



Siete pasos para una junta más estratégica

Lo que los CEO necesitan saber

Acerca del Deloitte Chief Executive Program

El Chief Executive Program, de Deloitte, está dedicado a facilitar el éxito de los CEO y de los ejecutivos de la administración general a través de sus carreras. Nosotros ofrecemos perspectivas y experiencias de inmersión para ayudar a nuestros clientes a que naveguen los puntos críticos de inflexión, diseñen una agenda estratégica, alineen sus equipos, y lideren mediante el cambio personal y la transformación organizacional de principio a fin.

Acerca del Deloitte Center for Board Effectiveness

El Deloitte Center for Board Effectiveness ayuda a que los directores entreguen valor a las organizaciones a las cuales sirven mediante un portafolio de experiencias de calidad alta, innovadoras, durante su permanencia como miembros de junta. Ya sea trate de un individuo que esté aspirando a participación en la junta o un veterano de muchas experiencias de junta, los programas del centro les permiten contribuir de manera efectiva y proporcionar centro de atención en las áreas de gobierno y auditoría, estrategia, riesgo, innovación, compensación, y sucesión.

Contenidos

Introducción	2
Para los CEO, la junta del futuro es estratégica	3
1. CEO, realmente es para ustedes	4
2. Sean intrépidamente transparentes	5
3. Tomen ventaja de la tensión	7
4. Faciliten la experiencia de la junta, no solo la reunión de la junta	8
5. Curen la información, y luego curenla de nuevo	10
6. ¿Presidir o no presidir? Piensen acerca de ello muy cuidadosamente	11
7. Den su aporte sobre la composición de la junta	12
El tiempo es ahora	13
Notas finales	14

Introducción

ER UN CEO hoy es tener uno de los trabajos más complejos y demandantes – para no mencionar visibles – en el mundo. Más allá del alcance de sus negocios, los CEO y las organizaciones que ellos lideran tienen influencia crecientemente importante y más transparente en múltiples niveles – social, cultural, ambiental, político – afectando enormes números de *stakeholders*, incluyendo accionistas, empleados, clientes, y ciudadanos. Mientras tanto, el mundo a su alrededor está en constante movimiento.

Dado el peso de la responsabilidad que recae en sus hombros, no es de extrañar que los CEO, cuando son observados desde la distancia, a menudo son descritos en términos casi-heróicos. Tampoco sorprende que los CEO, cuando son comprometidos en conversaciones más íntimas acerca de su rol, a menudo están muy interesados en encontrar ayuda para validar sus modelos del entorno del negocio y para desarrollar su visión del futuro.

Pero, ¿dónde pueden encontrar los CEO la caja de resonancia que necesitan sin caer en las extraordinarias habilidades que las gentes de manera tranquilizadora les atribuyen? Una posible respuesta radica en el reconocimiento de que los CEO también tienen jefes: las juntas que los contratan, evalúan, definen su pago, y algunas veces los retiran. De hecho, tal y como un CEO nos dijo, “La relación con la junta es el factor más crítico para el éxito [de un CEO].”

Si bien no hay escasez de consejos sobre cómo las juntas pueden mejorar su efectividad como la entidad de vigilancia corporativa y de la administración, hay menos escrito acerca de cómo los CEO y las juntas pueden trabajar juntos para mejorar su relación para beneficio estratégico.¹ Nosotros abordamos esto mediante realizar más de 50 conversaciones con CEO de Fortune 1,000, presidentes de junta, directores, académicos, y asesores externos de junta para pedirles que compartieran sus experiencias y perspectiva. Este artículo toma perspectivas de lo que escuchamos.

Para los CEO, la junta del futuro es estratégica

LOS DÍAS DE las juntas siendo una colección de mejores amigos del CEO están detrás de nosotros. Las juntas de integridad quieren de lejos más que ser identificadas como VIP [very important person = persona muy importante] distantes que se reúnen de tiempo en tiempo para dar autorización automática a las decisiones de la administración. Incluso la noción de que las juntas estén activamente comprometidas en la vigilancia del desarrollo y la ejecución de la estrategia corporativa ahora está siendo reemplazada por la expectativa de que estén activamente involucradas en interpretar las complejas dinámicas del mercado y darle forma a la visión para el futuro de la compañía. Presidentes de junta y otros directores nos dijeron que quieren aportar más valor y usar todo su rango de talentos: “La línea de tendencia es inequívoca de que los directores quieren estar más involucrados en las estrategias y en las discusiones a ese nivel [alto].”

