




La importancia de mantener una relación sólida entre el Consejo de Administración y la Dirección General

KPMG Board Leadership Center en México



An aerial photograph of a small boat with a white cabin and a yellow deck, moving across a vast expanse of deep blue water. The boat is leaving a white wake behind it, and the water's surface is textured with small waves and ripples. The overall scene is serene and expansive.

Lead Director Initiative de KPMG Board Leadership Center en Estados Unidos explora las prioridades y desafíos críticos del Consejo de Administración, a través de la perspectiva de sus presidentes. Llevadas a cabo bajo la Regla de *Chatham House*, estas conversaciones están diseñadas para compartir experiencias y promover diálogos que ayuden a impulsar el liderazgo y la efectividad de este órgano de gobierno.

Extendemos nuestro más sincero agradecimiento a los consejeros, consejeras y líderes empresariales que han compartido generosamente su tiempo y puntos de vista, los cuales constituyen la base de este documento.¹

¹ *Under pressure: Maintaining a strong board/CEO relationship*, KPMG Board Leadership Center, 2020.

Perspectivas de presidentes del Consejo

Los presidentes de consejos de administración reconocen la importancia de lograr y mantener una “tensión saludable” en las reuniones con la Alta Dirección de las empresas. Esto no resulta sencillo si se considera que los presidentes deben ser, por un lado, un recurso que sostenga conversaciones incómodas con la Administración de manera objetiva, escéptica e independiente, y por otro, un aliado de la Dirección General. En este sentido, es evidente que mantener ese equilibrio es desafiante y cada vez más importante, dada la complejidad del entorno empresarial, aunado a la creciente presión para que los consejos y la Alta Dirección entreguen resultados.

El rápido cambio tecnológico, la interrupción y replanteamiento de modelos de negocio, COVID-19, los temores de una recesión, la incertidumbre geopolítica y las constantes expectativas cambiantes de los inversionistas, que exigen a la Dirección General y a los consejos que rindan cuentas sobre su desempeño, pueden generar posibles tensiones en dicha relación. “Esta creciente presión externa aumenta las probabilidades de que se genere una dinámica de confrontación entre la Dirección General y los consejeros, lo que hace que muchos líderes se sientan poco apoyados e incomprendidos”, como señalan los autores de *The CEO Life Cycle*, publicado por *Harvard Business Review*.



Además, es probable que la presión sobre la Dirección General y el Consejo de Administración se intensifique, en particular a causa de los múltiples retos actuales y los temores de una posible recesión, complicando un entorno empresarial que ya es retador, lo que hace todavía más necesaria una relación saludable entre ambas partes. Es por lo anterior que hemos conversado con presidentes del Consejo, quienes destacan las áreas y estrategias clave para fomentar una relación próspera:

- Insistir en la sinceridad y transparencia, las cuales son cruciales para construir una cultura de confianza y seguridad
- Establecer expectativas claras respecto a que el papel del Consejo se extiende más allá del cumplimiento y monitoreo del pasado, ya que incluye un compromiso continuo con la estrategia y la exposición al talento de la organización, constituyéndose como un recurso útil para la Dirección General y la Administración
- Asegurarse de que la Dirección General y el Consejo de Administración estén de acuerdo sobre cómo se administrará la empresa
- Evaluar la composición y cultura del Consejo para habilitarlo como un recurso útil para la Dirección General y la Administración
- Insistir en que la Dirección General tome la iniciativa de impulsar la relación correcta con el Consejo
- Considerar la forma en que el presidente del Consejo, como persona clave para los consejeros y consejeras independientes, puede facilitar una relación saludable entre este órgano y la Dirección General

¿Cuáles son los indicadores clave de una relación saludable?

