

20 recomendaciones para que las juntas directivas sean más productivas

Todo es posible mientras no sea puesto en manos de una junta o de un comité.
(Regla de Boren).

Cualquier problema sencillo se vuelve insalvable si se hacen las suficientes reuniones para resolverlo.
N.N.

En la mayoría de las empresas es poco lo que aportan las juntas directivas. Con demasiada frecuencia se convierten en una forma no siempre amena de perder el tiempo.

Terminan siendo sólo un formalismo legal, no un equipo de trabajo deliberante y vivo que apuntale la supervivencia de la empresa

No se tienen criterios claros a la hora de seleccionar a los miembros de juntas directivas. Se llenan las sillas con personajes incompetentes, inexpertos, malos pensadores, conflictivos, sin antecedentes ganadores e interesados en defender intereses personales por encima de los intereses institucionales. Sus aportes no van más allá de pedirle al gerente planes de trabajos, proyecciones financieras, investigaciones de mercados, planeaciones estratégicas y campañas publicitarias. Cada vez que deben tomar una decisión se las arreglan para postergarla exigiendo un nuevo estudio.

No es extraño que ciertos miembros de juntas asuman una posición de capataces frente al gerente. En lugar de apoyarlo y darle luces, de servirle como interlocutores inteligentes, están al acecho para oponerse a todo lo que propone el gerente. Frente a cada solución encuentran sin falta un problema.

Típicamente, las juntas directivas se reúnen una vez al mes durante dos o tres horas. Tratan superficialmente muchos temas. Le hacen a la gerencia sugerencia poco trascendentales y de difícil aplicación.

Rara vez los miembros de junta conocen los temas que se van a tratar. No les envían a tiempo los documentos para su estudio, y si se los envían, no los leen.

No piensan previamente las alternativas de solución a los asuntos que se tratarán en el orden del día. Así las cosas, las juntas suelen ser improvisadas y poco profundas.

Una junta directiva nunca debe estar conformada por los ejecutivos de la empresa

Algunos miembros se creen con el derecho de imponerles a sus compañeros soluciones mágicas, que nadie entiende y que no funcionan. Pero las presentan con tal vehemencia y en tono tan pontifical, que excluyen de una vez cualquier posibilidad de discutirla, mucho menos de contradecirla.

Con excepciones muy escasas, las juntas directivas son apenas un formalismo legal y no lo que deberían ser: un equipo deliberante y vivo donde se debatan temas sustantivos para la prosperidad de la institución.

¿Cómo tener juntas directivas productivas? De mi experiencia extraigo las siguientes recomendaciones:

***¿Quién decide, por ejemplo, cuáles miembros de la familia son competentes trabajar en la empresa?
¿Quién le debe decir al papá que se retire?***

1. Una junta nunca debe estar conformada por los ejecutivos de la empresa.
2. Los miembros de una junta directiva deben ser personas de diversas formaciones y experiencias. La diversidad genera sinergias intelectuales muy interesantes.
3. Algunos miembros deben conocer el negocio y otros deben ser ajenos a él. De esta manera se asegura una mezcla interesante de experiencia y opiniones frescas y desprevenidas.
4. Su escogencia depende del momento que viva la empresa. Por ejemplo, si el tema crucial son los ingresos, debe invitarse a ser miembro de la junta por lo menos a un experto en mercadeo y ventas, que haya demostrado en otra empresa que conoce la manera de generar ingresos. Pero si el tema de fondo es el conflicto entre los socios, deben llevarse a la junta a personas conciliadoras, con capacidad negociadora.
5. Si la empresa es familiar se recomienda que en la junta se incluyan mayoritariamente a personas

***Conviene
mezclar
en las juntas
canas con
ganas***

***Los propósitos
colectivos, es
decir, de la
empresa, tienen
que estar por
encima de los
individuales.
Lograr que sea
así no siempre
es fácil***

ajenas a la familia. Los miembros externos deben tener la personalidad y la experiencia suficientes para oponerse a las propuestas y a las prácticas de los dueños, cuando éstas buscan favorecer intereses personales o de familia por encima de los intereses generales de la empresa. Muchas veces los intereses de las empresas están mejor custodiados por terceros que por los propios dueños.

