



Libro Responsabilidades del consejo directivo

Las 14 preguntas que todo miembro debe hacer

Ram Charan
Jossey-Bass, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Los directores corporativos tienen las manos llenas. Deben ayudar a sus compañías a prosperar, mantener contentos a sus accionistas, establecer estándares sensibles de desempeño para el director ejecutivo, y evaluar la estrategia y riesgo en un ambiente de negocios volátil. ¿Cómo pueden los miembros del consejo mantener tantas bolas en el aire? Estos dilemas no tienen respuestas sencillas, pero Ram Charan, autor de best sellers de negocios y experto líder en gobernanza corporativa, proporciona excelentes sugerencias para este acto formidable de balance. Aunque su texto a veces se aparta – interesantemente – de su misión, Charan ofrece a los directores corporativos perspectivas diversas y útiles, aunque no siempre nuevas. Si usted es un director corporativo o incluso si está en un consejo de una entidad no lucrativa, *BooksInShort* cree que puede obtener gran provecho de la lectura de este magnífico y práctico libro.

Ideas fundamentales

- Los consejos corporativos ya no representan la autorización rutinaria sin cuestionamientos para el director ejecutivo.
- Los directores deben practicar la gobernanza, la supervisión, la responsabilidad y el liderazgo.
- ¿Está cumpliendo su misión su consejo? Haga las siguientes preguntas:
- ¿Posee el consejo los miembros adecuados, un buen “consejero principal” y un comité de gobernanza efectivo?
- ¿Cumple sus funciones el director ejecutivo y es apropiada su compensación?
- ¿Tiene la empresa un plan de sucesión ejecutivo y un respaldo de líderes potenciales?
- ¿Está listo el consejo para manejar una crisis y está consciente de los riesgos de la compañía?
- ¿Están los directores suficientemente bien informados para determinar la gobernanza y estrategias? ¿Saben cómo guiar sin micro-administrar?
- ¿Está aprovechando el consejo su tiempo al máximo? ¿Está llevando a cabo sesiones ejecutivas y conduciendo autoevaluaciones?
- ¿Trabaja bien el consejo con los “accionistas activistas y sus apoderados”?

Resumen

Tiempos difíciles para los directores

Debido a que muchos negocios están luchando y los grupos de guardianes corporativos están aumentando su vigilancia, los directores ejecutivos no son los únicos bajo presión. Ahora la atención pública recurre también a los consejos y a los directores individuales. En respuesta, deben demostrar su máxima responsabilidad y liderazgo. ¿Cómo pueden los consejos hacerlo de la mejor manera? Para encontrar la respuesta, los directores deben hacer las siguientes 14 preguntas difíciles sobre sus principales retos:

1. ¿Tiene su consejo los miembros adecuados?

Dependiendo de su industria y la situación competitiva y operacional de su firma, su consejo probablemente necesite algunos especialistas. ¿Está entrando en algún mercado en China? Si es así, necesita un miembro del consejo experto en China. ¿Es un gran desafío la logística? Añada un experto en cadenas de suministro. El comité de gobernanza debe asegurar la combinación adecuada de miembros. Para diagnosticar las fortalezas y debilidades del consejo, haga que cada director llene

una “matriz de habilidades”. Anticipe la pericia que necesitará el consejo en un futuro – por ejemplo, conocimiento profundo de los mercados de capitales o procesos de innovación – y no sólo lo que necesita en este momento. Apunte hacia nuevos directores que tienen los conocimientos técnicos y personalidad necesarios, y que se acoplarán bien con los demás miembros del consejo.

2. ¿Está prestando atención el consejo a los riesgos de la organización?

Los consejos que no enfatizan la administración de riesgo probablemente verán sufrir a sus compañías. Los riesgos pueden ser internos, como lo fueron en Enron, o externos, como lo fueron en la implosión financiera del 2008. Algunos riesgos se desarrollan de la noche a la mañana. Los riesgos necesariamente tienen que ser inminentes para ser graves; considere el cambio climático global. Los consejos deben balancear la respuesta de la dirección frente al riesgo contra la rentabilidad y otras preocupaciones. Por ejemplo, ¿puede su compañía refinanciar su deuda a corto plazo rápidamente si fuera necesario? Los consejos deben poder manejar los riesgos potenciales antes de que se conviertan en grandes desastres. Mire el riesgo financiero, que es el más crucial, desde el punto de vista de la economía en general y tomando en cuenta a su industria, “la estrategia y operaciones, la política y geopolítica, la reputación y la cultura corporativa”. Nombre un comité de riesgo como el guardián del consejo. Asegúrese de que el consejo hable explícitamente sobre los riesgos por lo menos una vez al año.

3. ¿Está listo el consejo para actuar en una crisis?

