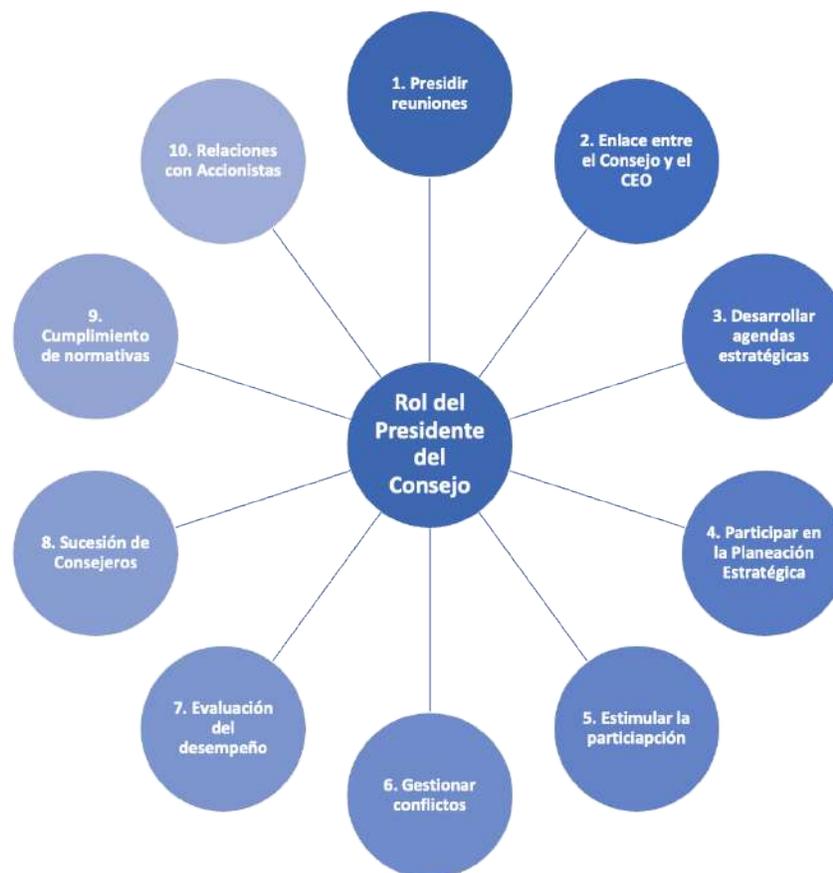




Gobierno Familiar y Gobierno Corporativo
El Rol del Presidente del Consejo de Administración.

Generalmente pensamos que la función que distingue o hace diferente el rol del Presidente en un Consejo de Administración del resto de los Consejeros es el famoso “Voto de Calidad” y que consiste en la capacidad de este para emitir un voto adicional en caso de empate en una votación, siempre y cuando así este dispuesto en los estatutos de la sociedad. Aparte de esta singularidad podríamos preguntarnos **en qué otras cosa se diferencia el rol de Presidente de un miembro mas del Consejo** y la respuesta nos lleva a entender el alcance y la importancia de este rol para el éxito tanto del consejo como de la organización.

Con este fin, a continuación les comparto **las 10 principales funciones del rol de Presidente del Consejo de Administración** y una explicación de cada una.



- 1. Presidir las reuniones del Consejo** para garantizar que se desarrollen de manera ordenada y eficiente, así como facilitar las discusiones y mantener el enfoque en los temas estratégicos.