En una familia inevitablemente hay tensiones. ¿Quién decide, por ejemplo, cuáles miembros de la familia son competentes para trabajar en la empresa? ¿Quién le debe decir al papá que se retire? ¿Cómo se selecciona al sucesor? Tarde o temprano estas preguntas se presentan en cualquier empresa familiar. Miembros independientes de junta, en quienes se pueda confiar, pueden dar opiniones desinteresadas para resolver esta clase de conflictos antes de que afecten la supervivencia de la empresa.

No debe perderse de vista que cerca del 80% de las empresas del mundo entero son familiares, que sólo el 30% de ellas pasan a la segunda generación y apenas el 6% a la tercera.

Una buena idea para prolongar la etapa productiva de la vida de las empresas familiares es adelantar un proceso de institucionalización empezando por la recomposición de la junta directiva y siguiendo con la firma de un protocolo familiar.

6. Los miembros deben designarse por un plazo fijo. Un año puede ser suficiente, con posibilidades de ser reelegidos por un año más, si han hecho méritos suficientes. Más allá de este plazo rara vez se justifica una reelección. Las juntas a perpetuidad se envejecen, se relajan, se rutinizan y se vuelven improductivas. Además, a quien los designó le da pena deshacerse de miembros de junta que ya no aportan nada. No sabe cómo decirles que van a ser reemplazados por miembros que aporten ideas nuevas.

Siete miembros de junta, con sus suplentes, son un número ideal para empresas grandes, y cinco para empresas medianas

Ya no se usan juntas directivas ad honorem. Sus miembros deben remunerarse por reunión asistida o por resultados

7. Las juntas directivas deben ser decisorias, no meramente consultivas.
8. Debe haber un régimen interno, aprobado por la misma junta, que permita remover de su cargo a quienes dejen de asistir a más de tres reuniones consecutivas o a más de cinco alternas y que reglamente su funcionamiento.
9. En las juntas conviene mezclar canas con ganas, es decir, miembros jóvenes con miembros mayores. No sólo ejecutivos jóvenes porque sobraría ímpetu y faltaría experiencia. Ni sólo personas mayores, porque sobraría experiencia y faltaría ímpetu. Algunos miembros que rondan los treinta años pueden aportar ingredientes refrescantes a las deliberaciones de las juntas. Algunos por encima de los sesenta pueden aportar cordura y sensatez. Siempre es bueno mezclar la ensoñación y la fantasía con la madurez y el reposo.
10. Los propósitos colectivos, es decir, de la empresa, tienen que estar por encima de los individuales. Lograr que sea así no siempre es fácil. Entre distintas opciones, cada persona tiende a elegir la que favorezca sus intereses personales. Los propósitos institucionales tienen que ser tan convincentes y subyugantes que cautiven a todos los miembros de la junta de tal manera que depongan sus intereses individuales en favor de los generales.
11. ¿Cuántos miembros debe tener una junta directiva? Siete es un número ideal para una empresa grande, y cinco para una empresa mediana. Nunca menos de cinco ni más de nueve.

Cada principal debe tener un suplente con voz pero sin voto. Conviene convocar a los suplentes a todas las reuniones para que estén enterados de lo que sucede en la empresa cuando les toque actuar como principales. En esta forma, quienes deliberan

**A las juntas
directivas debe
llevarse
información,
no datos**

**“La tarea de la
junta directiva
es crear la
empresa del
futuro” Sir
Adrian Cadbury**

son 10 ó 14 personas. Un número mayor se vuelve poco funcional.

Algunas empresas familiares designan como principales a miembros externos y como suplentes a la nueva generación de la familia, que no trabajen en la empresa, para que no pierdan el contacto con ella.

12. Deben remunerarse a los miembros de junta por reunión asistida o, mejor aun, por resultados, como sucede en muchos países. Ya no se usan juntas directivas *ad honorem*, como sucedía antes, cuando algunas personas se sentían orgullosas de pertenecer a muchas de ellas. Ser miembro de varias juntas era para estas personas una actividad profesional que les confería respetabilidad, así no recibieran remuneración alguna. No es así como sucede hoy. Pertenecer a una junta directiva es un trabajo arduo y muy exigente que comporta ante la ley responsabilidades muy severas y que debe remunerarse.

