



Maximice su impacto como director

Cómo ser más eficaz dentro y fuera de la sala de juntas

Las juntas directivas y la forma de reunirse cambiaron

Después de dos años navegando entre turbulencias e incertidumbre, las juntas directivas se vieron obligadas a pasar a la acción. Las reuniones híbridas y las agendas repletas de citas acabaron con la formalidad y, a veces, incluso con la cortesía. Al mismo tiempo, el hecho de enfrentarse a retos comunes para todas las organizaciones, fomentó nuevos niveles de empatía y comunicación abierta.

Los líderes de las empresas tuvieron que realizar su trabajo sobre la base de conjeturas durante mucho tiempo: dónde y cómo trabajarían, cómo ayudarían a sus empleados y cuánto cambio se podría soportar. Ahora que las organizaciones están revisando la sostenibilidad de sus modelos de negocio a largo plazo, es hora de que las juntas directivas hagan lo mismo. Hay que pensar en lo que funcionó y en las ventajas que podemos obtener con un enfoque nuevo.

Ser mejores que antes

Cuando las reuniones de la junta directiva no son más que un proceso transaccional, todo el mundo sale perdiendo. Al solo intercambiar información para las aprobaciones, se omiten oportunidades de añadir valor mediante una verdadera colaboración. Los debates constructivos juegan un papel fundamental en el intercambio de conocimientos, porque fomentan la creatividad y desarrollan el liderazgo.

Eso no significa que las juntas directivas tengan que cambiar la acción por la conversación. Todo lo contrario. El cambio hacia un enfoque centrado en el debate facilita la creación de un marco más sólido de toma de decisiones. Además, sienta las bases de una relación abierta y de confianza entre los directores y el equipo de administración, que va mucho más allá de una reunión de unas horas al mes.

“Vamos a tener que generar reportes durante los próximos años, y esos reportes tendrán que ser aún más detallados”.

– Matt DiGiuseppe, exvicepresidente del Departamento de Investigación de ESG, Diligent

En este reporte, veremos qué pueden hacer los directores y ejecutivos para ampliar su impacto y colaborar de una manera más eficaz:

1

Antes de la reunión

Prepárese para causar impacto

2

Durante la reunión

Reestructure la estrategia de impacto

3

Después de la reunión

Revise su impacto

Antes de la reunión | Prepárese para causar impacto

Para sentar las bases de un debate productivo, debemos ir a la reunión de la junta directiva con una perspectiva clara de los asuntos clave que se van a tratar. Los directores que invierten su tiempo en analizar con más detalle los materiales de la junta directiva pueden aportar un valor que va más allá de sus cualificaciones profesionales.

Resumir

Prepararse para la reunión de una junta directiva implica mucho más que leer los materiales y reunir una lista de preguntas.

Las perspectivas externas de los directores los ayudan a ver la información con una lente más amplia, poniéndola en el contexto de la organización como un todo, con su estrategia y las partes interesadas.

Esté atento a las tendencias que podrían indicar futuros asuntos problemáticos. Busque lagunas que impliquen que existen áreas descubiertas u oportunidades sin explotar. Tenga en cuenta el tono que se usa en los reportes en las diferentes partes de la organización y si refleja la cultura y el desempeño de cada parte.

No se quede solamente con el paquete básico de reportes y busque información sobre reportes de medios relevantes, actividad en redes sociales y desarrollos externos que podrían afectar a la organización.

Filtrar

Hacer preguntas es una parte fundamental del rol de una junta directiva. Así es como los directores profundizan en su comprensión de asuntos complejos y cuestionan las conjeturas para tomar decisiones fundamentadas.

Pero no todas las preguntas son igual de importantes ni deben tenerse en cuenta dentro de los límites de las reuniones formales. Primero deben destacarse las preocupaciones principales que afectan a la capacidad de tomar una decisión, a fin de que se pueda recopilar información adicional.

Si nos centramos en preguntas operativas demasiado específicas o en explorar áreas de interés individuales, la junta directiva tendrá dificultad para hacerse una idea del panorama general.