2. Actuar como **enlace entre el Consejo y la Dirección General** y el equipo directivo asegurando una comunicación efectiva, asimismo participar como representante del Consejo ante los Accionistas, terceros interesados y la comunidad
3. **Colaborar con la alta dirección y otros miembros del Consejo** para desarrollar la agenda de las reuniones y que esta refleje los temas estratégicos y operativos clave.
4. **Participar en la planeación estratégica** de la organización y alinear las decisiones del Consejo con los objetivos estratégicos.
5. **Estimular la participación activa** de todos los miembros del Consejo en las discusiones y decisiones, incentivando la diversidad de opiniones y perspectivas.
6. **Abordar y gestionar cualquier conflicto** dentro del Consejo para mantener un ambiente de trabajo colaborativo.
7. **Facilitar la evaluación del desempeño del Consejo** y de los miembros individuales, identificando áreas de mejora y promoviendo el desarrollo continuo.
8. **Participar en el proceso de nominación y sucesión de miembros del Consejo**, asegurando la existencia de un proceso efectivo de sucesión para su propio rol como Presidente.
9. **Velar por el cumplimiento de las normativas y estándares éticos**, a través de la promoción de una cultura de integridad y ética en toda la organización.
10. **Mantener relaciones efectivas con los Accionistas** y garantizar que sus intereses sean considerados en la gestión del Consejo de Administración.

Estas 10 funciones en el rol de Presidente representan el conjunto de ideas aprobadas por la generalidad de expertos en gobernanza, y por ende podemos entenderlas en este sentido como las mejores prácticas disponibles.

Sin embargo, recurrir a los actores, es decir, a los mismos Consejeros Presidentes con los que tenemos contacto en el día a día es la manera más práctica, enriquecedora y valiosa de compartir el día con día en su desempeño dentro del Consejo de Administración.

A continuación encontrarán, desde un punto de vista práctico, **las 5 funciones principales del rol del Presidente de Consejo de acuerdo con los dichos propios de quienes ostentan o han ostentado esta responsabilidad.**

1. Planificar y dirigir reuniones del Consejo.

El comentario generalizado es una pregunta ¿Cómo hacer reuniones efectivas del Consejo?, es decir, reuniones en las que el Consejo colegiadamente tome decisiones que solo él Consejo puede y debe tomar, sesiones donde abordamos problemas difíciles y donde se busquen y promuevan puntos de vista diferentes, pero que al final de la reunión sepamos que hemos logrado que la organización camine más rápido en la dirección correcta y que la organización está en mejor situación que al principio y para conseguirlo en un tiempo limitado se requiere de cumplir con estos dos puntos:

- a. Una planificación cuidadosa de la agenda y
- b. Asegurando que todos los Consejeros recibamos material informativo de alta calidad con suficiente antelación.

Asimismo, se resalta como fundamental que durante la sesión el Presidente permanezca atento a quién está hablando, a quién aún necesita hacerlo, y a quién ya no; debe estar atento a las ideas que podrían surgir, a lo que aún es necesario abordar y a lo que podríamos estar pasando por alto para que, al final, estemos listos para decidir y acordar.

2. Gestionar la relación del Consejo con su única fuente formal de información, el Director General.

Esta no solo es la parte más importante, sino como la mayoría señala, es una de las más satisfactorias del rol. Desarrollar y nutrir una sólida relación laboral con el CEO basada en la confianza, la apertura y el respeto (en ambas direcciones) es el reto del Presidente.

Por otro lado señalan que que esta no debe convertirse en una amistad personal cercana. Al actuar como Presidente lo haces en nombre de todo el Consejo y por lo tanto debes mantener siempre una sana distancia profesional ya que si la relación se rompe o si el Consejo comienza a perder la confianza en su CEO, gestionar esta relación de “amistad” se volverá muy desafiante, consumirá tiempo y podría ser potencialmente frustrante. Imaginemos por un momento si la relación se rompe completamente, es decir, si uno como Presidente y el Director General no podemos trabajar juntos la organización va a sufrir las consecuencias, lo que resultará probablemente en la decisión de que uno de los dos deberá de irse.

3. Construir y desarrollar tu Consejo de Administración.

Varios de los Presidentes me comentaron que esta es una función que generalmente dan por sentado ya que la mayoría parte de la capacidad y profesionalidad de los Consejeros integrantes pero que nada se encuentra mas alejado de la realidad, ya que una de sus mayores responsabilidades como líder es construir y desarrollar su Consejo de Administración.

