exterior. Producir en otro país es sin duda la forma de hacer las cosas en el futuro. La compra está justo a tiempo para el momento de la OIA que usted y la junta han aprobado.
- Antes de la llegada de Sherin, las cosas se veían maravillosamente. Hoy en día, usted desearía haber escogido a otro director independiente. Ella parece ser la causa de todos sus problemas. Con la OIA por venir, se vería mal pedir su renuncia. Incluso peor, ella podría contactar a la prensa y arruinar su intento en hacer pública la compañía.
- Quiere evitar, especialmente, una mala publicidad del préstamo familiar. Con el tiempo, ha repensado acerca de lo apropiado de ese préstamo y lo quiere pagar pronto, pero no tiene los fondos para hacerlo antes de que se la OIA se complete.



El terco y frustrado presidente de la junta: Da'ud Hussainy

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

- También tendrá que intentar calmar el descontento de los empleados. Si estalla una huelga, la reputación de la compañía va a sufrir. ¿Cómo ocurrió este descontento? ¿Será que su leal CEO perdió la razón? Nunca ha habido una huelga en su compañía y usted siempre se ha asegurado de que sus empleados sean compensados con salarios por encima del mercado. No tiene planes de despedir a ningún empleado. Todo lo que hizo fue comprar una propiedad – una necesidad estratégica para el futuro y que fue, también, un buen negocio. Sintió que tenía que moverse con rapidez, pero buscaría el respaldo de la junta por la compra, en la siguiente reunión.
- Cuando recuerda cómo las empresas de sus amigos colapsaron en medio de conflictos familiares, siente esa amenaza. Espera que el consultor en resolución de conflictos que contrató sea capaz de asesorarlo acerca de las soluciones a sus problemas actuales y le hable con sentido común a Sherin.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **El futuro de la compañía y el éxito de la OIA:** Un gran conflicto con el director independiente, los empleados en huelga y la controversia sobre el uso de los activos de la compañía – todos estos problemas podrían acabar con los planes de cotizar en bolsa y destruir la confianza de los inversionistas en su liderazgo.
- **El control:** Con el nombramiento de Sherin, usted está empezando a sentir que su control sobre la sociedad se ha debilitado. Ella está desafiando muy agresivamente su autoridad e integridad. Usted no está acostumbrado a esto. Quiere que ella trabaje con usted — no en contra suya.
- **Su reputación:** Esta situación podría manchar su reputación y autoridad patriarcal. Más aún, usted odiaría verse como un fracaso ante los ojos de sus hijos.

¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- Va a hablar con Yasmina, la consultora en MARC. Perturbado, compartirá sus frustraciones con ella. Explicará su posición y tratará de persuadirla de adoptar sus puntos de vista. Le va a pedir que influya a Sherin teniendo en cuenta los mejores intereses de la compañía, tal como usted los ha definido.
- Se pondrá de acuerdo para llevar a cabo una reunión con Sherin, facilitada por el consultor, pero insistirá en que Akil también asista. Él siempre ha sido extremadamente leal con usted. De pronto puede ser que ayude a influenciar a Sherin positivamente, aunque usted también quiere aclarar algunas respuestas de él acerca de los problemas de los empleados.

FASE 2: AL DÍA SIGUIENTE

- Se siente mucho mejor después de reunirse con Yasmina y haber ventilado algunas de sus frustraciones con ella. Está esperando en que Sherin se haya tranquilizado y ahora esté queriendo trabajar con usted en el lanzamiento de la OIA y la cotización en bolsa. Usted tiene la voluntad de hacer los esfuerzos del caso para mejorar el gobierno de la compañía pero, más apremiantemente, le gustaría llegar a un acuerdo con su CEO, en cuanto a enviar un mensaje a los empleados para disiparlos de todo mal entendido acerca de la compra de la propiedad, de manera que se evite una huelga.



La directora segura de sí misma: Sherin el Shabrani

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Usted fue nombrada hace seis meses en la junta de Kardal Fashions Ltd. La atrajo particularmente la oportunidad de participar en la OIA de la compañía y en su cotización en bolsa. Es una persona ambiciosa y muy segura de sí. Respeta los altos estándares éticos y profesionales de su oficio. Sólo ha tenido posiciones como directora en compañías que no cotizan en bolsa.
- Como contadora profesional y única directora independiente de Kardal Fashions Ltd., usted se toma su papel muy seriamente. Dada su experiencia, estima profesional y confianza, está preparada para ejercer sus puntos de vista y retar las perspectivas familiares específicas y/o individuales.
- Aunque fue “nombrada a dedo” por el presidente de la junta, usted no es una persona que “a todo dice que sí”. Cree que Da’ud la escogió por su integridad, fortaleza de carácter, intelecto y capacidad personal para ganarse el respeto de los inversionistas actuales y futuros. Cree que su rol es actuar en el mejor interés de la compañía. También cree ser personalmente responsable de las decisiones de la junta. Quiere mejorar las prácticas de gobierno apoyando al mismo tiempo los planes de crecimiento sostenible de la compañía y una cotización en bolsa exitosa.
- Desde que llegó a la junta, usted ha vivido un mal rato. En retrospectiva, desearía haber investigado los antecedentes de la compañía con más atención y discutido las preocupaciones con Da’ud, antes de aceptar su posición en la junta.
- Confió en Da’ud y fue seducida por su apoyo al buen gobierno corporativo. Hoy en día, está sospechando que ese apoyo era nada más que “meras apariencias”. El préstamo familiar y la compra reciente de una propiedad, sin la aprobación de la junta y en contra del consejo del CEO, son acciones irresponsables desde su punto de vista y violan las mejores prácticas en gobierno corporativo.
- Lo que más la enfurece es que Da’ud no se ha ni siquiera molestado en devolver sus llamadas acerca de estos problemas mientras estaba de vacaciones. Esta mañana, usted recibió una llamada del asistente ejecutivo de Da’ud para informarle que él quiere que usted se reúna con un consultor, específicamente un tercero, para discutir sus conflictos. No entiende bien de qué se trata esto. ¿Será que esta persona tiene alguna idea de lo que es gobierno corporativo y los procedimientos de la junta directiva? Si este mediador se va a involucrar en estos últimos problemas, ¿cuánto puede o debe usted revelar? ¿De qué lado está el mediador? Usted está, obviamente, preocupada y pensando que de hecho esto puede ser parte de un intento de Da’ud de negociar los términos de su renuncia.

SU POSICIÓN

- Usted consideró de hecho renunciar, pero sintió que era una decisión prematura. Temió que su renuncia pudiera ser mal interpretada y le impidiera que se le volviera a ofrecer alguna otra posición en una junta directiva. Otra preocupación: Da’ud puede criticarla públicamente para tapan sus propios errores. Él es un hombre con poder y los líderes de negocios son muy escépticos en cuanto a tener mujeres en juntas directivas, diferentes a aquellas con lazos familiares. Usted está lista para dar lo mejor de sí, pero si no consigue que Da’ud y la junta cumplan con las mejores prácticas de gobierno corporativo, no tendrá más opción que renunciar. Como mínimo, usted quiere:
 - Que se pague rápidamente a la compañía el préstamo familiar
 - Una decisión de la junta que apruebe o termine inmediatamente la compra de la nueva propiedad en el exterior. Usted sabe que el CEO no está contento con esta idea, pero cree que la junta le dará el tiempo suficiente a este para que presente su posición, usando hechos reales para justificar sus declaraciones.



La directora segura de sí misma: Sherin el Shabrani

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

- Si Da'ud quiere acordar estos términos, usted está dispuesta a quedarse. Pero él también tiene que entender que esto no puede seguir siendo un "trabajo de una sola persona". Si la compañía quiere cotizar en bolsa, tendrá que cambiar tanto su comportamiento como su enfoque para manejar los asuntos y activos de la compañía. Esto quiere decir que usted quiere mayor claridad entre su papel como presidente de la junta y el de CEO, insistiendo que ambos roles están verdaderamente separados. Más aún, al menos la mitad de la junta debería estar conformada por directores independientes. Esto fortalecerá su posición y mostrará mejores prácticas de gobierno corporativo durante el proceso de OIA. Da'ud también tiene que estar preparado para una mayor transparencia en la toma de decisiones y más revelaciones públicas, tal como lo requieren las reglas de la cotización en bolsa.
- Da'ud debe ver a la OIA no como "un fin en sí misma". Alcanzar los criterios de la OIA es sólo el comienzo de una nueva era para la compañía. Una vez cotizando en bolsa, el escrutinio de la compañía será mucho más completo y así se asegurará el cumplimiento de los requisitos de cotización y la salvaguardia de los accionistas. De lo contrario, incluso si la OIA es todo un éxito, la calificación de la sociedad y el valor de las acciones podrían sufrir un tropiezo.
- Si Da'ud quiere negociar su renuncia, usted no se involucrará en ninguna otra discusión en la reunión con el consultor de MARC antes de consultar a su abogado.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **Su posición en la junta:** Puede ser que usted pierda su posición de directora si se le fuerza a renunciar, sea porque no se logre encontrar una solución que funcione para los problemas de gobierno corporativo o porque Da'ud quiera que usted simplemente salga de ahí.
- **Su reputación:** Usted quisiera quedarse en la junta y trabajar duro en ella, en nombre de los accionistas y en el mejor interés de la empresa, pero sobre todo, usted tiene una reputación y ética profesionales que debe cuidar. No quiere estar implicada en ninguna mala actuación.
- **El futuro de la OIA y de la compañía:** La compañía tiene un potencial tremendo y podría crecer como una empresa muy exitosa que cotiza en bolsa, pero el reconocimiento público de su conflicto con Da'ud y toda la publicidad alrededor del uso (o uso indebido) de los activos de la compañía pueden descarrilar estos planes. Está creciendo la presión porque existe un margen limitado de oportunidad para lanzar la OIA antes de que se agudicen las preocupaciones de los inversionistas sobre la situación económica.

¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- Se va a reunir con Yasmina, pero tiene sospechas. Evitará dar voluntariamente información antes de tener un claro entendimiento del tema de la reunión y el papel de Yasmina. Va a tratar de conseguir tanta información como sea posible acerca de la posición de Da'ud, puesto que usted no ha hablado directamente con él después de su regreso de vacaciones. Debe mencionar que quiere reunirse con Da'ud, en persona, lo más pronto posible.

FASE 2: AL DÍA SIGUIENTE

- Usted ha acordado reunirse con Da'ud y Akil para encontrar puntos en común y hallar soluciones conjuntas a los problemas. Está más tranquila acerca de Yasmina y espera que ella pueda ayudar a esbozar una solución constructiva.



El CEO obediente: Akil Bilal

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Da'ud lo contrató, hace cinco años, cuando decidió acogerse a las buenas prácticas de gobierno y separar los cargos de presidente de la junta y CEO. Ninguno de sus hijos era una opción en ese momento, pues ninguno había terminado sus estudios. Hasta donde usted sabe, ninguno de ellos está interesado en participar en la compañía después de graduarse. Los hijos toman las reuniones de la junta directiva muy a la ligera y con frecuencia están ausentes, para tristeza de su padre.
- Da'ud ha sido siempre una fuente de inspiración para usted. Usted sigue siendo muy leal y está agradecido con él por la oportunidad que le dio de manejar su empresa. Algunas personas dicen que Da'ud está "a cargo del show" pero usted no se ofende por esto, puesto que él es el fundador y el único accionista que participa activamente en las actividades de la empresa. Da'ud es la única persona a la cual usted puede remitirse para obtener algún tipo de guía.
- Usted no se siente cómodo cerca de Sherin. Ella no conoce la historia de la compañía. A usted le parece que ella fue demasiado brusca en la forma de acosarlo a usted y al Vice Presidente Financiero para conseguir información financiera, justo inmediatamente después de llegar a la junta. A usted algo "le olía mal", pero Da'ud parecía muy entusiasta con respecto a ella. Ahora, usted se da cuenta que existen problemas entre ellos.
- Muy emocionado con la OIA, usted está contento con que el junta aprobó la estrategia de negociación en bolsa que usted desarrolló, personalmente, bajo la supervisión de Da'ud. Esta es una gran oportunidad para hacer crecer la compañía mundialmente y volverse el CEO de una compañía que cotiza en bolsa. Esto será un éxito para su carrera, aumentará su salario y elevará su prestigio dentro de la sociedad.

SU POSICIÓN

- Está preocupado por las crecientes tensiones entre Da'ud y Sherin. El conflicto era inevitable pero debe ser reducido para proteger la OIA.
- En su opinión, el préstamo familiar no era una preocupación, puesto que se aprobó hace ocho años (antes de que usted entrara a la compañía). Estos préstamos, entonces, no eran su responsabilidad. Sin embargo, Sherin mencionó un buen punto cuando explicó que le podría importar a los nuevos inversionistas, contrariamente a los inversionistas actuales, quienes nunca vieron el asunto como una preocupación importante. Si ella puede persuadir a Da'ud de pagar el préstamo, se mejoraría el balance general de la empresa y aumentaría el éxito de la OIA. Usted se contuvo de hacer algún comentario en la reunión de junta cuando se puso el tema en la mesa. Se le notaba la furia a Da'ud.
- Sus preocupaciones principales e inmediatas son: detener la compra de la nueva propiedad y evitar una huelga inminente de los empleados. Este no es el momento adecuado para comprar esa propiedad. Incluso si fuera un buen negocio (el cual no parece que sea, de acuerdo con su asesor de bienes raíces), hubiera sido mejor posponer la transacción hasta después de la OIA. La junta podría, entonces, tomar una decisión que se registrara en las actas. Da'ud no tomó en cuenta su recomendación, lo cual lo decepcionó y molestó.