Algunos desastres son imposibles de prever. Son “desconocidos imposibles de conocer”. Otros desastres son “desconocidos posibles de conocer”, lo que quiere decir que son percances que han pasado anteriormente, por lo general de manera aleatoria. Si un desastre golpea su firma, el consejo debe ayudar con el control de daños. Por lo general, los consejos pueden mitigar algunos efectos negativos de los desconocidos posibles de conocer, actuando por adelantado. Muchos negocios forman equipos de crisis para lidiar con los desastres posibles. Los consejos deben evaluar y revisar los planes de control de crisis de sus compañías. No se puede planear para los desconocidos imposibles de conocer, pero el consejo puede jugar un papel importante si dicha crisis sucediera. Puede asegurar que el equipo de crisis cuente con gente “con las aptitudes para buscar y filtrar información a través de una gran variedad de fuentes” y que pueda “construir escenarios múltiples sobre la marcha”. También debe estar preparado para hacerse cargo si la gerencia falla durante la crisis.

4. ¿Está listo el consejo para elegir al sucesor del director ejecutivo?

La personalidad y fortalezas empresariales de un candidato a director ejecutivo son cruciales, pero también asegúrese de que la persona a elegir coincide con la “dirección estratégica y el ambiente de trabajo” de la compañía. Cada consejo deberá tener una lista de fuertes y experimentados candidatos a directores ejecutivos y debe estar listo para aprobar a un nuevo líder dentro de dos años o menos, si fuera necesario. En una emergencia, un consejo debe estar listo para nombrar un director ejecutivo inmediatamente. Los consejos necesitan un sistema de sucesión para encontrar y cultivar líderes potenciales temprano en sus carreras. El consejo debe mejorar las capacidades profesionales de dichos candidatos y acelerar su desarrollo para que siempre haya un buen respaldo de candidatos.

5. ¿El “consejo posee la estrategia”?

Algunos directores ejecutivos piensan que los directores no deberían estar involucrados en la estrategia, ya que pueden no entender el negocio a detalle. Sin embargo, esto puede ser una ventaja cuando se trata de estrategia. Los miembros del consejo no son propensos a sufrir del punto de vista miope de “los árboles que no permiten ver el bosque”. El consejo debe estar comprometido estratégicamente con las “unidades de negocio”, su “portafolio” (las “líneas de productos” o “tecnologías”) y las “capacidades funcionales” de la firma, lo que significa la habilidad de hacer lo que desea. El conocimiento del consejo puede ayudar a la gerencia a clarificar la estrategia. El director ejecutivo deberá presentar la estrategia de la compañía y recibir retroalimentación durante el retiro anual del consejo.

6. ¿Tiene el consejo suficiente información para una buena gobernanza?

La gestión y supervisión efectivas requieren información de calidad. El consejo necesita saber lo que sucede fuera de la compañía (por ejemplo, los márgenes y las actividades comerciales de la competencia). La gerencia debe dar a los directores información sobre “puntos de referencia a corto plazo” así como reclutamiento y retención del empleado. Asigne por lo menos a un director para trabajar con la gerencia para obtener la información correcta. Arregle la información en tablas fáciles de entender, incluidos los comentarios de la gerencia cuando sea necesario. Las presentaciones en PowerPoint por lo general comunican sólo en una dirección. El consejo deberá insistir en discusiones entre todos sobre cada presentación. Los consejos deberán también buscar retroalimentación de sus empleados y de expertos fuera de la organización.

7. ¿Cuál es la mejor manera de determinar la compensación de un director ejecutivo?

La economía global está cambiando y los precios de las acciones están en constante movimiento. En este ambiente volátil, ¿cómo deberían los consejos compensar adecuadamente a los directores ejecutivos? Una fórmula estricta no funcionará. El consejo deberá establecer una “filosofía de compensación” resaltando los factores principales involucrados. Considere el cumplimiento de metas importantes del director ejecutivo, un “rango de metas de desempeño” y “macro factores incontrolables”, como el flujo del mercado de capitales. Todos los miembros del consejo deberán participar en las decisiones de compensación del director ejecutivo. Los consultores pueden ofrecer ayuda, pero el consejo deberá hacer su propia tarea en asuntos de compensación. Anticipe cierto nivel de tensión del director ejecutivo sobre este tema.

8. ¿Tiene el consejo al “consejero principal” correcto?

Sin un líder fuerte que pueda promover la efectividad y el compañerismo, su consejo puede volverse “revoltoso, desenfocado e indeciso”. El líder adecuado mantendrá al consejo unido, comprometido y dirigiéndose firmemente en la dirección correcta. Los buenos líderes de consejos son excelentes comunicadores que pueden explicar el punto de vista del consejo a la gerencia. Junto con el director ejecutivo, el consejero principal mantiene la productividad de las reuniones. Él o ella son el enlace vital entre los miembros del consejo y el director ejecutivo. Elija un consejero principal de acuerdo con su juicio de negocios, habilidades sociales y rasgos de personalidad, como la “compostura, temperamento estable, valor y contención del ego”. Los miembros deberán establecer el mandato del líder.

9. ¿Está haciendo su trabajo el comité de gobernanza?