Algunos presidentes han enfatizado los siguientes indicadores de una relación saludable entre el Consejo de Administración y la Dirección General:



- La sinceridad y enfrentarse a los hechos es vital; debe existir una cultura de confianza entre el Consejo, la Dirección General y la Administración
- Comunicación periódica entre la Dirección General y los integrantes del Consejo de Administración (cartas mensuales de la Dirección General, por ejemplo), así como entre la Dirección General y el presidente del Consejo (llamadas telefónicas, reuniones mensuales, entre otras)
- Probar continuamente la estrategia²
- Promover la interacción continua entre los integrantes del Consejo con diferentes colaboradores por debajo del *C-suite* (líderes de la empresa), para comprender las capacidades de la Administración, la visión del talento y la identificación de futuros liderazgos
- La existencia de un flujo libre de información entre la Dirección General y el presidente del Consejo de Administración, así como entre la Alta Dirección y sus respectivos presidentes de comités
- Una buena dinámica en el Consejo, confianza en los presidentes de dicho órgano y de los comités, respecto a que las opiniones colectivas del Consejo están siendo escuchadas y consideradas
- Una relación saludable entre el presidente del Consejo de Administración y la Dirección General, ya que ambos persiguen el mismo objetivo: que la compañía tenga éxito porque se trata de un negocio

La sinceridad y enfrentarse a los hechos es vital; debe existir una cultura de confianza entre el Consejo, la Dirección General y la Administración

² Ver [Facilitating the Board's Engagement in Strategy](#) de KPMG Board Leadership Center.

La sinceridad y transparencia son cruciales para construir una cultura de confianza y seguridad entre el Consejo y la Administración

“El punto de partida para una relación efectiva y de alto valor entre la Dirección General y el Consejo es una comunicación completa, abierta y transparente en ambos sentidos”.

La Dirección General debe marcar la pauta y promover la interacción de los diversos miembros de la Administración con el Consejo y los líderes de los comités, considerando que la expectativa del Consejo de Administración es que **“no existan sorpresas de parte de la Administración”**.

Al mismo tiempo, la Administración **no debe esperar sorpresas del Consejo**. Para ayudar a garantizar discusiones abiertas y productivas, el presidente de este órgano debe jugar un papel fundamental a fin de fomentar que consejeros y consejeras puedan externar cualquier inquietud, así como comunicar los problemas a la Administración antes de las reuniones. Lo anterior le da a la Administración la oportunidad de abordar el problema de manera informada, sin sentir que un consejero o consejera está tratando de confrontarlo o exhibirlo. Las sesiones ejecutivas o informales fuera del seno del Consejo son una herramienta útil para estos casos.

“Una buena prueba para medir la confianza y la sinceridad es saber si la Dirección General y la Administración se sienten cómodas **en llevar un trabajo en proceso al Consejo**, es decir, si la Administración se siente con la confianza suficiente para solicitar ideas o aportaciones de dicho órgano sobre algún proyecto o tema en particular, y no solo esperar un voto a favor o en contra”. El presidente del Consejo también puede jugar un papel clave como grupo de consulta.

Como sugirió uno de los líderes del Consejo de Administración: “Haga que la Administración traiga un plan que esté al 80% y tenga disponibles los supuestos críticos que impulsan el plan: ¿por qué eligieron el camino que tomaron y por qué abandonaron otros caminos? Eso puede ayudar a los consejeros y consejeras a aplicar su propio juicio y medir cómo el plan se conecta con el macroentorno y las tendencias competitivas externas. También permite al Consejo comprender las diferentes posturas que los integrantes de la Administración tenían sobre el tema y saber que la Administración tuvo un debate vigoroso”.

“El comportamiento dice más que las palabras. Si se afirma que hay una relación abierta y transparente, es importante respetarla cuando lleguen malas noticias. Si se identifica que alguien está ocultando malas noticias, es prioritario llamarle la atención”.

“Ser insistente en recibir retroalimentación constructiva y **estar abierto a mejorar como consejero**. Si existen comportamientos negativos dentro del Consejo, es ideal hablarlo con dicho integrante, uno a uno, y no dejarlo pasar”.