El CEO obediente: Akil Bilal

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

- El tema más apremiante: la moral de los empleados. Su empresa nunca ha tenido una huelga porque usted ha trabajado duro para crear buenas condiciones de trabajo y pagar salarios por encima del precio del mercado. Kardal Fashions Ltd. es vista como un líder en la industria manufacturera por sus políticas para con sus empleados. Usted tiene que disipar los rumores desatados por la compra de la propiedad. Una huelga heriría de gravedad la reputación de la compañía y demoraría la producción. Sus clientes podrían optar por buscar otros productores. Todas estas consecuencias herirían el proceso de OIA. Usted tiene que discutir este asunto con Da'ud inmediatamente para determinar cómo manejar la situación.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **El éxito de la OIA:** La huelga, el conflicto entre el presidente de la junta y la directora independiente sobre el préstamo, y la inoportuna y unilateral compra de la propiedad – estos tres asuntos pueden poner en riesgo el éxito de la OIA.
- **Su carrera profesional y su reputación:** Aunque ninguno de estos problemas es culpa suya, lo pueden culpar de lanzar una OIA poco exitosa. No sólo está usted en riesgo de perder su cargo sino que su sueño de volverse un CEO de una empresa que cotiza en bolsa podría desaparecer.
- **El futuro de la compañía y bienestar de los empleados:** Si la compañía falla en resolver estos problemas, podría perder clientes y tener que cerrar. Esto significaría una continua pérdida de empleos y dañaría el futuro de los empleados, por los cuales usted se siente parcialmente responsable.

¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- Esta tarde, Da'ud le informó que quiere que se reúna con él y con Sherin mañana para resolver los asuntos pendientes. Para su sorpresa, mencionó que la reunión estaría mediada por Yasmina, una consultora en MARC que contrató para ese fin. También le pidió que preparara una carta para todos los empleados en relación con la compra de la propiedad. No le dio más detalles pero sí dijo que la carta tiene que aclarar que las operaciones de la compañía no se reubicarán en el exterior y que no se está planeando ningún recorte de personal. Usted preparará un borrador para la reunión de mañana.

FASE 2: AL DÍA SIGUIENTE

- Usted está nervioso por la reunión. No sabe con exactitud qué tan tensa va a ser la situación entre Da'ud y Sherin, o dónde están parados en cuanto a sus posturas respectivas. Oye que ambos se reunieron con Yasmina, quien aparentemente es una experta en resolución de conflictos. Ella nunca lo ha contactado. Usted va a ser muy cuidadoso acerca de lo que dice. Está listo para hablar de la huelga, pero no quiere mostrar su posición acerca del problema del préstamo y la compra de la propiedad. Incluso si usted está de acuerdo con el fondo del punto de vista de Sherin, no quiere alterar a Da'ud. Él podría despedirlo inmediatamente y usted perdería la oportunidad de ser el CEO de una empresa que cotiza en bolsa. Sin embargo, sí espera que esta reunión salga bien, de manera que la OIA salga adelante. Si la OIA fracasa, todo el mundo le echará la culpa a usted.



La muy respetada experta: Yasmína Fahim

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Usted es una abogada especializada en derecho corporativo. En los últimos años, ha dedicado la mayoría de su tiempo a resolver conflictos de empresas de familia y juntas consultoras en planes de sucesión. Ha asesorado antes a compañías en la preparación de la OIA.
- Cree que la mayoría de los problemas y conflictos de gobierno corporativo que surgen en las salas de junta o con los accionistas no encuentran un resultado satisfactorio en los tribunales. Habiéndose convertido recientemente en mediadora acreditada, está a favor de la mediación.
- No tiene conflicto de intereses con la compañía, sus vendedores, sus clientes, la familia de Da'ud ni con Sherin. Ha visto a Sherin una sola vez, en una conferencia de la Asociación de Directores Corporativos, pero no ha tenido ningún tipo de interacción personal o profesional con ella desde entonces.

SU POSICIÓN

- Da'ud la contrató basado en la recomendación de su amigo de la Asociación de Directores Corporativos. No era claro si él estaba buscando un asesor o un mediador, pero usted asume que él necesita ambos. En su primera llamada con él, usted aclaró que es un tercero neutral. Su objetivo es tratar de ayudar a lograr una solución que funcione para el presidente de la junta, el director independiente y, más ampliamente, el mejor interés de la compañía. Solicitó una reunión por separado con Sherin y le subrayó a Da'ud que no negociará un trato "en nombre del presidente de la junta". Fue muy clara acerca de la importancia de ser vista como una tercera parte "neutral" — no "la mano derecha de Da'ud".
- Da'ud está de acuerdo con sus condiciones, pero su instinto sugiere que él no ha discutido ni aclarado su papel con Sherin, ni con la junta. Usted espera que este sea un proceso de mediación muy informal. No se puede lograr un acuerdo formal sin el apoyo de la junta. Usted ve su papel como el de un facilitador. En sus reuniones, tendrá que asegurarse de que todo el mundo entienda su papel como mediadora, particularmente su neutralidad.
- Dado que cree que este es un caso interesante, sinceramente quiere ayudarle a las partes a "regresar por el camino correcto" en el mejor interés de la compañía. Es una persona segura, alegre y optimista por naturaleza. Está convencida de que el proceso terminará en una solución exitosa.
- Como es una abogada corporativa y experta en asuntos de gobierno que involucran familiares, su mayor reto es abstenerse de hacer cualquier juicio o declaración de una solución. Para que el proceso tenga éxito, las partes necesitan ser las dueñas del conflicto y de su resolución.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- Para usted, no existe otro interés que la satisfacción de ayudar a resolver un conflicto entre miembros de una junta directiva. También le gusta mostrarle a su marido, otro abogado, que es de gran valor utilizar MARC. El éxito de este caso aumentará su habilidad para atraer otros clientes — especialmente si fue recomendada para esta tarea por la Asociación de Directores Corporativos.



La muy respetada experta: Yasmina Fahim

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

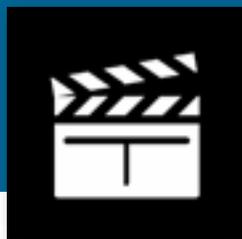
¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- Reunirse individualmente con Da'ud y Sherin
- Con cada parte, aclarar su rol, hacer énfasis en su neutralidad y resumir tanto los objetivos como los límites del proceso. Establezca las reglas básicas del juego. Cree un foro no amenazante y confidencial en el cual cada parte pueda ventilar y expresar sus preocupaciones. Concentre la discusión de cada una de las partes en los problemas — no en sus opiniones personales de los directores.
- Ayúdele a cada parte a entender cuáles podrían ser los mejores y peores resultados de este conflicto.
- Asegúrese de que ellos se comprometan a encontrar una solución constructiva cuando se reúnan de nuevo al día siguiente.

FASE 2: AL DÍA SIGUIENTE

- Va a facilitar una reunión entre Da'ud y Sherin. Por pedido de Da'ud, Akil va a estar en esta reunión. Usted no esperaba esto, pero como Sherin no tuvo objeción al respecto, la participación de Akil parece ser una buena idea. Sin embargo, a usted le gustaría haberse reunido con él antes. Al ser testigo de este ejemplo de toma de decisión unilateral por parte de Da'ud, le preocupa que esto pueda llegar a obstruir el proceso de MARC. Sherin puede sentirse minoría en la discusión.
- Cuando todas las partes están presentes, usted comienza la reunión aclarando su rol y las reglas del juego. Le pide a cada uno que haga una frase introductoria y que haga la lista de sus asuntos a tratar (por ejemplo, el préstamo familiar, la compra de la propiedad, la huelga y las prácticas de gobierno corporativo de la compañía). Una vez se que se establecen los temas, ayude a construir un terreno común alrededor de esas áreas en las cuales las tres partes generalmente están de acuerdo. De ahí, trabaje hacia el acuerdo de los conflictos que impiden una OIA exitosa.
- Sin apresurarse, ayude a las partes a encontrar soluciones comunes a los temas que la junta consideraría que son los siguientes a tratar. Comience con la huelga potencial, puesto que pareciera que es el tema que más rápidamente debe ser tratado.
- Si el tiempo lo permite, discuta con las partes qué debe cambiarse para que la junta y la compañía no lleguen a esa situación otra vez. Pregunte si estos cambios se están haciendo en la medida que la compañía trabaja para cumplir con los requisitos de cotización en bolsa. A lo largo de la reunión, demuestre su liderazgo en la discusión.
- Incluya a Akil para mostrar cómo la separación de roles del presidente de la junta y el CEO son buenas prácticas de gobierno corporativo. Al hacer esto, también mostrará que la posición de este no se volverá un problema que avanza o que compromete algún lugar común que usted ayudó a construir entre Da'ud y Sherin.



NeonSpark Corporation

Un juego de rol de resolución de conflictos de gobierno corporativo

RESUMEN ▶ Este caso explora un conflicto de política de dividendos en una empresa privatizada de servicios públicos. Privatizada hace 18 meses, la empresa de energía eléctrica NeonSpark Corp. está lista para informar una ganancia significativa, por primera vez. El Estado, quien tiene un quinto de las acciones de la compañía, quiere que se distribuyan dividendos entre los accionistas. El CEO quiere reinvertir la ganancia neta, después de descontados los impuestos, en la planta para mejorar la eficiencia de la generación de electricidad y expandir la producción. El presidente de la junta directiva, quien no tiene una opinión tomada en cuanto al pago de los dividendos, quiere evitar cualquier publicidad adversa.

Copyright 2011. International Finance Corporation. Todos los derechos Reservados.



INFORMACIÓN ACERCA DEL JUEGO DE ROL : NEONSPARK CORP.

NOTA DE ANTECEDENTES DEL JUEGO DE ROL: PARA SU DISTRIBUCIÓN A TODOS LOS JUGADORES Y AUDIENCIA

OBJETIVOS

- Entender y resolver conflictos de gobierno corporativo que involucran al Estado como accionista.
- Revisar los beneficios de usar un experto en resolución de conflictos para que ayude a conciliar las diferencias entre los miembros de la junta directiva sobre preguntas clave de políticas de estrategia.

EL EJERCICIO



- Dé 90 minutos para este juego de rol:
 - 20 minutos de preparación
 - 30 minutos para la fase 1
 - 30 minutos para la fase 2
 - 10 minutos para la organización de la información
- El ejercicio de juego de rol incluye
 - El presidente de la junta directiva con buenos contactos: George Tolstoi
 - El CEO ambicioso: Vladimir Velikov
 - El gentil director de la junta directiva nombrado por el Estado: Ivan Mendeleev
 - El carismático y neutral facilitador: Igor Kandinski
- El juego de rol se puede llevar a cabo como una sesión continua o separada en tres partes: preparación; fase 1; y fase 2 y organización de la información.
- El juego de rol se puede usar para capacitar tanto a directores como a profesionales en resolución de conflictos.



PARA REPASAR LAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN DE JUEGO DE ROLES, VÉASE EL VOLUMEN 3, ANEXO 3.

LA COMPAÑÍA

- NeonSpark Corp., una distribuidora de energía eléctrica privatizada hace 18 meses, que cotiza en la bolsa.
- El Estado tiene el 20 por ciento de las acciones de la sociedad.
- Un inversionista extranjero es dueño del 40 por ciento de la sociedad.
- Las acciones restantes están ampliamente dispersas entre diferentes accionistas

INFORMACIÓN ACERCA DEL JUEGO DE ROL : NEONSPARK CORP.

LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA

GEORGE TOLSTOI, PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA CON BUENOS CONTACTOS

- George fue nombrado presidente de la junta directiva de NeonSpark Corp. inmediatamente después de su privatización. Es una persona con muy buenos contactos.
- Es muy versado en buenas políticas en gobierno corporativo, pues ha sido parte de juntas directivas de otras empresas. Bajo su liderazgo, NeonSpark Corp. recibió recientemente un premio por ser el mejor reformador de gobierno corporativo de la bolsa.
- Tiene especial consideración por la reputación y el buen desempeño de la empresa. También quiere mantener buenas relaciones con el Estado.

VLADIMIR VELIKOV, EL AMBICIOSO CEO

- Vladimir fue nombrado después de la privatización, para darle un vuelco a la empresa. Lo hizo y la compañía publicó sus primeros dividendos.
- Se le considera como una persona muy trabajadora, ambiciosa y franca.
- Quiere continuar modernizando la planta generadora de energía, de manera que se pueda producir más electricidad a menor precio. Estas inversiones crearán puestos de trabajo y ayudarán a que la economía crezca, generando más demanda de energía eléctrica.
- Quiere asegurarse de que el servicio público continúe logrando buenos resultados, promoviendo sus ambiciones de su carrera profesional y fortaleciendo el soporte del Estado para su liderazgo.

IVAN MENDELEV, EL GENTIL MIEMBRO DE JUNTA NOMBRADO POR EL ESTADO

- Ivan es un empleado senior pese a su corta edad, dedicado al servicio civil. Su carrera profesional es muy prometedora.
- Esta es su primera experiencia en un cargo de junta directiva en una empresa grande. Su éxito determinará gran parte de su carrera profesional futura. Su nombramiento se determinó por las circunstancias políticas.
- Cree que su rol es abogar por los mejores intereses del Estado y la sociedad, mientras que actúa en el mejor interés de la compañía.

EL CONTEXTO

- Después de una gran reestructuración, la compañía espera registrar unas ganancias significativas para el primer trimestre, por primera vez.
- Los resultados oficiales no están disponibles todavía al público, pero se espera que se discutan en la reunión de la junta directiva en una semana, a partir de hoy, junto con la estrategia de inversión del próximo año fiscal.
- Hace doce meses el parlamento adoptó una nueva política tributaria que señala una tarifa plana del 10 por ciento sobre todas las ganancias de las compañías.

- Hace seis meses, el regulador aprobó una alza del 30 por ciento en las tarifas de la energía eléctrica.
- El crecimiento del PIB es del 6 por ciento, la inflación supera el 8 por ciento y las tasas de interés están cerca del 7 por ciento.