También se reduce la contribución del director en la junta directiva, además de elevar el riesgo de generar una tensión innecesaria al inmiscuirnos en las responsabilidades del equipo de administración.

Determine cuáles son las preguntas que sustentan su capacidad de tomar una decisión y si es necesario plantearlas antes de la reunión. Si usted es la única persona que podría estar interesada en la respuesta, hágale la pregunta al miembro del equipo de administración correspondiente en otro momento.

Presidir

Plantee entre tres y cinco prioridades sobre las que se debe hablar en la reunión de la junta directiva. Utilícelas para informar en los debates previos a la reunión y como base para dirigir el curso de la reunión.

Directores

Divida el tiempo de preparación en algunas sesiones más breves. Volver a los materiales con la mente despejada puede resultar muy útil para alejarse del detalle, tener en cuenta el panorama general y darse cuenta de elementos que no vio en la primera ojeada.

Equipo de administración

La preparación no termina una vez enviado el reporte. Piense en la información que necesitará en la reunión para hacer posibles preguntas y no pierda de vista si hay cambios importantes para cubrir los datos que le puedan faltar en el reporte.

Involucrarse

Para que los directores estén involucrados e informados sin implicarse demasiado, es necesario aplicar un enfoque matizado.

Cuando las relaciones pasan a ser demasiado amigables, es difícil gestionar retos. Por otro lado, tener continuamente una actitud rígida con el equipo de administración debilita la confianza.

Tomarse un tiempo fuera de la sala de juntas permite que directores y ejecutivos se entiendan y colaboren de una manera más eficaz.

Aunque es fundamental que el presidente y el CEO estén siempre en contacto, las reuniones frecuentes entre otros directores y ejecutivos resultan muy útiles por muchos motivos:

- Pueden involucrarse en asuntos importantes antes de plantearlos a la junta directiva como parte de un perfeccionamiento de las propuestas.
- Se abordan preguntas que pueden no estar incluidas en los debates de las reuniones de la junta directiva.
- Se habla sobre tendencias del sector y experiencias personales que pueden resultar relevantes.
- Se exploran más detalladamente áreas específicas con directores que llevan poco tiempo en el cargo.
- Asesoría y liderazgo constantes, especialmente entre directores y ejecutivos con antecedentes profesionales o experiencias en el sector similares.

Es importante acordar directrices claras para los directores a fin de dar visibilidad a la presidencia, el CEO y el secretario de la empresa, evitar que surjan silos y mantener un buen equilibrio entre los roles del equipo de administración y la junta directiva.

Presidir

Deje clara su intención de querer estar continuamente en contacto con otros directores y altos ejecutivos. Comparta su visión y su información, y trate de conocer las opiniones de los demás en lugar de centrarse únicamente en el desempeño y la delegación de tareas.

Directores

Decida en qué momentos son más útiles los encuentros informales. En función de su propósito, puede ser antes de que el equipo de administración empiece a redactar sus reportes, después de haberlos enviado o en intervalos uniformes independientes del ciclo de reuniones formales.

Secretario de la empresa

Integre sistemas que permitan establecer un flujo transparente de comunicación en cualquier lugar en el que se encuentren los directores y ejecutivos. El objetivo es que reduzcan la disparidad de la información sin abrumar a los usuarios con notificaciones, así como que ofrezcan una plataforma segura para hablar sobre asuntos confidenciales.

Durante la reunión | Reestructure la estrategia de impacto

Las reuniones de la junta directiva son un trabajo en equipo, y los directores y el personal de administración forman parte del mismo equipo. Para que nuestra participación sea eficaz, hay que darle a todo el mundo la oportunidad de demostrar su capacidad, en lugar de actuar unilateralmente con el propósito de sumar puntos dejando atrás a los demás.

Preguntas

La primera pregunta que debe plantearse en la sala de juntas debe dirigirse a usted mismo: ¿qué puede hacer para añadir valor?

Cuando todos los participantes de una reunión alinean sus acciones con un propósito común, se convierten en algo más que la suma de sus partes. ¿Qué beneficios se obtienen?