“Los CEO se están dando cuenta que la junta es un activo estratégico. Esa es la junta del futuro.”

• Director

Los CEO parecen que quieren eso, también. Las juntas representan una riqueza única de experiencia estratégica y de liderazgo que los CEO deben querer

aprovechar. Tal y como un CEO lo compartió, “Cuando me hice cargo [como CEO], para mí estaba claro que el equipo ejecutivo esperaba tanta poca interacción con la junta como fuera posible. Yo siento completamente diferente acerca de ello. Conseguir que la junta se comprometa va a ser rentable en el futuro.”

Un desafío clave para los CEO es ahora. Considere que la junta típica está compuesta por individuos prominentes, exitosos, acostumbrados a tener influencia importante y tener personas listas para que les ayuden cuando necesiten. Además, ser un miembro de junta no es un rol de tiempo completo, dado que los miembros de junta probablemente múltiples otros compromisos que restringen la cantidad de tiempo y energía que pueden gastar en actividades de la junta, lo cual puede hacer difícil para el CEO atraer la atención centrada de la junta.

¿Cómo pueden los CEO comprometer a la junta para que se convierta en un “activo estratégico” bajo tales circunstancias desafiantes? Aquí hay siete piezas de consejo obtenidas de nuestra investigación.

1. CEO, realmente es para ustedes

UNO DE LOS primeros pasos para los CEO está en intensificar. Le corresponde al CEO reconocer no solo la legitimidad, sino la necesidad de tomar un rol activo en darle forma al rol y a la efectividad de su junta.

“Todo comienza con el CEO: en la determinación de su apertura, en la determinación de lo que la junta quiere, y en la articulación de lo que los miembros de la junta necesitan hacer.”

• Director

Esto puede parecer que no es natural para los CEO acostumbrados a tener una estancia más reactiva o pasiva hacia el rol de la junta en vigilancia, cumplimiento, y la ejecución de sus deberes fiduciarios. Pero cuando se trata del potencial de la junta para contribuir a la estrategia, nuestras entrevistas dejaron claro que la mayoría de las juntas no están naturalmente posicionadas para orientar este cambio. Muchas, de hecho, están buscando la orientación y el liderazgo de parte del CEO.

Sin embargo, no es necesariamente fácil que las juntas contribuyan a la estrategia, o que incluso acojan la idean de que deben hacerlo. Por ejemplo, los miembros de junta pueden no sentirse tan adecuadamente informados o educados sobre los problemas como los ejecutivos senior, y por lo tanto sentirse menos calificados para opinar sobre la estrategia. “Hay una asimetría oculta de información,” dijo un presidente-CEO. “Ellos están aquí ocho días, nosotros estamos aquí 365 días.”

Un segundo desafío, tal y como lo señaló un director de junta experimentado, es que “cuando la junta tiene un CEO que ellos piensen es absolutamente el CEO correcto, muchos miembros no estarán preocupados acerca de ser usados como activos estratégicos. Ellos probablemente forzarán el tema, “Tenemos que dejar que el CEO sea el CEO.” Este

sentimiento recibió eco en otro director que dijo sin rodeos, “Las juntas tienden a ser excesivamente deferentes con la administración.” Esa deferencia, de acuerdo con otro director, se ha vuelto “pasividad,” por la cual las juntas ceden al juicio del CEO, “hasta que ello *realmente* no esté funcionando.”

Un tercer desafío es que las juntas pueden autocensurarse o de otra manera fallar en de manera clara comunicarse con el CEO, particularmente si anticipan una conversación difícil. En palabras de un director: “Lo he visto repetidamente, tanto en mi carrera de CEO como en mi carrera de junta, que las juntas realmente luchan con dar retroalimentación franca al CEO. Usted pensaría que todas esas personas de poder alto que se sientan en las juntas podrían entregar malas noticias. Pero los CEO viven en esta burbuja donde todo les dicen lo lindos y perfectos que son.”

Y al final del día, entonces, *les incumbe a los CEO asumir el liderazgo en cultivar el cambio hacia una junta “estratégica.”* El CEO, entre todos los ejecutivos principales de una compañía, está en posición para ejercer la mayor influencia sobre en qué las juntas centran la atención y en los intangibles de cómo hacen su trabajo. Usando su influencia, los CEO pueden establecer el tono de la relación entre la junta y la administración, establecer el tenor del diálogo, establecer estándares para la comunicación, jugar un rol en la definición de las expectativas para la composición y educación de la junta, y más. Al hacerlo, deben cuidadosos, intencionales, e incluso inflexibles sobre cuáles son los comportamientos y las interacciones que desean de la junta.