Establecer expectativas claras acerca de que el papel del Consejo se extienda más allá del cumplimiento y el monitoreo, e incluya un compromiso continuo con la estrategia y la exposición al talento de la organización, constituyéndose como un recurso útil para la Dirección General y la Administración

Actualmente, se hace especial énfasis en la importancia que tienen las responsabilidades fiduciarias y de cumplimiento del Consejo de Administración; sin embargo, a menudo estas responsabilidades eclipsan su misión de servir como recurso estratégico a la Dirección General y la Alta Dirección para la creación de valor a largo plazo.



Estrategia

- **“El valor real de un Consejo es ayudar a la Dirección General a cumplir los objetivos de la compañía”.** Los consejeros y consejeras que tienen un conocimiento sólido del negocio y, además, amplia experiencia comercial o profesional deben brindar orientación y asesoramiento valioso, siempre y cuando exista un conducto para que realmente lo puedan hacer
- **“Todo es sobre la estrategia** y el Consejo necesita tener un enfoque centrado en la misma”. Es fundamental que la estrategia sea construida y evaluada continuamente, de forma conjunta por el Consejo de Administración y la Dirección General. “La estrategia no es un documento que se construye de vez en cuando y al que luego se hace referencia; es algo que “caduca” y que el Consejo y la Dirección General están constantemente probando frente a los competidores, los clientes y las capacidades de la organización, en función del panorama de constante cambio. Es el esquema y la forma en que la empresa está tratando de avanzar”

La estrategia y el talento están estrechamente ligados. ¿La compañía cuenta con el liderazgo y el talento para dirigir o ajustar la estrategia según sea necesario?

Talento

- **La estrategia y el talento están estrechamente ligados.** ¿La compañía cuenta con el liderazgo y el talento para dirigir o ajustar la estrategia según sea necesario y también ejecutarla? “¿Cómo logramos que los integrantes del Consejo interactúen con el talento lo más rápido posible para comprender las capacidades de la Administración, identificar posibles discrepancias y desarrollar a líderes potenciales?”
- **“Conocer y evaluar los planes de sucesión de la Dirección General y líderes clave** es probablemente uno de los temas más importantes que debe priorizar el Consejo de Administración”. “Los planes de sucesión deben comenzar desde el momento en que se nombra a determinada persona en un puesto clave. ¿Cómo se ve el plan en este momento y cómo se verá en los próximos cinco años? ¿Existen candidatos suficientes para suceder a las personas actuales? ¿Están preparando a estos candidatos para una sucesión?”

Un recurso para la Dirección General y la Administración:

- “Probablemente **hay muchos líderes en la dirección de las empresas que no ven al Consejo como un recurso** o valor agregado. Ese es el trabajo central del presidente del Consejo, permitir y promover que este órgano sea un recurso estratégico para la Dirección General y la Administración, e identificar el valor que hay ahí”
- Respecto a que el presidente del Consejo de Administración actúe como un recurso clave para la Dirección General, “**el CEO necesita a alguien que tenga sabiduría que se pueda explotar**, alguien que tenga un historial de experiencia, tal vez como ex CEO, y que, además, pueda manejar una crisis y tratar con accionistas activistas”
- En cuanto al Consejo de Administración en su totalidad como recurso: “Tenemos 12 personas en nuestro Consejo, y es un grupo diverso con experiencia en muchas cosas. La Dirección General necesita usar al Consejo como recurso y no solo como un voto a favor o en contra en una presentación”
- “Establecer **expectativas sobre lo que significa ser consejero** es sumamente importante. Con el aumento en el número de consejeras y consejeros primerizos, no puede suponerse que aceptarán el trabajo sabiendo exactamente cuáles serán sus responsabilidades. La expectativa de que el Consejo deberá servir como un recurso debe quedar clara para todos los integrantes y enfatizarse durante el proceso de incorporación del Consejo de Administración, así como reforzar las evaluaciones de desempeño de los consejeros independientes”

Asegurarse de que la Dirección General y el Consejo de Administración están de acuerdo sobre cómo se administrará la empresa

Diversos estudios y casos de éxito resaltan la importancia que tiene el propósito de una organización, aunado a las expectativas de los accionistas y grupos de interés para que estas desarrollen posturas sobre dicho propósito. Lo anterior aumenta la presión para que el Consejo y la Dirección General coincidan en la definición del propósito y en cómo tomarán en cuenta las expectativas de los *stakeholders* en sus esfuerzos para crear valor a largo plazo.