- Mayor enfoque en las prioridades estratégicas
- Contribuciones que hacen avanzar el debate
- Entorno seguro para conversaciones controvertidas
- Oportunidades de desarrollo para los integrantes y de amplificación de los diversos puntos de vista
- Participación activa que permite compartir información y experiencias

Equilibrio

Para que un reporte de una junta directiva sea eficaz, es necesario adoptar una perspectiva equilibrada. Las oportunidades que se identifican, junto con los riesgos, los beneficios y el análisis de costos, son más convincentes cuando se convierten en el objetivo. Lo mismo ocurre con el comportamiento.

Las juntas directivas delegan la responsabilidad en el equipo de administración, pero sus componentes también son una fuente fundamental de consejo y apoyo. Cuando la balanza entre apoyo y responsabilidad se inclina demasiado hacia una dirección, la gobernanza pierde eficacia.

Cuando se merma la confianza en los niveles superiores, hay muchas probabilidades de que esto se transmita al resto de niveles de la organización, lo cual socava su cultura y sus valores. El cinismo y las dudas generan un comportamiento disfuncional que a su vez alimenta un círculo vicioso.

Por el contrario, una relación constructiva con la junta directiva permite que el equipo de administración prospere.

“Vamos a tener que generar reportes durante los próximos años, y esos reportes tendrán que ser aún más detallados”.

– Matt DiGuseppe, exvicepresidente del Departamento de Investigación de ESG, Diligent

Presidir

Establezca el tono de la relación entre la junta directiva y el equipo de administración desarrollando una alianza sólida con el CEO. Esto permite a ambas partes comunicarse con sinceridad, trabajar en situaciones de incertidumbre y estar por encima de las posibles fuentes ocasionales de tensión que pueden surgir durante las reuniones.

Directores

No es tarea de la junta directiva apaciguar al equipo de administración, pero tampoco es productivo mermar su confianza. Animar a los demás de corazón y reconocer los progresos que realizan es una inyección de ánimo y suaviza el golpe de una valoración más crítica.

Equipo de administración

Manténgase atento al ánimo de la reunión y tenga en cuenta las conclusiones de los debates anteriores para su propio reporte, incluidos los puntos clave que tiene pensado abordar cuando lo presente a los demás integrantes.

Contribuir

Para explorar retos difíciles y tomar decisiones fundamentadas, las juntas directivas emplean una amplia variedad de debates. Sin embargo, en muchas ocasiones, estas reuniones se ven dominadas por una serie de monólogos sobre un asunto determinado ante el resto de la junta directiva, acompañados de una sesión de preguntas y respuestas.

Suelen seguir más o menos el mismo guion. El ejecutivo presenta el reporte. Los directores expresan sus opiniones e inquietudes. El equipo de administración responde las preguntas. La presidencia se enfrenta a la tarea de sintetizar todo esto en una postura coherente.

En este tipo de situación, prevalece el enfoque en las responsabilidades individuales sobre los objetivos colectivos. Es posible que se cree una atmósfera que no permita que la gente participe con su máximo potencial.

Lo que se debe hacer es volver a encauzar la reunión hacia la estrategia dominante y las prioridades principales de la organización. De este modo, se crea una arquitectura para el debate, en la que los directores colaboran para basarse unos en las ideas de otros y ajustar sus perspectivas.

Este método permite que el foco se coloque sobre los asuntos, y no sobre las preguntas. Debe basarse en un enfoque colaborativo en el que las personas que no están hablando en ese momento reflexionen sobre el debate en lugar de planificar lo que van a decir luego.

Presidir

Invite al equipo de administración a compartir los temas de los que quieren hablar con la junta confirmándoles que ya se leyó el reporte con antelación. De este modo, no es necesario resumir lo que los directores ya leyeron y se puede ir directamente al grano.

Directores

Aunque el debate es el punto central de la reunión, lo que no se dice también revela información. Tanto si está de acuerdo con el punto de vista expresado como si tiene otro totalmente diferente, la escucha activa permite que todos puedan contribuir con su máximo potencial.

Equipo de administración

Determine con antelación los puntos clave de los que tiene pensado hablar y luego ajuste el enfoque para llegar a un punto en común con los directores durante la reunión. Saber cuándo parar es igual de importante que saber qué decir.

