

ENLACES

IDENTIDAD

HISTÓRICO

ESCRÍBANOS

Se hace camino al andar

En esta edición nos hemos atrevido de reproducir un artículo internacional que da luces sobre un asunto que suele ser muy sensible en las relaciones entre quienes están en los cargos más altos de una empresa. En la teoría de gobierno corporativo está bastante claro que hay una diferencia notable entre la administración y la dirección; tan claro como que la función de la dirección es la planificación estratégica mientras que la administración es una tarea de ejecución. En la mayoría de los casos esta es una sana división de funciones, pero hay empresas, como las pymes, en las que no existe la capacidad de separar radicalmente estos cargos. El artículo que aparece bajo la categoría de destacado da algunas pistas que son, sobre todo, útiles para entender el papel de cada uno de los actores de los órganos de dirección de las sociedades. Le resultará interesante.



EL PROGRAMA

DESTACADO

La segunda generación protege la sostenibilidad de la empresa



Tres miembros de la familia Ospina, junto a Mónica Villagómez, Presidenta Ejecutiva de la Bolsa de Valores de Quito.

Ospining S.A. es la nueva empresa que decidió ingresar al mundo del gobierno corporativo en el Ecuador. Se suma a 30 empresas que están en la fase de diagnóstico y a tres que están en la implementación de códigos para el mejor gobierno de las empresas.

"Tengo la plena seguridad de que esto le va a hacer bien a la compañía", declaró Pedro Ospina, Presidente de Ospining (con una sonrisa declaró que también le va a hacer bien a la familia).

Se trata de una empresa cuya condición está pasando a manos de la segunda generación y que se dedica a la inteligencia estructural.

Desde hace 30 años se dedica al diseño estructural, fabricación y montaje de estructuras de acero para edificios, es la pionera de esta industria en el área andina.

La empresa, que ha exportado estructura para la construcción de 25 edificios en Colombia, firmó el convenio con el Programa de Buen Gobierno Corporativo del Ecuador para, en la conclusión del programa, contar con un código que le permita fortalecer su actividad en el largo plazo.



La Bolsa de Valores de Quito, Infomercados y Revista Ekos han convocado al II Concurso Nacional de Ensayo Económico, que está dirigido a estudiantes de pregrado.

No se olvide de descargar las bases de este concurso: http://www.ccbvq.com/zhtmls/p_actualidad/ensayo/publicar.pdf

Manual para no inmiscuirse en la administración

Asumiendo que la empresa familiar ha entendido la importancia de disponer de un órgano de gobierno que cuide de la proyección de la empresa en el largo plazo, asegure su continuidad y monitoree la dirección de la misma, se puede empezar a hablar de otro interesante tema: la separación de poderes entre el presidente de la junta directiva y el máximo ejecutivo de la empresa.

¿Es necesaria la separación de poderes? Habrá casos en los que no se dará esta separación por diversas razones. La más justificada es el tamaño.

En una empresa muy pequeña, donde separar gobierno y dirección no es posible, es mucho más complicado hacer el ejercicio de saber cuándo uno está actuando como presidente y cuándo lo está haciendo como máximo ejecutivo. Se podría argumentar que no hay necesidad de ganar tamaño. Respetable.

Sin embargo, si la generación al mando no se preocupa por crear espacio para los miembros de la siguiente, a través del tamaño, está poniendo la semilla de problemas que tarde o temprano acabarán apareciendo.

Cuando el espacio es escaso, la gente lucha por él y si no lo encuentran se sienten incómodos. Muy humano.

Esto no quiere decir que todos los miembros de la siguiente generación tengan que trabajar en la empresa, pero sí debe haber capacidad para generar un dividendo adecuado para aquellos que desempeñarán únicamente el rol de accionista, una junta directiva en la que los que puedan aportar valor impriman las ideas y los valores de la familia al negocio y, si así se decide, un espacio directivo para los que demuestren su capacidad y suficiencia en esta profesión.

Asumir que lo anterior es deseable para la empresa familiar y para la familia propietaria nos lleva a reflexionar acerca de cómo debe funcionar esa junta directiva y a pensar en la función del presidente de la misma. ¿Cómo debe hacer su contribución de valor el presidente?