LOS ASUNTOS A TRATAR

- **Reinvertir las utilidades para modernizar el equipo:** El CEO cree que para sostener estos buenos resultados y ser más competitivos se necesitan grandes inversiones para modernizar la planta, incluyendo el equipo generador de energía. Las tasas de interés están muy altas, por lo que en vez de pedir dinero prestado, él cree que los dividendos deben reinvertirse en la empresa, en vez de que se les paguen a los accionistas.
- **Aumentar los ingresos estatales:** El representante del Estado en la junta directiva cree que todos los accionistas deberían recibir un dividendo. El Estado está esperando dividendos de las empresas de propiedad del Estado (SOEs, en inglés) con buen desempeño para alcanzar sus necesidades de ganancias. Mucho se ha invertido ya en la compañía, pero se pueden dividir en fases las inversiones por venir, a lo largo de los años venideros.
- **Evitar una publicidad negativa:** NeonSpark Corp. ha recorrido un largo camino. Si surgiera un conflicto acerca de la política de dividendos y este se hace público, podría impactar negativamente el desempeño general de la empresa.
- **Mantener buenas relaciones con los funcionarios públicos:** NeonSpark Corp. es una empresa de servicios públicos, y mantener buenas relaciones con los reguladores y funcionarios públicos es muy importante

EL ESCENARIO

FASE 1: HOY

- Ya alertado sobre el conflicto sobre la política de dividendos de la compañía, el presidente de la junta directiva ha convocado a una reunión en su oficina hoy, con el CEO y el representante del Estado. El presidente de la junta quiere entender mejor el problema y la lógica detrás de cada una de las posiciones. Teme que esta situación pueda separar a la junta y convertirse en un conflicto público.

FASE 2: DOS DÍAS DESPUÉS

- Incapaz de encontrar una solución que funcione para resolver el conflicto sobre la política de dividendos, y temiendo lo peor, el presidente de la junta llama a un experto externo, según lo permiten los procedimientos de la junta directiva. Espera que el experto neutral en gobierno corporativo les ayude a esbozar una solución adecuada y evitar que estalle un conflicto. Es consciente de que la junta directiva debe decidir, finalmente, la pregunta acerca de los dividendos, pero al menos quiere que la gerencia (representada por el CEO) y el Estado (representado por su director designado) se pongan de acuerdo en una posición conjunta para consideración de la junta directiva.





El presidente de la junta directiva con buenos contactos: George Tolstoi

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Ha sido nombrado presidente de la junta directiva de NeonSpark Corp. justo inmediatamente después de su privatización
- Tiene tacto, es bien educado, muy respetado, le gusta impresionar y es estricto.
- Quiere mantener buenas relaciones con los inversionistas extranjeros, pero también con el representante del Estado, por razones personales y de negocios.
- Está especializado en buenas políticas de gobierno corporativo y ha sido parte de varias juntas directivas de empresas. Está orgulloso de que la compañía recibió recientemente un premio por ser el mejor reformador en gobierno corporativo en la bolsa de valores.
- Está muy bien conectado políticamente y valora mucho sus relaciones con la gente importante, incluyendo los líderes del gobierno.
- Le importa su imagen; por lo tanto, quiere continuar siendo el exitoso presidente de la junta de una empresa bien manejada y de excelente desempeño.

SU POSICIÓN

- Usted sabe que la junta directiva tiene que tomar las mejores decisiones para los mejores intereses de la compañía, teniendo en cuenta, al mismo tiempo, las expectativas de los interesados principales.
- No tiene una posición definitiva acerca de la política de dividendos, siempre que tenga sentido y no cree problemas.
- Obviamente, si no se declaran dividendos, se tendrá que hacer una muy buena presentación en la asamblea de accionistas, aunque parece que el inversionista extranjero estaría satisfecho con esa opción. Cree que el representante del Estado es un burócrata que no tiene ni idea de cómo manejar un negocio, pero usted no quiere poner en riesgo sus conexiones políticas.
- Cree que el CEO está teniendo un buen desempeño y ha hecho un buen trabajo en la reestructuración de la compañía, pero puede ser que él sea demasiado ambicioso y con frecuencia es demasiado franco y abierto en lo que dice.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **Evitar el conflicto público:** Usted quiere evitar el conflicto público a todo costo y prevenir que algo de este conflicto se cuele a los medios.
- **La reputación y el desempeño de la compañía:** Un conflicto que se haga público dañaría la imagen y desempeño de la compañía, y pondría una sombra en su desempeño como presidente de la junta directiva.
- **Relaciones con el Estado:** Usted quiere mantener buenas relaciones con el Estado (por razones personales, pero esta es también una empresa de servicios públicos) y el inversionista extranjero, dado su influencia con el 40 por ciento de la participación accionaria.



El presidente de la junta directiva con buenos contactos: George Tolstoi

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- Dé la bienvenida al CEO y al representante del Estado a su oficina. Explique por qué se está haciendo esta reunión. Escuche ambas posiciones (empezando con la posición del CEO). Dé por terminada la reunión si la discusión se pone muy tensa o si llega a un punto muerto. Invítelos de nuevo a su oficina en dos días.

FASE 2: DOS DÍAS DESPUÉS

- Presente al experto neutral y relájese. Una vez que se esté llegando a la solución, retome la reunión, reformule la solución y agradezca a todos por su pensamiento constructivo. Pídale al CEO que prepare una propuesta, para consideración de la junta, que refleje un acuerdo mutuo sobre la política de los dividendos.



El ambicioso CEO: Vladimir Velikov

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Fue nombrado a continuación de la privatización para darle una vuelta a la compañía, y así lo hizo. Los resultados están ahí, y usted está orgulloso de ello, pero falta mucho por hacerse.
- Es un duro trabajador, ambicioso y muy claro en sus ideas. No tiene paciencia con los burócratas. Es un emprendedor, además de una persona franca y directa, que se muestra a las personas tal cual es.
- Parte de su paquete compensatorio está ligado a los resultados de la compañía. Si no tiene un buen desempeño, la junta directiva lo puede despedir.

SU POSICIÓN

- Cree estar trabajando en el mejor interés de la compañía y, en consecuencia, todos sus accionistas — aunque sólo los inversionistas extranjeros parecen entender lo que está haciendo.
- La forma más barata, rápida y satisfactoria de modernizar la compañía es reinvertir en sus propias utilidades. No hay duda de esto — hasta donde usted sabe.
- Modernizar las instalaciones para continuar con el ritmo de mejoría y crecimiento no es posible sin hacer más inversiones.
- Cree que, si se pueden hacer las inversiones que se necesitan, puede crear puestos de trabajo de mediano plazo (en vez de tener que despedir gente) y así servir mejor a los clientes.
- Quiere persuadir al representante del Estado para que vea las cosas de la forma que usted las ve. En la asamblea de la junta, quiere que los directores se pongan de acuerdo en que las utilidades totales después de descontados los impuestos deberían invertirse en la planta y en equipo nuevo para la generación de energía.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **La reputación personal y carrera profesional:** Su reputación y su trabajo, que está atado al desempeño de la compañía, no sólo este año sino a los años venideros. Incluso los inversionistas extranjeros lo han dejado claro.
- **La modernización de la compañía:** Es cierto que los resultados de la compañía no sólo se deben a sus esfuerzos: la reducción en los impuestos y el alza en los precios de la energía también han ayudado. Para mantener buenos resultados, necesita una planta más moderna y más eficiente para completar el programa de reestructuración de la empresa.
- **Apoyo estatal:** A usted no le gusta tener que tratar con el Estado, pero necesita el apoyo del representante del Estado y del presidente de la junta para hacerle lobby a otra alza en los precios de la electricidad. Más aún, una pequeña planta se va a cerrar. Usted va a necesitar todo el apoyo que se pueda reunir, para evitar problemas con el alcalde de la ciudad y prevenir el malestar social.



El ambicioso CEO: Vladimir Velikov

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- Cuando sea invitado por el presidente de la junta, hará lo mejor para explicar y defender su posición.
- No está listo para aceptar cualquier tontería de parte del representante del Estado. Cuando este hable, usted mostrará su impaciencia e incluso lo interrumpirá.
- Está contento de que el presidente de la junta haya decidido conseguir a un experto neutral para analizar el conflicto de la política de dividendos.

FASE 2: DOS DÍAS DESPUÉS

- Se contendrá más ante el facilitador neutral (a quien usted no conoce).
- Mostrará más comprensión por la posición del Estado y estará preparado para ver la posibilidad de desarrollar una propuesta para la junta que establezca las necesidades del capex (gastos de capital, según su sigla en inglés) de la compañía y los flujos de efectivo en el año siguiente, lo que probablemente va a indicar que la compañía puede pagar un dividendo y continuar su reestructuración.
- Va acordar que el 50% de las utilidades después de deducir los impuestos se distribuya como dividendos y que el restante 50% se reinvierta – pero el mismo principio deberá aplicarse de nuevo el próximo año fiscal.
- Quiere que el representante del Estado reconozca que NeonSpark Corp. y su CEO están haciendo un buen trabajo



El gentil director nombrado por el Estado: Ivan Mendelev

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Con un doctorado en Ingeniería, usted es un funcionario público joven, aunque senior, del Ministerio de Economía e Industria, con una brillante carrera profesional por delante.
- Esta es su primera experiencia como parte de una junta directiva de una gran compañía. Quiere que sea una experiencia positiva — gran parte de su carrera profesional futura depende de esto.
- Su nombramiento fue una jugada política, y aunque usted no tiene mucha experiencia en administración de empresas, no quiere que sus opiniones sean descartadas.
- Desde su nombramiento en la junta directiva, ha estado viendo el proceso de reestructuración con escepticismo.

SU POSICIÓN

- Cree que su rol es trabajar en los intereses del Estado y la sociedad, pero también tiene un deber legal de actuar en el mejor interés de la compañía.
- Está satisfecho con los resultados financieros positivos que la compañía está a punto de anunciar, y sabe que los accionistas van a celebrar que haya dividendos.
- No es un experto en gobierno corporativo, pero cree que el Estado (junto con todos los demás accionistas) tiene la capacidad de conseguir su parte de las ganancias de compañía a través del pago de dividendos.
- No le gusta el CEO. Le parece arrogante y sospecha que pueda estar trabajando principalmente para apaciguar los intereses de los inversionistas extranjeros.
- Cree que el CEO está exagerando sus propios logros. Los buenos resultados de la compañía se deben, principalmente, a la reducción de impuestos y al alza en los precios de la electricidad.
- Aunque las tasa de crecimiento del PBI son buenas (6 por ciento) la inflación es alta (por encima del 8 por ciento). El alza de los precios de la electricidad ha afectado especialmente a los pensionados. Se deben aumentar las pensiones, pero esto sólo se puede hacer si hay mayores ingresos estatales.
- Cree que se han invertido grandes cantidades de capital en la compañía (lo que era parte del trato al escoger un inversionista extranjero), y le preocupa que la futura modernización incluya la compra de equipos del exterior y no de proveedores nacionales.
- Cree que la declaración de dividendos es una decisión de la junta directiva, pero quiere que la administración, representada por el CEO, apoye su posición en la reunión de la junta.



El gentil director nombrado por el Estado: Ivan Mendelev

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **La reputación personal y carrera profesional:** Las cosas han salido bien por el momento. Usted quiere que esto siga siendo así.
- **Apaciguar al presidente de la junta:** A usted le gusta el presidente de la junta y quiere mantenerlo contento - él es una persona con buenos contactos.
- **La necesidad de ingresos estatales:** Usted tiene que devolver algo de efectivo al presupuesto estatal. (Si todas las SOEs con buen desempeño dejan de pagar dividendos, los ingresos estatales sufren).

¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- Hará lo máximo para defender su posición.
- Se va a dirigir principalmente al presidente de la junta y va a evitar contacto visual con el CEO. Le pedirá que se contenga de interrumpirlo y que actúe de manera educada, si necesita hacerlo.
- Puede amenazar con anunciar públicamente la posición del Estado, si siente que no está siendo oído.

FASE 2: DOS DÍAS DESPUÉS

- Está contento con que el presidente de la junta haya llamado a un experto neutral — aunque le parezca algo intimidante.
- Está preocupado por la vuelta que ha tomado la discusión y no quiere que esto se convierta en un conflicto abierto. Está abierto a encontrar una solución, pero no a cualquier costo.
- Podría ponerse de acuerdo en un pago parcial de dividendos (al menos 50% de las utilidades después de deducir impuestos) y una reinversión parcial de la utilidad, después de deducir impuestos, en la modernización de la compañía — pero sólo si se le da preferencia a los contratistas y proveedores nacionales para la modernización de la planta y los equipos de la compañía.
- Quiere que se reconozca que el buen desempeño de la compañía también se debe a las políticas nuevas de impuestos y energía.



El carismático y neutral facilitador: Igor Kandinski

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Es un juez jubilado, un buen director y un mediador experimentado.
- Es un experto en gobierno corporativo que ha participado en varias juntas directivas
- Es muy respetado y carismático.
- Creen en los beneficios de la mediación, y cree que se debería usar para manejar los conflictos de la junta — en el mejor interés de la compañía.
- Es una parte neutral del conflicto. No tiene ninguna conexión directa o relacionada, material o emocional con la compañía, sus miembros de junta y las acciones.

SU POSICIÓN

- No tiene más opciones que lograr una solución que funcione para todos y tiene varias ideas para hacer que esto funcione. Cree que es una gran oportunidad para mostrar sus habilidades y demostrar los beneficios de que las juntas llamen expertos en resolución de conflictos como lo es usted.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **Encontrar una solución:** Usted quiere que esta intervención tenga éxito y que sea una solución sostenible.
- **Demostrar el valor de las técnicas de MARC:** Si esto es un éxito, no sólo lo va a hacer ver bien a usted sino que ayudará a sustentar el uso de las técnicas de los MARC en otras juntas directivas.
- **El presidente de la junta que apoya:** Necesita mantener su personalidad carismática en orden con el fin de no dominar al presidente. Este tiene que verse bien y sentir que hizo lo correcto al llamarlo a usted y que el hecho de haberlo involucrado a usted no ponga en riesgo su imagen de buen presidente de la junta — al contrario, que se reafirme su sabiduría.

¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- ■ Por el bien del ejercicio y por los límites de tiempo, se le van a dar todas las partes de los roles. También se le permitirá escuchar discretamente la discusión inicial entre el presidente de la junta, el representante del Estado y el CEO.

FASE 2: DOS DÍAS DESPUÉS

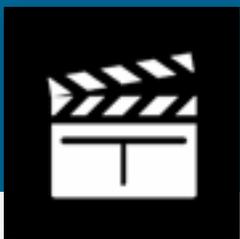
- Usted se puso a disposición con poca anticipación para facilitar un conflicto sobre la política de repartición de dividendos que sería adoptada por NeonSpark Corp. Se le ha dado la información de los antecedentes. El presidente de la compañía le ha dado un resumen sobre las respectivas posiciones del representante del Estado y el CEO.



El carismático y neutral facilitador: Igor Kandinski

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

- Ve que hay espacio para la negociación. Se puede buscar una solución dándole a los accionistas una parte representativa de los dividendos de las utilidades después de deducidos los impuestos de la compañía, al mismo tiempo que poniendo de lado algunas de las utilidades después de deducidos los impuestos para su reinversión, lo cual, a su turno, aumentará el precio de las acciones. Cuando se empiezan a percibir los inicios de una solución, usted le pasará algunos asuntos al presidente de la junta y lo dejará tomar el liderazgo sobre el proceso.
- Resumirá los problemas con base en la información que recibió del presidente de la junta.
- Le preguntará al CEO y al director nombrado por el Estado si están de acuerdo con su resumen y parafraseará, según sea necesario.
- Le preguntará al CEO y al director nombrado por el Estado si tienen la voluntad para encontrar una buena solución.
- Logrará que ambas partes lleguen a un acuerdo en sus objetivos comunes (por ejemplo, asegurar un desempeño sostenible de la compañía y mejores ingresos para los accionistas, incluyendo el Estado).
- Le ayudará a ambas partes a encontrar una solución que podría incluir, pero no limitarse, a lograr que:
 - El miembro de la junta directiva nombrado por el Estado reconozca que el CEO está haciendo un buen trabajo.
 - El CEO reconozca que la política tributaria del Estado y el alza en los precios de la electricidad han sido muy benéficos para NeonSpark Corp.
 - El CEO y el director nombrado por el Estado se comprometan a pagar 50 por ciento de la utilidad después de deducidos los impuestos como dividendos y reinvertir el restante 50 por ciento. Esta política de dividendos podría recomendarse a la junta directiva para este y el próximo año.
 - El CEO y el director nombrado por el Estado se comprometen a usar contratistas locales, tanto como sea posible. Esto podría reducir los costos de NeonSpark Corp., apoyar el mercado de trabajo local y limitar la pérdida de puestos de trabajo debido a los planes de reestructuración de NeonSpark Corp.
 - El CEO y el director nombrado por el Estado acuerdan que NeonSpark Corp. tiene mucho que ganar mostrándose como un ciudadano corporativo responsable.
 - El CEO y el director nombrado por el Estado acuerdan mostrar apoyo y entendimiento por la posición de uno y otro, en la siguiente reunión de la junta directiva.
- Pasará estos asuntos al presidente de la junta, una vez exista una buena solución a la vista y lo dejará resumir el acuerdo que emergió de los esfuerzos de ambas partes.



Techno Ltd.

Un juego de rol de resolución de conflictos de gobierno corporativo

RESUMEN ▶ Este caso explora cómo el problema personal del CEO de la compañía — vender sus acciones de Techno Ltd. para pagar su acuerdo de divorcio — puede afectar el valor de la acción de Techno Ltd. y desatar un convenio que podría terminar con las facilidades crediticias de la compañía. Este tema resalta otros asuntos como son el plan de sucesión del fundador y presidente de la junta después de su jubilación y el escepticismo de un director sobre la importancia de un experto externo en resolución de conflictos. En el ejercicio de juego de rol, los participantes consideran cómo solucionar los conflictos usando las mejores prácticas de resolución alternativa de conflictos.

Copyright 2011. International Finance Corporation. Todos los derechos reservados.



INFORMACIÓN ACERCA DEL JUEGO DE ROL : TECHNO LTD.

NOTA DE ANTECEDENTES DEL JUEGO DE ROL: PARA SU DISTRIBUCIÓN A TODOS LOS JUGADORES Y AUDIENCIA

OBJETIVOS

- Entender y practicar cómo resolver conflictos de gobierno de familia
- Evaluar los beneficios y límites de usar expertos externos en resolución de conflictos
- Discutir los beneficios de adoptar políticas de resolución de conflictos de gobierno corporativo

EL EJERCICIO



- Dé 90 minutos para este juego de rol:
 - 20 minutos de preparación
 - 30 minutos para la fase 1
 - 30 minutos para la fase 2
 - 10 minutos para la organización de la información
- Este ejercicio de juego de rol incluye a:
 - El dominante presidente de la junta: Paul Schmidt
 - La ahorrativa CEO: Rosemary Schmidt, su hija
 - El honrado director independiente: John Doe
 - El experto en resolución de conflictos: J. Alfred Peacemaker
- Este juego de rol se puede llevar a cabo en una sesión continua o separada en tres partes: la preparación; la fase 1; y la fase 2 y la organización de la información.
- El juego de rol se puede usar para capacitar tanto a directores como a profesionales en resolución de conflictos.



PARA REPASAR LAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN DE JUEGOS DE ROL, VÉASE EL VOLUMEN 3, ANEXO 3

LA COMPAÑÍA

- Techno Ltd. fue fundada hace más de 20 años por Paul Schmidt. Actualmente es el presidente de la junta directiva y el accionista mayoritario. Techno Ltd. comenzó a cotizar en bolsa recientemente. Al cotizar en bolsa, la capitalización de la compañía fue de aproximadamente \$550 millones.
- Existen 300 millones de acciones emitidas. Paul es el dueño del 36,5 por ciento de estas, mientras que su hija Rosemary posee el 3,5 por ciento, su hijo Andrew el 3 por ciento y su esposa Susan el 2,5 por

ciento. La fundación de caridad de la familia (la "Fundación Schmidt") posee el 2 por ciento.

- Techno Ltd. compra espacio en los medios de comunicación para eventos deportivos. Su principal ingreso viene de vender espacios publicitarios en programas deportivos en televisión, radio y los alrededores de los estadios deportivos mientras ocurren los eventos.
- Preparando su cotización en bolsa, Paul estableció estructuras y prácticas de buen gobierno corporativo para la compañía y el concejo de familia. La compañía está gobernada por una junta directiva de seis directores — tres miembros de la familia, incluyéndose a sí mismo como presidente de la junta, su hija Rosemary como CEO y su hijo Andrew — y tres directores independientes. Paul escogió a dedo a cada director independiente. La compañía tiene otros varios accionistas que están contentos con los dividendos y con el liderazgo de Paul.
- La compañía no tiene un gran apalancamiento, pero tiene un crédito bancario de \$175 millones con el Bank West, que impuso un acuerdo no muy usual. Este convenio establece que el crédito se hace inmediatamente exigible si la capitalización en el mercado de Techno Ltd. cae por debajo de \$425 millones (es decir, cerca de US\$1,417 por acción). Este crédito es renovable, por negociación, cada dos años.
- Existen pocos asuntos específicos que influenciarían el valor de la acción de Techno Ltd. diferentes a las fuerzas del mercado. Como resultado de la crisis financiera de 2007-2008, el precio de la acción de Techno Ltd. cayó. Los precios de las acciones de los competidores también cayeron, así como los índices amplios del mercado bursátil. Las acciones de Techno Ltd. se están transando hoy en día a US\$1.60, por debajo de su precio más alto de US\$2.50 antes de la crisis.

LA FAMILIA

EL CONCEJO DE FAMILIA

- El concejo de familia fue establecido antes de que la compañía cotizara en bolsa. Este concejo era para manejar los asuntos de la familia, siguiendo buenas prácticas. Está compuesto sólo por miembros de la familia y cuenta con la asesoría privada de un abogado y un banquero especialista en inversión. La estrategia de la familia es reducir gradualmente sus participaciones en Techno Ltd.

PAUL, FUNDADOR Y PRESIDENTE DE JUNTA DIRECTIVA

- Paul, de 70 años, tarde o temprano quiere retirarse de la participación activa en la compañía y de la junta directiva. Esta es parcialmente la razón para que la compañía cotice en bolsa. Sentía que la cotización traería un nuevo interés en la compañía y atraería nuevos miembros a la junta directiva.
- El objetivo de Paul es asegurarse de que el plan de sucesión se lleve a cabo. Hasta que se jubile de la presidencia de la junta directiva, Rosemary será la CEO y Andrew liderará el concejo de familia con la autoridad para votar por las acciones de la familia (diferentes a las de Rosemary) en las reuniones de la junta directiva de Techno Ltd. Después de la jubilación de Paul, Rosemary será la presidenta de la junta.

ROSEMARY, LA CEO

- Rosemary, de 42 años, dejó sus estudios muy temprano para ingresar al negocio familiar.
- Se acaba de separar de su marido. este dejó la casa de familia por una nueva pareja, dejando atrás sus dos hijos. Rosemary está muy triste y amargada por la ruptura de su matrimonio y quiere que se terminen rápidamente todas sus relaciones con su marido. La separación, el proceso de divorcio y su rol extendido como madre soltera han distraído su atención de la administración de Techno Ltd.

- Tal como lo prescribe el acuerdo de divorcio, los activos de la pareja serán divididos 50/50. Como Rosemary quiere quedarse con la casa y otros activos, tiene que hacer una conciliación de efectivo con su ex marido por alrededor de \$15 millones. Para hacer esto, tiene que vender las acciones de Techno Ltd. para conseguir estos fondos. Al precio actual de la acción, esto significaría que tendría que vender prácticamente todas sus acciones.
- Rosemary se lleva bien con su hermano Andrew, pero está resentida porque a él siempre se le ha considerado el más inteligente de los dos. Ella también siente envidia porque él sí terminó sus estudios universitarios, lo que ella no pudo hacer.

ANDREW, PRESIDENTE DE LA JUNTA DE LA FUNDACIÓN SCHMIDT Y DIRECTOR DE TECHNO LTD.

- Andrew, de 38 años, tiene un título en administración de empresas y es un administrador muy capaz de las iniciativas de la familia. Es miembro del concejo de familia y es el presidente de la junta de la Fundación Schmidt.
 - La donación de la Fundación Schmidt es de \$50 millones – una serie de regalos previos de Paul. El ingreso anual de las inversiones de esos fondos se distribuye a las obras de caridad. Dos por ciento de los fondos de la fundación se invierte en acciones de Techno Ltd.
 - No tiene un rol formal en Techno Ltd. diferente al de director. Él y los directores independientes, especialmente John Doe, comparten los mismos puntos de vista sobre el futuro de Techno Ltd.
 - Se lleva muy bien con su hermana, pero resiente el hecho de que ella sea la CEO sólo porque es la mayor.
- * Está actualmente de viaje pero cree que John Doe representa muy bien sus intereses y los de la compañía. Además, quiere permanecer apartado de las tensiones familiares y no involucrase en los asuntos del divorcio de su hermana..

EL CONTEXTO

- Rosemary necesita efectivo para su acuerdo de divorcio y está buscando una resolución rápida; vender sus acciones es la respuesta más obvia.
- La Fundación Schmidt no quiere comprar acciones. Está buscando reducir su participación en las acciones de Techno Ltd.
- Si Rosemary y la Fundación Schmidt venden sus acciones, 5,5 por ciento (16,5 millones de acciones) de Techno Ltd. podrían ser ofrecidas en un periodo de tiempo muy corto.
- Paul, con su familia y la Fundación Schmidt, poseen el 47,5 por ciento de Techno Ltd. desde su cotización en bolsa. Esta participación podría caer a un 42 por ciento si Rosemary y la Fundación Schmidt venden sus acciones (un total de 5,5% o acciones por valor de 16,5 millones).
- Una gran venta de acciones y/o el anuncio al mercado de que la CEO ha comprometido la totalidad de sus acciones de Techno Ltd. como garantía de un préstamo con un tercero hará, muy posiblemente, que el precio de Techno Ltd. baje, probablemente hasta el punto de que el banco dé por terminado el crédito de Techno Ltd.
- El convenio de crédito de la compañía está en peligro de ser rescindido en la medida que el precio de la acción se está transando cerca del piso acordado para la rescisión del convenio. El mercado de valores sigue siendo volátil. Las acciones de Techno Ltd. se están transando a \$1,60 con rumores acerca de que el futuro de la compañía es muy volátil. La junta directiva y los accionistas están preocupados



INFORMACIÓN ACERCA DEL JUEGO DE ROL : TECHNO LTD.

de que el convenio con el banco se termine por el desempeño de la compañía en la bolsa. Quieren estabilizar el precio de las acciones y prevenir todo anuncio de que algún director está vendiendo sus acciones.

