

DIFERENTES TIPOS DE JUNTA DIRECTIVA EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Por Arthur Denyer, Director Ejecutivo de SOLIDpastors
arthur@solidpastors.org

En el contexto de la administración organizacional, y más particularmente en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro, el funcionamiento de las juntas directivas es un tema poco estudiado, y que solo pocas veces obedece a un diseño intencional.

Aun cuando muchas juntas directivas tienen miembros individualmente muy capaces y comprometidos, es usual que estos cuerpos vengán a ser poco efectivos porque carecen de intencionalidad en su diseño, así como porque se ven afectadas por las dispares percepciones y creencias de sus miembros en cuanto a cómo debería funcionar una junta directiva, y cuáles son sus áreas de responsabilidad. Una descripción de los diferentes tipos de junta directiva podría ser un buen primer paso hacia una toma de conciencia en torno a cómo podría organizarse y funcionar mejor la junta directiva de una organización en particular.

Sin embargo, ninguna descripción de los diferentes tipos de junta directiva será del todo exacta, pues tal descripción es inevitablemente una abstracción de

la realidad. En la práctica, una junta directiva puede tener marcadas características –aunque quizá no todas– de un tipo particular de junta, o puede combinar características de varios tipos de junta. Lo que es más: dos juntas del mismo tipo, operando en dos organizaciones distintas, podrían verse y resultar radicalmente diferentes.

Diferentes tipos de junta directiva

Junta de papel

La junta de papel es una junta directiva que en realidad solo existe en los documentos de la organización, y que no cumple con sus funciones de dirección y control organizacional.

Junta protocolaria

La junta protocolaria es la que se da cuando los miembros son figuras de adorno, que básicamente prestan su nombre para cumplir con las formalidades de la ley. Los miembros si asisten a la mayoría de las reuniones, si reciben los informes, pero no cuestionan, no aportan, no deciden.

Junta validadora

La junta certificadora pretende sobre todo validar que el presidente ejecutivo (en quien recae verdaderamente el liderazgo organizacional) en realidad hace bien su trabajo.

Es una junta que no interviene en la dirección de la organización, sino que sus actividades principales son mantenerse informada acerca del desempeño del presidente ejecutivo, y quizá establecer un plan de sucesión. Este tipo de junta solo interviene activamente para tomar acciones correctivas ante situaciones de crisis.

Junta de presidencia autocrática

Una junta de presidencia autocrática es aquella que es presidida por un líder muy fuerte –quizá un

EL FUNCIONAMIENTO DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS ES UN TEMA POCO ESTUDIADO, Y QUE SOLO POCAS VECES OBEDECE A UN DISEÑO INTENCIONAL

fundador de la organización—, cuya persona está prácticamente fundida e indiferenciada con la organización: el líder infunde su personalidad a la organización, la cual es una parte central de su proyecto de vida.

En este esquema, los miembros de la junta usualmente son personas muy cercanas al presidente, que es quien los ha escogido y nombrado en sus cargos. Los miembros de la junta acompañan pasivamente pero casi nunca contradicen al presidente. Básicamente, los miembros de junta sancionan o validan lo que aquel decide.

Junta de dirección ejecutiva autocrática

Una junta de dirección ejecutiva autocrática funciona casi igual a una junta de presidencia autocrática, con la diferencia de que el poder es ejercido por un director ejecutivo de perfil dominante, el cual apoya su autoridad tanto en el vacío de poder de la presidencia, como en la pasiva conveniencia de los demás miembros de la junta. La dirección ejecutiva autocrática incluso define las políticas y estrategias de la organización, lo cual hace con la aprobación pasiva de la junta directiva, que se convierte básicamente en un ente validador. Típicamente, la dirección ejecutiva autocrática llega a percibirse como imprescindible para la organización, ya que termina controlando el conocimiento e información de toda la organización. Muchas veces un director ejecutivo autocrático puede usar la información que maneja y controla para perpetuarse en el cargo, así como para influenciar las decisiones de la junta hacia su propia conveniencia, o al menos hacia lo que cree mejor para la organización.

Junta administrativa o interventora

La junta administrativa o interventora es una junta cuyos miembros participan intensamente en la toma de decisiones, al punto que co-administran la organización, pues se encargan de resolver

problemas que son típicamente competencia de la administración.

Los miembros de este tipo de junta invierten la mayoría de su tiempo de reunión y trabajo en conocer y opinar acerca de los detalles cotidianos de la organización. Los miembros de estas juntas se reúnen frecuentemente, suelen conducir reuniones largas e intensas, preguntan por asuntos que le corresponden al director general, y a veces incluso dan instrucciones directas a los mandos medios.