Como punto de partida, los presidentes del Consejo de Administración enfatizan lo importante que es la claridad en el tema, en particular sobre cómo la empresa define la creación de valor y cómo se administra:

- “Nuestro objetivo principal es la creación de valor a largo plazo, pero ¿cómo definirlo? Actualmente, se hace hincapié en el momento de definir la creación de valor en el precio de las acciones, a diferencia del valor intrínseco de la empresa. Si una compañía ha definido la creación de valor a través del precio de las acciones, es probable que se concentre en temas numéricos, como el valor de recompras y las ganancias trimestrales. Si se ha definido a través del valor intrínseco, necesita concentrarse en los flujos libres de efectivo descontado y tendrá una orientación diferente”. ¿Cuáles son los impulsores del crecimiento a largo plazo y cómo medirá la empresa el éxito? ¿Qué objetivos de desempeño son apropiados? ¿Qué incentivos de compensación son correctos? La Dirección General y el presidente del Consejo deben estar alineados en cuanto a la definición de valor a largo plazo
- “No puede crearse valor a largo plazo para los accionistas a menos que se actúe de manera responsable con los colaboradores, clientes, proveedores y comunidades”
- **¿Cómo toma la organización las decisiones que impactan a cada uno de los grupos de interés?** ¿Cómo afectan las acciones de la compañía a cada grupo de interés en el contexto de la creación de valor a largo plazo? “Si hay ciertos problemas sociales por los que la empresa rinde cuentas y esta no los resuelve, será responsable. La organización debe servir a los reguladores y a la sociedad en general”. Los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) tienen una importancia particular

- **Reconocer la dificultad del crecimiento.** “Pocas empresas tienen un crecimiento sustancial a lo largo del tiempo”. “El Consejo de Administración y la Dirección General deben estar de acuerdo, y reevaluar continuamente la estrategia de crecimiento, los supuestos subyacentes y los esfuerzos de innovación. ¿Qué es la innovación disruptiva y cómo se está poniendo en práctica?”

Abordar estos temas será la base de un pacto entre la Dirección General y el Consejo que haga explícita la filosofía rectora de la organización, la forma en que definirá y creará valor, cómo logrará el éxito y cuál será el marco para la toma de decisiones.



La Dirección General y el presidente del Consejo deben estar alineados en cuanto a la definición de valor a largo plazo

Evaluar si la composición y dinámica del Consejo le permiten servir como recurso útil a la Dirección General y a la Administración

“¿Quiénes son nuestros consejeros y cuáles son sus estilos de gestión y áreas de experiencia?”.

“Los conjuntos de habilidades son solo una parte de la ecuación; también se trata de la cultura. ¿Tenemos personas que entienden su función, que es la de supervisar y asesorar? Eso es diferente a llevar las discusiones del Consejo de Administración por un camino personal. El presidente del Consejo necesita asesorar a los integrantes que pueden estar socavando la cultura deseada. Se trata de composición y cultura, y de que todos entiendan las reglas del juego”.

“**La experiencia relevante de primera mano es invaluable.** Necesitamos consejeros y consejeras que hayan enfrentado desafíos similares a los retos que enfrentará la empresa en el futuro para que puedan actuar como un asesor del Consejo para la Administración”.

“¿La empresa proporciona **al Consejo una rigurosa educación de administración sobre temas fundamentales** como el ‘valor intrínseco’ y la forma en que la compañía lo crea? ¿Qué es la innovación disruptiva, cómo la reconoce la empresa y cómo responde a ella?”. No limite la educación de los integrantes solo a los desarrollos técnicos o a lo que significa ser un buen consejero o consejera.

