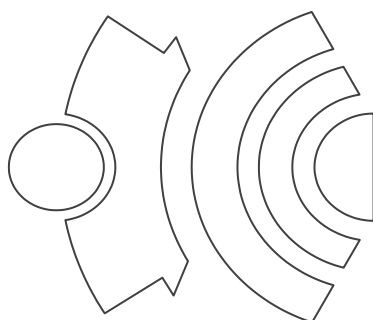


MANUAL PRÁCTICO DE IMPLEMENTACIÓN DE ÓRGANOS Y PROCESOS DE GOBIERNO EMPRESARIAL

Autor: Javier GENERO | Versión N° 2 | Diciembre 2011







MANUAL PRÁCTICO DE IMPLEMENTACIÓN DE ÓRGANOS Y PROCESOS DE GOBIERNO EMPRESARIAL

PROLOGO

Uno de los pilares del éxito de un proceso de Consultoría en Dirección y Gestión de empresas, se basa en el establecimiento e implementación efectiva de los Órganos de Gobierno (OG), necesarios para llevar a cabo la coordinación de las actividades y de los recursos aplicados en cada proceso de trabajo y en el sistema todo.

En las MIPYMES argentinas (micro, pequeñas y medianas empresas) hasta donde nosotros hemos podido explorar a través de 29 años de desempeño profesional con ellas, el concepto de Órganos de Gobierno es desconocido por completo para la gran mayoría de los empresarios, quienes sí conocen y ejercen parcial e improvisadamente algunos Procesos de Gobierno (PG), con déficit tanto en la eficiencia en el manejo de los recursos escasos, como en la eficacia de sus resultados obtenidos.

Comprobamos que la mayoría de las MYPIMES que carecen de una conducción profesionalizada pero que son capaces de generar suficiente rentabilidad como para solventar con dinero los problemas y los costos de la No Calidad, tienen dirigentes que tienden a continuar manejando de esta forma a la organización porque presumen más sencillo adaptarse a esta aberración que cambiar hacia un estilo profesional de liderazgo que le resulta aparentemente engorroso y por considerar que a todos les pasa lo mismo porque en definitiva la empresa perfectamente eficiente y eficaz, es una quimera inalcanzable.

Por cierto el perfeccionismo empresarial es un absurdo en sí mismo en un mundo plagado de defectos humanos por donde se lo mire, sin embargo este objetivo imposible y de largo plazo ayuda al hombre a motivarlo en forma constante a transitar por el sendero que lo conduce hacia la Mejora Continua.

Ser exigente e inconformista es parte esencial de todo dirigente de empresas y por esto, es que no debe detener jamás su avance hacia el mejoramiento del binomio eficiencia/eficacia en su organización. Para conseguir esto, es elemental que supere los viejos modelos o paradigmas de conducción improvisada, autoritaria y no profesionalizada que se empleaba en el pasado, ya que el mundo en el que éste compite en el presente ha dado un vuelco radical hacia nuevas concepciones empresariales dentro de las cuales brilla, sin ningún lugar a dudas, el moderno concepto de los OG, tal como lo promueven las normas internacionales de gestión de la calidad total, dentro la cultura de la Mejora Continua que se está instalando en el mundo entero.

Deseamos contribuir positivamente con el propósito de divulgación práctica de este conocimiento a través del presente manual. Cabe aclarar que solo nos referiremos a nuestra propia experiencia sin citar otros autores ni entrar en conflicto con otras escuelas al respecto; simplemente deseamos contar cómo





nosotros hemos resuelto hasta el momento el problema de la falta de gobiernos profesionalizados dentro de las empresas, por sobre todo, de las MIPYMES.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Cuadro 1: PRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DE LOS ÓRGANOS Y PROCESOS DE GOBIERNO EN FUNCIÓN DEL SISTEMA ANALIZADO

CAPÍTULO 1 | GENERALIDADES SOBRE LOS ÓRGANOS Y PROCESOS DE GOBIERNO

1. Los Tres Sistemas y sus OG correspondientes
2. La particularidad que presentan las Empresas Familiares
3. Límite de capacidad para el tratamiento y resolución de temas
4. Metamorfosis de la empresa
5. Secuencia de toma de decisiones por el ejercicio de los PG
6. Cantidad de OG
7. Aceptaciones de la terminología empleada en el presente manual
8. Confusión de sistemas y dificultades psicológicas de adecuación
9. Desinstalación recurrente de los OG

