



Lograr la (verdadera) sala de junta directiva sin papel: El lado humano del cambio tecnológico

Por
Jeff Powell
Vicepresidente ejecutivo, Las Americas

Charlie Horell
Director gerente para Europa, Medio Oriente y África

Al Percival
Director ejecutivo, Australia y Nueva Zelanda

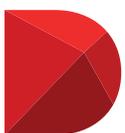
Debido a la cantidad de información que se distribuye entre los miembros de las juntas directivas antes de cada reunión de la junta o comité, muchas juntas directivas han intentado trabajar “sin papel”. Sin embargo, si no se toma en consideración cómo la gente realmente usa la información e interactúa con la tecnología, incluso los esfuerzos mejor intencionados pueden fácilmente ser contraproducentes al crear más papel y complejidad que antes. Sin embargo, mediante planificación y un enfoque centrado en el usuario, podemos hacer que la sala de la junta directiva sin papel sea una realidad.

EL ESPECTRO SIN PAPEL: EVITE QUEDAR ATRAPADO EN EL MEDIO

Cualquier intento por reducir el papel en la sala de la junta directiva debe comenzar comprendiendo que adoptar un modelo sin papel ocurre realmente a lo largo de un espectro. En un extremo está el entorno tradicional con uso de papel al 100 %, en el cual los paquetes de papel y el resto de la información se distribuyen a los miembros de la junta directiva en papel en el momento de la reunión de la junta directiva o con antelación por correo postal. En el otro extremo del espectro, la junta directiva confía en un portal para juntas directivas; una aplicación segura de un tercero a través de la cual los miembros de la junta sincronizan sus tabletas o PC para acceder a una versión digital del paquete de la junta directiva en la que pueden hacer anotaciones, discutir y votar usando herramientas digitales. Entre estos dos extremos del espectro, sin embargo, hay puntos intermedios.

Ver la adopción del modelo sin uso de papel como un espectro destaca el hecho de que muchas soluciones, como enviar por correo electrónico los documentos de la junta directiva o usar un sistema para compartir archivos, no prescinden tanto del papel como pudiera parecer.

Si bien las organizaciones que adoptan estos enfoques pudieran considerar que están abandonando el papel, en muchos casos solo están reduciendo el uso del papel al tiempo que preservan sus desafíos de control de versiones y no logran alcanzar la promesa de mejoras digitales. Llamamos a esto la “paradoja del modo sin papel”.



Diligent



LAS SIETE MEJORES PRÁCTICAS EN LA TRANSICIÓN A LA SALA DE JUNTA DIRECTIVA SIN PAPEL

Si los portales para juntas directivas representan una solución a la “paradoja del modo sin papel”, hacer una transición exitosa a uno de estos portales requiere una planificación cuidadosa y la capacidad de navegar el elemento humano del cambio. Con base en los varios miles de implementaciones que Diligent ha realizado para juntas directivas de todo tipo y tamaño alrededor del mundo, hemos identificado las mejores prácticas que ayudan a asegurar que el portal para juntas directivas cumpla su promesa de abandono del uso del papel.

1. ESTAR COMPROMETIDO

No hace falta decir que el presidente, el director ejecutivo y el secretario corporativo deben respaldar completamente cualquier iniciativa para abandonar el papel. Pero a veces una organización pudiera tratar de asegurar su apuesta y limitar el cambio a uno o dos comités de la junta directiva. Aunque este enfoque progresivo es adecuado en otras situaciones, rara vez funciona en la transición a un portal. La instalación de un portal sin uso de papel no es técnicamente compleja, como, por ejemplo, la instalación de un sistema de planificación de recursos corporativos. **El éxito de la transición a un modo sin papel no es cuestión de tecnología, sino más bien de cambiar hábitos.** Además, pedir a parte del grupo que cambie la forma en que recibe la información de la junta directiva mientras que el resto del grupo conserva sus prácticas de siempre es una receta para no lograr ningún cambio en lo absoluto.