Después de la reunión | Revise su impacto

Las reuniones de la junta directiva son más eficaces cuando los directores se toman un tiempo para revisar su impacto. Es fácil centrarse en lo que fue bien, pero es más eficaz centrarse en lo que falló y en lo que se puede mejorar para la próxima vez.

Comprobar

Cuanta más influencia tiene, mayor peso tienen sus palabras. Un comentario pasajero de un director puede generar horas de trabajo adicional si se interpreta como una solicitud de información.

Para aclarar cuáles son las expectativas, deben revisarse en común los nuevos elementos de acción antes de que termine la reunión. De este modo, se distinguen las cuestiones que deben tenerse en cuenta en una futura reunión de las que se pueden abordar independientemente por teléfono o por algún método de comunicación en línea con las personas correspondientes.

Repasar las solicitudes y las preguntas pendientes también es una buena oportunidad para dejar claro cuáles son los elementos que ya no requieren que se realice ninguna acción más. Puede que estas preguntas y solicitudes fueran solo sugerencias, que formaran parte del proceso de debate o que se hayan reemplazado por cuestiones posteriores.

Reflexionar

Moverse por un entorno dinámico implica una revisión y una repetición constantes. Poco a poco, este enfoque empieza a formar parte de todos los sectores, desde el desarrollo de productos hasta la valoración del desempeño. Incorporarlo a la sala de juntas significa llevarlo hasta la gobernanza de los niveles superiores de la organización.

Para concluir las reuniones de la junta directiva, invite a un participante a compartir su opinión sobre los resultados y la eficacia de la reunión. Gracias a este proceso de autorreflexión, se cultiva una mentalidad de crecimiento y se construye un modelo de compromiso por mejorar.

También presenta otras ventajas. Cambiar la perspectiva de reflexión en cada reunión permite que cada director tenga la oportunidad de contribuir, desvelando tanto información individual como tendencias más generales. Incluir en esta reflexión al CEO, el secretario y otros ejecutivos de la empresa envía un potente mensaje: valoramos las opiniones del equipo de administración. Esto ayuda a construir una relación de colaboración basada en la franqueza y el respeto mutuo.

Presidencia

Piense en la revisión de los elementos de acción como una oportunidad para guiar la eficacia de las preguntas de la junta directiva y elevar su enfoque estratégico.

Directores

Distinga entre solicitudes y sugerencias para que el equipo de administración sepa priorizar y asignar los recursos con los que cuenta de manera eficaz.

Durante las reuniones, es mucho más fácil acordar que una solicitud concreta no es necesaria que volver a ella una vez que se creó una expectativa y se empleó un tiempo en preparar el borrador.

Secretario de la empresa

Utilice herramientas para facilitar la captura de elementos de acción durante la reunión e identificarlos rápidamente para poder hablar sobre ellos al final.

Aclare las dudas cuando todos los involucrados estén presentes. De este modo, no habrá distintas perspectivas cuando se envíe la instrucción al equipo de administración.

Conectar

Las reuniones de la junta directiva pueden ser un punto de inflexión para que el equipo ejecutivo informe de las novedades a sus empleados y los anime a alinear objetivos y a tomar impulso para enfrentarse a futuros retos.

Por desgracia, son muchas las ocasiones en las que no se aprovecha esta oportunidad. Si al terminar las reuniones de una junta directiva no se generan reportes, estas pierden eficacia. Esto significa que las personas que implementan las decisiones que se toman en la junta directiva no disfrutan de las ventajas que ofrece la información.

El papel que tiene la junta directiva a la hora de definir la cultura de la organización va más allá de la alta gerencia. La gente no necesita asistir a una reunión de la junta para ver el efecto que tiene en la administración. Su comportamiento lo dice todo.

Debemos evitar que los equipos tengan una visión sesgada de lo que ocurre en la organización por el hecho de querer proteger a toda costa la confidencialidad de los asuntos tratados en la junta.

Presidir

Cree oportunidades para que la junta directiva pueda interactuar con otras personas fuera de las reuniones formales.

