

MEJORES PRÁCTICAS

CORPORATIVAS

**VISIÓN
ABSTRACTA**
MULTIFASCÉTICO
Y CREATIVO

**VALOR DE LA
SALUD MENTAL**
ACERCAMIENTO AL
SÍNDROME DE BURNOUT

**EMPRENDIMIENTO
SIN LÍMITES**
RECONFIGURANDO
LOS NEGOCIOS

ESPECIAL
COMPRAR UNA IDEA
CUANDO LA TECNOLOGÍA
ALCANZA AL ARTE



El coach para las grandes ligas

PRÁCTICAS GLOBALES



¿Qué hace a un EXCELENTE CONSEJERO?

En México aún no está regulado por alguna ley o norma cuáles deben ser las características de un excelente Consejero, por lo tanto, solo es posible remitirse a algunos lineamientos a manera de recomendaciones. Lo anterior no es malo, de hecho, sería difícil dictar particularidades para un excelente Consejero ya que cada caso, empresa, situación o problemática de las organizaciones es muy diferente y requiere un enfoque generalista u holístico más que de una sola especialidad.

No basta con reflejar números sólidos, llevar una estrategia metódica, ser equitativo, lograr un buen manejo de conflictos o adherirse al cumplimiento de los deberes de lealtad y diligencia. Ser un excelente Consejero y crear o formar parte de un Consejo de Administración óptimo es una tarea ardua y que requiere mucha voluntad.

Sin embargo, nada es imposible. Si bien es complicado buscar al Consejero ideal, sí hay características que considero indispensables y que se deben procurar en quienes ocupamos este tipo de cargos en las empresas u otro tipo de órganos públicos y privados, estas son:



Socio de
Consultoría
César Arias

carias@
globalpractice.
com.mx

Involucramiento: Es preocupante ver cuando algunos Consejeros no dominan el *Core Business*, la historia de la compañía o la operación general de la empresa que asesoran por la idea de que pueden perder un enfoque global del negocio. Esto no es cierto. Para ser un buen asesor se deben intercam-

biar puntos de vista con el equipo directivo, aportar ideas prácticas y de fácil implementación, innovar y, de vez en cuando, tener alguna sesión de trabajo con la dirección o gerencia de un área en particular. Aunque coincido en que siempre se debe guardar independencia y objetividad, no se debe llegar al exceso de la desconexión. Es mejor que todas las cosas tengan un balance perfecto.

Comunicación: Pensemos por un instante en que el Consejo define la mejor Planeación Estratégica que la empresa ha tenido en años pero fallamos en comunicarla, monitorearla o bajarla a todos los colaboradores. Si esto pasa, nuestro esfuerzo habrá sido en vano. Por ello, resulta primordial nuestra habilidad para comunicar de manera clara y concisa lo que esperamos, así lograremos ir todos, con certeza, hacia la misma dirección.

Actualización: La preparación continua, como en cualquier otro aspecto de la vida, es muy importante. Deja mucho que desear cuando en un Consejo se tratan asuntos relativos con Ciberseguridad, Big Data, AI, Data Mining, Machine Learning, Trend Technologies o Metodologías Agiles y uno o más Consejeros desconocen de qué se está hablando. Tomando en cuenta que vivimos en una época disruptiva y de cambio constante, debemos ser extremadamente dinámicos y con una probada capacidad de reacción. Los integrantes del Consejo deben exceder las expectativas y estar a la vanguardia en todo tipo de conocimientos.

Diversidad: Ya lo dijo Walter Lippmann: «Cuando todos piensan igual es que ninguno está pensando», por ello es que un Consejo debe estar nutrido por varios perfiles con experiencias variadas con el objetivo de no llegar siempre a la misma conclusión. Si no hay debate o diferencias

las ideas y la creatividad perecen. Un Consejero debe ser humilde y aceptar que no todos percibimos las cosas de la misma forma y adoptar conceptos que antes quizá no le parecían novedosos. Nada más enriquecedor que los Consejeros adoptando, aceptando y promoviendo la diversidad de género, edad y formación profesional, entre otras.

