



Principios de contratación para una **Junta Directiva** eficaz

KPMG Board Leadership Center



2023

www.kpmg.com/co



Para cada recién incorporado a una Junta Directiva, la curva de aprendizaje forma parte integral de su rol. La pendiente de esta curva está estrechamente relacionada con la **calidad del proceso de incorporación**, lo cual impacta en la prontitud con la que el nuevo miembro podrá realizar aportes sustanciales tanto a la Junta Directiva como a sus Comités.

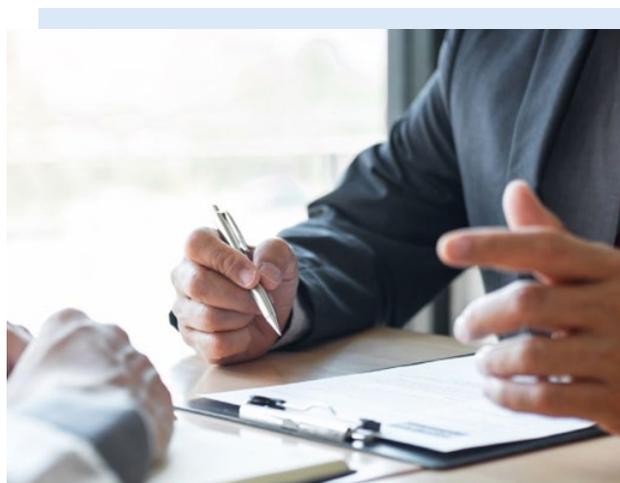
Comprender la empresa -sus estrategias, riesgos, finanzas, operaciones, equipo directivo, plantilla, cultura, entorno competitivo e intereses y expectativas de las partes interesadas- es una tarea importante para los nuevos miembros. Lleva tiempo comprender la organización y las fuerzas externas que influyen en ella, así como las prioridades y la cultura de la Junta Directiva y sus Comités.

Un proceso de incorporación sólido puede acelerar enormemente la integración de un nuevo miembro de Junta por lo que, como mínimo, debe incluir **información esencial y material informativo, debates de calidad con personas clave y una "hoja de ruta" para ponerse al día.**

En el entorno empresarial actual, con perturbaciones, incertidumbre y turbulencias, los miembros de Juntas Directivas deben estar preparados para contribuir desde el primer día. Las necesidades de incorporación de los nuevos miembros van a variar de una Junta a otra, dependiendo de una serie de factores, como la formación y experiencia del nuevo miembro y el papel que se espera que desempeñe en la Junta Directiva y sus comités.

Así pues, la pregunta clave es: **¿cómo crear y mantener una Junta Directiva fuerte y eficaz con miembros alineados con la cultura y la visión de su empresa?**

Aunque no hay una respuesta directa, este documento pretende ofrecer algunos puntos y consideraciones clave que los comités de nombramientos y las Juntas Directivas puedan aprovechar para ayudar a definir sus necesidades e incorporar el talento adecuado.



1. La búsqueda de talento

Navegar por el proceso de búsqueda un nuevo miembro adecuado para la Junta Directiva debe ser un ejercicio reflexivo en el que se sopesen por igual las prioridades empresariales y las expectativas de gobernanza. Algunos de los puntos clave a tener en cuenta son:

Conozca sus necesidades: disponga de una descripción del puesto o un prospecto que defina lo que prefiere y lo que busca. Discútalos entre los miembros de la Junta y, además, solicite la opinión de los rangos ejecutivos. Si procede, pida también consejo a sus inversores estratégicos para llegar a un acuerdo. Esta herramienta de consenso ayuda a poner a todos en la misma página y a buscar el talento adecuado

Integridad del candidato: a la hora de contratar y nombrar a los miembros de Junta Directiva, es imprescindible realizar un análisis en profundidad de las competencias, los conocimientos y la diversidad existentes. Contrate a personas que tengan la experiencia y las capacidades que faltan en la estructura actual de la Junta. Evite caer en la trampa de contratar a profesionales que pueda "conocer" personalmente o que sean "visibles" en el mercado: lo mejor es evitar el sesgo de familiaridad.