- Cada caída del 10 por ciento en el precio de las acciones de Techno Ltd. reduce el valor de la participación, sólo de Paul, en aproximadamente \$17,5 millones.
- Consciente de la necesidad personal de la CEO, y del peligro para la compañía y para sus intereses personales si se venden las acciones de Rosemary, Paul cita a una reunión de la junta directiva. La discusión sobre estos temas llega un punto muerto, intrincándose, cada vez más, las posiciones individuales de los directores.
- El presidente de la junta piensa que la única forma de solucionar el problema es usando los servicios de un experto en resolución de conflictos independiente. Aunque John Doe es reacio a esta idea, la junta directiva estuvo de acuerdo con la sugerencia

LOS ASUNTOS A TRATAR

- **Las necesidades inmediatas de efectivo de la CEO:** la CEO quiere un rápido acuerdo que la provea de efectivo para su divorcio. La venta de sus acciones es una solución obvia.
- **Retener el control familiar:** Paul tiene interés en toda transacción de acciones, también, y quiere retener el nivel de control familiar en el 47,5% del total de acciones, y por lo tanto, sostener el valor de la acción para prevenir la disminución del valor de su participación personal.
- **Evitar que se dañe el préstamo:** la junta directiva y la compañía quieren evitar desencadenar el fin del convenio de crédito. Como quieren mantener el precio de la acción tan alto y estable como sea posible, una gran venta socavaría su capacidad para lograrlo.

EL ESCENARIO

FASE 1: HOY

- El experto se reúne individualmente con los dos miembros de la familia (Paul y Rosemary) y el director independiente (John) para entender y aclarar sus asuntos por tratar y sus expectativas individuales.

FASE 2: DOS DÍAS DESPUÉS

- El experto cita a una reunión con Paul, Rosemary y John para buscar y encontrar puntos en común, y desarrollar una solución que les plazca a todos.



El dominante Presidente de la Junta Directiva: Paul Schmidt

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Es el fundador, actual presidente de junta y mayor accionista de Techno Ltd., dueño del 36,5 por ciento del total de acciones. Está muy orgulloso de su liderazgo en la construcción de la compañía por más de veinte años.
- Tiene una personalidad fuerte y dominante dentro de la compañía y de la familia. Sin embargo, desprecia el conflicto, especialmente dentro de su familia.
- Apoyó las prácticas de gobierno corporativo dentro de la compañía y de la familia, estableciendo para ello el concejo de familia, por ejemplo. Este enfoque lo ayudó a que Techno Ltd. cotice en bolsa exitosamente.
- A sus 70 años, quiere retirarse de la participación activa en la compañía, incluyendo su rol como presidente de la junta directiva. También quiere vender algunas de sus acciones. Sólo Andrew sabe esto. Es una decisión suya reciente.
- No quiere que la solución a las necesidades de efectivo de Rosemary y las preocupaciones sobre el liderazgo reduzcan el valor de sus acciones.

SU POSICIÓN

- Simpatiza con la posición de Rosemary. A usted nunca le gustó su marido, particularmente desde que él no hizo ningún esfuerzo para ajustarse a la familia y participar en los negocios familiares. Este acusó a la compañía, a usted y a su familia por su influencia sobre Rosemary. Usted aceptó a regañadientes el acuerdo de divorcio.
- No quiere que el precio de las acciones de Techno Ltd. caiga, puesto que esto reduciría el precio personal de sus acciones. Quiere evitar que se ponga en riesgo el futuro de la compañía. Ha trabajado muy duro en los últimos años para construir la compañía y su riqueza. Es un asunto de orgullo.
- Como presidente de la junta directiva, tiene la obligación de asegurar que se trabaje por los mejores intereses de la compañía. Está preocupado por Rosemary como CEO debido a sus débiles habilidades para el manejo de los recursos humanos y la presión del divorcio. Quiere que ella sea la próxima presidente de la junta pero es posible que Andrew sea un mejor CEO, después de todo — si es que su hermana lo acepta.
- Sabe que sus necesidades y aquellas de su familia deben estar alineadas con los mejores intereses de la compañía. Está de acuerdo con buscar una solución armoniosa a los asuntos presentados y por lo tanto nombró, con el consentimiento de la junta, un experto en resolución de conflictos.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **Perder el préstamo bancario:** Si el precio de la acción baja mucho, el convenio podría terminarse y Techno Ltd. perdería su acceso al crédito que necesita para sobrevivir.
- **La armonía familiar:** Se debe preservar la armonía dentro de la familia al tiempo que se debe trabajar por los mejores intereses de la compañía.



El dominante Presidente de la Junta Directiva: Paul Schmidt

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

- **Su jubilación:** Usted quiere retirarse, pero necesita asegurarse de que exista un buen plan de sucesión.
- **El precio de la acción:** Usted quiere lograr el mejor precio para la venta de las acciones de la familia, incluyendo las suyas propias.

¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- Explique su punto de vista de la situación y de los asuntos a tratar al experto, en una reunión uno a uno. Usted sabe que el experto está teniendo las mismas reuniones uno a uno con Rosemary y con John.
- Ve que el problema es la necesidad de fondos de Rosemary para acordar su divorcio. Está muy ansioso por encontrar una buena solución — incluso si significa cambios en los planes de sucesión de la compañía y demorar la venta de sus acciones de Techno Ltd.

FASE 2: DOS DÍAS DESPUÉS

- El experto facilita una reunión entre usted, Rosemary y John.
- Usted hace saber su posición y sugiere soluciones.
- Está dispuesto a ayudar a Rosemary con su problema de efectivo, pero también quiere que ella consienta que su hermano sea el CEO. Ella podría ser la próxima presidenta de la junta directiva y permitirle a usted retirarse y disfrutar de tiempo libre con su esposa.



La ahorrativa CEO: Rosemary Schmidt

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Es CEO y directora de Techno Ltda. Dejó sus estudios para entrar al negocio de la familia y residente no haberlos terminado.
- Posee 3,5 por ciento del total de acciones de Techno Ltd.
- Usted y su hermano Andrew se llevan bien en su relación de hermanos, pero usted tiene envidia de su título universitario y de la impresión general de la gente de que él es más inteligente que usted. Piensa que Andrew resiente el hecho de que usted sea la CEO, poniendo en duda una decisión que él siente que se basó, únicamente, en que usted era la hija mayor, más que en la experiencia y las habilidades para serlo.
- Los planes de su padre en cuanto a la sucesión de la compañía la pusieron, por ser la hija mayor, en el cargo de CEO por el momento. Cuando su padre se retire, usted se convertiría también en la presidenta de la junta de Techno Ltd. Su hermano lidera ahora el concejo de familia y vota por las acciones de la familia (excepto las suyas) en las reuniones de la junta directiva de Techno Ltd.
- Firmó recientemente un acuerdo de divorcio con su marido. Él dejó la casa de familia por otra pareja y la dejó a usted a cargo de los dos niños. En su solicitud de divorcio él argumenta que los intereses de la familia Schmidt y de Techno Ltd. tomaron gran parte de su tiempo, privándolos a él y a sus hijos de la satisfacción de sus necesidades.
- El acuerdo de divorcio divide los activos de la pareja en 50/50. Usted le tiene que dar a su ex marido \$15 millones en efectivo puesto que usted quiere quedarse con la casa y otros activos. Para hacer esto, usted tiene que vender sus acciones en Techno Ltd.
- Está resentida por la culminación de su matrimonio y quiere que todo lo que tenga que ver con su ex marido se termine muy pronto.
- El proceso de divorcio y su nuevo rol como madre soltera han distraído su atención de la gerencia de Techno Ltd.

SU POSICIÓN

- Cree haber sido una CEO eficiente. Sin embargo, ha habido quejas de sus habilidades gerenciales sobre las personas; algunos dicen que delega muchas responsabilidades a los demás. Quiere luchar duramente para mantener su cargo como CEO hasta que el puesto de presidente de la junta esté disponible luego de la jubilación de su padre.
- Su mayor y más urgente prioridad es llegar al acuerdo de dinero, con su ex marido, de \$15 millones, según lo ordena el Tribunal de Familia. Tiene que vender todas sus acciones al precio actual para conseguir estos fondos. No ve de qué otra manera esto puede lograrse. Sin duda, no consideraría siquiera vender su casa.
- Está preocupada de cómo se ve la acción desde afuera y quiere que se mantenga tan alta como sea posible, como prueba de su liderazgo efectivo. Con seguridad, vender sus acciones no le va a ayudar a este propósito, pero usted tiene una buena razón para hacerlo. En principio, no ve por qué alguien más tendría que vender sus acciones.



La ahorrativa CEO: Rosemary Schmidt

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

- No quiere que la venta de sus acciones de Techno Ltd., ni ninguna otra venta de acciones contemplada por parte de los miembros de la familia, envíe al mercado una señal de que hay problemas en la compañía, lo que desencadenaría bajas importantes en el precio de la acción. Si esto pasara, la presión de los accionistas crecerá hasta forzar su renuncia.
- Está en contra de dejar el cargo de CEO, a menos que se haga presidente de la junta, según lo determine el plan de sucesión. Si se le fuerza a renunciar, se opondrá duramente a que Andrew sea el CEO.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **Su reputación de líder:** se ha desempeñado muy bien como CEO. El precio de las acciones bajó debido a las crisis financieras.
- **Su relación con su padre:** no quiere desilusionar a su padre. Su punto de vista es importante para usted.
- **Su acuerdo de divorcio:** necesita tener ese dinero en efectivo para concretar su divorcio. Esto ya ha tomado mucho tiempo y quiere comenzar una nueva vida.
- **Su futuro con Techno Ltd.:** su padre está considerando la posibilidad de jubilarse pronto, pero ya no está segura de sus intenciones para el plan de sucesión de la compañía.

¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- Explique su visión acerca de la situación y los asuntos a tratar con el experto en resolución de conflictos en una reunión uno a uno. Sabe que el experto está llevando a cabo reuniones uno a uno con su padre y con John.

FASE 2: DOS DÍAS DESPUÉS

- El experto facilita una reunión con usted, su padre y John.
- Explique su situación financiera. Una solución obvia sería que usted vendiera sus acciones, pero está abierta a otras ideas, siempre y cuando le sirvan para finalizar su divorcio, tan rápido como sea posible. También quiere retomar el respeto de su padre – incluso si esto conlleva acordar un nuevo plan de sucesión. Si su padre quiere jubilarse, estaría a gusto tomando el papel de presidente de la junta directiva y estaría de acuerdo con que su hermano fuera el nuevo CEO. Después de todo, esto le ayudaría a construir una nueva vida e incluso conseguir ese título universitario que ha deseado por tanto tiempo.



El honrado director independiente: John Doe

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Es uno de los directores independientes de Techno Ltd., escogido a dedo por Paul. Toma su papel muy seriamente y sabe lo que se espera de usted por parte de la compañía y de los accionistas. Está preparado para desempeñar su cargo y retar las perspectivas específicas de la familia y/o individuales.
- Ha sido director independiente desde que Techno Ltd. empezó a cotizar en bolsa, hace 18 meses. No es un hombre que siempre dice “sí”. Paul lo escogió por su integridad, fuerza de carácter y capacidad personal tanto para ganarse el respeto de Rosemary y Andrew como para que retara sus puntos de vista. Ellos lo van a escuchar.
- Paul también vio su valor como director por sus múltiples contactos en la industria de compra y venta de los medios de comunicación, por su experiencia anterior en otras compañías.

SU POSICIÓN

- Quiere prevenir mayores descensos en el precio de las acciones de Techno Ltd., de manera que quiere explorar cómo prevenir que algún miembro de la familia o fundador venda parte o todas sus acciones.
- Quiere que el Bank West renuncie a su convenio de crédito, debido al bajo apalancamiento de deuda a Techno Ltd.
- Cree que la estabilidad de la gerencia senior es muy importante. Sin embargo, está de acuerdo con Andrew de que la atención de Rosemary ha sido interrumpida por los asuntos de su divorcio.
- Es escéptico sobre cómo un experto en resolución de conflictos pueda ayudar en algo, y votó en contra de la solicitud de Paul a la junta directiva. Cree que es su papel encontrar una solución aceptable — aunque hasta el momento no ha tenido éxito en encontrarla.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **El desempeño de la compañía:** claramente, los asuntos familiares y el divorcio de Rosemary están comenzando a afectar el desempeño de la compañía. Estos asuntos se tendrán que resolver muy rápidamente.
- **El precio de la acción:** está preocupado porque varios miembros de la familia quieren vender sus acciones. Esto sería una muy mala señal para el mercado, en este momento. Más aún, esto podría terminar con el convenio con el banco.
- **El liderazgo:** usted espera que el divorcio de Rosemary se acabe pronto, de manera que ella pueda concentrarse de nuevo como CEO. De lo contrario, Andrew podría ser un mejor CEO.
- **La reputación personal:** finalmente, usted tiene miedo de que toda esta situación pueda impactar negativamente su reputación como director. Cree que es su papel, como director independiente, ayudar a que la familia resuelva sus problemas.



El honrado director independiente: John Doe

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- Recientemente, explique su punto de vista de la situación al experto y cuestione su habilidad para ayudarles a resolver los asuntos rápidamente. Sabe que el experto está llevando a cabo reuniones similares uno a uno con Paul y Rosemary..

FASE 2: DOS DÍAS DESPUÉS

- El experto facilita una reunión con usted, Paul y Rosemary.
- Se concentra en los mejores intereses de la compañía. Sugerirá algunas ideas y ayudará a que Paul y Rosemary lleguen a una buena solución. Quiere que ellos sientan que si la reunión es todo un éxito, lo será gracias a usted.
- Les explica que se tiene que hacer algo con respecto al convenio con el banco.
- En lo posible, los miembros de la familia tienen que mantener y no vender sus acciones, por ahora.
- Si en algún acuerdo posible Rosemary se tiene que ir, aunque usted no ha hecho más que apoyarla, también apoyaría a Andrew como el próximo CEO.



El experto en resolución de conflictos: J. Alfred Peacemaker

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Fue nombrado por la junta directiva de Techno Ltd. para ayudar a resolver algunos asuntos que involucran a los miembros de la familia que podrían afectar el valor de las acciones de la compañía.
- Fue seleccionado por su experiencia en la mediación de conflictos de gobierno corporativo de empresas de familia.
- Es muy hábil para manejar asuntos complicados, entendiendo, al mismo tiempo, los temas sensibles para la familia que subyacen a las posiciones tomadas. Ha demostrado su habilidad para inspirar confianza y seguridad en su trabajo.
- Es un socio senior en una firma de abogados muy reconocida y está buscando expandir la práctica de la firma en resoluciones alternativas de conflictos.

