

Del Programa de Buen Gobierno Corporativo, de la Bolsa de Valores de Quito, con el auspicio del BID

ENLACES

IDENTIDAD

HISTÓRICO

ESCRÍBANOS

EL PROGRAMA

Comienza la dura espera

En el mundo, así como el Ecuador, este primer trimestre demanda de una actitud paciente. En marzo se publican, en una reacción en cadena, los informes de las empresas y se los presenta a la junta general de accionistas. Y, para el gobierno corporativo, es un momento clave, pues allí se evalúa, por un lado, la profundización en la aplicación de los principios de buen gobierno y, por otro lado, los efectos externos que provocaron que la organización estuviera en una mejor posición que aquellas que no tienen principios de mejor gobierno. La junta de accionistas es el espacio en el que, entre otras cosas, se mide la eficiencia demostrada por la empresa para transparentar la información. En vista que 2009 fue un año fundamental para el gobierno corporativo ecuatoriano, los informes que se presenten tendrán mucho condumio relacionado con la mejor administración de las compañías y este espacio estará listo para informar de esos eventos.



DESTACADO

Estrategia de sucesión del CEO

Un 25% de las empresas del Ibex no cuenta con mujeres en sus consejos de administración

Nueve de las 35 empresas que componen el Ibex-35, es decir, un 25%, no cuenta con ninguna mujer en su Consejo de Administración, según el V Informe sobre Juntas Generales de Accionistas. Las empresas que no contaron en 2009 con mujeres en sus consejos de administración son ACS, Bankinter, Cintra -actualmente no cotiza tras completar su fusión con Ferrovial-, Gamesa, Gas Natural, Iberia, Sacyr, Técnicas Reunidas y Telecinco.

No obstante, el informe, publicado este miércoles 13 de enero, elaborado en colaboración con la escuela de negocios IESE, señala que el número de mujeres en los consejos se ha incrementado el 65 por ciento, y ha pasado de 26 en 2008 a 43 en 2009.

En opinión de la copresidenta del Foro, Nuria Vilanova, los datos demuestran que la presencia de mujeres en los órganos de decisión



mejora los resultados de las compañías, "no exactamente por la presencia de mujeres, sino porque estas empresas desarrollan mayores grados de responsabilidad en todos los ámbitos".

En su quinta edición, el informe analiza el comportamiento de las empresas en relación con sus accionistas minoritarios y el grado de cumplimiento de las recomendaciones del código de Buen Gobierno Corporativo.

El documento destaca que sólo 18 de las 35 empresas del Ibex han votado en un punto independiente del orden del día las retribuciones a los consejeros, un tema "muy debatido" en las juntas generales, aunque considera "muy positivo" que nueve de ellas incluyera en la documentación remitida a sus accionistas un informe específico sobre este punto.

La sucesión en la alta dirección empresarial es una estrategia fundamental para el futuro de la compañía. Planificar, detectar los talentos y ajustar los tiempos son parte de un complejo proceso que muchas veces es desbordado por la falta de previsión o por las urgencias de la realidad.

Gustavo Wurzel, director de la consultora Heidrick & Struggles, cuenta que el planeamiento de la sucesión de alta dirección lleva entre tres y cinco años. No obstante, advirtió que, en el largo plazo, las compañías deberían hacer planes de carrera a 20 años y pensar en las próximas cinco o seis personas que ocuparán la máxima posición.

Como sucede en las divisiones inferiores de los clubes de fútbol, las empresas también trabajan para formar su semillero. Esto implica detectar los perfiles de alto potencial, formarlos con un plan de carrera en las distintas áreas de la compañía para que más tarde lideren alguna unidad de negocio.

El timing debe ser ajustado de manera tal que no se nombre a alguien que aún no está maduro para el puesto. Tampoco es conveniente demorar la designación de quien ya está apto, porque se corre el riesgo de que sea captado por el mercado laboral.

Marcelo Barrios, coordinador académico de la Escuela de Negocios de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), dice que la sucesión es uno de los primeros temas por ser considerados cuando se llega al máximo puesto y que los consejos de administración tienen la tarea de conformar una terna para cubrir los puestos claves. "Hay que tener una terna con distintos perfiles, para evaluar qué sucede en el mercado", agrega.

El gerente general de la consultora Hay Group, Roberto Martínez, destaca que esta tarea dejó de ser una

responsabilidad primaria del CEO en funciones y exige que trabaje en conjunto con los directores no ejecutivos. Para Martínez, el reemplazo del máximo directivo de una organización lleva de 18 a 24 meses. Cerca de un año lleva crear un pool de candidatos y seleccionar uno, y los meses restantes sirven para hacer la transición. "Llevar adelante un proceso de sucesión, de esta manera, minimiza el riesgo del cambio, da mayor transparencia a los grupos de interés y evita sesgos", destaca.

Existen tres perfiles de profesionales para ocupar estos puestos: expertos que quieren ser reconocidos en su ámbito, aquellos que constantemente aprenden cosas nuevas, y los que buscan poder y manejo del negocio. Según la compañía, se privilegia uno sobre otro.

"No hay que confundir buen desempeño en lo técnico con el potencial gerencial. Se puede perder un buen técnico y ganar un mal gerente", dice Wurzel. Desempeño y potencial son dos aptitudes que no están directamente vinculadas. El potencial tiene más que ver con la capacidad de aprendizaje. Y opina que el éxito de un ejecutivo se explica en un 25% por temas técnicos y un 75%, por otras competencias necesarias para el puesto que ejecutará, como la creatividad o la responsabilidad.

Martínez coincide en que ejecutivos exitosos en sus roles no son garantía de éxito como CEO. "Hay que tener

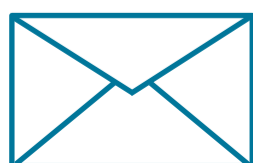


en claro el perfil que se busca a futuro para conducir la organización, y luego evaluar los perfiles internos y externos", comenta.

Educar al candidato en temas de gobierno corporativo, transferir relaciones claves para el negocio, asumir paulatinamente responsabilidades, actuar sobre las implicancias para el equipo ejecutivo y la estructura organizacional son parte del plan que se debe acordar entre el CEO saliente y el entrante.

El director de Heidrick & Struggles explica que el punto de partida para la estrategia de sucesión en una compañía es hacer un mapa con el desempeño y potencial de todo el personal. "Hay que tener en claro qué se necesita en cada puesto y qué se va a necesitar en los próximos años", agrega.

La realidad de las empresas nacionales difiere de las internacionales, según los especialistas. En Estados Unidos, los CEO tienen una duración promedio de siete años, pero en América latina estos plazos son más breves. Según Wurzel, las compañías nacionales no están tan estructuradas y hay mucho personalismo. Y explica que se da una complejidad entre la duración de los planes de negocio y los tiempos de los directivos, que se reducen cada vez más.



Comentarios
Eliminar registro / Remover
Administración
Información

goredco@gobiernocorporativo.com.ec