El comité de gobernanza tiene una tarea vital: asegurar que el poderoso director ejecutivo aún responde a las preguntas del consejo. Este comité, que sólo debe tener entre tres y cinco miembros, debe asegurarse de que el consejo tenga la “gente, procesos y liderazgo” adecuados para hacer su trabajo. El comité de gobernanza tiene varias maneras de asegurar que el consejo cumpla con sus responsabilidades, entre ellas la cuidadosa selección de los miembros del consejo y del consejero principal, el monitoreo de actividades del comité de planeación y asegurar la transmisión fluida de las estrategias del consejo. Debe establecer el balance adecuado “entre administrar y gobernar” y conducir evaluaciones rutinarias sobre cómo funciona el consejo.

10. ¿Está haciendo el consejo el mejor uso de su tiempo?

Las membresías del consejo no son gratuitas. Los directores deben trabajar duro e invertir el tiempo necesario para cumplir las tareas. Esto puede significar “días completos de reuniones del consejo, llamadas del comité”, otras sesiones como las situaciones lo requieran y “mucho tiempo de preparación fuera de la sala de juntas”. No pierda tiempo en detalles burocráticos. En cambio, enfóquese en problemas importantes, como “estrategia, riesgo y sucesión”. Reduzca las prioridades del consejo a no más de media docena de problemas para el año entrante. Organice una “lista de prioridades a 12 meses” para discutir en las reuniones del consejo. La gerencia debe contribuir con reportes concisos sobre los principales problemas corporativos.

11. “¿Pueden las sesiones ejecutivas ayudar al consejo a tomar responsabilidad?”

Las sesiones ejecutivas son reuniones del consejo sin el director ejecutivo, aunque él o ella puede participar en la apertura de las reuniones. Dichas asambleas, que permiten a los directores hablar francamente, son una innovación valiosa en la gobernanza corporativa. A los directores foráneos les gustan las sesiones ejecutivas en particular, las cuales son buenos foros para discutir problemas vitales sin parecer ingenuos o mal informados. Espere que las sesiones ejecutivas provoquen inicialmente un cierto grado de tensión entre el director ejecutivo y el consejo. Sin embargo, dichas reuniones pueden eventualmente mejorar su relación. Llevar a cabo dos o tres sesiones ejecutivas al año permite al consejo enfocarse en asuntos importantes, los cuales pueden incluir preocupaciones sobre los ejecutivos sénior.

12. ¿Puede la autoevaluación mejorar el trabajo del consejo?

La mejor manera de saber si su consejo se está desempeñando bien es realizar evaluaciones. El consejo debe examinar formalmente el calibre de sus resoluciones y actividades. Su consejo deberá conducir una autoevaluación significativa de sus operaciones y resultados. La mejor manera es que el consejero principal (o el representante del comité de gobernanza, o un experto foráneo) “haga preguntas abiertas en entrevistas individuales”. Ya que su consejo se critica a sí mismo, entienda que las decisiones del mismo pueden tomar varios años en evaluarse apropiadamente. Examine críticamente el liderazgo del consejo y lleve a cabo revisiones paritarias. Asegúrese de que el consejo haga el seguimiento apropiado a los resultados de la evaluación con acciones significativas.

13. ¿Cómo puede el consejo evitar la micro-administración?

Deje que la gerencia se ocupe de los detalles operativos. Desperdiciar el limitado tiempo del consejo en asuntos pequeños es ineficiente. Por supuesto, saber cuándo su consejo está cavando demasiado profundo en minucias no es fácil. Durante las reuniones del consejo, no sermonee al director ejecutivo. Cuando sean sesiones de pregunta y respuesta del director ejecutivo, la manera en que pide la información crea una gran diferencia. Plantee preguntas amplias, como, “¿cuál es nuestro proceso para ajustar los precios mientras las condiciones inflacionarias cambian?” O, “¿cuál es su referencia para mejorar los procesos de determinación de precios?” No arengue al director ejecutivo sobre puntos sin importancia. El consejero principal debe ayudar a los demás directores a evitar la micro-administración.

14. ¿Cómo maneja el consejo a los “accionistas activistas y a sus apoderados”?

Como resultado de la ley Sarbanes-Oxley y otros reglamentos relacionados, los accionistas de Estados Unidos están plenamente involucrados en la forma en que las empresas manejan sus asuntos. Anteriormente los accionistas se comunicaban con el director ejecutivo o el representante. Ahora los directores a menudo hablan directamente con los accionistas. Asigne un vocero del consejo para manejar todas las comunicaciones con los accionistas. Trate a los accionistas activistas con respeto. Atienda sus preocupaciones – por lo general de gerencia, finanzas, operaciones y valor de activos – de manera sustantiva. Busque expertos que puedan determinar la validez de los problemas de los inversionistas. No excluya a los directores asignados por los inversionistas. Sea abierto con los inversionistas y los grupos apoderados o consultivos, pero no les permita abusar del consejo.

Sobre el autor

Ram Charan, Ph.D., aconseja a directores ejecutivos y consejos. Es un autor popular que ha publicado otros 15 libros de negocios, entre ellos *Execution*, un best seller del que fue co-autor. Es miembro de tres consejos corporativos.