SU POSICIÓN

- No tiene otra posición que lograr una resolución factible en la cual todos lleguen a un acuerdo.
- Ha recibido cierta información de antecedentes de Techno Ltd. y un resumen de los asuntos de la junta.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **La reputación profesional:** aunque la resolución efectiva de los problemas depende de la voluntad de las partes para encontrar un acuerdo posible que funcione, usted está ansioso por encontrar un resultado positivo.
- **La expansión de su práctica legal:** esto es importante para su reputación y le ayudará a argumentar, en su firma de abogados, que hay que expandir la práctica en el área de la resolución alternativa de conflictos.

¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- Reúnase individualmente con Paul, Rosemary y John para entender mejor cuáles son los asuntos que están en juego para cada uno de ellos.
- Explique que usted no tiene ningún interés adquirido en el asunto. Su único papel es ayudar a conseguir una solución que funcione para todos.
- Escuche activamente a Paul, Rosemary y John. Parafrasee, aclare y explore sus posiciones. Puede mostrar empatía, pero no puede tomar posiciones.
- Haga que Paul, Rosemary y John acuerden reunirse todos juntos dos días después.

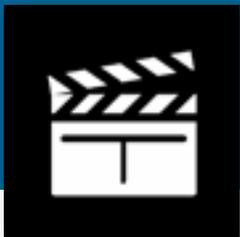


El experto en resolución de conflictos: J. Alfred Peacemaker

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

FASE 2: DOS DÍAS DESPUÉS

- Dé la bienvenida a Paul, Rosemary y John a la reunión. Recuérdeles que su único papel es ayudarles a encontrar una solución que les sirva a todos.
- Haga que Paul, Rosemary y John revisen y lleguen a un acuerdo sobre sus intereses comunes (por ejemplo, actuar en los mejores intereses de la compañía, evitar que se ponga en riesgo el convenio con el banco, evitar que el conflicto se agrande, etc.).
- Haga que Paul, Rosemary y John lleguen a un acuerdo en cuanto a cuáles son los asuntos en juego (por ejemplo, la baja en el precio de la acción, el riesgo de desatar la cláusula resolutoria del convenio bancario, la necesidad de efectivo de Rosemary, la reputación de la empresa, el desempeño de Rosemary como CEO, el plan para la sucesión del presidente de la junta, el deseo de la fundación y demás miembros de la familia de vender acciones, etc.).
- Repase cada uno de los asuntos e invite a Paul, Rosemary y John a trabajar en soluciones conjuntas. Revise que la solución a los problemas sea aceptable por todas las partes. Los problemas y las soluciones pueden ligarse entre sí.
- Si las discusiones están trabadas, sugiera ideas pero no imponga soluciones. Las soluciones posibles por explorarse pueden incluir, pero no limitarse a, lo siguiente:
 - Rosemary podría usar sus acciones en Techno Ltd. como garantía para pedir prestado los \$15 millones para acordar su divorcio. Puede que necesite efectivo adicional, sin embargo, puesto que el banco es escéptico en cuanto a que se mantenga el precio actual de las acciones. Quizás tenga que usar su casa y otros activos fijos como garantía adicional.
 - La junta directiva de Techno Ltd. podría persuadir a la Fundación Schmidt que sería en su mejor interés que paulatina y lentamente venda sus acciones de Techno, para que las ventas no reduzcan, artificialmente, el precio de las acciones y, consecuentemente, el valor de los activos de la fundación.
 - La junta directiva podría contactarse con el Bank West para determinar la reducción de la línea de crédito necesaria para cancelar el acuerdo.
 - Encuentre un nuevo plan de sucesión que le permita a Paul jubilarse sin temor sobre el futuro de la empresa de familia. Esto podría incluir que Rosemary fuera la nueva presidenta de la junta directiva. Sin embargo, tendría que dejar de ser la CEO, en favor de Andrew, a quien podría cederle el cargo.



Max Henry University

Un juego de rol de resolución de conflictos de gobierno corporativo

RESUMEN ▶ Este caso explora un conflicto entre la presidenta de una universidad privada y uno de sus miembros de la junta directiva, sobre los términos de una donación que él aportó. A cambio de su donación, el miembro de la junta directiva esperaba que la biblioteca llevara el nombre de sus padres. La presidenta de la universidad argumenta que ella nunca hizo semejante promesa. De hecho, la biblioteca llevará el nombre de otro donante. Furioso, el miembro de la junta amenaza con pedir el reembolso de su donación y demandar a la universidad y su presidenta. Esta cuestión sacó a flote otros problemas, incluyendo las crecientes dificultades financieras de la universidad y las habilidades de liderazgo de la presidenta. En el ejercicio de juego de rol, los participantes consideran cuál es la mejor forma de resolver este conflicto y cómo evitar una costosa y dañina demanda judicial.

Copyright 2011. International Finance Corporation. Todos los derechos reservados.



NOTA DE ANTECEDENTES DEL JUEGO DE ROL: PARA SU DISTRIBUCIÓN A TODOS LOS JUGADORES Y AUDIENCIA

OBJETIVOS

- Understand and resolve a dispute involving the board members of a private university facing financial problems
- Review the benefits of using a dispute resolution expert to help resolve the dispute and refocus the board's attention on strategic issues.

EL EJERCICIO



- Dé 90 minutos para este juego de rol:
 - 20 minutos de preparación
 - 30 minutos para la fase 1
 - 30 minutos para la fase 2
 - 10 minutos para la organización de la información
- El ejercicio de juego de rol incluye:
 - La asediada presidenta: María Helena Santiago
 - El donante y director traicionado: Michael Peruso
 - El director optimista: Juan Fernández
 - El experto mediador: Alfonso López
- El juego de rol se puede llevar a cabo como una sesión continua o separada en tres partes: preparación; la fase 1; y fase 2 y organización de la información.
- El juego de rol se puede usar para capacitar tanto a directores como a profesionales en resolución de conflictos.

LA UNIVERSIDAD

- Fundada hace 50 años, Max Henry University ha construido una fuerte reputación en el campo de las ciencias políticas y sociales.
- La universidad está enfrentando retos financieros graves, dado que sus donaciones están escaseando y sus fondos continúan perdiendo valor después de la crisis global financiera.
- La inscripción de estudiantes ha estado declinando en los últimos dos años, mientras que los costos de operación van en alza.
- La debilidad de los recursos académicos de la universidad y de las instalaciones del campus no se han enfrentado con seriedad en los últimos años.

INFORMACIÓN ACERCA DEL JUEGO DE ROL: MAX HENRY UNIVERSITY

- Algunos de los edificios de la universidad necesitan ser remodelados urgentemente. Se está construyendo actualmente una nueva biblioteca.
- La universidad ha pospuesto, sistemáticamente, el lanzamiento de los programas de postgrado vía internet, lo que podría haber aumentado la inscripción de alumnos.

LAS PARTES INVOLUCRADAS

MARÍA HELENA SANTIAGO, PRESIDENTA DE LA UNIVERSIDAD Y DE LA JUNTA DIRECTIVA DE MAX HENRY UNIVERSITY

- María Helena, de 60 años de edad, ha sido la presidenta de la universidad por 15 años. Ha sido la cabeza del departamento de sociología por 10 años. Con frecuencia dice que “la universidad es su vida”, puesto que no es casada y no tiene hermanos ni hijos.
- La facultad apoya fuertemente a María Helena. Creen que es el corazón y alma de la universidad. Sus publicaciones académicas han contribuido a construir la buena reputación de la universidad.
- El estilo de administración de María Helena es de bajo perfil y orientado al consenso. Delega asuntos operacionales a su personal administrativo.
- Dándose cuenta que la universidad está enfrentado serios problemas financieros, está frenéticamente tratando de buscar recursos.
- María Helena y el Departamento de Recursos Financieros de la universidad han trabajado duro para conseguir la donación de Michael Peruso. Su compromiso para hacer la donación le permitió a Helena convencer a otro donante para que provea fondos.

MICHAEL PERUSO, MIEMBRO DE JUNTA DIRECTIVA Y DONANTE

- Michael, de 50 años de edad, es un empresario fuerte que trabaja muy duro.
- Ha sido miembro de la junta directiva por algo más de dos años y ocupa un lugar en el comité de financiación.
- Es un hombre “hecho a pulso” y está muy orgulloso de su hija, quien acaba de recibir su título universitario en sociología urbana de la MHU.
- Corre el rumor de que su otrora exitoso negocio de construcción atraviesa grandes dificultades, a raíz de la crisis inmobiliaria.
- Autorizó una donación para lo que él creía que era la construcción de una biblioteca, lo que vio como la forma perfecta de recordar y honrar a sus padres.

JUAN FERNÁNDEZ, DIRECTOR Y CABEZA DEL COMITÉ DE FINANCIACIÓN

- Juan, de 38 años de edad, fue nombrado hace seis meses en la junta directiva de la universidad y aceptó encabezar el Comité de Financiación.
- Ha trabajado como recaudador de fondos profesional, pero esta es su primera experiencia en una junta directiva.
- Se le ha encargado la tarea de desarrollar una estrategia de recaudación de fondos para la universidad y está, hasta ahora, dándose cuenta de que esto puede ser más complicado de lo que se esperaba.
- No estuvo involucrado en las discusiones iniciales entre María Helena y Michael, con respecto a los términos de las donaciones.

EL CONTEXTO

- El último boletín de la universidad anunciaba que la construcción de la nueva biblioteca se terminaría al final del año calendario y que llevaría el nombre del famoso sociólogo Emil Durkheim.
- El director, Michael Peruso, sostiene que la presidenta de la universidad estuvo de acuerdo en nombrar la biblioteca en honor a sus padres, Anna y Rodríguez Peruso. Esta era la condición para hacer su donación a la universidad.
- Aunque esto no se mencionó en el acuerdo escrito que firmó con la universidad, transfirió rápidamente los fondos, los cuales fueron usados inmediatamente para cubrir los costos iniciales de construcción y para pagar una revisión del sistema de tecnologías de la información del campus.
- Tan pronto como vio el anuncio en el boletín de la universidad, Michael confrontó a María Helena. Ella respondió que él había entendido mal los términos que habían acordado verbalmente. Además, los derechos de ponerle el nombre a la biblioteca se le habían dado a otro donante por un contrato firmado.
- Claramente molesto, Michael amenazó con demandar a la universidad y su presidenta, pidiendo que se le devuelva su donación.
- Este conflicto surge cuando la universidad enfrenta serias dificultades financieras y está luchando para integrar nuevas tecnologías de información en sus programas.

LOS ASUNTOS A TRATAR

- **Los términos de la donación de Michael:** a menos que la biblioteca lleve el nombre de sus padres, Michael quiere que se le devuelva la plata. Ha amenazado con llevar el caso a los tribunales. La donación de Michael ya se ha gastado en parte, y el saldo restante se ha adjudicado a la universidad, en su totalidad.
- **Los problemas financieros de la universidad:** la inscripción de estudiantes está declinando, y es difícil encontrar donantes generosos. La universidad está enfrentando un aumento en los costos operacionales y debe actualizar sus sistemas e instalaciones. La universidad no puede devolver la donación a Michael.
- **El desempeño del presidente:** el conflicto sobre la donación de Michael y los crecientes problemas que enfrenta la universidad están creando tensiones en la junta directiva y ensombreciendo las habilidades de liderazgo de María Helena.

EL ESCENARIO

FASE 1: HOY

- Juan Fernández, la cabeza del comité de financiación, ha llamado a una reunión con María Helena y Michael, para discutir la estrategia futura de recaudación de fondos de la universidad. Está con la esperanza de encontrar una solución amigable al conflicto, en relación con la donación. Quisiera, al menos, convencer a María Helena y a Michael que llamen un mediador profesional, antes de iniciar algún litigio.



INFORMACIÓN ACERCA DEL JUEGO DE ROL: MAX HENRY UNIVERSITY

FASE 2: UNA SEMANA DESPUÉS

- Alfonso López, un mediador profesional, ha sido llamado para ayudar a sortear el conflicto acerca de la donación de Michael. El mediador recibió información sobre los antecedentes y se reunió brevemente con María Helena y Michael. Se programó una cita para ayudarles a María Helena y a Michael a encontrar una solución. María Helena y Michael están ambos de acuerdo con que Juan debería también participar en la reunión.



La asediada presidenta: María Helena Santiago

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Con 60 años de edad, ha sido la presidenta de la universidad por 15 años. Antes de esto, fue la cabeza del departamento de sociología por 10 años.
- La “universidad es su vida”. Nunca se ha casado y no tiene hijos ni hermanos. Siempre ha sido extremadamente dedicada con su trabajo y carrera profesional.
- Cuenta con un fuerte apoyo del claustro académico. Ellos la ven como “una de ellos”.
- Se siente más cómoda hablando de conceptos abstractos y estrategia, que sosteniendo una reunión sobre los programas de pensiones y los contratos de mantenimiento. Delega responsabilidades del día a día a su personal. Valora un enfoque orientado al consenso en la toma de decisiones.
- Es consciente de que su entendimiento y uso de las tecnologías de la información es limitado y ha sido reacia a acoger la enseñanza vía internet.
- Le parece difícil presionar a los donantes potenciales a hacer contribuciones a la universidad, pero ha tratado con insistencia conseguir fondos para ayudar a la universidad a sobrellevar sus dificultades financieras.