Uno de nuestros entrevistados puso un buen punto al respecto: “Cuando el CEO reclama que la junta no está haciendo mucho por ellos, en un sentido, es culpa propia del CEO por no haber tomado ventaja del hecho de que la junta puede ser un aliado y un consultor estratégico.”

2. Sean intrépidamente transparentes

LOS DIRECTORES QUIEREN que sus CEO tengan éxito. Con ello en mente, los directores con quienes hablamos exhortan a los CEO a que sean sin miedo abiertos y transparentes. Si el CEO no es transparente, no solicita retroalimentación, o no está abierto a ello – o si, como dijo un director, un “CEO inseguro” parece que “se siente amenazado de que este grupo exista hasta el punto que desearía que no existiera” – los miembros de junta pueden captar ello. Al mismo tiempo, demasiada auto-confianza sin una cantidad correspondiente de auto-conciencia puede ser también una enorme barrera: “Los CEO que piensan que son un regalo de Dios para el mundo de los negocios no son grandes oyentes,” gruñó un director. Un “espíritu abierto” es el que permite una conversación productiva.

“Los CEO necesitan entender que la junta está de su lado. La junta no tiene razón para querer que el CEO sea el CEO más exitoso del mundo.”

• CEO y director

De muchas maneras los CEO pueden transmitir su apertura y humildad a la junta, pero ello requiere el coraje para estar dispuestos a comprometerse en un intercambio auténtico. Los CEO pueden comenzar simplemente mediante comunicar a la junta sus deseos por diálogo abierto y transparente. También pueden modelar cómo quieren comunicarse de manera compartan las noticias tanto “buenas” como “malas” (sin exagerarlas o reducirlas), y la manera como hacen preguntas y escuchan. Ellos pueden mostrarles a las juntas que están interesados en diálogo por la manera en que responden al input y a la retroalimentación, tanto colectivamente como con los miembros individuales de junta. Pueden resistirse a la urgencia de presentar solo estrategias plenamente formadas, y en lugar de ello movilizar la junta alrededor de ideas que todavía estén solo medianamente respaldadas. Incluso pueden

fomentar que la junta desarrolle opciones estratégicas que difieran de las del mismo CEO – y le den a la junta suficiente información, así como también suficiente tiempo y espacio, para que lo hagan.

Los CEO también pueden cultivar transparencia en las expectativas que establezcan para las interacciones entre la junta y el resto del equipo de administración. Por ejemplo, pueden fomentar que los miembros de junta recorran los pasillos y hagan preguntas, faciliten que los miembros de junta visiten los sitios de la compañía, u organicen reuniones directas o almuerzos informales con ejecutivos clave y otros de la administración. Pueden necesitar considerar nuevas maneras para incluir al equipo de administración en las reuniones de la junta. Algunos CEO invitan a sus directores a reuniones internas y oficinas administrativas – ya sea para observar, o aprender con mayor profundidad acerca de un tema específico. Otros van más lejos al pedir que los equipos ejecutivos les den retroalimentación sobre cómo la junta puede apoyar de mejor manera a la sala directiva.

Los CEO no deben olvidar establecer internamente el tono, también con sus equipos ejecutivos. Un CEO compartió este enfoque: “Yo no quiero que los miembros de junta estén aquí todo el tiempo, pero si ellos quieren venir, ¡ello es genial! Yo le digo a mi equipo que me avise, usted no tiene que hacer una carrera en seco conmigo. Mi equipo nunca debe sentir como que tienen que retener información. Sea honesto acerca de nuestros defectos. Yo soy muy honesto acerca de las cosas que son problemáticas, en la extensión en que [los directores] no me maten por decirles cosas que no son perfectas. Ello ha sido refrescante para la junta. Usted no tiene una compañía de este tamaño, y que todo sea perfecto. Simplemente no es así.”

LA TRANSPARENCIA DEPENDE DEL RESPETO MUTUO

Aconsejar a un CEO que sea “intrépidamente transparente” con su junta es una tarea bastante difícil. Dado que su autoridad y poder dependen de la buena voluntad de la junta, ¿por qué los CEO deben incrementar su riesgo de perder esa buena voluntad más de lo necesario?