Experiencia:

a. Experiencia operativa: busque a alguien que tenga experiencia práctica y en profundidad en un área (o áreas) específica para que el posible miembro de Junta pueda compartir experiencias reales y las mejores prácticas de la industria.

b. Experiencia en el mercado: mantener la experiencia bajo la lupa. Independientemente del tamaño o del sector, todas las organizaciones se enfrentan a retos como las fluctuaciones del mercado, la competencia, la disrupción tecnológica y, en ocasiones, el escrutinio de los medios de comunicación. Una Junta Directiva que abarque diversos conjuntos de habilidades y conocimientos está mejor equipada para afrontar los retos.

c. Temas emergentes: con temas como ESG, disrupción digital, riesgos de la cadena de suministro, conflictos geopolíticos, etc. Cada vez más pertinentes, hay que buscar personas que puedan entender el impacto de estos temas y trabajar para impulsar el crecimiento de la organización.

d. Experiencia funcional: compruebe si es necesario incorporar a un experto funcional (por ejemplo, un ex director financiero o vicepresidente de ventas internacionales) que pueda compartir sus puntos de vista sobre segmentos de negocio específicos.

2. El poder de la investigación

Al contratar a un nuevo miembro de Junta Directiva hay que aprovechar las fuentes públicas y recabar toda la información posible del candidato.

La renovación dentro de las Juntas Directivas garantiza que se apliquen los procesos de buen gobierno corporativo, por lo que resulta vital llevar a cabo una comprobación de antecedentes exhaustiva y discreta. El proceso de diligencia debida debe incluir los antecedentes empresariales sus conocimientos, su pericia en la materia, sus conocimientos, su experiencia y su reputación, además del seguimiento de señales de alarma como acciones legales o reglamentarias y situaciones de conflicto de intereses.



3. Endurecer el proceso de contratación

Encontrar un posible candidato no debe ser difícil si la necesidad está bien identificada. Si el objetivo de la contratación es simplemente satisfacer la gobernanza y la representación de los accionistas, entonces puede ser un ejercicio bastante sencillo, aunque con rendimientos limitados.

Sin embargo, en un entorno tan competitivo y dinámico como el actual, las organizaciones exigen más a los miembros de sus Juntas Directivas. Buscan competencias y conocimientos específicos en los miembros de Juntas que puedan ayudarles a alcanzar un objetivo.

Contar con un proceso de contratación definido puede garantizar que las empresas no se vean abrumadas por la parte procedimental y puedan centrarse más en encontrar al candidato adecuado.

A continuación se indican algunos pasos recomendados:

- Crear una descripción del puesto del candidato ideal para destacar la función y definir las expectativas de la empresa.
- Establecer un comité de contratación que pueda recopilar y revisar los currículos de los candidatos para crear un grupo que se ajuste al prospecto.
- Realizar entrevistas para identificar los rasgos interpersonales necesarios para un director de éxito.
- Comprobar las referencias para confirmar el potencial de valor añadido del candidato y la experiencia que puede aportar.



4. Orientación Inicial

La mayoría de las empresas organizan una sesión de orientación inicial para los nuevos miembros. Aunque la duración y formalidad de la orientación variará de una empresa a otra, debe incluir una visión general de:

- La empresa, incluidos sus productos y servicios, clientes y competidores.
- La situación financiera de la empresa en general y de sus principales unidades de negocio.
- La estrategia a corto y largo plazo de la empresa.
- El apetito de riesgo de la empresa y sus procesos para identificar y gestionar el riesgo, así como los riesgos de "misión crítica" y otros riesgos clave a los que se enfrenta la empresa, incluidos los riesgos financieros, operativos, legales y de reputación.
- La cultura de la empresa.

Los participantes en la sesión de orientación inicial variarán en función de cómo esté estructurado el proceso de orientación de la empresa; por ejemplo, si la orientación inicial se considera el primer paso de un proceso más largo, o si se considera una sesión de orientación más exhaustiva.

5. No hay “talla única”

En última instancia, la contratación e incorporación no es un proceso de “talla única” y puede variar considerablemente en función de la empresa y de la formación, experiencia y áreas de interés del nuevo miembro. Si bien es evidente que la dirección desempeña un papel clave en la configuración del programa de incorporación, cada nuevo director debe encargarse de su propia integración para asegurarse de que está correctamente adaptada y enfocada.

Un buen proceso de incorporación debe proporcionar información sobre la empresa que permita al directivo aportar un valor añadido basado en su propia experiencia y perspectiva. Además, el proceso de aprendizaje no debe terminar nunca. La búsqueda continua de información relevante (de fuentes internas y externas) y una comprensión más profunda del negocio, el panorama competitivo y las oportunidades y amenazas emergentes, serán esenciales para proporcionar una supervisión eficaz y aportar perspicacia y previsión al diálogo de la sala de juntas.

Contactos BLC:



Camilo Bueno Hardmeier

**Vicepresidente de Crecimiento y Estrategia
Socio Líder del Board Leadership Center
KPMG Colombia**

cbueno@kpmg.com



Estefanía Ramírez Uribe

**Coordinadora del Board Leadership Center
KPMG Colombia**

estefaniaramirez1@kpmg.com