



# ¿Cómo mantener una relación sólida entre la Junta Directiva y el Presidente(a)?

Septiembre 2023



## ¿Cómo mantener una relación sólida entre la Junta Directiva y el Presidente?

Como muchos directivos saben por experiencia, lograr esa “tensión sana” en la sala de juntas – manteniendo objetividad, independencia y escepticismo - no es fácil. También está claro que lograr ese equilibrio crítico será cada vez más difícil e importante, dada la presión a la que se ven sometidas las Juntas Directivas y los Presidentes para obtener resultados.

### **Destacando la importancia de trabajar con el CEO y la Junta Directiva para desarrollar y mantener una relación sana, presentamos unas áreas clave de enfoque:**

- Insista en la franqueza y la transparencia, que son fundamentales para crear una cultura de confianza.
- Establezca expectativas claras de que el papel de la Junta va más allá del cumplimiento y la supervisión, e incluye la participación continua en la estrategia, la exposición al talento de la organización y servir como recurso para el director general y la dirección.
- Asegúrese de que el Consejero Delegado y el Consejo de Administración están de acuerdo en cómo se gestionará la empresa.
- Evalúe si la composición y la cultura del Consejo le permiten servir de recurso para el CEO y la Dirección.
- Insista en que el Consejero Delegado tome la iniciativa para impulsar la relación adecuada con la Junta Directiva.
- Considere cómo el director principal, como persona de contacto para los directores independientes, puede facilitar una relación sana entre la Junta y el CEO.

## ¿Cuáles son los rasgos distintivos de una relación sana entre la Junta y el CEO?

Los principales directores entrevistados, muchos de los cuales han sido directores ejecutivos, destacaron los siguientes aspectos como indicadores de una relación sana entre la Junta y el equipo directivo:

-Comunicación regular entre el CEO y el Consejo, y entre el CEO y el Director Principal.

-Exposición a la Junta del talento que está por debajo de la C-suite para entender las capacidades de gestión e identificar futuros líderes.

-Libre flujo de información entre el CEO y la alta dirección y el director principal, y entre la alta dirección y los presidentes de sus respectivos Comités.





## Insista en la franqueza y la transparencia, que son fundamentales para crear una cultura de confianza entre la Junta y el equipo directivo.

- El punto de partida de una relación eficaz y de alto valor entre el CEO y la Junta es una comunicación plena, abierta y transparente, en ambos sentidos.
- El CEO enfatiza la importancia de la comunicación abierta y la falta de sorpresas entre la dirección y la Junta.
- El director principal debe destacar las preocupaciones de los consejeros a la dirección antes de la reunión de la Junta para un debate fructífero.
- La confianza y la franqueza se prueban compartiendo trabajos en curso con el Consejo para obtener su opinión.
- Se sugiere a los directivos traer planes en un 80% de avance, exponer hipótesis fundamentales y razones para promover el debate.
- El comportamiento debe respaldar la afirmación de una relación abierta y transparente, incluso al recibir malas noticias.
- Es esencial recibir comentarios constructivos y abordar comportamientos negativos de colegas directores de manera directa.



## Establecer expectativas claras para la Junta, que incluyan no solo cumplimiento y supervisión, sino también participación activa en la estrategia y apoyo al Director General.



- El valor real de la Junta Directiva radica en ayudar al CEO a alcanzar los objetivos de la empresa, especialmente cuando los consejeros tienen experiencia relevante.
- La estrategia es esencial y debe ser una preocupación constante de la Junta y el CEO, adaptándose continuamente al entorno cambiante.
- La relación entre estrategia y talento es estrecha, y la Junta Directiva debe anticiparse para comprender y desarrollar el liderazgo necesario.
- La selección del CEO es una de las decisiones más cruciales del Consejo y debe evaluarse a largo plazo, considerando el trabajo actual y los próximos cinco años.

## Asegurar que el Consejero Delegado y la Junta Directiva estén de acuerdo en cómo se gestionará la empresa

- La Junta Directiva y el Consejero Delegado deben acordar el propósito de la empresa y cómo considerarán a las partes interesadas en la creación de valor a largo plazo.
- La creación de valor a largo plazo implica considerar el valor intrínseco en lugar del precio de las acciones y establecer objetivos de rendimiento apropiados.
- La responsabilidad hacia empleados, clientes, proveedores y comunidades es fundamental para la creación de valor sostenible.
- La estrategia de crecimiento, los supuestos y la innovación deben ser acordados y reevaluados constantemente por el consejo y el CEO.

## Evaluar si la composición y la dinámica de la Junta le permiten servir de recurso para el CEO y la dirección.

¿Tenemos personas que entienden su papel, que es proporcionar supervisión y asesoramiento? Eso es diferente de llevar las discusiones de la Junta por un camino personal. El director principal tiene que aconsejar a los directores que puedan estar socavando la cultura deseada. Se trata de composición y cultura y de que todos entiendan las reglas del juego.

La experiencia relevante y de primera mano tiene un valor incalculable. Necesitamos directores que se hayan enfrentado a retos similares a los que se enfrentará la empresa en el futuro.

### Hay que realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Ofrece la empresa una formación rigurosa a la Junta Directiva?
- ¿Qué es la innovación disruptiva y cómo la empresa la reconoce y responde a ella?
- ¿Cuál es la calidad de nuestra incorporación de directores y de nuestros procesos de evaluación y renovación de los Consejos?
- ¿Presta la Junta -a través de su estructura de Comités- el enfoque y la atención adecuados a lo que más importa para la creación de valor a largo plazo de la empresa?