Visión: Es importante que un Consejero no se enfoque únicamente en los temas numéricos. Recordemos que una empresa tiene otro tipo de reportes, métricas o factores que la afectan o benefician, no todo está en los Estados Financieros. Hay una gran variedad de conceptos que un Consejero debe apuntalar, por ejemplo: talento humano, tecnologías de la información, estrategia comercial, entorno político, temas ambientales y ética o responsabilidad social.

Disponibilidad: Una de las cosas que más se pide a un Consejero es que tenga el tiempo suficiente para dedicárselo a la empresa que asiste. La labor de un Consejero no se reduce a lo que dura la junta trimestral, hay mucho trabajo previo de estudio y otro tanto para dar seguimiento a los acuerdos tomados, eso sin tomar en cuenta que, muy frecuentemente, la Dirección General o el Equipo Directivo nos buscan directamente para resolver algún tipo de inquietud o intercambiar puntos de vista.

Si me permiten ser más específico, diría que se trata de experiencia técnica probada en Consejos. No es lo mismo el hecho de tener conocimientos por una licenciatura, posgrado y/o vida laboral, que debatir, soportar, conciliar o cabildear una idea entre un grupo de gente especializada en sus giros respectivos. Un Consejero se asume como alguien que domina los tópicos para los cuales fue invitado. >

Imparcialidad: Esta particularidad puede ser difícil de encontrar ya que se busca un Consejero que conozca y tenga amplia experiencia en el giro de la empresa, sin embargo, se debe cuidar que no tenga relación con nuestros pares o competidores más cercanos, es decir, es necesario asegurarse de que no haya conflictos de interés. Si se trata de un buen Consejero de nicho los accionistas lo quieren solo en su sala de juntas y no en la de al lado también.

Networking: Esto se basa en su capacidad para relacionarse y desarrollar vínculos profesionales con accionistas, clientes, proveedores y/o terceros interesados. También, de preferencia, el Consejero debe ser una persona respetada en su medio y estar afiliada a institutos o colegios profesionales de renombre, inclusive contar con una certificación en gobierno corporativo.

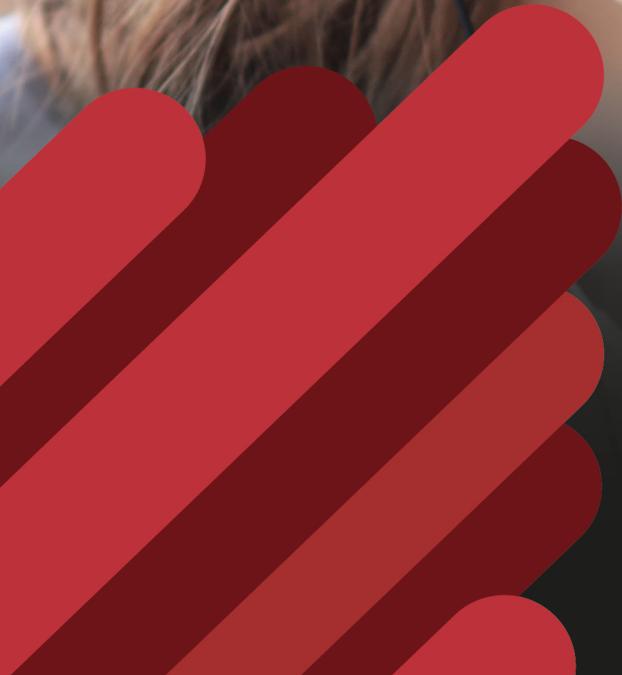
Capacidad de análisis y de síntesis: El Consejero dispone de información hoy más que nunca. Recibe varios reportes de la empresa, puede o debe consultar ciertos datos de empresas listadas en las bolsas de valores o entes reguladores, vigilar tendencias financieras, operativas y de cumplimiento, prácticamente puede enterarse hasta de si un factor meteorológico en otro continente puede afectar positiva o negativamente alguna

de sus recomendaciones o la continuidad de la compañía, por ello es que en esta posición observar y retroalimentar en tiempo y forma se vuelve crucial.

Por último, pero no menos importante: **la honestidad.** Quizá esté de más mencionar esta característica por ser obvia, pues no concibo otra más relevante y primordial para desempeñarse como buen Consejero.