Nuestras entrevistas fuertemente sugieren que la *ausencia* de “transparencia intrépida” puede incluso presentar un mayor riesgo para el CEO. El factor de mitigación, en la extensión en que exista, es el grado en el cual la junta y el CEO desean – y activamente trabajan hacia ello – una relación de asociación más que una desigual. Los CEO probablemente estarán dispuestos a ser transparentes en la extensión en que experimenten respeto mutuo, confianza, y apoyo. Cuando las acciones de la junta refuerzan esas actitudes, ello puede fortalecer la relación y fomentar la comunicación honesta.

3. Tomen ventaja de la tensión

A TENSIÓN HACE PARTE de la vida de las juntas. El desacuerdo es inevitable. Tal y como un entrevistado lo dijo, “La diversidad de pensamiento no es gratis.” Pero la tensión en las interacciones de la junta no necesariamente es una cosa mala. Los CEO que quieren que sus juntas sean más estratégicas deben entender que esa tensión debe ser aprovechada para mayor bien. La tensión constructiva puede incluso ser necesaria para obtener lo mejor de la junta – orientar diálogo de calidad alta, y por consiguiente resultados de calidad alta.

“No puedo pensar en ninguna junta en el universo que tenga la administración correcta de los conflictos.”

• CEO y director

Sin embargo, la clave para lograr resultados positivos de la tensión es asegurar que la tensión permanezca constructiva, más que destructiva. Cuando la tensión se siente, pero no es abordada de manera transparente, por ejemplo, la acción que resulta de ella puede ser defectuosa. Cuando las discusiones se calientan, es importante aceptar y nombrar la tensión en lugar de evitarla, o peor aún, permitir que hierva a fuego lento y crezca por debajo de la mesa.

Balancear de manera activa la tensión con la necesidad de mantener el respeto mutuo, la

confianza, y el apoyo con la junta puede ser un rol nuevo para muchos CEO. Si bien el individuo que facilita las reuniones de la junta obviamente juega un rol clave en la administración de la tensión, la mentalidad y la postura de un CEO que claramente diferencia entre comodidad y descontento, e incluso la apreciación del conflicto, puede ser una influencia sutil, pero poderosa, en el tenor de la conversación. “No sea demasiado rápido en cortar la conversación en la junta en lugar de dejar que se desarrolle,” nos aconsejó un director con quien hablamos.

Los CEO también deben recordar que, en una conversación estratégica, las juntas no siempre podrían resolver conflictos mediante llegar a “respuestas” irresistibles o “soluciones” comprensivas. En tales casos, puede ser más importante acordar acciones bien definidas. Esas acciones podrían ser tan sencillas como acordar sobre qué información es necesaria para llegar a una solución satisfactoria, y qué se necesita hacer para obtener esa información. Por ejemplo, si la junta está dividida sobre la necesidad de una inversión particular de capital, identificar y nombrar la tensión puede limpiar el camino hacia la identificación de las creencias y supuestos subyacentes que están en juego, discutir qué datos se requieren para probarlos, y luego decidir cuándo y cómo obtener los datos.

Nuestra recomendación para “tomar ventaja de la tensión” puede parecer contra-intuitiva tanto para los CEO como para las juntas. Aun así, algunas de las respuestas más estratégicas pueden provenir de comprometerse y participar en conversaciones tontas.

Con una asociación fuerte entre la junta y el CEO, las que a primera vista pueden parecer conversaciones difíciles pueden convertirse en diálogos reveladores, ideas que salen a la superficie y perspectivas que de otra manera podrían mantenerse enterradas por el deseo de suavizar la tensión y mantener la civilidad. Nuestra experiencia, y la de la mayoría de nuestros entrevistados, muestra que cuando confianza, respeto, y apoyo caracterizan la cultura de la junta, la comunicación se vuelve más recíproca, con todos trabajando para encontrar “la verdad” y descubrir lo desconocido. El contexto cultural de la junta cambia desde un centro de atención puesto en la dinámica del poder hacia lo que es bueno para la organización.

4. Faciliten la experiencia de la junta, no solo la reunión de la junta

PARTICIPAR EN una junta muy a menudo es visto como solamente una serie de reuniones de la junta. En realidad, la experiencia de la junta *fuerza* de las sesiones normales de la junta es igualmente importante – o aún más, tal y como algunos de nuestros entrevistados lo consideran. “Una cantidad de pensamiento y puntos de vista que toman forman son en últimas el resultado de conversaciones entre las reuniones,” observó un entrevistado. Siendo ese el caso, el CEO puede ayudar a que las juntas asuman un rol más estratégico mediante influir en lo que los miembros de la junta experimentan fuera de la sala de juntas – tanto para la junta en pleno como para los miembros individuales.

