

Gobernanza disruptiva: cómo las Juntas Directivas Definen Estrategia, Valor y Sostenibilidad

Zelma Acosta-Rubio



¿Cómo es posible reunir a una sala llena de...

A personas



F resultados?

Jay Lorsch William, Prof. Harvard.

Hallazgos clave

3.12 → 3.13

Índice de madurez sobre 5; el estándar internacional está entre 4.0 y 4.5. A este ritmo, cerrar la brecha tomaría más de dos décadas.

22.5%

Participación femenina (+3.7%). La evaluación formal del directorio creció de 23% a 33%.

15% → 26%

Aumentaron los gerentes generales que también presiden el directorio: un reto para la independencia, el balance de poder y la supervisión.

37% → 17%

Disminuyeron los directorios sin comités.

Brechas persistentes

67% no se evalúa formalmente; solo 12% cuenta con Comité de Nominación y Compensaciones; 83% no tiene una agenda anual formalizada.

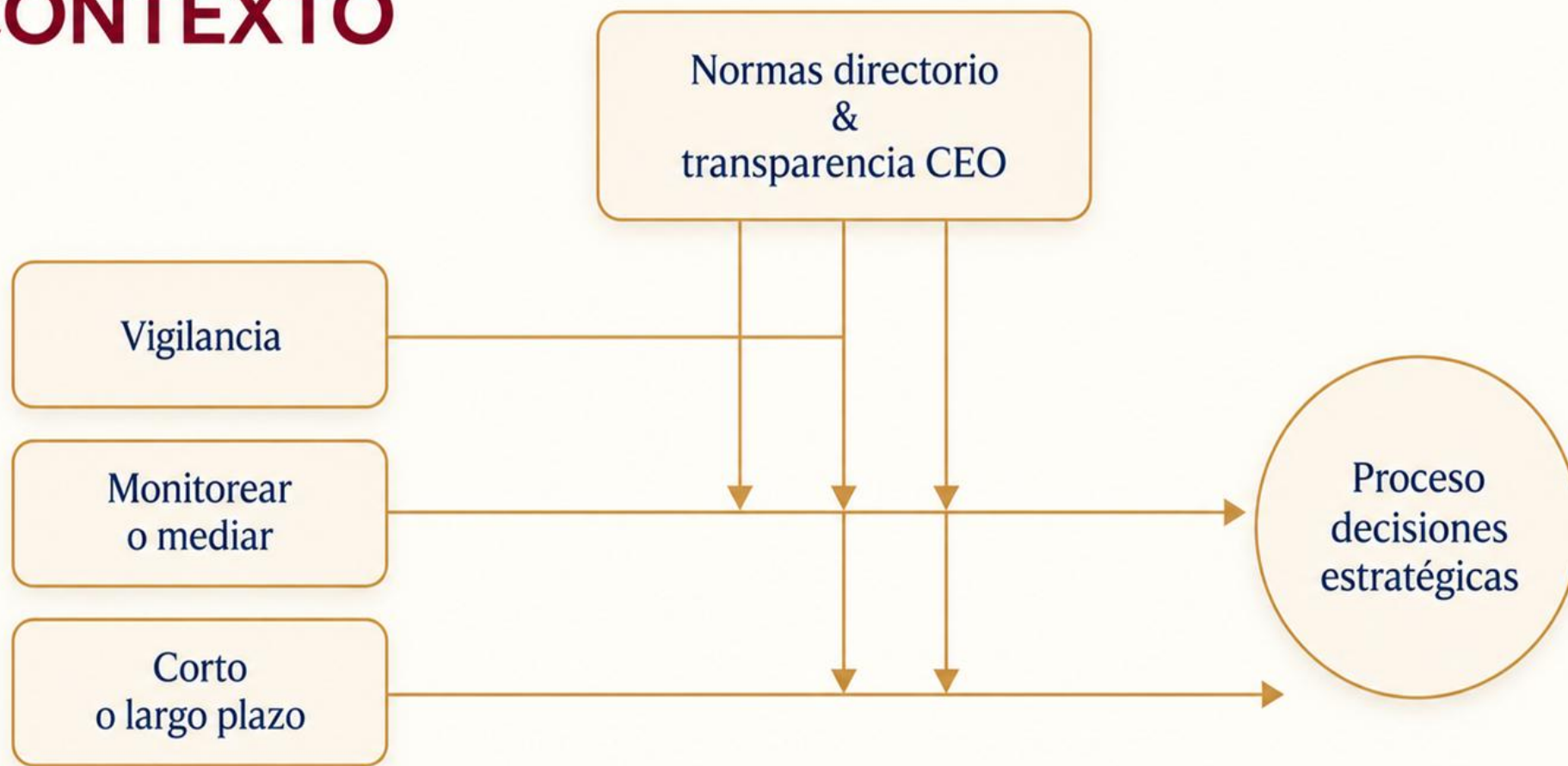
Diversidad cognitiva

La diversidad de experiencias predice mejor el desempeño que el porcentaje de independientes o de mujeres. Importa cómo piensan, qué experiencias traen y cómo deciden.

Las estructuras importan, pero la calidad de la conversación importa más.



CONTEXTO



El Proceso de Decisión: Una “Caja Negra”



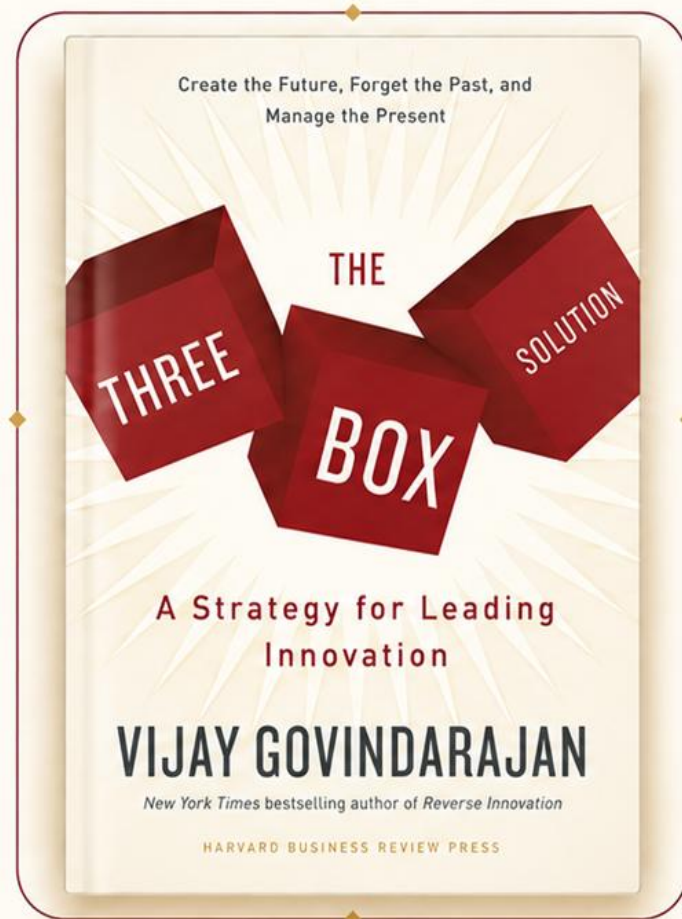
Las fallas no ocurren en la estructura de entrada, sino en las dinámicas psicológicas no gestionadas dentro de la caja negra.

La Escalera de Madurez del Directorio



Fuente: CHARAN, Ram. Boards that Deliver.