Este conjunto de características, aptitudes y actitudes es lo que personalmente imagino cuando mencionamos la excelencia en un Consejero. No obstante, también hay que agregar a la fórmula objetividad, voluntad, integridad, transparencia, compromiso, pasión, respeto, discreción y firmeza al defender posturas, pero a la vez, estar dispuesto a cambiar de opinión si se nos presentan datos que no conocíamos y que ayudarán al bien común y a la trascendencia empresarial.

Como verán, tratar de ser un excelente Consejero requiere de mucha pasión y sobre todo de extrema dedicación en el desempeño de nuestras funciones. Es una labor ardua, precisa, delicada y con un sinfín de repercusiones, buenas y no tan buenas. Yo creo firmemente que vale mucho la pena el esfuerzo. ✓



CRM + Contact Center

La fórmula del éxito para tu negocio.
Gestiona la **información estratégica** y
toma mejores decisiones en tiempo real.

 **CONVERSSO**

Comunícate con nosotros:
800 0672496

   | www.converso.com

GOBIERNO CORPORATIVO: HACIENDO EL CAMINO MÁS FÁCIL

« Probablemente tu amigo empresario no sea un mal Consejero pero quizá te esté diciendo lo que tú quieres escuchar y no esté siendo lo suficientemente objetivo. »

Mucho se habla en el sector empresarial sobre Gobierno Corporativo pero la realidad en nuestro país es que existe muy poca adopción del modelo. Aunque tenemos como guía con el *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*, redactado por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) —que se basó en los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20— siguen existiendo mitos en torno al concepto, por ejemplo, que está diseñado solo para empresas grandes o que resta autoridad de los dueños, entre otros que desmentiremos en futuras ocasiones.

En México aún predominan los Consejos de Administración tradicionales en los que se invita a participar como consejeros a los amigos del dueño. Estos organismos, por lo regular, operan sin comités de apoyo y sin la integración de Consejeros Independientes —libres de conflicto de interés— que aporten una visión objetiva e imparcial a la toma de las decisiones más importantes para el negocio.

Por otro lado, existe un grupo muy selecto de empresarios que, guiados por su firme convicción de gestionar de manera distinta sus negocios, ha optado por profesionalizar la operación de su Consejo de Administración bajo los lineamientos de las mejores prácticas. >



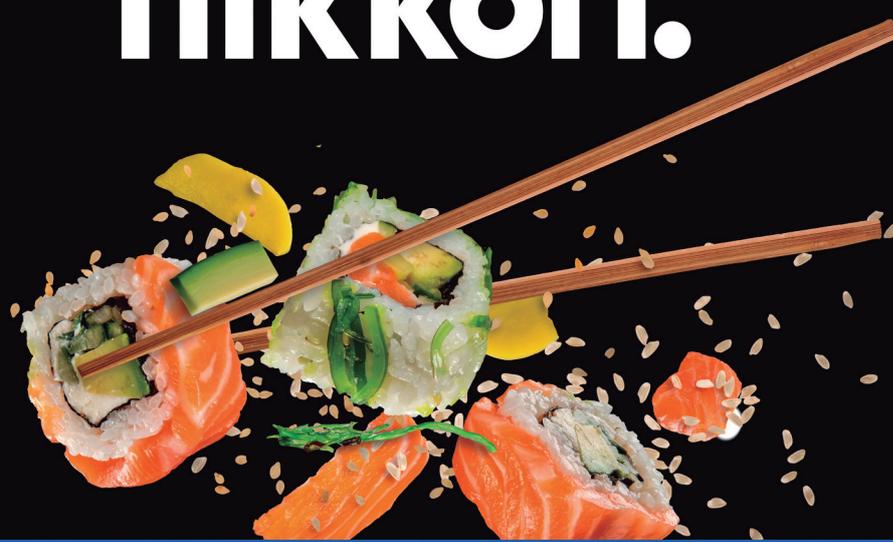
Dairy Queen.



**MEJORES INGREDIENTES.
MEJOR PIZZA.**



JAPANESE CUISINE
nikkori.



