

¿QUÉ TIPO DE JUNTA DIRECTIVA TENGO Y PARA QUÉ ME SIRVE?



José Alejandro Torres Gómez*

En el trabajo que realiza Compartamos Con Colombia fortaleciendo organizaciones sociales nos hemos enfrentado a grandes retos de gobernanza que existen en estas. Al menos el 80% de las fundaciones, asociaciones o corporaciones con las que trabajamos si bien nos buscan para fortalecer sus estrategias, estructuras, modelos de operación y aspectos financieros, tienen en alguna medida grandes retos de gobernanza corporativa. En este sentido queremos compartir algunas reflexiones sobre cómo tener unos órganos de gobierno y toma de decisiones efectivos en las organizaciones sociales.

Una de las guías más importantes sobre las dinámicas, comportamiento y prácticas de las organizaciones sin ánimo de lucro fue elaborada por la firma de consultoría McKinsey & Company en 2004. Los resultados de este estudio fueron obtenidos de una serie de encuestas enfocadas en capturar los elementos que hacen que un órgano de administración sea “dinámico”. Entre estos elementos se destacan, por ejemplo, el tener una visión o propósito de la organización claro ya que muchas de las parálisis en la toma de decisiones se derivan de “batallas o desacuerdos sobre lo que las organizaciones están tratando de lograr” (Jansen and Kilpatrick, 2004).

La composición de los órganos de gobierno también determina su efectividad, pues la experticia, compromiso y dedicación de los miembros está directamente relacionada con la capacidad de atraer fondos, de leer el entorno e identificar oportunidades de trabajo (Ibid). Aunque se identifican otros elementos clave como el formato y la efectividad de las reuniones o las oportunidades de aprendizaje, tal vez la característica más valiosa en el “dinamismo” de las juntas directivas es la capacidad de evaluar su desempeño y tener un proceso asociado a esto.

Evaluar el desempeño de las juntas directivas no es una tarea trivial ni mucho menos es algo sencillo de implementar. En Compartamos por ejemplo hemos propuesto una conceptualización de tipologías de juntas directiva u órganos de gobierno según su nivel de compromiso y su claridad estratégica sobre la organización. Estas dos dimensiones nos han permitido abrir diálogos de auto-reflexión con más de 70 juntas directivas en los últimos 4 o 5 años. La invitación es a que las juntas discutan qué tipo de órgano son y por qué.

Las tipologías que hemos diseñado son:

La Junta Directiva “florero” o “decorativa”: Son órganos con bajo nivel de compromiso, participación y poca visión estratégica de la organización. Usualmente se componen de miembros que tiene pocos conocimientos del sector o las temáticas de la organización, que no asisten regularmente a las reuniones.

La Junta Directiva operativa: Se caracteriza por un involucramiento medio o alto de sus miembros, no obstante su aporte o interés se enfoca principalmente en asuntos administrativos o de trámite. Son juntas directivas que tienden a la “micro-gerencia” de los proyectos o de la gestión de los directores de las organizaciones. Por este motivo este tipo de Juntas conocen bastante el detalle de la organización y sus procesos.

La Junta Directiva informativa: Se compone de miembros con amplios conocimientos y experiencia en el sector o en las temáticas relevantes sin embargo su nivel de involucramiento es bajo. Es usual encontrar miembros de amplia trayectoria y reconocimiento público en este tipo de juntas directivas, pero sus posibilidades de involucramiento son muy limitadas y por ello tienden a recibir información sobre el estado actual de la organización.

QUÉ TIPO DE JUNTA DIRECTIVA TENGO Y PARA QUÉ ME SIRVE?



La Junta Directiva estratégica: Es una junta que combina las diferentes habilidades y experiencias de sus miembros para tomar decisiones en pro de aprovechar las oportunidades del entorno. Conoce tanto el sector en el que opera como los procesos y la situación interna de la organización. Sus miembros participan activamente dentro y fuera de las reuniones formales como embajadores de la organización y las discusiones se enmarcan en una visión de largo plazo o “cambio transformacional”(Chapman, 2002).

El auto-reconocimiento crítico, o evaluación del trabajo de las juntas directivas es entonces un eslabón fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones sociales. Aunque pareciese una afirmación obvia, gran parte de los retos que enfrentan las organizaciones sociales hoy en día se derivan de la incapacidad de sus juntas directivas de tomar decisiones o involucrarse en los procesos que lo requieren.

Esto deriva en que las administraciones, es decir, los directores y sus equipos, terminen tomando decisiones discrecionales o en ocasiones desacertadas con respecto a las necesidades e intereses de sus grupos de interés.

Algunas recomendaciones para promover la evaluación de las juntas directivas son:

Abrir el diálogo sobre la necesidad de usar una o dos sesiones de la junta para hablar de temas de desempeño y mejoramiento.

Programar las reuniones de junta dedicadas a evaluación con anticipación y asegurarse que los miembros confirmen su asistencia.

Construir preguntas guía para la discusión. Estas preguntas pueden ser dirigidas a todo el grupo o también pueden ser preguntas de reflexión individual para cada miembro.

Establecer de ser posible, cuales son las **implicaciones de una buena o mala evaluación** de la junta o de alguno de sus miembros.

Para la evaluación, sugerimos que las juntas directivas reflexionen particularmente sobre su desempeño en dos dimensiones: su compromiso con el alcance de la misión organizacional, y su relación con el director ejecutivo de la organización.

Una junta comprometida con el alcance de la misión se asegura de:

- Entender y discutir periódicamente el entorno y el sector particular en que la organización desempeña su labor
- Entender y discutir sobre la estrategia organizacional y el grado en que las líneas y programas de la organización contribuyen al cumplimiento de la misión y a la sostenibilidad financiera
- Generar conexiones con actores locales, nacionales o internacionales que favorecen el alcance de los objetivos organizacionales.

Una junta que involucra de forma sana al director tiende a:

- Establecer expectativas claras sobre la relación y el desempeño que espera de él, así como elaborar una agenda de trabajo,
- Monitorear y evaluar su desempeño al menos una vez al año
- Orientarlo y aconsejarlo en la toma de decisiones estratégicas y de alta complejidad
- Apoyar las transiciones y la implementación de decisiones que generan cambios drásticos en el modelo organizacional

Referencias

- Chapman, J.A., 2002. A framework for transformational change in organisations. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 23, 16–25. doi:10.1108/01437730210414535
- Jansen, P.J., Kilpatrick, R., 2004. The dynamic nonprofit board | McKinsey & Company [WWW Document]. URL <http://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/the-dynamic-nonprofit-board> (accessed 3.7.17).