INSPIRACIÓN



PRESENTE



Box 1

administra el negocio principal con la máxima rentabilidad

EL FUTURO



weak signals

pasado

futuro



Box 2

abandona las ideas, las prácticas y las actitudes que podrían inhibir la innovación



Box 3

convierte ideas innovadoras en nuevos productos y negocio

PRESENTE



EL FUTURO



weak signals

Un directorio progresista no solo vigila la Caja 1; exige el coraje para ejecutar la Caja 2 y la visión para diseñar la Caja 3.

Caminando hacia la acción

De la reflexión al impacto en el directorio



Competencia Colectiva

No es solo lo que sabe cada director, sino cómo se integran esas capacidades para generar mejores decisiones.



On Boarding

Una integración efectiva acelera el aporte, fortalece la cultura y aumenta el impacto del director.



Tiempo

Invertir hoy en un director preparado es asegurar un mejor gobierno mañana.

Board Matrix Skills Set

Las capacidades de un directorio con visión de futuro



weak signals



Transformación digital

Gobernanza de IA: estrategia, ética, sesgos y regulación
Ciberseguridad y resiliencia digital
Cloud, sistemas híbridos y soberanía de datos



Sostenibilidad y ASG

Reportes y regulación: CSRD e ISSB
Descarbonización y transición energética
Impacto social, talento y cadena de suministro ética



Entorno macro y geopolítico

Fragmentación global, nearshoring y friendshoring
Inflación, tasas de interés y divisas
Continuidad ante crisis climáticas y conflictos



Liderazgo y cultura

Trabajo híbrido, automatización y talento emergente
Sucesión de la alta gerencia
Diversidad cognitiva para decidir en incertidumbre

No se trata de reunir todas las competencias en cada director, sino de construirlas colectivamente.

Board Matrix Skills Set

Las capacidades de un directorio con visión de futuro



weak signals



Transformación digital

Gobernanza de IA: estrategia, ética, sesgos y regulación
Ciberseguridad y resiliencia digital
Cloud, sistemas híbridos y soberanía de datos



Sostenibilidad y ASG

Reportes y regulación: CSRD e ISSB
Descarbonización y transición energética
Impacto social, talento y cadena de suministro ética



Entorno macro y geopolítico

Fragmentación global, nearshoring y friendshoring
Inflación, tasas de interés y divisas
Continuidad ante crisis climáticas y conflictos



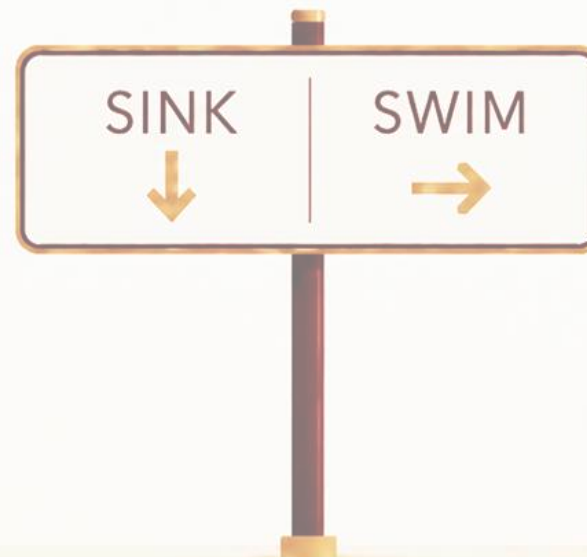
Liderazgo y cultura

Trabajo híbrido, automatización y talento emergente
Sucesión de la alta gerencia
Diversidad cognitiva para decidir en incertidumbre

No se trata de reunir todas las competencias en cada director, sino de construirlas colectivamente.

On-Boarding

NEW HIRE ONBOARDING



Ram Charan: le toma 3 años a un director aportar a la mesa

El camino desde la inducción hasta el aporte pleno



 No se trata de reunir todas las competencias en cada director, sino de construirlas colectivamente.