Queremos ser una empresa que genere mucho bienestar a la comunidad, empleados, clientes y dueños. Que cada marca que manejamos sea reconocida por la gran operación de nuestras sucursales, en donde haya un ambiente sano y divertido y la actitud de todos sea de constante mejora.

grupoganfer.com

Teléfono (662) 280 5051

La realidad es que quien pone a prueba este concepto —que es para algunos «todavía muy nuevo»— termina convencido de que la receta para la trascendencia de las empresas definitivamente lleva entre sus ingredientes la implementación de un Consejo de Administración bajo el modelo de Gobierno Corporativo.

SABEMOS QUE NO ES UN CAMINO FÁCIL, PERO TAMPOCO ES IMPOSIBLE

Administrar un negocio a través de un Consejo de Administración no es cualquier cosa. La realidad es que representa un reto mayúsculo para el que, además de requerir el convencimiento real de los accionistas, se necesita de un cambio de *mindset* en el equipo directivo además de establecer un plan formalmente detallado con miras a que el proyecto llegue a buen puerto y agregue valor real a la empresa.

Una cosa está clara: «No podemos correr sin antes caminar». En las empresas sucede lo mismo, no podemos esperar que el Consejo de Administración opere de manera óptima sin

antes haber recorrido algunos pasos previos.

Algunos aspectos a considerar en la implementación del modelo de Gobierno Corporativo:

1. Definir las etapas que formarán parte del modelo desde su puesta en marcha hasta llegar a un escenario ideal e indicar el tiempo aproximado que durará cada una. (Por ejemplo: una etapa inicial con una duración de «x» número de meses, una etapa intermedia contemplada para «x» número de meses y la etapa ideal a partir del mes «x»).
2. Definir los comités de apoyo con los que contará el Consejo de Administración (auditoría, finanzas y planeación, evaluación y compensación, riesgos y cumplimiento, etcétera) y seleccionar los perfiles de los Consejeros Independientes (por ejemplo: etapa inicial: solo un comité, a partir de la etapa intermedia: dos comités, y así sucesivamente según las necesidades).
3. Definir la periodicidad con la que se re-



unirán los órganos de gobierno, tomando a consideración la recomendación del CCE: que el Consejo se reúna cuando menos cuatro veces al año, es decir, de manera trimestral. En el caso de los comités la reunión será cuando se requiera, ya sea mensual o bimestral.

4. Establecer la formalidad que se le dará a cada etapa del modelo. La recomendación es comenzar la etapa inicial sin asignar responsabilidad fiduciaria para los Consejeros y dar legalidad al Consejo hasta llegar a la etapa ideal. Esto no quiere decir que se operará informalmente sino que se requiere dejar una ventana temporal para la adaptación a la nueva forma de administrar el negocio.
5. Establecer el enfoque principal en cada etapa sin perder de vista que el Consejo debe ser estratégico. En la etapa inicial, durante la que la organización no presenta un nivel de profesionalización elevado, se recomienda que el Consejo apoye de manera más operativa al di-

rector general y su equipo, pero sin caer en conflictos de interés que dificulten una adecuada toma de decisiones. Esto va cambiando gradualmente hasta llegar a una etapa ideal en la que el enfoque del Consejo será 100 por ciento estratégico.

Conociendo estos elementos es posible decir que solo faltan establecer los principales hitos a cumplir en cada etapa para pasar a la siguiente. Para esto es fundamental realizar evaluaciones periódicas al Consejo de Administración y sus comités de apoyo, estas servirán como guía para saber cuándo es posible evolucionar entre una etapa y otra.

Tomando estos elementos como base y adaptándolos a las necesidades y características específicas de cada organización, se puede definir un modelo de Gobierno Corporativo que permita tener una mayor probabilidad de éxito en la implementación del Consejo de Administración. ✓



Director
Ejecutivo de
Global Practice
México
Julio Mayoral

jmayoral@
globalpractice.



LA IMPORTANCIA DE UN ADECUADO COMITÉ DIRECTIVO

¿QUÉ ES EL COMITÉ DIRECTIVO?

Uno de los grandes retos que están enfrentando las empresas, es la correcta operación de un Comité Directivo, debido que se ha cruzado la línea de tener reuniones efectivas del equipo directivo a una serie de juntas en las que no se tiene claro los alcances, integrantes, frecuencia, duración y seguimiento, lo cual no permite cumplir con los objetivos de manera efectiva.

