

GOBIERNO CORPORATIVO

Doce claves para diseñar una estrategia de buen gobierno

ENFOQUE/ Una guía del Club de Excelencia en Gestión y la consultora PKF Attest identifican los factores para implementar un sistema de gestión y gobernanza.

A. Medina. Madrid

En un entorno como el actual, caracterizado por el impacto de la crisis del Covid-19, toda organización que desee diferenciarse, crecer y expandirse, debe ser capaz de cuestionar y analizar constantemente su toma de decisiones, así como, adaptarse rápidamente a los desafíos del nuevo entorno. Para sobrevivir, no sólo deben implantar estrategias de flexibilización, reducir la burocracia y aplicar procedimientos de gestión prácticos, sino que todo ello tiene que ir de la mano de un comportamiento ético, transparente, íntegro y comprometido con la sociedad y el medio ambiente, de buenas prácticas de gobierno y seguridad jurídica.

El buen gobierno es uno de los instrumentos más efectivos para generar confianza en el mercado y garantizar la competitividad de cualquier compañía. El principal motivo es que éste ayuda a las organizaciones a transformar su misión en resultados, a crear valor, a emplear de forma eficiente los recursos y a generar confianza. Trabajar con altos estándares de transparencia impacta en los resultados, genera valor y fortalece el compromiso con sus grupos de interés. El Club Excelencia en Gestión y la consultora PKF Attest han elaborado la *Guía Práctica de Buen Gobierno y Gestión Excelente, Innovadora y Sostenible*, que pretende contribuir a la creación de valor sostenido a largo plazo de las organizaciones considerando a los diferentes agentes involucrados y que identifica doce factores clave en el diseño e implantación de un sistema de gestión y de buen gobierno.

1 Visión estratégica: Una de las principales características de las organizaciones excelentes es el tener definido un propósito inspirador, que resalte la importancia y valor de su actividad y que ayude a desarrollar una visión atractiva y motivadora para todos los grupos de interés. La visión servirá de guía para elegir las líneas de actuación, actuales y futuras, y proporcionará, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia.



Durante la pandemia, las organizaciones deben adaptarse a los desafíos del nuevo entorno.

2 Cultura de empresa responsable: La cultura es el conjunto de valores y normas que comparten personas y equipos y que influyen, a lo largo del tiempo, en la forma en que se comportan entre ellos y con sus grupos de interés.

3 Comunicación de los valores: pueden considerarse como los principios éticos que rigen o deberían guiar las decisiones en una organización, estando vinculados con la cultura corporativa. Cuando la cultura está debidamente alineada, lo más habitual es que los valores que transmite una empresa coincidan con los de su plan estratégico.

4 Diálogo entre gobierno de la organización y dirección: Una relación fructífera entre el equipo directivo y el consejo de administración implica ciertas dosis de negociación. Las diferentes perspectivas aportan mayor valor y se convierten en palancas que estimulan la innovación y la creatividad que puede permitir el pensamiento disruptivo.

5 Diversidad: La adecuada composición del consejo ofrece una posibilidad de incorporar al capital intelectual visiones complementarias que deben tenerse en cuenta. La diversidad de género, cultural y de experiencias profesionales, funcionales o sectoriales, aportan equilibrio, conocimiento y neutralidad.

El buen gobierno es uno de los elementos más efectivos para generar confianza en el mercado

Trabajar con altos estándares de transparencia impacta en los resultados y genera valor

6 Transparencia: La aplicación de los principios de buen gobierno implica adoptar criterios de transparencia externa e interna que, en la medida que generan una cultura de comportamiento y colaboran a la mejora de la gestión.

7 Sucesión y sostenibilidad: La adecuada sucesión en los puestos clave es un tema delicado que difícilmente se aborda desde los propios implicados en el equipo directivo y que no es fácil que estas cuestiones sean abordadas con neutralidad y objetividad desde el ámbito de la dirección.

8 Gestión del riesgo: Una organización que aspira a ser excelente debe tener mecanismos y sistemas de gestión que identifiquen y evalúen los riesgos del negocio desde las diferentes perspectivas: cultural, financiera, estratégica, operativa, tecnológica, nor-

mativa y reputacional. El diálogo entre equipo directivo y el consejo debe permitir la autoevaluación de los riesgos inherentes al negocio.