Como presidente de la junta directiva del Gwinnett Medical Center, David McCleskey describió cómo manejaban la distribución del material de la junta: “El jueves en la tarde llegaba a mi puerta el mensajero con aproximadamente cinco libras de papel. Simplemente franquear ese volumen de papel enlentece la capacidad de concentrarse en lo que es importante para la creación de políticas”. McCleskey buscó una solución que ayudara a la junta directiva a ser mucho más rápida, eficiente y fiable a la hora de crear políticas.

2. HACER UN MAPA CON EL FLUJO DE SU INFORMACIÓN

Una buena implementación comienza con una sólida comprensión de cómo y cuándo se compilan, se distribuyen

y se actualizan los paquetes de su junta directiva actualmente. Después de hacer un mapa de cada paso, la nueva plataforma sin papel se diseña entonces para replicar el proceso actual de la manera más similar posible. Esto puede parecer irónico, pero una forma en que los sistemas sin papel pueden fracasar es intentando ser revolucionarios desde el principio, en lugar de evolucionar. Una vez que todos se sienten cómodos con el portal para juntas directivas y con lo que puede hacer, la personas comenzarán a descubrir de forma natural mejoras en el flujo de trabajo de una manera que tenga sentido para su organización.

Hacer un mapa del flujo de trabajo también ayudará a asegurar que la plataforma sin papel tiene el tamaño adecuado. Una junta directiva principal tradicional, que se reúne cuatro o seis veces al año, tendrá un conjunto de necesidades; una organización como FirstRand, una firma de servicios financieros con operaciones en el sur de África que maneja una junta de asesores, una junta de administradores, juntas subsidiarias y comités que generan más de 8.700 paquetes de documentos para juntas directivas al año, tendrá otro conjunto de necesidades. Era un requerimiento fundamental que su portal para juntas directivas fuera capaz de manejar de manera fiable ese nivel de producción.

3. NO OMITIR CAPACITACIÓN

Un importante factor que determina si un portal que no usa papel se establece o no, es la calidad y exhaustividad de la capacitación que se les da a los administradores y usuarios del portal. La capacitación para los usuarios finales, directores y miembros de la junta directiva, generalmente es directa y a menudo se realiza por teléfono.

Pese al anticuado estereotipo de un limitado conocimiento del campo digital por parte de los directores, la abrumadora mayoría de ellos hoy adoptaría soluciones tecnológicas si son de uso intuitivo e incluyen el nivel adecuado de capacitación. De hecho, un informe del Pew Research Center llamado “Older Adults and Technology Use: Attitudes, Impacts, and Barriers to Adoption”,¹ (Adultos mayores y uso de la tecnología: actitudes, impactos y barreras a la adopción) determinó que 90 % de las personas de la tercera edad de EE.UU. (de 65 o más años de edad) con ingresos familiares anuales de 75.000 dólares o más están en línea. Sin embargo, solo una pequeña proporción de todos los adultos mayores, 18 %, expresa sentir comodidad con aprender a usar una computadora tableta o un teléfono

inteligente sin asistencia, mientras que un 77 % indicó que necesitaría alguien que le ayudara a aprender.

Por otra parte, los directores diferirán en su nivel de experiencia y destrezas técnicas, y una capacitación personalizada permite a cada uno sentirse cómodo con el portal a su propio ritmo. Sin importar qué tan ocupados estén los directores, apreciarán la opción de probar el sistema en privado, obtener respuestas a todas sus

“Pese al anticuado estereotipo de un limitado conocimiento del campo digital por parte de los directores, la abrumadora mayoría de ellos hoy adoptaría soluciones tecnológicas si son de uso intuitivo e incluyen el nivel adecuado de capacitación”.

preguntas y asistir a la primera reunión sin uso de papel totalmente preparados.

Capacitación y consultas con los administradores del portal: usualmente los asistentes ejecutivos, en la oficina del director ejecutivo o en la oficina del secretario corporativo, encargados de manejar el sistema actual, les dan herramientas para simplificar su proceso actual.