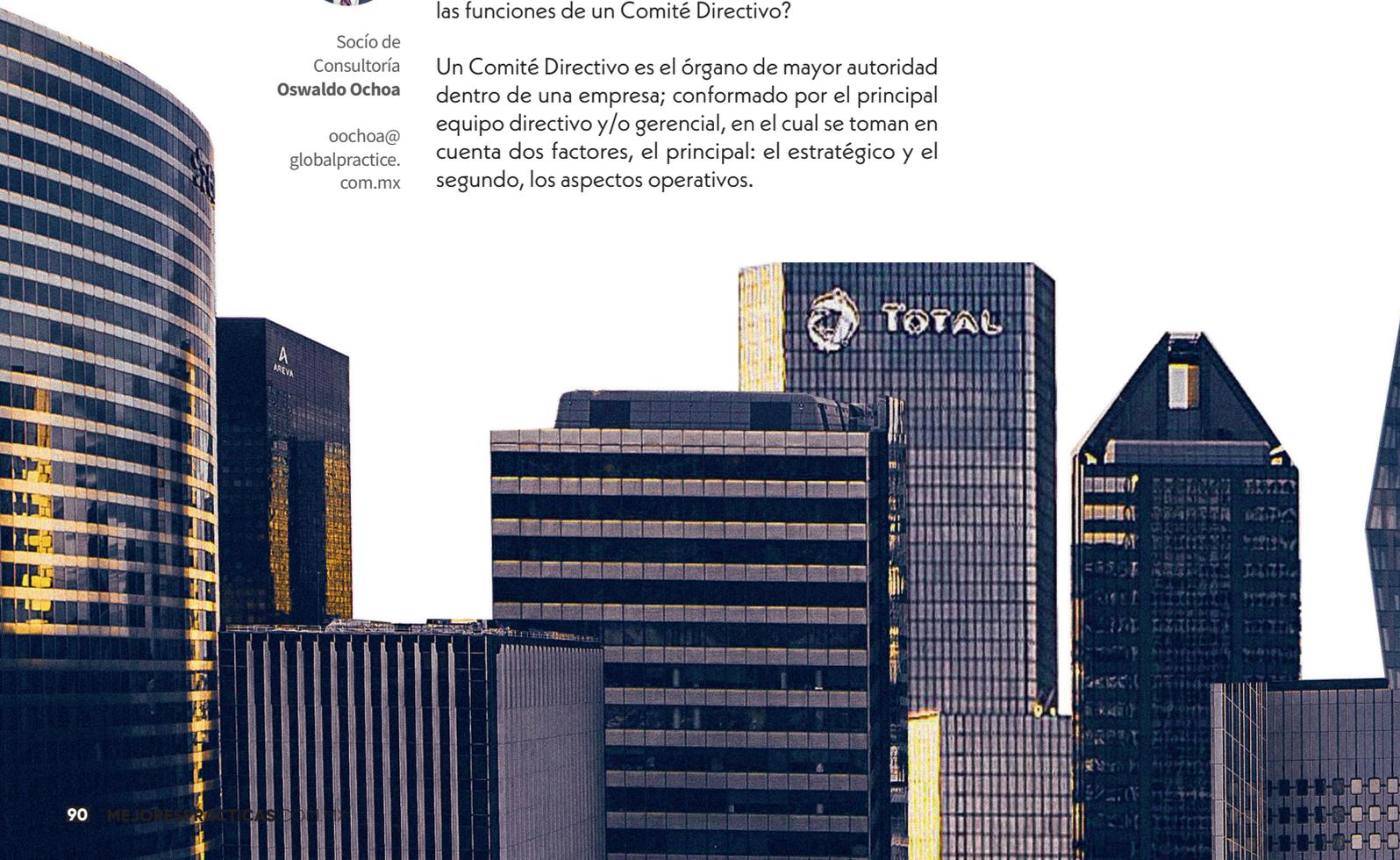
Sin embargo, la realidad es que en muchas empresas, este concepto de Comité Directivo se adopta solo por el simple hecho de que esté presente el Director General, y en algunos casos cuando se tiene uno o más miembros del equipo directivo; lo importante debería ser, que se tendría que tener claro... ¿Cuáles son las funciones de un Comité Directivo?