CAPÍTULO 2 | DESCRIPCIÓN DE LAS DISTINTAS TIPOLOGÍAS DETERMINADAS DE OG

1 | SISTEMA FAMILIA

1. Asamblea Familiar (AF)

Conformación
Objetivos

1.1. Reunión de la AF (RAF)

Modalidades y frecuencia

2. Consejo de Familia (CF)

Conformación
Objetivos

2.1. Junta del CF (JCF)

Modalidades y frecuencia





3. Comité Senior (CS)

Conformación
Objetivos

3.1. Junta del Comité Senior (JCS)

Modalidades y frecuencia

4. Comité Junior (CJ)

Conformación
Objetivos

4.1. Junta del CJ (JCJ)

Modalidades y frecuencia

5. Escuela Empresarial (EE)

Conformación
Objetivos

5.1. Proyectos de la EE (PEE)

Modalidades y frecuencia

6. Comisiones Especiales (CE)

Conformación
Objetivos

6.1. Reunión de CE (RCE)

Modalidades y frecuencia:

2 | SISTEMA PROPIEDAD

A. S.A. | SOCIEDADES ANÓNIMAS

1. Asamblea de Accionistas (AA)

Conformación
Objetivos

- 1.1. Asamblea Ordinaria (AO)
- 1.2. Asamblea Extraordinaria (AE)

2. Consejo de Administración (CA)





Conformación
Objetivos

2.1. Junta del CA (JCA)

3. Directorio (DI)

Conformación
Objetivos

3.1. Junta del DI (JDI)

B. S.R.L. | SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

1. Socios Gerentes (SG)

Conformación
Objetivos

1.1. Reunión de Gerencia General (RGG)

C. S. de H. | SOCIEDADES DE HECHO

1. Socios Autónomos (SA)

Conformación
Objetivos

1.1. Reunión de GG (RGG)

D. A.U. | AUTÓNOMOS UNIPERSONALES

1. Titular Propietario (TP)

Conformación
Objetivos

1.1. Procesos individuales de decisión

3 | SISTEMA EMPRESA

1. Dirección (DR)

Conformación
Objetivos

1.1. Junta de Dirección (JDR)

Modalidades y frecuencia





2. Consejo Directivo (CD)

Conformación
Objetivos

2.1. Junta del CD (JCD)

Modalidades y frecuencia

3. Auditoría de Dirección (AD)

Conformación
Objetivos

3.1. Reunión de AD (RAD)

Modalidades y frecuencia

4. Junta Gerencial (JG)

Conformación
Objetivos

4.1. Reunión de JG (RJG)

Modalidades y frecuencia

5. Gerencia de Sector (GS)

Conformación
Objetivos

5.1. Reunión de GS (RGS)

Modalidades y frecuencia

6. Supervisión de Área o Departamento (SA)

Conformación
Objetivos

6.1. Reunión de Área o Departamento (RA)

Modalidades y frecuencia

7. Consejo Asesor Externo (CAE)

Conformación
Objetivos





7.1. Junta del CAE (JCAE)

Modalidades y frecuencia

CAPÍTULO 3 | METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS OG Y PG

1. Procedimiento para establecer e implementar los OG y PG
2. Programa de Gestión Gerencial o Gestión Gerencial Programada o Calendario de Gestión Gerencial

Cuadro 2 | Planilla Excel del PROGRAMA DE GESTIÓN GERENCIAL O GESTIÓN GERENCIAL PROGRAMADA.

Cuadro 3 | PLANILLAS DE CONFORMACIÓN DE LOS OG

CAPÍTULO 4 | SOBRE EL COACHING Y LOS GRUPOS FOCALES COMO HERRAMIENTAS EFICACEZ DE LOS ÓRGANOS GOBIERNO

1. Coaching Grupal (CG)

Conformación
Objetivos

1.1. Reunión de CG (RCG)

Modalidades y frecuencia

2. Coaching Individual (CI)

Conformación
Objetivos

2.1. Reunión de CI (RCI)

Modalidades y frecuencia

3. Grupo Focal (GF)

Conformación
Objetivos

3.1. Reunión de GF (RGF)

Modalidades y frecuencia

PALABRAS FINALES

ANEXO 1 | FACSIMILE DEL REPORTE DE REUNIÓN DE UN GRUPO FOCAL