### Sesiones ejecutivas:

- Justo después de que la dirección envíe el material de lectura previa, envía un correo electrónico preguntando a los miembros del Consejo si tienen algún tema que quieran tratar en la sesión ejecutiva. También hablan por teléfono con los presidentes de los Comités para revisar si tienen temas que proponer. Pensando de antemano en la sesión ejecutiva.
- Otros directores principales, aunque suelen celebrar sesiones ejecutivas antes de las reuniones del Consejo, las celebran inmediatamente después de cada reunión. Es una oportunidad para asegurarse de que se obtienen perspectivas individuales. Se recomienda hacer las siguientes preguntas: ¿Hemos empleado bien el tiempo hoy? ¿Había cosas en el orden del día que no deberían haber estado o cosas que no estaban en el orden del día que deberían haber estado?.





## Resultados de las reuniones ejecutivas para el Director General:

No existe una fórmula única y los principales directores adoptan distintos enfoques a la hora de proporcionar feedback al CEO (y a la dirección) tras las sesiones ejecutivas, pero todos hicieron hincapié en que el feedback al CEO debe ser oportuno. La certeza de la oportunidad del feedback reduce el estrés del CEO y de la dirección. **Entre los enfoques para proporcionar feedback están:**

—Invitar al CEO a volver a la sala inmediatamente después de la sesión ejecutiva. El director principal resume las ideas y los mensajes colectivos del Consejo en pleno y da a los directores la oportunidad de añadir algo, y al CEO la oportunidad de responder. Hay mensajes que se reservan para un cara a cara con el CEO, diciéndole a los directores de antemano por qué se tratan estos temas en una conversación privada.

—Otros directores principales expresan su preocupación por la dificultad de que el director general asimile en tiempo real todas las aportaciones de unos diez directores. En su lugar, sugieren que los debates de la sesión ejecutiva "primero deben ser digeridos y cristalizados" por el director principal. Más tarde, al día siguiente, el director principal debe proporcionar información al CEO "en términos de temas generales y puntos de acción". "Dejar que el proceso se descomprima y luego tener esa conversación puede ser más útil para el CEO y también para el director principal, sobre todo si hay una cuestión de peso.

—Independientemente del enfoque que se adopte, "el director principal debe infundir confianza en que las opiniones colectivas de la Junta sean escuchadas y tenidas en cuenta en el mensaje que transmite al director general y al equipo directivo". Para mantener la confianza del CEO, el equipo directivo y los directores, la información debe ser clara, oportuna y coherente.

## Reuniones de la Junta Directiva:

- Fomente que las reuniones de la Junta sean un diálogo, no un monólogo. Si el mismo director no para de hablar, hay que dar cobertura al director general, intervenir y decir que se deja para otro momento y que ya se volverá a hablar de ello.
- Dedique la mayor parte del tiempo de la sala de juntas a cuestiones prospectivas en lugar de retrospectivas. Poco puede hacer el Consejo sobre el periodo anterior.
- Vigile de cerca la cultura de la sala de juntas para asegurarse de que se escuchan las opiniones de todos. Hay que conseguir que los directores se expresen y a veces hay que trabajar para que la gente se sienta incluida.

## Comunicación con los presidentes de los Comités:

- Los directores principales suelen celebrar reuniones periódicas con los presidentes de los Comités, tanto para coordinar el trabajo de la Junta como para asegurarse de que se escuchen sus opiniones.
- Estas reuniones son una oportunidad para mejorar las operaciones de la Junta y los procesos de supervisión, incluida la coordinación entre Comités, para aportar el enfoque y la atención adecuados a aquellas cuestiones - como la estrategia, la innovación, la disrupción y los riesgos estratégicos, la asignación de capital, el rendimiento, el liderazgo y el talento- que son más críticas para el éxito de la empresa y la creación de valor a largo plazo.

[Leer boletín completo](#)



# Contacto



## Camilo Bueno Hardmeier

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

[cbueno@kpmg.com](mailto:cbueno@kpmg.com)



## Estefanía Ramírez Uribe

**Coordinadora del Board Leadership Center**  
*KPMG Colombia*

[estefaniaramirez1@kpmg.com](mailto:estefaniaramirez1@kpmg.com)

© 2023 KPMG S.A.S. y KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedades colombianas por acciones simplificadas, adscritas a la organización global de firmas miembro independientes de KPMG International Limited, una entidad inglesa privada limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG es una organización global de firmas de servicios profesionales independientes que brindan servicios de Auditoría, Impuestos y Consultoría. KPMG es la marca bajo la cual las firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International") operan y brindan servicios profesionales. "KPMG" se utiliza para referirse a firmas miembro individuales dentro de la organización KPMG o a una o más firmas miembro colectivamente.

Las firmas de KPMG operan en 143 países y territorios con más de 265,000 socios y empleados que trabajan en firmas miembro en todo el mundo. Cada firma de KPMG es una entidad legalmente distinta e independiente y se describe a sí misma como tal. Cada firma miembro de KPMG es responsable de sus propias obligaciones y responsabilidades.

KPMG International Limited es una empresa privada inglesa limitada por garantía. KPMG International Limited y sus entidades relacionadas no brindan servicios a los clientes.

Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite [kpmg.com/governance](https://kpmg.com/governance).



KPMG Colombia



KPMG\_CO