Socio de
Consultoría
Oswaldo Ochoa

ochoa@
globalpractice.
com.mx

Un Comité Directivo es el órgano de mayor autoridad dentro de una empresa; conformado por el principal equipo directivo y/o gerencial, en el cual se toman en cuenta dos factores, el principal: el estratégico y el segundo, los aspectos operativos.



El Director General, es quien frecuentemente toma las decisiones de la empresa, sin embargo, tener un Comité Directivo le permitiría «rebotar» y compartir sus ideas sobre la operación y el rumbo al que quiere llevar la empresa, con lo cual puede asegurarse de que comparte la visión con su equipo, que la entienden y que puede obtener otros puntos de vista, al final siempre tendrá el voto de decisión, aunque siempre será importante escuchar a su equipo.

Las actividades estratégicas del comité directivo:

- Difundir la filosofía y cultura empresarial.
- Diseñar las iniciativas que apoyen a cumplir el plan estratégico.
- Evaluar propuestas de inversión y de mejora.
- Apoyar en la generación de información al Director General para el rendimiento de cuentas hacia el Consejo de Administración.

Las actividades operativas son:

- Evaluar el desempeño de la empresa
- Cumplir con los objetivos asignados.
- Realizar propuestas acerca de nuevas metodologías de trabajo.
- Solución de problemas de impacto general o que involucre diversas áreas.
- Problemas con afectación directa al cliente.

¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS MAS FRECUENTES AL IMPLEMENTAR UN COMITÉ?

En el día a día de la operación hemos identificado los siguientes aspectos:

Desconocimiento de la estrategia: Las reuniones, si bien su enfoque principal debe ser la conducción u operación de la empresa, es importante que conozcan el rumbo de la empresa para con ello tomar acciones alineadas a sus objetivos.

Agendas sin rumbo: No se clarifica la agenda, frecuencia y tiempos de la sesión, así como los responsables de cada punto a tratar, con lo cual en ocasiones se llega a tener más de una sesión semanal y en donde no se tiene claro que se espera de cada punto como pudiera ser: solo de manera informativa, toma de decisiones o plan de implementación.

Objetivos no alineados: Es importante definir los objetivos operativos y la interrelación con cada uno de los departamentos, su nivel de colaboración y aportación. Es común que en estos Comités se interponga el cumplimiento personal o de su equipo, y en ciertas ocasiones sobre de- ➤



fender ciertas posturas y no sobre qué es lo más conveniente para la empresa.

Falta de involucramiento: Algunas veces con el afán de evitar los conflictos, no se expresan o se escuchan los puntos de vista de todos los miembros, por lo cual se debe retar de manera propositiva a todos los integrantes.

Falta de seguimiento y liderazgo: No se suelen generar planes de contención, los cuales son «remedios» para el corte plazo y no con una visión a mediano o largo plazo en el cual se evite caer nuevamente en las mismas situaciones; así mismo, estos planes no son «afinados» entre los involucrados al no tomar un liderazgo sobre la estrategia de aplicación.

¿QUÉ VENTAJAS SE OBTIENEN DE HACER LAS REUNIONES DEL COMITÉ MÁS EFECTIVAS?

- Mejorar la comunicación del equipo directivo, así como su participación e involucramiento en el diseño de la estrategia
- Mayor compromiso con los proyectos e iniciativas de la empresa
- Involucramiento en la toma de de-

cisiones primordiales del negocio

- Creación de una cultura participativa
- Mejorar la comprensión y el ejercicio de la función directiva.

Una vez que el Comité Directivo trabaja de manera sistemática, esto le permitirá al Director General, presentar con mayor agilidad la información que solicitó el Consejo de Administración y en su caso los comités de apoyo. Dichos comités podrán estar en contacto con el equipo directivo para la revisión de información clave que les permita validar la veracidad e integridad de la misma.

El tener estas dinámicas de Comités Directivos llevadas de manera adecuada, les permitirá ser más eficientes en las sesiones de presentación de resultados en los Comités de apoyo del Consejo, ya que se crea una cultura de propuestas, transparencia y mejora continua.