Las visitas, las cenas previas a una junta y las reuniones públicas son ocasiones perfectas para saber lo que está pasando en los niveles inferiores al ejecutivo. También ofrecen la oportunidad de escuchar la visión y la estrategia de la organización en palabras de la junta directiva.

CEO

Sea el primero en inculcar un proceso frecuente de generación de reportes. No tienen que ser largos o extremadamente complejos. Si empleamos entre 15 y 30 minutos directamente después de cada junta directiva, conseguimos unir al equipo ejecutivo y reforzar el entendimiento en común.

Es necesario hablar en grupo sobre lo que fue bien, lo que podría haber ido mejor y los mensajes clave que se quieren transmitir a los equipos. También se debe acordar un plan de acción para maximizar el tiempo de preparación antes de la próxima reunión.

Secretario de la empresa

Comparta información con las personas que preparan los reportes de la junta directiva para saber cuál es su enfoque y definir los mensajes clave de los reportes del equipo.

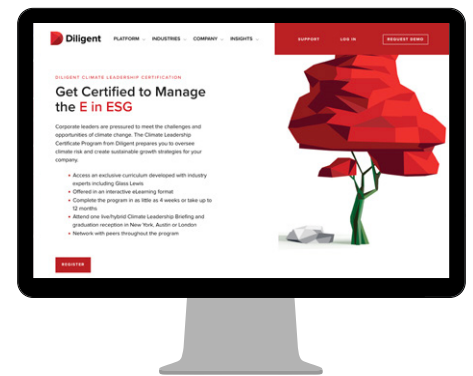
Asistir a todas las reuniones de la junta directiva y el comité directivo aporta una perspectiva única de los asuntos que son importantes para los directores.

Obtener más información

Más información sobre el Programa de Certificación de Liderazgo Climático de Diligent.

Su postura actual frente al cambio climático definirá la situación de su empresa en el futuro. Vaya un paso por delante con el Programa de Certificación de Liderazgo Climático de Diligent. Prepárese para supervisar el riesgo climático y crear estrategias de crecimiento sostenible para su empresa.

- Acceda a un plan de aprendizaje exclusivo desarrollado junto a expertos del sector, como Glass Lewis.
- Se imparte en un formato de aprendizaje electrónico interactivo.
- Complete el programa en tan solo 4 semanas o tómese hasta 12 meses para terminarlo.
- Asista a una sesión informativa sobre liderazgo climático y a una graduación en vivo o en un formato híbrido en Nueva York, Austin o Londres.
- Disfrute de una red de compañeros en los que apoyarse durante todo el programa.



[MÁS INFORMACIÓN ►](#)

**Diligent**

a
MODERN
GOVERNANCE
company

Qué recursos le ofrece Diligent para desarrollar sus capacidades de ESG

En Diligent creemos que todo líder debe tener la confianza y los conocimientos necesarios para seguir el camino definido, además de contar con las herramientas que le permitan aplicar los principios ESG.

Nuestras soluciones ESG integradas logran conectar a toda la organización, desde la junta directiva hasta los encargados de operaciones rutinarias, para convertir las iniciativas ESG en resultados.

Con nuestras soluciones ESG, las organizaciones han podido desarrollar su estrategia ESG y aumentar el rendimiento, y así ahorrar tiempo y dinero.

Acerca de Diligent

Diligent es el principal proveedor de servicios de software (SaaS) de gobernanza, riesgo y cumplimiento (GRC), y atiende a más de un millón de usuarios de más de 25 000 organizaciones alrededor del mundo. Nuestra moderna plataforma de GRC asegura que las juntas directivas, los ejecutivos y otros líderes tengan una visión holística e integrada de auditoría, riesgo, seguridad de la información, ética y cumplimiento en toda la organización. Diligent brinda tecnología, información y confianza a los líderes para que puedan crear organizaciones más eficaces, equitativas y exitosas.

Contacto | Info@diligent.com | diligent.com/es-mx

Teléfono: México + 52-55-8421-0156 | Chile 1230-020-6204 | Perú 0800-77805
Colombia 01800-518-4495 | Panamá 800-0061