Después de todo, los administradores son quienes cargan los documentos sin procesar y luego insertan las distintas funciones que hacen que los documentos digitales sean tan fáciles de usar por parte de los directores, como los separadores de secciones virtuales y los enlaces entre documentos. También son quienes habilitan las capacidades adicionales que pudiera tener el portal, tales como la capacidad de votar resoluciones o un depósito central para documentos secundarios como reglamentos, estatutos de comités y minutas de reuniones. Si bien un portal bien diseñado facilita la transición del equipo administrativo, administradores bien capacitados y comprometidos son fundamentales para obtener el máximo provecho del portal.

Recuerde que los administradores han visto ir y venir iniciativas; una cierta cantidad de saludable escepticismo es de esperarse. Pase el tiempo adicional primero para asegurar su entusiasmo y aceptación.

Realice toda la capacitación para los directores poco antes de su primera reunión de la junta directiva sin papel. Esto puede ser un desafío, particularmente debido a las agendas apretadas de los directores no ejecutivos, pero asegura que todos se pongan al día al mismo tiempo, estén en capacidad de acceder a los materiales antes de la reunión y sientan confianza en sus habilidades para usar el portal cuando la reunión tenga lugar.

4. INSISTIR EN UN SOPORTE TÉCNICO DE PRIMERA

La mayoría de los sistemas de portal son altamente confiables, pero surgen preguntas y a menudo en momentos inoportunos (como cuando un director tiene problemas de conectividad mientras intenta sincronizar documentos antes de abordar un avión). Para estas situaciones, es importante que el proveedor del portal proporcione soporte técnico 24/7/365 mediante un equipo de expertos en vivo “siempre disponible”.

Igualmente, sin importar qué tan fluida marche la implementación, se debe programar una capacitación de seguimiento. Esto es particularmente válido para los administradores, quienes podrán utilizar la inversión completa en el portal solo cuando se familiaricen 100 % con todas sus capacidades.

5. NO TRATAR TODA LA INFORMACIÓN DE LA MISMA MANERA

La gran mayoría de los documentos en un paquete de la junta directiva son de tamaño estándar, con dimensiones que se adaptan fácilmente para su lectura mediante una aplicación en una tableta. **Pero un paquete de junta directiva pudiera incluir documentos de formato grande que no se prestan tan fácilmente para verlos en una tableta.**

Un miembro de un concejo municipal en Australia que adoptó un portal para juntas directivas instrumentó un enfoque doble ante las detalladas declaraciones financieras, dibujos y planos arquitectónicos que sus paquetes debían incluir. El concejal continuó distribuyendo estos documentos en papel, además de incluirlos también en medio digital. Luego trajeron grandes monitores de pantalla plana para las reuniones del concejo y los usaron para mostrar los documentos más grandes en el momento adecuado de la agenda. De esta forma, continuaron fortaleciendo la migración general al trabajo sin papel sin hacer compromisos en los que la legibilidad pudiera reducirse en una tableta.

Recuerde que los restantes puntos relativos a la facilidad de visualización se resolverán por sí solos a medida que los dispositivos seguirán evolucionando y que las salas de la junta directiva sean diseñadas más explícitamente para manejar distintas formas de medios digitales.

Los administradores que recopilan los paquetes para las juntas directivas notarán que migrar a un formato sin papel resaltarán cualquier falta de uniformidad en tipo de fuente, tamaño de fuente, espaciado entre líneas y otras variables del diseño, incluso más que distribuir el paquete de la junta directiva como un solo documento. La transición a un portal para juntas directivas es un buen momento para asegurar que haya un estilo corporativo estándar para los documentos de la junta directiva y que se siga cuando se ensamblen los papeles.

6. NO PRESCINDIR DEL PAPEL TOTALMENTE

Es natural pensar que no habrá ningún papel en la primera reunión de la junta directiva sin papel, pero la transición debe ser menos abrupta para maximizar las probabilidades de éxito. **Es una buena idea distribuir los paquetes de papel antes de la reunión como de costumbre o tener copias en la sala de juntas directivas que los directores puedan consultar.** Recuerde que han podido acceder al portal sin papel antes de la reunión.