“¿Cuál es **la calidad de los procesos y actividades de incorporación de nuestros consejeros y consejeras**, así como de los procesos de evaluación y actualización de nuestro Consejo?”.

¿Está brindando el Consejo de Administración, mediante su **estructura de comités**, el enfoque y atención correctos a lo que más importa para la creación de valor a largo plazo? ¿Los integrantes del Consejo tienen la experiencia necesaria para brindar asesoramiento en los retos actuales? Por ejemplo, tecnología de la información, ciberseguridad, cumplimiento regulatorio, entre otros.

¿Tenemos la diversidad adecuada en el Consejo de Administración para proporcionar una visión clara, objetiva, balanceada y de valor? Por ejemplo, género, experiencia, diversidad generacional, entre otros. ¿Qué tan eficaz ha sido el trabajo en cerrar la brecha de género dentro del Consejo?



Insistir en que la Dirección General tome la iniciativa de impulsar la relación correcta con el Consejo de Administración

Una responsabilidad importante para la Dirección General es establecer el tono y ayudar a construir una relación de confianza con el Consejo, así como dentro de este, y ayudar a que sea más productivo y eficiente. Particularmente, en los temas que son más críticos para el éxito a largo plazo de la organización, como estrategia, cultura, gestión del riesgo, talento y sucesión de la Dirección General.

“Los consejos de administración son equipos cuyos miembros realizan funciones críticas, pero que trabajan unos con otros; la Dirección General necesita trabajar deliberadamente con el presidente del Consejo para formar el equipo que conformará este órgano”. “El no tener relaciones efectivas con el presidente y los consejeros independientes afecta a la Dirección General”.

“La responsabilidad de la Dirección General de impulsar la relación correcta con el Consejo de Administración debe ser explícita y fijarse como **meta en su plan de compensación**”.

“Encontrar el nivel adecuado de compromiso es un desafío difícil para la Dirección General, por lo que el presidente del Consejo juega un papel importante para ayudar a lograrlo”.



Considerar la forma en que el presidente del Consejo, como persona clave para los consejeros independientes, puede facilitar una relación saludable entre el Consejo de Administración y la Dirección General

“Como presidente, mi función es ayudar a la Dirección General a hacer su trabajo, comunicarse con el Consejo de Administración y facilitar la transparencia y confianza entre los integrantes, así como con la Dirección General y la Administración”.

Previo a las reuniones del Consejo, el presidente **debe solicitar aportes sobre posibles puntos de la agenda o temas de interés** de otros consejeros y consejeras, para compartirlos con la Dirección General.

Comunicaciones con la Dirección General entre reuniones del Consejo

Los presidentes del Consejo generalmente **se reúnen con la Dirección General (al menos una vez al mes) entre reuniones del Consejo de Administración**, a veces de manera presencial, pero a menudo por teléfono “que es mejor que por correo electrónico”. Entre las prácticas y enfoques que los presidentes compartieron destacan los siguientes:

- Revisión de problemas y asuntos que la Dirección General está actualmente manejando, así como determinar si dichos temas deben elevarse a nivel Consejo o Comité y definir si se requiere de la experiencia particular de algún integrante del Consejo
- “El propósito de estas llamadas entre reuniones con la Dirección General es mantener un canal de comunicación continuo y resolver las cosas de manera individual. Lo más importante es entender que su trabajo es liderar a través de la influencia y el seguimiento, lo que crea una relación”
- “Como presidente del Consejo, estoy disponible en cualquier momento y la Dirección aprovecha esto. Quiero asegurarme de que los temas que inquietan al Consejo de Administración llamen la atención de la Administración y viceversa”. “Al mismo tiempo, es importante mantener cierta distancia de la Dirección General. La relación necesita ser gradualmente estrecha y la óptica es vital”

Las comunicaciones con otros consejeros entre reuniones del Consejo

“Es importante que los presidentes del Consejo de Administración obtengan los puntos de vista de otros consejeros y consejeras sobre los problemas críticos que enfrenta la empresa. A veces no es posible obtener esta perspectiva en sesiones ejecutivas”.