Resultados

 **82%**
de los nuevos directores dicen estar completamente a tono después de tres años.
(Heidrick & Struggles, 2021)

 **40%**
de los nuevos directores están a tono después de dos años.
(Heidrick & Struggles, 2021)

 **25%**
de los nuevos directores están a tono después de un año.
(Heidrick & Struggles, 2021)

Acelerando el Proceso de Inducción

Un recorrido de 18 meses para conectar, aprender y generar valor



Conocimiento y Conexión 0 – 6 meses

- Entender la compañía, la industria y el negocio
- Conocer al equipo y a los stakeholders clave
- Alinear expectativas y prioridades



Integración y Contribución 6 – 12 meses

- Profundizar en la estrategia, los procesos y la cultura
- Asumir responsabilidades progresivas
- Generar las primeras contribuciones de valor



Consolidación y Liderazgo 12 – 18 meses

- Operar con autonomía y visión estratégica
- Impulsar iniciativas de alto impacto
- Ser un referente dentro del directorio y la organización

0 m

6 m

12 m

18 m



Bienvenida

Entrega de información clave y acceso a recursos



Primera evaluación

Revisión de aprendizaje, conexiones y avances



Contribución visible

Primeros resultados y proyectos en marcha



Inducción completada

Director plenamente integrado y generando valor



Madurez esperada al mes 18

- Comprensión profunda del negocio, la estrategia y el entorno.
- Red de relaciones sólida y efectiva.
- Contribuciones tangibles al directorio y a la organización.
- Listo para liderar iniciativas estratégicas de largo plazo.

Dedicación de tiempo

Diferencias regionales en el tiempo que los directores dedican al directorio



EE.UU.

- Tiempo promedio: 200–300 horas al año.
- Mayor dedicación en comités clave (auditoría, riesgos, personas).
- Preparación individual más rigurosa y extensa.
- Impulsado por mayor litigio, complejidad regulatoria y expectativas de los inversores.



Reino Unido

- Tiempo promedio: 150–250 horas al año.
- Fuerte enfoque en preparación, lectura previa y participación en comités.
- Cultura de desafío constructivo y rendición de cuentas.
- Prácticas más estandarizadas y documentadas de evaluación del directorio.



América Latina

- Tiempo promedio: 50–150 horas al año.
- Gran variabilidad entre países y sectores.
- Menor dedicación, influenciada por menor presión regulatoria y estructuras de gobernanza en desarrollo.
- Tendencia creciente hacia una mayor profesionalización y compromiso.



La dedicación de tiempo refleja el grado de madurez del gobierno corporativo y tiene un impacto directo en la efectividad del directorio.

Groupthinking vs. The Abilene paradox

Dos trampas del directorio que pueden llevar a malas decisiones

Groupthinking

La presión por la armonía del grupo lleva a suprimir el disenso y a tomar decisiones de menor calidad.



- Deseo de armonía y miedo al conflicto
- Supresión de opiniones disidentes
- Ilusión de unanimidad
- Decisiones menos rigurosas
- Mayor exposición a riesgos

The Abilene paradox

Todos prefieren una opción, pero nadie la impulsa, porque cree que los demás prefieren otra.



- Preferencias individuales distintas a las expresadas
- Silencio por suposiciones sobre los demás
- Decisiones que nadie realmente quiere
- Oportunidades perdidas
- Resultados subóptimos

Reflexiones clave

Ideas para fortalecer la efectividad del directorio.



No se trata de reunir todas las competencias en cada director, sino de construirlas colectivamente.



La combinación adecuada de habilidades, experiencias y perspectivas genera un directorio más efectivo y con visión de futuro.



Un directorio diverso y complementario potencia la calidad de las decisiones y la capacidad de adaptación de la empresa.



La reflexión sobre las propias fortalezas y brechas es el primer paso para evolucionar como directorio.

Gobernanza disruptiva: cómo las Juntas Directivas Definen Estrategia, Valor y Sostenibilidad

Zelma Acosta-Rubio