Algunos Presidentes tienen el lujo de poder seleccionar, o al menos nominar, a quienes se unen a ellos, eso está muy bien, pero al hacerlo deben resistir la tentación de designar a personas que se parezcan y piensen como el, ya que de no hacerlo se corre el riesgo de un Consejo superficialmente colegiado.

El Presidente ya sea al nominar o al seleccionar un Consejero debe reflexionar detenidamente sobre las cualidades que aportarán el mayor valor, quienes ofrecerán la mejor supervisión y las ideas más profundas, y que lo harán desde un pensamiento diferente al de uno, para que todo el Consejo sea más que la suma de unas pocas partes cómodamente conectadas.

Cuando los Consejeros son designados o elegidos por otros (generalmente accionistas o miembros), nos comentan que el Consejo y su Presidente tienen el derecho, incluso el deber, de informar a los accionistas/miembros sobre qué habilidades, experiencia y redes personales podrían agregar el mayor valor al Consejo, aunque están claros que los Accionistas pueden optar por aceptar ese consejo o no. De cualquier manera en la que lleguen sus compañeros Consejeros, como Presidente debes aprovechar al máximo tu equipo y para lograrlo debes:

- Apoyar su desarrollo profesional como individuos y como equipo;
- Asegurar que realicen las evaluaciones regulares del consejo y del rendimiento individual;
- Establecer la mejor estructura del Consejo y de sus Comités; y
- Planificar y gestionar la próxima ronda de sucesión.

4. Presencia con Accionistas, Stakeholders y con la propia organización.

Uno de las situaciones más comentadas se refiere a que hoy en día es más común que los stakeholders y Accionistas esperan conocer a sus Presidentes de Consejo, mostrando un legítimo interés por escucharlos e incluso contactarlos de ser necesario, esta interacción resultará en un ambiente propicio cuando de tener conversaciones difíciles se trate cuando las cosas no salgan según lo planeado o cuando ves nubarrones acercándose en el horizonte.

Pero también los Presidentes encuentran un gran valor en conocer a la organización por dentro y escuchar a las personas que la conforman. No se trata de entorpecer la gestión, sino de reconocer lo importante y vital de hacerlo para comprender qué impulsa a la organización y, al mismo tiempo, reiterar los mensajes clave del Consejo, demostrando que todos avanzan en la misma dirección y coadyuvando a las personas a comprender la valiosa función que cada uno puede desempeñar.

5. Recuerda que sigues siendo un Consejero.

Finalmente, un aspecto importante del trabajo que los Presidentes comentaron que pueden llegar a olvidar fácilmente, se refiere a:

- a. Equilibrar su tiempo con las tareas mencionadas, y
- b. Mantener en la mente que no eres simplemente un facilitador o entrenador, sino que también sigues siendo uno de los Consejeros.

Por lo tanto, aunque probablemente estás mejor informado que tu colegas, no debes dominar ni interrumpir las discusiones, aún tienes una perspectiva válida y el derecho de hacer preguntas incisivas, enfatizando en evitar la trampa de caer en la creencia de que eres el "abogado defensor" de tu CEO.

Reflexionando sobre lo expuesto, podemos concluir que, como Presidente de un Consejo de Administración, tu capacidad para marcar una verdadera diferencia en tu papel de gobernanza es inigualable. Experimentar la satisfacción de liderar a tu Consejo a través de desafíos revela el valor agregado no solo a la organización, sino también a los accionistas, stakeholders y demás terceros interesados.

El liderazgo del Presidente se convierte en la brújula crucial durante tiempos difíciles, contribuyendo esencialmente a forjar un legado duradero de éxito y eficacia en el Consejo y la organización. La batuta del presidente resuena con fuerza en el eco estratégico que traza el camino hacia el futuro. En última instancia, es su dirección la que no solo afronta los desafíos, sino que también define la narrativa estratégica que guía el destino de la entidad.