“Nunca, nunca sorprenda a un miembro de la junta – lo cual significa que usted va a hablar con cada director cada dos semanas.”

• CEO y director

Muchos directores enfatizaron que los CEO necesitan interactuar con los miembros de la junta entre las reuniones. “Si las únicas veces en que usted está hablando con la junta es cuatro o cinco veces al año cuando están en la sala de juntas, eso no es bueno,” dijo uno. Esto no necesariamente significa interactuar con la junta o con un comité de la junta como grupo. Las conversaciones uno-a-uno, dijo un CEO con quien hablamos, le da al CEO la oportunidad para tener “conversaciones casuales y diálogo abierto sin la formalidad, presión, intensidad, y valoración del desempeño de una reunión de la junta.” Más allá de solamente construir un vínculo interpersonal, compartir información con miembros de la junta durante el año les ayuda a sentirse como colegas de confianza y reduce el riesgo

de sorpresas – lo cual es importante porque siendo tomado por sorpresa puede “agriar la relación [de la junta] con el CEO, sea o no que el CEO haya tenido algo que ver con ello.” Algunas actualizaciones periódicas del CEO vía correo electrónico que cubren puntos altos y bajos de la semana o mes, o memorandos semanales de domingo dirigidos a la junta, que incorporen noticias acerca de desarrollos en la industria o artículos actuales de interés. (Sin embargo, es importante ajustar las tácticas de uno a las preferencias de la audiencia. A un director con quien hablamos, por ejemplo, no les gustaban los correos electrónicos del CEO: “Si el CEO envía un correo electrónico, entonces todos están reaccionando al correo electrónico. Use el portal de la junta.”) Y no olvide el poder de simplemente levantar el teléfono.

Es importante que ningún miembro de la junta se quede por fuera del proceso de compartir la información. Por supuesto, los CEO no siempre tienen el tiempo o la necesidad de que “todos los 12 miembros de la junta estén en sus oídos.” Pero, tal y como un entrevistado lo alertó, los CEO deben ser conscientes de la necesidad de tener a todos en el lazo. “Es muy natural comenzar a hablar con [solo] uno, dos, o tres personas. Pero eso no es informar a la junta; eso es informar a individuos. Todos necesitan ser informados al mismo nivel.

Muchos directores también hablaron con entusiasmo acerca de que la educación sea parte de su experiencia de la junta, sea en la forma de conferencias, oradores, u oportunidades creativas de aprendizaje que los CEO y sus equipos de administración desarrollen para sus juntas. Algunos CEO han organizado “viajes de campo” y excursiones a organizaciones externas (tales como Google y Singularity University) para sus juntas, con efecto poderoso.

Mediante influir en lo que ocurre entre las reuniones de junta, los CEO tienen la oportunidad para curar e incluso co-crear la experiencia de la junta en pleno. A más los CEO puedan desarrollar un entendimiento profundo de la personalidad y temperatura de cada

miembro de la junta, e influyan en el diseño de experiencias o interacciones que fomenten que cada director se comprometa plenamente y contribuya de manera proactiva durante su permanencia en la organización, mejores los resultados probables.



5. Curen la información, y luego cúrenla de nuevo

UNO DE LOS aspectos más críticos de facilitar la experiencia de la junta es la curación y preparación cuidadosas de la información. Sin causar sorpresa, los reclamos más vehementes que escuchamos de los directores fueron acerca del volumen aparentemente imposible de información que se espera los miembros de junta digieran. Tal y como uno lo dijo, “El iPad® es una inversión maravillosa.² Pero la dificultad con el iPad es que no hay límite natural a lo que usted coloque en el iPad cuando usted prepare los libros de la junta. En los días viejos, había un límite. Se denominaba el buzón de UPS. Si no cabía en el buzón, no llegaba a la junta. Demasiada información puede ser tan malo como muy poca información.” Otro dijo, “Solía temer cuando 12 pulgadas de papel llegaban a su escritorio. Usted solo podría [procesar] 50 páginas, no 500. Pero ahora, usted tiene el iPad, y secretamente ocultas están 1,800 páginas. ¿Cómo un director puede navegar de manera efectiva a través de ello? Es horrible.”

“Las juntas son tan buenas como la información a la cual tienen acceso.”