¿Cuál es su rol? En el plano conceptual: establecer los principios básicos. Algunas empresas van entendiendo la importancia del cargo de presidente de junta y recurren a personas externas. De la destilación de buenas prácticas observadas en Juntas Directivas que aportan valor y funcionan de forma óptima se desprenden estos principios que la mayoría de presidentes de junta suelen tener muy presentes:

• **Rendición de cuentas (accountability):** Es importante que cada miembro de la Junta tenga la convicción de que no puede ir como una rueda suelta, sino que forma parte de un órgano que colegiadamente rinde cuentas a la propie-

dad, aunque cada uno de ellos también deba rendir cuentas.

• **Amigable disidencia:** De la discusión sale la luz. Sin debate no hay oportunidades para mejorar. Mantener vivo el debate sin llegar al enfrentamiento es una capacidad imprescindible en un buen presidente.

• **Unanimidad:** Este es un tema deseable especialmente en la empresa familiar. Se trata de convencer y no de vencer por votación. Aunque a veces resulte imprescindible recurrir a este procedimiento, el presidente debe intentar lograr el consenso, sin paralizar las decisiones.

• **Colegialidad:** Exige al presidente uti-

rio anual de reuniones y respetarlo.

Teniendo en cuenta que habitualmente todos los miembros que pueden aportar valor son personas muy ocupadas, ayuda mucho establecer con carácter anual la fecha de las reuniones. De esta manera es mucho más fácil lograr una coincidencia de fechas.

También se debería establecer el orden del día para cada una de las reuniones de la junta a partir de la información suministrada por el primer ejecutivo y teniendo en cuenta las posibles peticiones de cada uno de los miembros.

El orden del día es indispensable, ya que marca la agenda de trabajo de cada reunión. Es la herramienta fundamental,



lizar al máximo la capacidad de deliberación y decisión de una junta directiva para ayudar a enfocar adecuadamente la solución a los retos que la empresa debe afrontar.

• **Unidad:** La junta, en su conjunto, debe trabajar pensando en el bien de la empresa a largo plazo y no solo considerar los intereses que un miembro puede estar representando en un momento determinado. Hay que estar convencido de que el 'bien del accionista' pasa, necesariamente, por el 'bien de la empresa'.

• **Transparencia:** Es la exigencia lógica del principio de autorregulación corporativa.

En el plano operativo: facilitar el trabajo de la junta directiva. En este sentido, el principal objetivo es lograr que la junta funcione como un equipo de alto rendimiento.

Para conseguirlo, es necesario que todos los miembros lleven preparados los temas a tratar en cada reunión; facilitar que se produzca una discusión abierta y en profundidad sobre los distintos temas, lograr que se escuchen -no sólo se oigan- y valoren todas las opiniones; propender por un ambiente distendido y crear un clima de confianza, ordenando las intervenciones, entre otros. Resulta muy útil programar un calend-

junto con la información proporcionada a los miembros, para que una junta funcione o se paralice.

Sin una orden del día trabajada y bien estructurada, los miembros pueden verse abocados a ser simples oyentes, mientras que lo deseable es que tengan una participación activa.

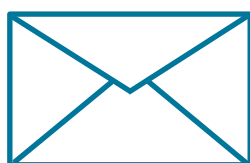
Hay que evitar por todos los medios que las reuniones de la junta directiva sean únicamente informativas, deben ser de trabajo para que este órgano funcione a plenitud.

Habitualmente los miembros (de junta) que pueden aportar valor son personas muy ocupadas, ayuda mucho establecer con carácter anual la fecha de las reuniones.

Sin una orden del día trabajada (para la junta) y bien estructurada, los miembros pueden verse abocados a ser simples oyentes, mientras que lo deseable es que tengan una participación activa.

Estas reflexiones de Josep Tápies, profesor de la cátedra de Empresa Familiar del Iese (España), fu publicadas por la versión digital de Portafolio, de Colombia.

<http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/MAM-3563773>



Comentarios
Eliminar registro / Remove
Administración
Información

goredco@gobiernocorporativo.com.ec