Cuando todos reciben el mismo mensaje, se evita la distorsión y el cuestionamiento de las decisiones estratégicas, con lo cual se refuerza el valor que aporta el equipo directivo, proporcionándoles mayor liderazgo en sus equipos y orientación a resultados. ✓

PROMOVIENDO UNA NUEVA

CULTURA CORPORATIVA

EN MÉXICO



LAS EVALUACIONES DEL CONSEJO EN EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

Uno de los factores más importantes del modelo de gobierno corporativo, sin duda, son las evaluaciones a los órganos de gobierno, es decir, al Consejo de administración y sus comités de apoyo, así como, a sus miembros que lo integran, Consejeros Patrimoniales, Independientes y Relacionados, sin embargo, en las empresas es un asunto que no siempre se le da la importancia que requiere

Recordemos la frase de Lord Kelvin para concientizar sobre la importancia de medir el desempeño de nuestro Consejo de Administración «...lo que no se mide, no se puede mejorar...» en este caso, no podemos mejorar si no realizamos estas evaluaciones.

Objetivos de las evaluaciones de los órganos de gobierno:

Dentro de los principales objetivos de realizar evaluaciones se encuentran los siguientes:

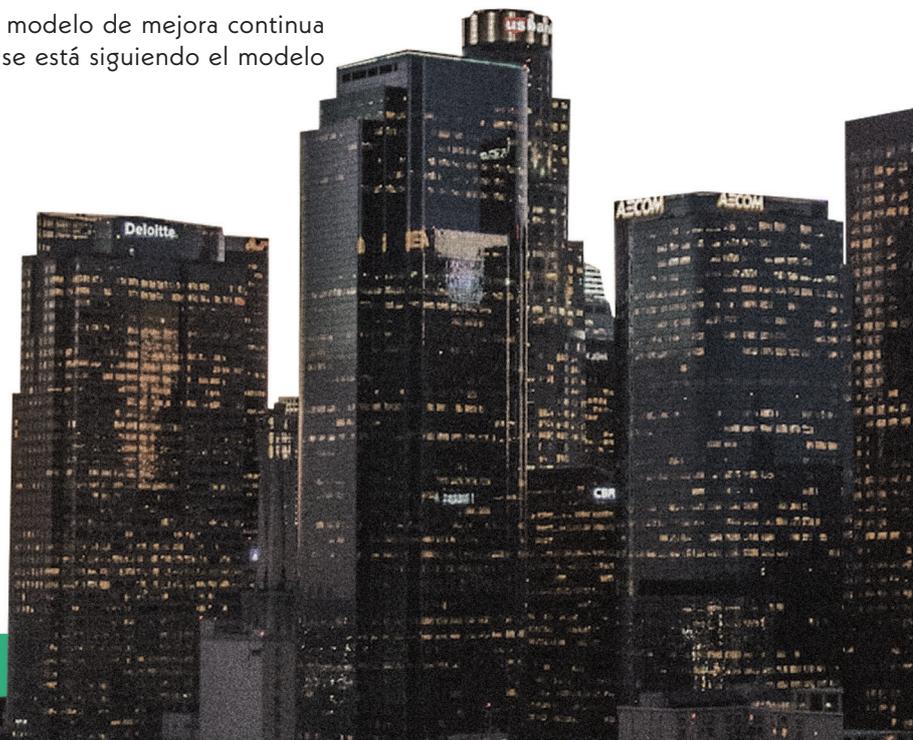
- Fortalece la gobernanza en la organización al validar que se estén cumpliendo con las responsabilidades que fueron otorgadas por la Asamblea.
- Ser parte de un modelo de mejora continua para asegurar que se está siguiendo el modelo



Socio Fundador
de Global
Practice México
**Ángel Contreras
Moreno**

« Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre. »

- Sir William Thomson,
Lord Kelvin



de gobierno corporativo implementado.

- Mejora la eficiencia del Consejo de Administración y sus comités.
- Ayuda a tomar decisiones sobre ratificar o sustituir Consejeros.