• Asesor de junta

Algunos CEO han comenzado a tomar enfoques diferentes para mantener a la junta informada, experimentando con una variedad de formatos y extensiones. Por ejemplo, un CEO nos dijo que, en lugar de diapositivas, ahora escribe cortos

documentos blancos de hasta tres páginas de extensión cuando requiere la perspectiva de la junta sobre un tema.” En el documento, intento señalar por qué necesitamos su atención, los tipos de opciones que tenemos, y las decisiones que tenemos que tomar. Cuando usted lee un resumen de dos a tres páginas en lugar de un montón de diapositivas, usted obtiene más gusto de la posición del CEO y de lo que el CEO espera se discuta.”

Variar la presentación de la información también puede ser esencial. “Para el CEO y para el equipo de administración del CEO es muy fácil caer en una rutina de preparación de información que siempre es de la misma naturaleza,” alertó un director. “Usted tiene la misma información financiera. Las reuniones caen en ritmo y en cadencia. Es lo mismo, lo mismo, lo mismo. Una cosa a asegurar es que no caigamos en una rutina y cadencia que nos aleje de la necesidad de mirar el futuro. Considere maneras para cambiarlas como un antídoto para la complacencia.”

Quizás más importante aún, muchos CEO promocionaron el valor de pedir explícitamente retroalimentación, mediante el director líder o presidente, si es necesario, luego de cada sesión: “¿Qué está funcionando? ¿Está usted recibiendo la información correcta? Si no, ¿qué necesita usted? ¿Qué información debemos estar entregando?”

6. ¿Presidir o no presidir? Piensen acerca de ello muy cuidadosamente

SI LOS CEO QUIEREN que sus juntas sean más estratégicas, la dinámica de la relación entre el CEO, el presidente, y los directores independientes líderes se vuelven críticas. En particular, la pregunta específica de si el CEO también debe presidir la junta generó fuertes opiniones en ambos lados. Un entrevistado denominó al problema “una pista falsa.” “Me sigue molestando,” dijo, “cuando la gente dice que usted *tiene* que separar el rol. Pienso que hay múltiples maneras para llegar al mismo lugar.” Otros insistieron que los CEO que también eran presidentes deben renunciar a sus roles de presidente para poder aprovechar más efectivamente a sus juntas. “Subrayo eso 20 veces,” dijo un director, quien adicionalmente explicó que era crítico que el presidente sirviera como “una válvula liberadora de las tensiones que se puedan generar entre la junta y el CEO. El presidente correcto puede ser increíblemente valioso mediante centrarse en los puntos calientes antes que se conviertan en puntos calientes.” Cuando las juntas tienen “personalidad excesivamente dominante” y problemas de cultura, añadió otro director, la fuente del problema es usualmente el CEO/presidente. “Usted necesitaría un líder realmente fuerte [director independiente] para contrabalancear. Yo nunca he visto ello.”

“Hay múltiples maneras para llegar al mismo lugar.”

• Asesor de junta

Lo que es evidente de nuestra investigación es que ningún tamaño se ajusta a todo y que la estructura de liderazgo de alguna manera depende de los

individuos que están en los roles. Como los CEO trabajan con sus juntas para determinar la estructura más efectiva, abajo hay preguntas que pueden ayudar a los CEO a determinar el mejor camino, dadas las circunstancias específicas de su junta y de su entorno:

- **La estructura actual.** ¿El CEO es el presidente de la junta, o el CEO está intentando convertirse en el presidente? En caso de lo último, la barra puede ser más alta para justificar la consolidación de los roles.
- **Compromiso de la junta.** ¿Qué tan comprometida está la junta? Si la junta está menos comprometida, el CEO puede tener más influencia para incrementar el compromiso de la junta mediante jugar un rol dual. Si la junta está más comprometida, puede ser beneficioso trabajar con otro individuo, tal como el presidente de la junta o director independiente líder, que pueda facilitar e intermediar las conversaciones estratégicas aún con mayor efecto.
- **La personalidad del CEO.** ¿Cuál es el efecto personal que el CEO tiene en otros? ¿El CEO es naturalmente percibido como estar abierto y receptivo a diferentes puntos de vista, o el CEO tiene una presencia dominante? La autoconciencia y/o la capacidad para obtener input confiable de los miembros de la junta es crítico para que el CEO pueda determinar si asumir o renunciar al rol de presidente.