SU POSICIÓN

- Está satisfecha por haber esbozado los términos de la donación de Michael verbalmente, lo que permitiría alguna forma de reconocimiento en el edificio de la biblioteca, pero no el derecho a nombrarla de cierta manera.
- No entiende cómo alguien podría cuestionar su credibilidad y honestidad.
- Se siente traicionada por los argumentos de Michael y sospecha que existen motivos personales detrás de su engaño. Cree que es un hombre grosero e inculto, y es una persona que no debería estar en la junta directiva.
- Está bajo la presión de asegurar la recuperación y reputación de la universidad.
- Su prestigio personal y buenas relaciones con la facultad están todas en riesgos.
- Quiere llegar a una conciliación del conflicto lo más pronto posible para evitar repercusiones de otros donantes que han entregado fondos o han expresado su intención de hacerlo.
- La universidad tiene que evitar una demanda judicial. No son tiempos fáciles y no se puede dar el lujo de tener consecuencias en su reputación: su sobrevivencia está en juego. Usted está segura de que puede ganar, puesto que el acuerdo de donación firmado por Michael no habla de ningún derecho a ponerle nombre a la biblioteca.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **La situación financiera y la reputación de la universidad:** el futuro de la universidad está en riesgo si se pierden las donaciones de Michael y de los demás donantes.
- **Su reputación personal:** su reputación y habilidades de liderazgo están en juego. Tiene que encontrar una solución a este conflicto y ganarse de nuevo la confianza de la junta directiva. No quiere defraudar al claustro académico que siempre ha sido un apoyo incondicional.



La asediada presidenta: María Helena Santiago

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

- **El futuro de la universidad:** es consciente y entiende las necesidades de la universidad de tomar ciertas decisiones estratégicas importantes para continuar atrayendo nuevos estudiantes. No se puede vivir de la gloria pasada.
- **La amenaza de una demanda judicial:** quiere evitar una demanda judicial, pero no quiere sucumbir ante las demandas de Michael.

¿QUÉ VA A HACER USTED?

FASE 1: HOY

- Se va a reunir con Juan y Michael para discutir la estrategia de recaudación de fondos. Si Michael trae a colación el asunto de su donación, dará su opinión. ¡Cómo es que pudo siquiera pensar que la biblioteca llevaría el nombre de sus padres! Lo que usted tomó como una generosa donación filantrópica era únicamente la compra de fama para su familia. Mientras más piensa en el tema, más la perturba el conflicto.

FASE 2: UNA SEMANA DESPUÉS

- Usted está contenta de que Juan la convenció de contratar al mediador. Obviamente, usted no podría haber encontrado una solución al conflicto sin ayuda externa. Además, siente que ha ido demasiado lejos con Michael y que hasta ha herido sus sentimientos. Sabe que él es muy sensible por no tener educación formal y muy orgulloso de que su hija haya estudiado en la universidad. Está abierta a explorar soluciones con el mediador y tiene mucho miedo de que esto pueda terminar en los tribunales, lo cual sería muy vergonzoso y devastador, tanto para usted como para la universidad. Ha pensado mucho acerca del futuro de la universidad en las últimas semanas y sin duda, no está lista para renunciar.



El director y donante traicionado: Michael Peruso

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Es una persona de 50 años de edad, un hombre “hecho a pulso” que lidera una gran empresa de construcción que usted fundó hace 20 años.
- Su negocio está sufriendo una de las peores crisis del sector inmobiliario que el país ha tenido en muchos años.
- Se enorgullece por tomar decisiones rápidas, directas. Usted valora su perspicacia para los negocios y su ética laboral.
- Trabaja largas horas y no tiene paciencia ni tiempo para banalidades. Es algo brusco y terco.
- Ayer llamó su banco y le pidió que pagara uno de los préstamos de su empresa para cubrir las pérdidas en las fallas en el pago de los préstamos comerciales e inmobiliarios. Los términos del préstamo permitían que el banco requiriera el préstamo después de un preaviso de 30 días.
- Se enorgullece de ser parte de la junta directiva de una universidad, aunque considera que todos esos académicos son unos inútiles. Usted aceptó este cargo para enorgullecer a su familia e hija.

¿QUÉ PIENSA USTED?

- La universidad tiene su dinero y usted cree que María Helena tiene una obligación moral de honrar el acuerdo verbal que usted cree haber hecho con ella. Quiere que el nombre de sus padres esté en esa biblioteca. Esto significa mucho para usted.
- Si María Helena no está de acuerdo con ponerle el nombre de sus padres a la biblioteca, entonces puede pedir el reembolso de su dinero y así ayudarse a manejar sus propios problemas financieros.
- En un principio, fue muy educado y deferente con María Helena, pero ya se ha enfadado con ella. Su estilo de liderazgo relajado y arrogante es una fuente básica de los problemas de la universidad.
- Este problema de su donación es el último de una serie de problemas que demuestran el descuido de María Helena en el manejo de los problemas principales sobre los cuales recae la sobrevivencia de la universidad. Quiere que la incompetencia de María Helena quede expuesta y usar esta debacle para forzar a que se nombre un nuevo presidente, con el miedo de que su continuo involucramiento no traerá el liderazgo ni visión que la universidad necesita para sobrevivir a los difíciles años por venir.
- Amenazó a María Helena con demandar, aunque sea la última cosa que usted necesita ahora en su vida.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **Su honor y reputación personales:** no va a tolerar que María Helena cuestione su entendimiento de los términos de la donación. Ella está a punto de llamarle mentiroso. Ya le anunció a su hija que la biblioteca va a llevar el nombre de sus abuelos y quiere sorprenderlos con este hecho cuando el nuevo edificio se inaugure.
- **El futuro y liderazgo de la universidad:** la universidad está luchando para satisfacer nuevos retos. Está decayendo la inscripción de alumnos y no se están cumpliendo las necesidades financieras. Los métodos de enseñanza están desactualizados y rara vez se utilizan tecnologías de la información modernas. La universidad no puede ponerse al día mientras María Helena se mantenga siendo la presidenta de la junta y la presidenta de la universidad.



El director y donante traicionado: Michael Peruso

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

- **Sus credenciales como director:** las dificultades de la universidad y ahora este conflicto sobre su donación reflejan, de muy mala manera, el desempeño de la junta directiva, incluyendo el suyo. Ya puede oír a la gente rumoreando en el pueblo.
- **Los propios problemas de su compañía:** no tenía planeado hacer un reembolso del préstamo a su banco este año — que ahora debe en 30 días. La universidad no va a alimentar a su familia, de manera que si no quieren que se ponga el nombre de sus padres a la biblioteca, usted podría usar ese dinero para reembolsar al banco, en vez de tener que buscar una alternativa y una solución más costosa.

¿QUÉ VA A HACER USTED??

FASE 1: HOY

- Va a asistir a una reunión sobre la estrategia de recaudación de fondos solicitada por la joven cabeza del comité de financiación. Va a utilizar esta oportunidad para confrontar a María Helena. Después de todo, es normal que Juan, la cabeza del comité de financiación, esté involucrado en esta discusión. Más aún, los problemas sobre su propia donación tendrán de seguro un impacto en la estrategia de recaudación de fondos. No va a tomar un “no” como respuesta y pondrá en cuestión las habilidades de liderazgo de María Helena. Amenazará con demandar si es necesario.

FASE 2: UNA SEMANA DESPUÉS

- Usted siente que se ha arrinconado a sí mismo y está contento de que Juan lo haya convencido a aceptar que se contrate los servicios de un mediador profesional. No quiere someterse a los tribunales. Esto significaría gastos adicionales y podría conducir a publicidad adversa para la compañía. Además, no le van a devolver su dinero a tiempo para pagar el préstamo del banco. Será más reservado y abierto a encontrar una solución factible de los términos de su donación y el futuro de la universidad, pero quiere que el nombre de sus padres sean reconocidos públicamente.



El optimista director: Juan Fernández

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Tiene 35 años de edad, es bien educado y un recaudador de fondos talentoso.
- Fue nombrado hace seis meses en la junta directiva de la universidad. Esta es su primera experiencia como director. Está ansioso de tener éxito en esta experiencia. Espera poder estar pronto en la junta directiva de una empresa que cotice en bolsa.
- Es optimista por naturaleza y cree que las dificultades de financiación de la universidad se pueden sobrellevar con su liderazgo.
- Se acaba de casar, disfruta divertirse a la gente y por lo general es una persona alegre. Algunos de sus amigos lo llaman ambicioso y piensan que es demasiado ansioso por complacer a los demás.

¿QUÉ PIENSA USTED?

- No estuvo involucrado en la discusión que condujo a la donación de Michael. Para usted, esto suena muy poco profesional, sin perjuicio de quién tiene la razón y quién no. Muy probablemente, fue sólo un mal entendido que hubiera podido arreglarse en su momento. Las cosas en la administración y los procesos de la universidad definitivamente tienen que cambiar.
- Está sorprendido de lo inmaduros que han sido María Helena y Michael en su comportamiento, y se está empezando a preocupar por la dirección que este conflicto está tomando. Si este incidente se hace público, sus objetivos de recaudación de fondos va a ser mucho más difícil de lograr que lo pensado. Más aún, la gente puede llegar a pensar que la culpa fue suya, puesto que usted es la cabeza del comité de financiación. Nadie se va a dar cuenta que usted no estaba involucrado en este acuerdo de donación.
- En lo personal, a usted le gusta María Helena. Es la encarnación de la clase del viejo mundo, y está agradecido con ella por su nombramiento en la junta directiva.
- Michael, definitivamente, no es su tipo, pero usted piensa que hace un aporte pragmático a las deliberaciones de la junta directiva, el cual la universidad necesita.
- Cree que puede llegar a hablarles razonablemente tanto a María como a Michael, y así resolver el conflicto. Sin embargo, no sabe bien cómo hacerlo.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **Su reputación como miembro de la junta directiva y cabeza del comité de financiación:** si el conflicto no se resuelve, podría afectar su reputación y poner en riesgo sus ambiciosos planes.
- **El éxito de su estrategia de recaudación de fondos:** cree que la universidad podría recaudar más dinero, pero necesita el apoyo de la junta directiva. María Helena y Michael deben actuar en el mejor interés de la universidad, en vez de pelearse entre ellos.
- **El futuro de la universidad:** la universidad necesita “repensarse” a sí misma y mejorar su imagen. Está ansioso de hacer su parte, pero el resto de la junta directiva también necesita despertarse a la realidad.



El optimista director: Juan Fernández

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUÉ VA A HACER USTED??

FASE 1: HOY

- Recibirá muy amablemente a María Helena y a Michael a la reunión que usted convocó para discutir la estrategia de financiación. Si ellos lo aprueban, va a presentar la estrategia en la próxima reunión de la junta. Quiere usar esta oportunidad para suavizar los problemas entre María Helena y Michael sobre la donación. Si ellos no logran ver los pormenores de este asunto de la donación, por lo menos quiere que acuerden reunirse con un mediador profesional, antes de considerar seriamente una demanda judicial. Mostrará su empatía, pero les recordará que los mejores intereses de la universidad están en riesgo.

FASE 2: UNA SEMANA DESPUÉS

- Se alivió al saber que un mediador profesional está disponible, con tan poca anticipación, para reunirse con María Helena y Michael. El conflicto sobre la donación es más fuerte de lo que pensaba, puesto que sacó a flote muchos otros asuntos entre ellos. Si no se encuentra una solución con el mediador, está considerando renunciar, antes de exponerse a una demanda. María Helena y Michael acordaron que quieren que usted sea parte de la reunión de hoy – al menos les cae bien y lo respetan. Va a tomar una postura pasiva durante la reunión, pero puede ayudar a encontrar soluciones del tipo ganador-ganador y reforzar, positivamente, cualquier paso que se tome en la dirección correcta.



El experto mediador: Alfonso López

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

¿QUIÉN ES USTED?

- Tiene 58 años de edad y es uno de los mediadores más experimentados del Centro Nacional de Mediación. Ha mediado cerca de 2.000 conflictos, la mayoría de ellos ligados a asuntos de construcción y de seguros.
- Cree que los conflictos son parte de la vida y que, canalizados debidamente, pueden conducir a maravillosos desarrollos positivos.
- * Ha escrito mucho acerca de los MARC y sus beneficios, y está a la espera de hacer un buen trabajo de resolución de conflictos con la junta directiva de la Max Henry University.
- No es un experto en gobierno corporativo y nunca ha sido parte de una junta directiva, aunque esa experiencia le parecería tentadora. Sin embargo, ayudar a resolver conflictos — de cualquier tipo — requiere buenas habilidades de mediación y algo de sentido común.
- No tiene conflictos de intereses con la universidad, con María Helena, con Michael, ni con ninguno de los demás directores. Nunca había oído de Juan antes de que él contactara la secretaria del Centro de Mediación para que lo asistiera.

¿QUÉ PIENSA USTED?

- Juan le hace un breve resumen del conflicto de la donación de Michael, y usted se reunió muy cortamente con María Helena y con Michael.
- Ambos se sienten muy mal con el otro, pero admitieron individualmente que no quieren tener una batalla en los tribunales.
- Hay un obvio espacio para el acuerdo sobre los términos del conflicto, pero esto es sólo la punta del iceberg.
- Si estas dos personas realmente quieren entenderse y hacer un trabajo constructivo, se tendrá que sacar a la superficie los resentimientos más profundos. De otra manera, incluso si se soluciona el conflicto de la donación, tarde o temprano encontrarán algo más sobre lo cual discutir.
- Obviamente, existen algunas tensiones con respecto al liderazgo de la universidad, las finanzas y demás problemas que se deben enfrentar. Usted quisiera, de verdad, sugerir un retiro estratégico de la junta directiva, el cual usted o alguno de sus colegas estaría dispuesto a facilitar. Esto permitiría que los problemas salieran a flote, se prevendrían conflictos y ayudaría a encontrar mejores maneras de hacer las cosas para la universidad y su junta directiva.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ EN JUEGO?