DESIGNACIÓN Y SUSTITUCIÓN DE CONSEJEROS:

Es importante recordar que la responsabilidad de designar consejeros recae sobre la Asamblea General de Accionistas, y por lo tanto, también la de sustituirlos, estas responsabilidades son asignadas al propio Consejo de Administración, quien a su vez, las delega al Comité de Evaluación y Compensación, en caso de existir, este comité es quien propone los criterios con los que habrá de realizar estas evaluaciones para cumplir con los objetivos antes citados.

DURACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS CONSEJEROS:

También es importante que la Asamblea defina el periodo máximo de permanencia de los Consejeros, sobre todo de los Consejeros Independientes y además la forma de realizarlo, es decir, si se optará por una renovación total del Consejo o se realizará de forma escalonada.

Antes de decidir si se realiza una renovación total o escalonada debemos identificar el nivel de madurez de nuestro modelo de gobierno corporativo, si, por ejemplo, tenemos mecanismos que garanticen un correcto seguimiento de los acuerdos del

Consejo y sus comités y se han documentado las actas de las sesiones, no existirá ningún problema en realizar esta sustitución total.

¿POR DÓNDE COMENZAR?

A continuación, una guía rápida para comenzar a evaluar los órganos de gobierno de tu organización.

Paso 1: Si nunca se han realizado evaluaciones, comunica la intención de hacerlo con los integrantes de tu Consejo de Administración.

Paso 2: Define los criterios que quieres medir, una buena práctica es incluir indicadores cuantitativos (ligado a los objetivos del propio Director General) e indicadores cualitativos (manejo de las sesiones de comités y consejo, cómo puntualidad, asistencia, organización, seguimiento a los acuerdos, cumplimiento de responsabilidades delegadas, etc.).

Paso 3: Establece los tipos de evaluaciones, por ejemplo: evaluaciones 360° e individuales, así como, los tiempos en los cuales se habrán de realizar dichas evaluaciones.

Paso 4: Define al responsable de coordinar la evaluación, si bien, el Comité de Evaluación y Compensación es el responsable, se puede delegar esta aplicación en el Coordinador del Consejo.

Paso 5: Una vez realizadas las evaluaciones establece planes de acción para mejorar la eficiencia de tus órganos de gobierno e informa sobre los resultados, primero a los evaluados y posteriormente a la Asamblea.

Sin duda alguna tener un proceso claro sobre cómo vamos a realizar las evaluaciones a nuestro Consejo y sus comités nos ayudará a obtener mejores resultados y contribuir con la mejora continua en el modelo de gobierno corporativo, es por eso que, como accionista tenemos la responsabilidad de garantizar que nuestro órgano de administración esté realizando estos ejercicios constantemente e informando sobre sus resultados. ✓





SOULSAY
CREATIVE STUDIO ®



Convertimos tus ideas **en resultados**

Diseño editorial

Branding

Página web

Redes sociales

soulsay.com.mx

21·OCT·21

HOTEL RIU PLAZA GUADALAJARA



SUSTENTABILIDAD

PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

INNOVACIÓN

RECURSOS
HUMANOS

TECNOLOGÍAS
EMERGENTES

MODELOS
DISRUPTIVOS DE
COMERCIALIZACIÓN

GOBIERNO
CORPORATIVO
Y SUCESIÓN

[CONECTAR **AL**FUTURO]

De la competencia a la cooperación

IMMPC.ORG.MX/CONGRESO

CONSIGUE AQUÍ
TUS BOLETOS



CONTACTO:

MQUEZADA@IMMPC.COM.MX

(33) 3615 0047

Institucionalización de empresas familiares Y GOBIERNO CORPORATIVO



**Logramos una visión compartida entre el fundador
Y SUS SUCESORES PARA LA TRASCENDENCIA DEL NEGOCIO.**



Firma Especializada Acreditada
para la Certificación de Empresas
en Mejores Prácticas Corporativas

IMMPC
EAA Entidad Auditora
ACREDITADA

IMMPC
CEA Consultora Especializada
ACREDITADA

Global Practice  International
Best Practices Management

CIUDAD DE MÉXICO

GUADALAJARA

VERACRUZ

MÉRIDA

AGUASCALIENTES