7. Den su aporte sobre la composición de la junta

SI LOS CEO pueden o no contar con sus juntas para las perspectivas estratégicas depende en gran parte de tener las personas correctas en la junta. “Una enorme condición previa es que usted tenga directores que sepan qué están hablando. Ese no siempre es el caso,” dijo un profesor de gobierno corporativo. Además, varios entrevistados destacaron el problema común de que las junta se “queden rezagadas en relación con las necesidades de la compañía,” no solo por “la dificultad de sacar personas de las juntas.” Algunas veces hay una “carencia de refresco,” lo cual lleva a que los directores sientan que su servicio es “una designación para toda la vida” y resulta en una junta llena de personas “que son inteligentes, pero tienen experiencia financiera de los años 60.”

“Siempre es un enorme error ignorar los activos humanos que se sientan en [su sala de juntas] cinco veces al año por un día y medio. Si usted piensa que usted no obtiene lo suficiente de ellos... mejor trabaje usted con su comité de nominación del gobierno.”

- Profesor

Si bien es responsabilidad del comité de nominación/gobierno reclutar los miembros de la junta, los CEO no deben ser tímidos acerca de proactiva y fuertemente señalar qué capacidades específicas se requieren de una junta que esté verdaderamente calificada para sopesar sobre las materias de la estrategia actual y futura. Un

director, que también es presidente de un comité de gobierno, declaró que el reclutamiento de la junta era una de sus tareas más importantes. Y dijo, “nuestros métodos de reclutamiento han cambiado de manera dramática para volverse un proceso estratégico más reflexivo. No es que antes no estemos buscando personas geniales, sino que ahora buscamos personas con conjuntos específicos de habilidades que le ayudarán al CEO y harán [que la junta] sea un activo estratégico para el CEO.”

¿Quién mejor que el CEO para ayudar a identificar cuáles son esos conjuntos específicos de habilidades (y de mentalidades) – y para anticipar cuáles deben ser en el futuro? “Los conjuntos de habilidades deben ser pensados como un objetivo en movimiento,” dijo un director. Un CEO intrépidamente transparente que pueda tener conversaciones con los miembros del comité de nominación y el presidente o director independiente que aborde las capacidades esenciales de la junta – e identifique cuáles están faltando. La complacencia con la composición puede inevitablemente llevar a que la junta pierda su talismán estratégico. Así como la disruptión del mercado lleva a la necesidad de adaptación del modelo de negocios, los cambios en y fuera de la compañía y su industria pueden necesitar cambios en la composición de la junta.

El tiempo es ahora

UNA JUNTA ESTRATÉGICA calificaría simplemente como un “bueno tener” si no fuera por el ritmo abrasador de la disruptión implacable – ya no es episódica y aislada, sino continua y eco-sistémica. Ahora vivimos en la era del “Gran Cambio,” y los CEO necesitan adaptarse.³ Para los CEO, las apuestas nunca han sido más altas, y ellos necesitan hasta el último recursos a su disposición no solo para permanecer en el juego competitivo, sino idealmente para darle forma a cuáles son las reglas del juego antes que otros jugadores las escriban para desventaja de todos los demás. En este entorno, ya no es suficiente que las junta simplemente sean las juntas que “verifiquen la caja” o incluso ejecutores sólidos y confiables de sus deberes fiduciarios.

“Una cantidad de miembros de junta no estará allí en 10 años. Sólo están mirando lo que está alrededor de la esquina inmediata, y no la oportunidad más larga,

incluso tres años adelante. Para la mayoría de juntas es muy difícil tener una mentalidad más allá de los estatutos y la política corporativa y la protección y el cumplimiento. Pero lo que está cambiando ese pensamiento es la disruptión.”

- Director

Apalancadas de las maneras correctas, las juntas pueden – y tienen que – trascender su rol de vigilancia para ser un tremendo activo estratégico. En el proceso, los CEO pueden establecer un nuevo hábito de conversaciones continuas, abiertas, explícitas, con sus juntas para *co-crear una experiencia de junta* que oriente la mutua confianza, colaboración, y asociación, necesarias para estar a la altura de la ocasión. ¿No sería ello una cosa hermosa?

Notas finales

¹ Una notable excepción: Jeffrey Sonnenfeld, Melanie Kusin, and Elise Walton, "What CEOs really think of their boards," *Harvard Business Review*, April 2013.

² Este artículo es una publicación independiente y no ha sido autorizada, patrocinada, o de otra manera aprobada por Apple Inc. iPad® es una marca registrada de Apple Inc., registrada en los Estados Unidos y en otros países.