- **Resolver el conflicto:** un conflicto solamente se resuelve si las partes lo desean. Es su disputa y su solución. Pero, con frecuencia se les echa la culpa a los mediadores cuando las discusiones terminan en un punto muerto. Usted hará todo su esfuerzo para facilitar un resultado que funcione para solucionar este conflicto.
- **La exposición del Centro Nacional de Mediación y la suya propia:** este caso es una buena oportunidad de exposición para el Centro; le podría ayudar a ampliar el alcance de los posibles clientes. Usted, personalmente, está muy interesado en construir un buen nombre para sí mismo como mediador especializado en conflictos de sala de juntas.



El experto mediador: Alfonso López

NOTAS CONFIDENCIALES DEL JUEGO DE ROL

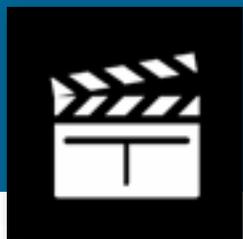
¿QUÉ VA A HACER USTED??

FASE 1: HOY

- Para los objetivos de este ejercicio, tendrá permiso de oír lo que se dice en la reunión que Juan convocó con María Helena y Michael. También puede tener acceso a sus notas confidenciales del juego de rol.

FASE 2: UNA SEMANA DESPUÉS

- Recibirá a María Helena, Michael y Juan. Establecerá el fin de la reunión y le pedirá a las partes que expresen su compromiso en la búsqueda de una solución que funcione para el conflicto. Le pedirá a María Helena y a Michael que presenten sus posiciones, sin interrumpirse el uno al otro. Luego, pasarán a construir un entendimiento común sobre la situación general, incluyendo: las dificultades financieras de la universidad, la necesidad de modernizar las instalaciones y la necesidad de programas de capacitación por internet. Por medio de esta discusión, tratará de ayudar a construir campos comunes bajo el entendimiento del mejor interés de la universidad. Animará a María Helena a que reconozca que – considerando la situación de la universidad – está muy agradecida por la donación de Michael. Luego, podrá explorar con Michael si estaría dispuesto a aceptar que se honrara y reconociera a sus padres de alguna otra manera diferente a ponerle sus nombres a la biblioteca. Se le pueden pedir ideas a Juan e invitar a María Helena a que haga alguna sugerencia.
- Si el tiempo lo permite, podría ayudarle a María, Michael y Juan a pensar en la forma de enfrentar de la mejor manera los conflictos que afronta la universidad. Si existe la voluntad de trabajo constructivo, sugiera organizar un retiro de la junta directiva.



Agromash OSJC

Un ejercicio de estudio de caso sobre gobierno corporativo

RESUMEN ▶ Este caso explora un conflicto entre un grupo de accionistas y la junta administradora de una compañía parcialmente privatizada, Agromash OJSC, sobre prácticas de gobierno. Liderados por el anterior CEO, los accionistas disidentes tratan de convocar una asamblea extraordinaria de accionistas para aprobar un programa anti-crisis y reelegir la junta administrativa y su presidente. La junta administrativa rechaza la solicitud porque los accionistas no reúnen colectivamente el 10% del umbral mínimo de derechos de votos. Después de un segundo intento sin éxito de convocar a una asamblea extraordinaria, el caso se publica en los medios. La administración presenta una denuncia ante la fiscalía local, mientras que los accionistas disidentes entablan una demanda. La junta administrativa y los accionistas disidentes, eventualmente, acuerdan una mediación, mientras que el caso sigue pendiente en los tribunales. En este ejercicio, los participantes consideran los respectivos méritos y posibles resultados del litigio y de la mediación.

Copyright 2011. International Finance Corporation. Todos los derechos reservados.



INFORMACIÓN ACERCA DEL CASO DE ESTUDIO : AGROMASH OSJC

OBJETIVOS

- Entender y discutir un conflicto de gobierno corporativo entre la junta directiva y un grupo de accionistas que colectivamente controlan una minoría del total de votos.
- Entender y explicar los beneficios y limitaciones potenciales de la mediación y del litigio.

EL EJERCICIO



- Dé 50 minutos para este ejercicio:
 - 10 minutos para leer el caso
 - 15 minutos para discutir el caso
 - 15 minutos para comparar los potenciales beneficios y límites de la mediación y del litigio
 - 10 minutos para la organización de la información
- Este ejercicio de estudio de caso se tiene que llevar a cabo como una sola sesión continua.
- Este caso se puede usar para la capacitación de directores y de profesionales en resolución de conflictos.



PARA UNA GUÍA EN DISCUSIONES DE ESTUDIO DE CASOS SOBRE CONFLICTOS DE GOBIERNO CORPORATIVO, VÉASE EL VOLUMEN 3, ANEXO 2

LA COMPAÑÍA

- Agromash OJSC (Agromash) fue creada con el programa de privatización del país en 1995. Produce tractores pequeños para trabajos agrícolas, equipos de grúas y otros implementos. Según lo exige las leyes de derecho societario del país, Agromash tiene una estructura de dos niveles en su junta directiva.
- Como resultado del programa de privatización a través de vales [*voucher privatization program*] del país, la propiedad de la compañía está ampliamente distribuida, pero la compañía no cotiza en bolsa actualmente. El gobierno (Fondo de Propiedad del Estado) es el dueño del 20% de la sociedad, la fuerza de trabajo colectiva (427 empleados) del 69% y el resto de los individuos y entidades legales de un 2%.
- Agromash enfrenta grandes problemas financieros debido a que otras dos compañías inician operaciones en el país. Está teniendo dificultades en recaudar capital para financiar un programa de modernización y ser más competitivos.
- El anterior CEO de Agromash, Ivan Petrovich Zubitsky, fue derrocado después de la privatización y reemplazado por Nikolay Vasilyevitch Rostotsky. Ivan Zubtsky permaneció como accionista y fue nombrado Cabeza del Departamento de Relaciones Exteriores de la Administración de la Región.

EL CONTEXTO

- 27 de septiembre de 2004. Un grupo de accionistas, que en conjunto tienen 10,6% del total de votos, presentó una solicitud para convocar una asamblea general extraordinaria de accionistas (AGA) con la siguiente agenda:
 - (1) Reelección de la junta administrativa y del presidente de la junta
 - (2) Aprobación del programa anti-crisisLas justificaciones de su solicitud incluían: posición financiera y económica críticas de la sociedad anónima, ausencia de un programa claro de cambio y la disolución de los activos de Agromash OJSC. La solicitud se dirigió a la Administración de Estado de la región, el Fondo de Propiedad del Estado, la administración y los directores; sin embargo, la solicitud sólo se envió a la Administración Regional. A la mañana siguiente, la Administración Oblast entregó la solicitud al CEO contra su firma.
- 29 de septiembre de 2004. La junta administrativa revisó la solicitud de los accionistas y decidió verificar la autenticidad de las firmas de los accionistas. Se formó una comisión para probar la veracidad de las firmas por medio de su comparación con el registro de accionistas y solicitando el voto de los accionistas. La comisión estableció que: los accionista que controlan el 0,9% de los votos no habían firmado la solicitud y que sus firmas habían sido falsificadas; y los accionistas que controlaban el 0.7% de los votos, renunciaron a la solicitud, por escrito, por una serie de razones (por ejemplo “no entendieron las implicaciones de sus acciones”, “cambiaron de opinión”).
- 15 de octubre de 2004. Después del proceso de verificación, la administración decidió negar la solicitud de los accionista porque: (1) había sido firmada por un número insuficiente de accionistas (que tenían 9% en vez del 10% de los votos); (2) en agosto de 2004, en una asamblea de la junta pública, la administración ya había informado sus resultados de desempeño de los primeros seis meses de 2004; y (3) la AGA normal estaba programada para el primer trimestre de 2005 sujeta a la cláusula 8.2.1 de los estatutos de la sociedad.
- 12 de noviembre de 2004. Los accionistas disidentes aplican de nuevo a la administración con la solicitud, firmada por los accionistas que controlan 11,2% de los votos.
- 23 de noviembre de 2004. A su mera discreción, este grupo de accionistas publicó, en un periódico local, una notificación de una AGA extraordinaria. La agenda de la asamblea incluía: un informe de la administración sobre la situación financiera y económica de Agromash OJSC y sobre las transacciones de desembolso de activos de Agromash OJSC y las elecciones de todos los cuerpos administrativos.
- 26 de noviembre de 2004. La administración publicó, en los medios de comunicación, una notificación para convocar a una AGA el 22 de marzo de 2005, con la siguiente agenda: informe del CEO sobre resultados operacionales de Agromash OJSC para ese periodo, informe de la junta directiva sobre los resultados del desempeño para ese periodo y aprobación del informe anual y finanzas.
- En paralelo, la administración interpuso, ante el fiscal local, una querrela en cuanto a las acciones ilegales del grupo de accionistas. Los accionistas interpusieron una demanda en un tribunal local, la cual programó una primera audiencia para el 5 de febrero de 2005. En un esfuerzo por manejar el conflicto, la administración sugirió[5][6]
- A la mediación irán: Ivan Petrovich Zubitsky, el anterior CEO de Agromash OSJC y la cabeza actual del Departamento de Relaciones Exteriores de la Administración de estado regional (este estaría representando a los accionistas que iniciaron la asamblea) y Nikolay Vasilyevich Rostotsky, el actual CEO de Agromash OJSC.

LA TAREA

- Separar a los participantes en dos grupos:
 - El grupo 1 revisará los méritos del conflicto usando los tribunales y los posibles resultados
 - El grupo 2 revisará los méritos de la mediación y los posibles resultados

Los participantes pueden usar la siguiente tabla como guía:

AGROMASH OSJC: BENEFICIOS Y POSIBLES RESULTADOS DEL LITIGIO Y LA MEDIACIÓN

	TRIBUNALES	MEDIACIÓN
Los intereses del demandante		
Los intereses del demandado		
Posible decisión respecto del demandante		
Posible decisión respecto del demandado		
Acciones futuras del demandante		
Acciones futuras del demandado		

FUENTE: Adaptado del Departamento de Asia Europea y Central – Unidad de Gobierno Corporativo del IFC.

GUÍA DE LECTURAS PARA EXPERTOS EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO

Alkhafaji, A. *A Stakeholder Approach to Corporate Governance*. Nueva York: Quorum Books, 1998.

American Bar Association, *Committee on Corporate Laws, Corporate Director's Guidebook*. Quinta edición. Washington, D.C.: ABA, 2007.

Bain, N. *The Effective Director: Building Individual and Board Success*. Londres: Institute of Directors, 2008.

Bainbridge, S. *The New Corporate Governance in Theory and Practice*. Nueva York: Oxford University Press, 2008.

Cadbury, Sir Adrian. *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*. Londres: Egon Zehnder International, 2000. Disponible en: http://www.eiodqa.eiod.org/%5CUploadedPdfFiles%5Cfamily_firms_cadbury.pdf.

Colley, J., J. Doyle, W. Stettinius, and G. Logan. *Corporate Governance*. The McGraw-Hill Executive MBA Series. Nueva York: McGraw-Hill, 2003.

International Finance Corporation. *Corporate Governance Success Stories*. Washington, D.C.: IFC, 2010. Disponible en: [http://www.ifc.org/ifcext/mena.nsf/AttachmentsByTitle/CGSuccessStories/\\$FILE/Corporate+Governance+Success+Stories.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/mena.nsf/AttachmentsByTitle/CGSuccessStories/$FILE/Corporate+Governance+Success+Stories.pdf).

_____. *IFC Family Business Governance Handbook*. Washington, D.C.: IFC, 2008. Disponible en: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business_Second_Edition_English+/\\$FILE/Englsh_Family_Business_Final_2008.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business_Second_Edition_English+/$FILE/Englsh_Family_Business_Final_2008.pdf).

_____. *Practical Guide to Corporate Governance: Experiences from the Latin American Companies Circle*. Washington, D.C.: IFC, Septiembre 2009. Disponible en: <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/C33DDE650E2B859E852576250066191B?OpenDocument>.

McCahery, J. and E. Vermeulen. *Corporate Governance of Non-Listed Companies*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

Monks, M. G. and N. Minow. *Corporate Governance*. Londres: Blackwell Publishing, 2004.

Morck, R. K. *A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers*. Chicago: University of Chicago Press, 2005.

O'Brien, J., ed. *Governing the Corporation. Regulation and Corporate Governance in an Age of Scandal and Global Markets*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

Organization for Economic Cooperation and Development. *Conclusions and Emerging Good Practices to Enhance Implementation of the Principles*. Paris: OECD, febrero de 2010. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdf>.

_____. *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*. Paris: OECD, junio de 2009. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/3/10/43056196.pdf>.

_____. *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD, 2004. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.

Solomon, J. *Corporate Governance and Accountability*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2007.

Varallo, Gregory V., Daniel A. Dreisbach, y Blake Rohrbacher. *Fundamentals of Corporate Governance: A Guide for Directors and Corporate Counsel*. Segunda edición. Washington, D.C.: ABA, 2009.

Ward, John. *Creating Effective Boards for Private Enterprises*. Marietta, Ga.: Family Enterprise Publishers, 1991.

Zall, Ronald I. *The Board of Directors in a Family-Owned Business*. Director's Handbook Series. Washington, D.C.: National Association of Corporate Directors, 2004.

PORTALES DE INTERNET ÚTILES

Berlin Center of Corporate Governance (BCCG)

www.bccg.tu-berlin.de

Brazilian Center for Corporate Governance (IBGC)

www.ibgc.org.br

Centre for International Private Enterprise

www.cipe.org

Egyptian Institute of Directors

www.EIOD.org

European Corporate Governance Institute

www.ecgi.org

Global Corporate Governance Forum

www.gcgf.org

Hawkamah

www.Hawkamah.org

International Chamber of Commerce

www.iccwbo.org

International Financial Corporation

www.ifc.org

International Corporate Governance Network

<http://www.icgn.org>

OECD - Corporate Governance

www.oecd.org

The Corporate Library

www.thecorporatelibrary.com

The Encyclopedia About Corporate Governance

www.encycogov.com

World Bank

www.worldbank.org