9 Gestión de conflictos de interés: Los principios de buen gobierno ponen atención en identificar las posibles situaciones de conflicto de interés y establecer cauces a la efectividad en la adopción de decisiones desde la perspectiva del interés general.

10 Alineamiento de incentivos y políticas retributivas: Una buena política retributiva que permita atraer, implicar, desarrollar y retener el talento es una de las claves para una buena ejecución y un proyecto sostenible.

11 Disciplina en el seguimiento del negocio: Los principios de gobierno requieren la separación entre las funciones de supervisión, típicamente asignadas a un órgano colegiado como el consejo, y las de gestión, que corresponden al equipo directivo.

12 Evaluación como mejora continua: Aquellos principios que apuntan a la evaluación de los órganos de gobierno y de dirección son pieza fundamental para activar la mejora continua. Existen varios niveles de evaluación, aunque todos buscan el mismo objetivo: identificar áreas de mejora en el desempeño del equipo directivo y el consejo.

SOCIEDAD Y EMPRESA



Dermoglass, uno de los primeros proyectos impulsados por CaixaImpulse Consolidate, acaba de ser licenciado a Laboratorios ERN.

CaixaImpulse Consolidate abre su segunda convocatoria

Expansión. Madrid

El programa CaixaImpulse de la Fundación La Caixa ha abierto la segunda convocatoria de la iniciativa CaixaImpulse Consolidate, cuyo objetivo es impulsar proyectos de innovación maduros hacia etapas de desarrollo más cercanas al mercado. CaixaImpulse, en sus dos modalidades -Validate, para proyectos en estado más incipiente, y Consolidate, para los más maduros-, es el primer programa integral en España para la transferencia de activos procedentes de la investigación mediante acuerdos de licencia o mediante la creación de empresas biotecnológicas.

CaixaImpulse cubre la necesidad de dar apoyo a aquellos proyectos biomédicos que, aun estando en una fase avanzada de desarrollo, necesitan seguir valorizando sus activos para poder atraer inversión privada y lograr acercarse a su comercialización. De ahí surgió, en 2019, CaixaImpulse Consolidate, de la mano de la Fundación La Caixa y con la colaboración de Caixa Capital Risc, en el que ambas instituciones ponen su experiencia.

Proyectos

A la convocatoria de CaixaImpulse Consolidate 2021 pueden presentarse proyectos de ciencias de la vida y de la salud pertenecientes a centros de investigación españoles y portugueses con un plan de desarrollo definido y una estrategia de protección intelectual sólida. Estará abierta de forma permanente y en marzo se establecerá un primer corte para evaluar las propuestas. El programa ofrece una ayuda económica de hasta 300.000 euros por proyecto, así como

El programa, para proyectos de ciencias de la vida, ofrece una ayuda de hasta 300.000 euros

acompañamiento especializado con acceso a mentores y expertos.

Evaluación en dos etapas

Los proyectos presentados iniciarán un proceso de selección que consta de dos fases. En la primera, se realizará una preselección de solicitudes basada en una carta de intención. Las propuestas preseleccionadas deberán presentar, en la segunda fase, una propuesta más extensa de su proyecto, que defenderán en una entrevista ante un panel de expertos de distintos ámbitos (farmacéuticas, inversores, escuelas de negocio, empresas de salud o biotecnológicas). El panel de expertos seleccionará los proyectos que formarán parte de CaixaImpulse Consolidate.

Uno de los primeros proyectos impulsados por el programa CaixaImpulse Consolidate, Dermoglass, acaba de ser licenciado a Laboratorios ERN. Se trata de una nueva tecnología desarrollada por el grupo de investigación Biomateriales para Terapias Regenerativas, liderado por la Dra. Elisabeth Engel, del Instituto de Bioingeniería de Cataluña (Ibec) y catedrática de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC).

La tecnología patentada por Dermoglass emplea la bioingeniería y los biomateriales para solucionar un problema que afecta a 100 millones de personas en el mundo: las úlceras crónicas.