Sesiones ejecutivas

Todos los presidentes enfatizaron la importancia de las sesiones ejecutivas, pero adoptan diferentes enfoques:

- “Justo después de que la Administración envía los materiales de lectura previa, se manda un correo electrónico preguntando a los integrantes del Consejo si tienen algún tema que deseen tratar en la sesión ejecutiva. También existe comunicación telefónica con los presidentes o presidentas de los comités para evaluar si tienen alguna perspectiva que ofrecer. Al pensar con un poco de anticipación la sesión ejecutiva, estamos listos para empezar”
- Algunos plantean tener dos sesiones ejecutivas: una con la Dirección General, previa a la reunión del Consejo, para conocer los temas de mayor atención, en particular con consejeros y consejeras para que hagan las preguntas a abordar en dicha sesión. Es una oportunidad para que la Dirección realice preguntas y se coordinen los temas importantes
- Otros presidentes, aunque a menudo realizan sesiones ejecutivas antes de las reuniones del Consejo, también realizan sesiones inmediatamente después de cada reunión. “Es una oportunidad para asegurarse de que están obteniendo perspectivas individuales: ¿utilizamos nuestro tiempo sabiamente hoy? ¿Hubo temas en la agenda que no deberían haber estado o algunos que no estaban que sí deberían haber estado?”



Retroalimentación a la Dirección General de las sesiones ejecutivas

No hay una receta única para todos, por lo que los líderes del Consejo adoptan diferentes enfoques para brindar comentarios a la Dirección General y a la Administración después de las sesiones ejecutivas; sin embargo, todos enfatizan que **la retroalimentación a la Dirección General debe ser oportuna**. “Tener la certeza de la oportunidad de la retroalimentación reduce el estrés de la Dirección General y la Administración”. Algunos enfoques de esta comunicación son los siguientes:

- Invitar a la Dirección General a la sala inmediatamente después de la sesión ejecutiva. El presidente resume los pensamientos y mensajes colectivos del Consejo y da oportunidad a los integrantes de hacer comentarios; a la Dirección General se le permite responder. No obstante, ciertos temas deben reservarse para una conversación individual con la Dirección General, informando las razones de antemano al Consejo de Administración
- Procurar que las discusiones de la sesión ejecutiva primero “sean digeridas y cristalizadas” por el presidente del Consejo. Posteriormente, brindar retroalimentación a la Dirección General sobre los temas más amplios y los elementos clave de acción. Esto puede ser más útil para la Dirección General y también para el presidente del Consejo, especialmente si hay un tema problemático o de mayor importancia
- Independientemente del enfoque para proporcionar retroalimentación, el presidente debe infundir seguridad y confianza en que los puntos de vista colectivos del Consejo están siendo escuchados y considerados en los mensajes que se envían a la Dirección General y a la Administración. Para mantener la confianza, la retroalimentación debe ser clara, oportuna y consistente

Reuniones del Consejo de Administración

- “Fomentar que las reuniones de Consejo sean un diálogo, no monólogos. Si un consejero persiste con un tema, es importante darle cobertura a la Dirección General para que intervenga, comentando que se pospondrá el tema. Ese es el elemento que mejora la oportunidad de crear participación”
- **“Dedicar la mayor parte del tiempo del Consejo de Administración a temas prospectivos con miras al futuro, en lugar de retrospectivos.** Es poco lo que el Consejo puede hacer sobre el período anterior”

- Monitorear de cerca la cultura del Consejo para garantizar que se escuchen las opiniones de todos. “Es importante que los consejeros y consejeras se expresen, así como trabajar para que todas las personas se sientan incluidas”

