



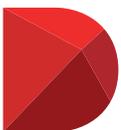
## La comunicación entre la junta directiva y administración: vital para el buen gobierno

*Uno de los problemas más graves que descarrila el buen gobierno de una compañía es cuando la administración percibe que su junta directiva no entiende la dinámica del negocio y de sus mercados. Cuando esto sucede, la relación entre el directorio y el director general se torna complicada.*

Es cierto que los miembros de la junta directiva, aún los expertos en la industria, no conocen a fondo lo que sucede en la realidad cotidiana del negocio, por lo que, cuando su participación se limita a las sesiones trimestrales del consejo, la visión puede resultar corta para contextualizar apropiadamente la evolución y resultados que se reportan periódicamente en la empresa.

Ciertamente, a menos que el directivo provenga de las filas de la propia compañía, conocer cómo opera la compañía en todos los niveles, así como identificar los cambios o circunstancias que se presentan en el día a día, resulta complicado. La clave es que los directores profundicen en las particularidades del negocio para entender con claridad cada problema. La razón es que una cosa es estar informado y, otra, interpretar muchas de las aristas que están alrededor del tema para comprender la realidad en la que están inmersos los operadores.

Otros factores que influyen son las diferencias en la visión, responsabilidades y lenguaje. Mientras que en la junta directiva se enfocan temas en torno a la estrategia, riesgos corporativos, relación con socios e inversionistas, entre otros, la administración responde a una agenda puntual y de más corto plazo, relacionada con la operación, ganancias, flujo de efectivo, competencia, entre otros.



**Diligent**

Un requisito para el buen gobierno es procurar la convergencia de enfoques. Para ello, la administración debe asumir la iniciativa, propiciar los medios para que su junta directiva entienda y comprenda la complejidad dinámica del negocio, con un plan ordenado y sistemático para que sus órganos de gobierno conozcan más de la realidad de la empresa.

Así, la junta directiva estará obligada a cursar programas de inducción de consejeros, visitar plantas e instalaciones comerciales, interactuar con los colaboradores encargados, dominar los procesos sustantivos de la organización, los puntos finos y los aspectos críticos del negocio que puedan poner en riesgo la estrategia y el proyecto global de la compañía.

En esta tarea, el director general y los principales ejecutivos expertos en las diferentes áreas del negocio son el mejor apoyo para los directores, en un proceso virtuoso que, además de fortalecer el vínculo entre las dos esferas del gobierno corporativo, redundará en un directorio sensible que entiende el punto de mira de la administración en sus responsabilidades de implementar las estrategias, encontrar las soluciones y entregar los resultados.

Una instancia privilegiada para generar esos vasos comunicantes son los órganos de gobierno. Ahí los directores no llegan a tomar decisiones, sino a trabajar de la mano de la administración y sus expertos para desmenuzar y entender los asuntos que se plantean, con vistas a llevar a la junta directiva propuestas alineadas que faciliten la toma de decisiones viables y pertinentes en la implementación.

Para lograrlo debe existir una comunicación adecuada, accesible, pero, sobre todo, encaminada a construir un diálogo basado en la confianza hacia un solo objetivo: el mejor interés de la compañía y su sustentabilidad en el largo plazo.

La iniciativa del diálogo es una responsabilidad del presidente de la junta directiva: a él le corresponde promover espacios de integración que fomenten la comunicación e interacción entre el consejo y la administración, como también hacer **lobbying** con sus directores para involucrarlos y constituirlos

en el más valioso aliado de la administración para el buen desempeño del gobierno corporativo.

Por eso, los presidentes de la junta directiva y comités tienen que estar mucho más en contacto con la administración para estar al tanto de los asuntos de su competencia. No deben limitarse a las sesiones formales de los órganos de gobierno, sino buscar una relación más frecuente que cierre potenciales brechas de comunicación y abone a la confianza del director general al saber que comparte la responsabilidad de las decisiones, con la certeza de que el resultado final es un mejor control sobre procesos, operaciones y resultados.

Por la amplitud de los temas de los que hay que informar o someter a la opinión o aprobación de la junta directiva, es común que la administración procure un desahogo rápido y expedito, lo cual va en contra de una mayor profundidad en el análisis y discusión. Esto puede resolverse a través de un comité ejecutivo que, si bien no está previsto en la normativa, es una práctica común incorporarlo a la estructura del gobierno corporativo, cuidando la representatividad de los directores independientes, bajo la premisa de no traspasar la línea de la operación ni suplantar la función de la junta directiva, reduciéndolo a un foro de información sobre las decisiones tomadas.

Por el lado de la administración, una falla común es no saber reconocer sus errores al plantear los asuntos, lo que puede llevarle a tomar los cuestionamientos de su junta directiva como rechazo u obstaculización a la marcha de la compañía. Tampoco debe ocultar información importante sobre lo que está sucediendo, ya que, más temprano que tarde, a través del comité de auditoría o de otro medio, los directores se enteran e irritan por no hacerlos partícipes de lo que se está haciendo y de cómo lo están haciendo, lo que a la postre se reflejará en desconfianza.

La mejor forma para evitar esto es apoyarse en los comités. Son los órganos intermedios, el puente para ver el detalle de las cosas, y ahí pueden plantear los sucesos, desfogar sus preocupaciones, retroalimentarse y encontrar las herramientas de apoyo que se necesitan.

La principal ganancia es el aprendizaje mutuo y un conocimiento más profundo de hacia dónde se conduce el negocio. El resultado es el enriquecimiento del acervo de conocimientos y capacidades estratégicas de la compañía, lo que constituye una verdadera palanca de agregación de valor.

En suma, una buena junta directiva es la que sabe guiar. Un buen director es quien se deja guiar. Debe ser creativo, un **pusher**, buscar qué más hacer, entender por dónde quiere ir su consejo, cuáles son las expectativas, adelantarse y hacer algo más. Debe saber llevar sus ideas al consejo para que éste las haga suyas y se incorporen a la estrategia.

Entre sus características debe estar la paciencia (entender que los consejeros no saben tanto de la operación como el propio director), la prudencia para no enojarse cuando se sienta incomprendido y ser humilde para reconocer cuando se equivoca.

Como director debe saber transmitir a su equipo las directrices de los órganos de gobierno. Ser muy cuidadoso de no criticar las decisiones de su consejo. Al contrario, tomar nota de los puntos fundamentales, filtrarlos, plantearlos a sus colaboradores, asegurar que los programas y actividades se alineen en la dirección deseada.

Para conocerse mejor, conviene que al menos una vez al año se realicen reuniones en las que participen directores, directivos y responsables de áreas clave de la organización, fuera del contexto corporativo habitual, en un ambiente distendido en el que se aborden temas de actualidad, económicos, sectoriales, de mercado, pero también de

### *Flor Unda Carbot*

Consejera independiente, experta en estrategias, responsabilidad y gobierno corporativo.



Para mayor información o solicitar una demostración, comuníquese con nosotros hoy:

Llame al: +1-973-939-9404

Correo electrónico: [info@diligent.com](mailto:info@diligent.com)

Visite: [diligent.com](http://diligent.com)