³ Benjamin Finzi, Mark Lipton, and Vincent Firth, *Can CEOs be un-disruptable? Why today's best leaders are flexible, not steadfast*, Deloitte Insights, October 17, 2017.

Agradecimientos

Sobre todo, esta pieza fue hecha posible por los CEO y presidentes de junta, directores, académicos, y asesores que compartieron con nosotros mucho de su tiempo, observaciones, y perspectivas. Los autores también desean dar las gracias por el apoyo generoso de muchos colegas, incluyendo a **Mark Lipton, Deb DeHaas, Bob Lamm, Junko Kaji, Virginie Henry, Caitlin Klein, Steve Jennings, Ambar Chowdhury, Ralph Judah, Mike Lemmons, Siddharth Bali, Rick Sanders, Heather McBride Leef**, y los muchos socios que apoyaron nuestra investigación y divulgación. A los equipos completos tanto del Chief Executive Program como del Center for Board Effectiveness, gracias por hacer posible esta colaboración.

Acerca de los autores

Vincent Firth | vfirth@deloitte.com

Vincent Firth es director administrativo de Deloitte Consulting LLP en la línea de servicio de la estrategia de Estados Unidos, Monitor Deloitte. Como líder del Chief Executive Program, de Deloitte, Firth apoya el éxito de ejecutivos jefe a través de sus carreras. Trabaja con ellos y sus equipos ejecutivos para construir nuevas capacidades estratégicas, rediseñar organizaciones, y desarrollar, alinear, e implementar estrategia.

Maureen Bujno | mbujno@deloitte.com

Maureen Bujno es directora administrativa del Center for Board Effectiveness, de Deloitte LLP. Es recurso temático para directores y comités de compañías públicas y privadas en varios temas relacionados con gobierno, estrategia, y riesgo, así como sobre temas oportunos y emergentes que ofrecen desafíos para las compañías. También sirve como el vínculo de gobierno para varios de los clientes más complejos e importantes de Deloitte, y proporciona educación a juntas y comités de auditoría. En 2016, 2017, y 2018, Bujno fue reconocida por la *NACD Directorship Magazine* como uno de los principales 100 profesionales influyentes en gobierno corporativo y en la sala de juntas. En sus 29 años con Deloitte, también ha trabajado en prácticas de auditoría y M&A de Deloitte & Touche LLP.

Benjamin Finzi | bfinzi@deloitte.com

Benjamin Finzi es el director nacional co-administrador del Deloitte Chief Executive Program. Fundador y anterior líder de Deloitte's New York Greenhouse, ha diseñado y facilitado cientos de experiencias de "laboratorio" de inmersión para ejecutivos jefe y sus equipos de liderazgo, donde combina principios de estrategia de negocios con ciencia comportamental y pensamiento del diseño para abordar desafíos de los clientes. Previamente miembro de la práctica de Monitor Deloitte's Strategy y co-fundador y presidente de un proveedor de telecomunicaciones de 300 personas respaldado con capital privado, Finzi se ha centrado durante 20 años en investigar y entender cómo las compañías tienen éxito en mercados disruptivos.

Kathy Lu | klu@deloitte.com

Kathy Lu es administradora senior y miembro fundadora del Deloitte's Chief Executive Program. Su rol incluye investigar y proporcionar perspectivas que apoyen el éxito de los CEO. Lu tiene cerca de 15 años de experiencia trabajando con clientes en la intersección de estrategia, liderazgo del pensamiento, y desarrollo del ejecutivo en el servicio de crecimiento individual y organizacional.

Contáctenos

Nuestras perspectivas pueden ayudarle a tomar ventaja del cambio. Si usted está buscando ideas frescas para abordar sus desafíos, debemos hablar.

Benjamin Finzi

US Chief Executive Program leader, Managing director | Deloitte Services LP
+ 1 917 855 0162 | bfinzi@deloitte.com

Benjamin Finzi es el director nacional co-administrador del Deloitte Chief Executive Program. Tiene su sede en New York City.

Deloitte. Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.

 Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores de Deloitte Insights

Editorial: Junko Kaji, Nairita Gangopadhyay, Abrar Khan, y Preetha Devan

Creativo: Emily Moreano and Adamya Manshiva

Promoción: Ankana Chakraborty

Cubierta: Richard Mia

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

© 2019 Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Documento original: **"Seven steps to a more strategic board. What CEOs need to know"**, Deloitte Insights, July 2019.

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/leadership/strategic-board-of-directors-ceo.html>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, César Cheng, Chairman del Board de Deloitte S-LATAM.