Comunicaciones con los presidentes de comités

- Los presidentes del Consejo de Administración suelen celebrar reuniones periódicas con los presidentes de comités para coordinar su trabajo y garantizar que se escuchen las voces de todos
- “Estas reuniones son una oportunidad para mejorar las operaciones del Consejo y los procesos de supervisión, incluyendo la coordinación entre los comités, para brindar el enfoque y la atención adecuada a temas como estrategia, innovación, disrupción y riesgos estratégicos, asignación de capital, desempeño, liderazgo, y talento, los cuales son críticos para el éxito de la empresa y la creación de valor a largo plazo”
- “Los presidentes de los comités deben tener la confianza de que sus puntos de vista están siendo escuchados y considerados”



Señales de alerta sobre el desempeño de la Dirección General y la Alta dirección respecto a su relación con el Consejo de Administración

- Es importante estar atento a las señales de advertencia respecto a la posible existencia de un director o directora general con estilo de liderazgo “autoritario”
 - ¿Cuál es la dinámica entre la Dirección General y los otros líderes de la empresa durante las reuniones del Consejo? ¿Los líderes de menor jerarquía tienen que esperar el permiso de la Dirección General antes de hablar?
 - ¿Cómo se toman las decisiones y cuánta autoridad para tomar decisiones hay en el futuro?
- ¿El presidente del Consejo de Administración está demasiado cerca del CEO? ¿Controla la Dirección General dicha relación?
- ¿Se privilegian los vínculos sociales o relaciones de amistad sobre las aptitudes y desempeños al momento de ranquear a los directivos de la empresa?
- Es importante tener cuidado e identificar una cultura de arrogancia o soberbia, particularmente en compañías grandes
- Al detectar estas señales de advertencia, “las relaciones cuentan”



Planificación de la sucesión: ¿qué buscar en un presidente del Consejo de Administración?

“La continuidad es importante. Debe ser un líder que haya servido en el Consejo por un tiempo y tenga conocimiento sólido de la empresa y sus ejecutivos. Alguien que cuente con la confianza de la Dirección General y el respeto de consejeros y consejeras”.

“La Dirección General necesita a alguien que sea **independiente** de ella y que pueda agregar valor, alguien que esté dispuesto a decirle lo que está haciendo bien y lo que necesita mejorar”.

“La Dirección General necesita a alguien con **sabiduría** que pueda aprovecharse, con un historial de servicio al Consejo. La experiencia de primera mano en una crisis como CEO o presidente y el compromiso con los activistas son cruciales para el papel de presidente del Consejo de Administración”.

“Si bien es útil tener un líder experimentado y un ex CEO como presidente del Consejo, debe quedar muy claro que el presidente **no quiere el trabajo de la Dirección General** y el director o directora general no trabaja para el presidente del Consejo”.





“La función requiere un compromiso de tiempo adicional, fácilmente 100 horas, más allá de ser integrante del Consejo”.

“Cuando se trata de habilidades, se requiere de alguien que se sienta **cómodo siendo líder**, que tenga el valor de enfrentar las dificultades y unir a las personas de manera colegiada. Debe tener un ego controlado y no buscar ser el protagonista en la sala. Se trata de alguien que ejerce influencia y poder apropiadamente, que tiene excelentes habilidades para escuchar y hacer preguntas de seguimiento”.

“**Trabajando juntos:** debe ser compatible con el director o directora general, pero no ‘el favorito’. En cuanto a estilo y confianza, el presidente del Consejo se ha ganado su lugar con la Dirección General, y el CEO se siente cómodo y confiado en esa relación. Puede comunicarse bien con la comunidad de inversionistas, incluso cuando no hay desafíos ni accionistas activistas, además, se pone al frente y mantiene conversaciones. En resumen, es alguien que conoce su papel ante la Dirección General y en la discusión de temas con los inversionistas”.



Acerca de KPMG Board Leadership Center en México

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx
800 292 5764 (KPMG)
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2023 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.