



CEO Management Consulting ®

© Derechos Reservados. José Luis Esteban Cordero Gómez del Campo Prohibida su reproducción parcial o total

EMPRESAS FAMILIARES

Juntas de Consejo Efectivas

En nuestro país, especialmente en empresas medianas, pequeñas y familiares, las juntas de consejo no constituyen una herramienta eficaz para mejorar la gestión administrativa. Aparte de simplemente cubrir un requisito legal, deberían cumplir las siguientes funciones:

- Representar adecuadamente los intereses de los accionistas
- Supervisar la gestión gerencial de la empresa, cuestionando estrategias, decisiones, acciones y resultados.
- Proponer soluciones a problemas específicos.
- Analizar y en su caso
- apoyar o cuestionar planes, programas, proyectos y presupuestos.
- Aportar ideas para mejorar la gestión gerencial.

Entre las situaciones más comunes que encontramos en relación con juntas de consejo ineficientes se encuentran:

- La empresa es en realidad de un solo dueño, teniendo como accionistas a familiares o amigos simplemente para cumplir con requisitos legales por lo que las juntas de consejo se llevan solo en papel si acaso.
- Aún teniendo socios con participación real, el mayoritario impone su criterio si lo cree conveniente, restándole efectividad.
- El socio mayoritario si toma en cuenta al resto de los socios, pero el enfoque es simplemente informativo.

Recomendaciones para mejorar la efectividad de las juntas de consejo.

Estructura.

Dividirlas en dos etapas; La primera debe ser una revisión de la gestión gerencial. En esta parte, el papel del responsable de dicha gestión (Director o Gerente) debe ser el de rendir cuentas al consejo, como subordinado de éste último, **aún cuando se trate del accionista mayoritario**. El consejo, a través del resto de sus miembros, debe cuestionarle todos los aspectos relevantes de su gestión y, en caso de no estar de acuerdo en alguna cosa, expresarlo claramente sin ambages. **Es de suma**

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
México D.F. 04530
0155 91172739 al 42
luiscordero@ceoconsultores.com



CEO Management Consulting ®

importancia no limitarse a los estados financieros. La agenda de esta parte debería por lo menos incluir lo siguiente:

1. Revisión de acuerdos y compromisos de la junta anterior
2. Revisión de Indicadores contra objetivos del mes y acumulado anual
3. Revisión de Estados Financieros contra presupuestos.
4. Registro de acuerdos y compromisos. En la segunda parte de la junta los roles cambian y cada cual asume el papel que le corresponde de acuerdo a su nombramiento y a las acciones que represente. Esta parte servirá para asuntos relacionados con dominio, y decisiones de inversión.

CONSEJEROS EXTERNOS.

El uso de consejeros externos se encuentra poco extendido en el medio empresarial mexicano, desaprovechando un recurso muy útil. Es recomendable tener por lo menos uno, y los requisitos serían los siguientes:

- Empresario o ejecutivo de nivel alto (dirección o gerencia Gral.)
- Mentalidad joven y de empuje (la edad no importa)
- Sin interés directo alguno; ni proveedor ni cliente
- De calidad moral reconocida (éste es el más importante)
- Que se desempeñe en un giro distinto; puede ser relacionado, pero que no sea el mismo. Esto aportará más objetividad y frescura en sus puntos de vista.
- Que esté dispuesto a asumir verdaderamente un papel activo y de crítica constructiva, aportando ideas; que no sea una simple figura decorativa que solo sirva para presumir, *“Fulano es consejero en nuestra empresa”*, o *“Soy consejero de xx”*.
- Es conveniente que reciba un pago por su participación en el consejo, para formalizar su papel. Debe dárseles voto para cuestiones de administración y operación, y tomar en cuenta su punto de vista en asuntos de dominio.

Siguiendo estas recomendaciones, los consejeros externos serán de gran valía.

Información para las juntas de consejo.

Es de suma importancia que los informes operativos y financieros, proyectos, propuestas, etc., sean proporcionados a todos los consejeros 24hrs. antes de la junta, asegurándose de que lean y analicen el material previamente a la misma.

Por último, la junta de consejo debe llevarse a cabo lo más cercano posible a la terminación del mes, quizás no después del día cinco del mes siguiente; de no ser así, estaríamos analizando hechos ya demasiado antiguos, y la efectividad de las acciones que se acuerden será muy pobre y extemporánea.