13. En las juntas sólo deben discutirse temas de fondo, no meramente operativos. Deben examinarse asuntos cruciales, como alianzas, nuevos proyectos, venta, compra, fusión o liquidación de negocios, contratación de ejecutivos de primer nivel, respuesta de la empresa frente a los cambios del entorno, en fin, problemas decisivos no sólo para la supervivencia de la empresa sino para optimizar su prosperidad.

“La tarea principal de la junta directiva es crear la empresa de mañana a partir de la que existe hoy. Una junta agrega valor cuando mira hacia adelante y conduce a la empresa hacia donde debería ir”. Sir Adrian Cadbury.

14. A las juntas directivas debe llevarse información, no datos. La diferencia entra una y otros estriba en que la información sirve para tomar decisiones y los datos no. La información está conformada por datos ordenados con un propósito. Son historias

Más temas en la agenda de la junta no la hacen más productiva. Todo lo contrario

Las mejores reuniones de juntas directivas se realizan a primera hora de la mañana

contadas con cifras. Deben ofrecer respuestas a las preguntas que se plantea la dirección de la empresa. La presentación de la información debe ser amena, amistosa, clara, oportuna, ordenada, comparada con períodos iguales de otros años y con el presupuesto, con análisis porcentuales que faciliten su lectura. Debe ser suficiente para tomar decisiones, nunca más abundante de la cuenta.

15. En cada reunión de junta debe profundizarse sobre un tema específico, crucial. Sobre ese tema la gerencia o el departamento de información debe presentar un informe detallado e inteligente, para que la junta tome las decisiones del caso.
16. ¿Cuántos asuntos debe incluir un orden del día? No más de tres importantes. El primero se tratará a mayor profundidad y más extensamente que el segundo, y el segundo más que el tercero. A medida que se aumentan los temas se pierde profundidad en el análisis. Lo más importante entonces debe tratarse al principio, luego lo segundo y dejar lo de menor importancia para el final. Más puntos por tratar no hacen más productiva una reunión de junta. Todo lo contrario.
17. Las mejores reuniones de juntas directivas se realizan a primera hora de la mañana. Son más productivas que las que se realizan por la noche. ¡Y más cortas! Cuando las reuniones se programan por la mañana, todos los miembros tienen otras actividades que realizar después, por lo tanto, tratarán de que la reunión no se prolongue demasiado. Esta limitación en el tiempo mejora la productividad, evita las divagaciones.
18. En cualquier caso, las citaciones deben mencionar una hora de iniciación de la reunión y otra de terminación. Las reuniones deben comenzar y terminar a las horas indicadas. Es responsabilidad del presidente hacer respetar la agenda establecida. Cuando se adquiere el hábito de empezar las reuniones unos minutos después de la hora convenida, cada vez se iniciarán más tarde,

**Después de
dos horas
las reuniones
pierden
productividad,
sobre todo
cuando se
realizan por las
noches**

con lo cual se desmotiva a los miembros puntuales y se premia a los impuntuales.

Algunas juntas programan también el tiempo que debe tomar el análisis de cada uno de los puntos del orden del día.

Después de dos horas, las reuniones pierden productividad, sobre todo cuando se realizan por las noches. Más tiempo de trabajo no garantiza mayor productividad.

19. Es muy importante deliberar en sitios cómodos y en condiciones amables, sin ruidos ni temperaturas extremas. Los asistentes deben estar bien atendidos, con agua, café o algún canapé, para lo cual son mucho más recomendables las frutas que las harinas, porque mientras aquellas estimulan, éstas adormecen. Hablo de canapés, no de comidas completas porque con ellas se pierden por lo menos cuarenta minutos. Por otro lado, las reuniones con el estómago vacío terminan en disputas.

20. Debe disponerse en las reuniones de los elementos más útiles, como un computador y un tablero o papelógrafo, un proyector de opacos o un *video beam*.

Los computadores permiten elaborar las actas a medida que transcurre la reunión, con lo cual se logra una primera ventaja: puede evaluarse allí mismo si el acta describe con fidelidad lo que acaba de suceder. Una segunda ventaja es que la redacción del acta durante la reunión se vuelve un elemento ordenador de la misma reunión.

Coletilla

Si de todas maneras su empresa está obligada a tener junta directiva es una buena idea volverla productiva.