Después de la reunión, pregunte individualmente a los directores si aún quieren o no recibir la copia en papel de los paquetes. Si la capacitación transcurrió bien, la mayoría de los directores encontrarán que los paquetes de papel tienen poca utilidad para ellos después de la primera reunión sin papel. Cuando uno de los principales proveedores de energía del Reino Unido implementó un sistema de portal para juntas directivas, la transición le pareció tan natural que pasó de usar papel una semana a no usarlo la siguiente.

Antes de la primera reunión de la junta directiva con el portal, algunos de los directores de Lonmin solicitaron copias impresas porque aún debían ser convencidos de que la solución satisfaría sus necesidades. Sin embargo, Rob Bellhouse, secretario corporativo de Lonmin notó que dichas solicitudes desaparecieron después de la primera reunión. “Después de que utilizaron la solución y experimentaron personalmente lo fácil que era, la aceptación ocurrió muy rápidamente. La transición de papel a iPad requiere un cambio de mentalidad, pero esto no representó un gran problema para nosotros”.

7. LA PRESIÓN DE LOS COLEGAS ES MÁS FUERTE QUE UN DECRETO

Incluso si todo va bien, no es raro que uno o dos directores aún quieran que les entreguen paquetes de papel después de la primera reunión sin papel. Simplemente continúe proporcionando a esos directores paquetes de papel, que se pueden generar fácilmente a partir del portal o, mejor aun, entrene a su asistente personal o asistente para que imprima el contenido directamente del portal, acelerando así la distribución, liberando recursos y eliminando los costos



Diligent es una marca registrada de Diligent Corporation, registrada en los Estados Unidos. Todas las marcas registradas de terceros son propiedad de sus respectivos dueños. ©2015 Diligent Corporation. Todos los derechos reservados.



del correo postal. A medida que el resto de la junta directiva se familiariza con el portal, los que se resisten notarán que a ellos les toma más tiempo que a sus colegas digitales navegar entre las secciones y encontrar los comentarios que desean compartir durante la discusión. A medida que las reuniones de la junta directiva comienzan a desenvolverse más rápida y eficientemente, los que se resisten no desearán ser responsables de retrasar las cosas.

Cuando una importante compañía de seguros en Países Bajos cambió a un portal digital para juntas directivas, unos pocos miembros de la junta directiva insistieron en usar copias de papel. Pero después de algunos meses de ver a todos los demás usar la solución basada en iPad de Diligent Boards, dejaron el papel sin mirar hacia atrás. **La sala de la junta directiva es un lugar universitario, y la presión de los colegas puede ser una fuerza poderosa.** Además, el hecho de que no reciban sus actualizaciones en papel tan rápidamente como los demás será un sutil estímulo para dejar el papel.

HACER QUE LA SALA DE LA JUNTA DIRECTIVA SIN PAPEL SEA UNA REALIDAD

El lugar de trabajo sin uso de papel ha sido una meta largamente perseguida, casi desde que hay computadoras en la oficina. Durante décadas, soluciones parciales que exigían demasiado compromiso de parte del usuario hacían que esa meta fuera fácil de imaginar, pero en última instancia imposible de alcanzar. El desarrollo de portales para juntas directivas, combinado con tabletas de alto poder de procesamiento y fáciles de usar, finalmente hizo posible la ausencia de papel y la eficiencia que aporta en la sala de la junta directiva. Quienes hacen la transición, y mantienen al usuario en el centro del cambio, probablemente descubrirán que se cumplió la vieja promesa.

1 “Older Adults and Technology Use”, Pew Research Center, 3 de abril de 2014, <http://www.pewinternet.org/2014/04/03/older-adults-and-technology-use/>

Nuestro producto Diligent Boards™ brinda seguridad, simplicidad y servicio a las comunicaciones de la junta directiva.

Llame: + 1 973 939 9404

Correo electrónico: info@diligent.com

Visite: www.diligent.com