Los miembros de las juntas de tipo administrativo o interventor creen que están desempeñando un excelente papel, aunque más bien su micro administración y su intervencionismo, así como su falta de liderazgo en los asuntos que realmente les competen se convierten en un obstáculo para el avance de la organización.

Junta operativa

La junta operativa responde a un modelo común en las empresas de capital privado, y pueden ser una buena idea en pequeñas organizaciones sin fines de lucro con una dirección ejecutiva de escasa experiencia.

La junta operativa es una junta cuyos miembros, actuando todos en forma unánime, sin distingo de puestos o de responsabilidades, toman juntos las decisiones importantes que luego deberán ser implementadas por la dirección ejecutiva, cuya experiencia buscan complementar.

Este tipo de junta mezcla los aspectos estratégicos y operativos de la organización, al tiempo que apoya y complementa el trabajo del director ejecutivo. También, este tipo de junta enfrenta al menos dos claros riesgos: (A) perpetuar su modelo más allá del tiempo necesario, y (B) caer en patrones de micro administración.

Junta de rendición de cuentas

La junta enfocada en la rendición de cuentas es una junta que tiene y ejecuta la responsabilidad de supervisar, guiar y evaluar al director ejecutivo. Este tipo de junta pide, recibe y discute informes periódicos, al tiempo que vela por el cumplimiento

en tiempo y forma de los planes estratégicos y operativos.

La junta de rendición de cuentas, para poder funcionar bien como tal, es una junta directiva cuyos miembros presentan una sana mezcla de destrezas y experiencias; están comprometidos con la organización y han logrado un buen entendimiento de sus funciones; y entienden y respetan la separación entre sus funciones y las del director ejecutivo.

Una junta de rendición de cuentas generalmente se reúne en forma ordinaria cada tres o seis meses, y en forma extraordinaria cuando lo amerite la presentación de denuncias de cualquier tipo, el retraso en la presentación de los informes, o la solicitud del mismo director ejecutivo.

Ocasionalmente, algunos de los miembros de una junta de rendición de cuentas también podrían ser convocados por el director ejecutivo para asesorarle en materias o situaciones específicas.

Junta de gobernanza por políticas

Una junta de gobernanza por políticas, la cual obedece al modelo del mismo nombre diseñado por John Carver, está enfocada en lograr un liderazgo estratégico de la organización. Este tipo de junta gobierna la organización en representación de los “dueños” de la misma, decidiendo en su nombre cuáles son los valores generales que orientarán los resultados y la conducta organizacional.

La junta de gobernanza por políticas es una junta directiva cuyos miembros tienen la clara y casi única función de administrar los derroteros de la organización por medio del establecimiento de políticas que sirven principalmente como guías y límites para la acción del director ejecutivo.

Los temas que este tipo de junta puede conocer, así como las decisiones que le compete tomar deben poder agruparse en una de cuatro categorías: fines, limitaciones ejecutivas, procesos de gobernanza, y reglas de delegación.

Este tipo de junta directiva usualmente se reúne solo una vez cada seis o doce meses, y no interviene

en forma alguna en los asuntos referentes a la administración de la organización.

¿Cuál tipo de junta directiva es el más conveniente?

Hay algunos tipos de junta directiva que claramente resultan no deseables para la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro. Las juntas de papel, las juntas protocolarias, y las juntas certificadoras son un buen ejemplo de esto.

Hay también algunos tipos de junta que, si bien permiten una continuidad en el funcionamiento organizacional, en realidad no fomentan la riqueza de aportes que una junta debería hacer a la vida de la organización. Las juntas de presidencia autocrática y de dirección ejecutiva autocrática son un buen ejemplo de esto.

Por otro lado, el modelo de junta directiva más usual en organizaciones sin fines de lucro en América Latina quizá sea la junta administrativa o interventora. Sin embargo, el que este modelo sea común no lo hace necesariamente sano o deseable para cualquier organización. Muy por el contrario, este modelo que nace de la buena intención y de la amplia desinformación de los miembros de la junta, tiende a frenar el crecimiento organizacional, al tiempo que estorba al desarrollo del liderazgo. Es usual que, por lo común y por lo largamente establecido de este modelo, el mismo resulte casi invisible para las organizaciones que poco a poco se han ido acostumbrando y acomodando a él.

En todo caso, no hay una fórmula para determinar con certeza cuál sea el modelo de junta directiva que resulte más conveniente para una organización en particular. Muchos factores deberán ser considerados al analizar este punto, y para ello vale preguntarse:

- ¿Cuál es el momento que vive la organización, y cuáles son sus necesidades actuales en términos de gobernanza organizacional?

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo al que está acostumbrada la organización, cuáles son sus necesidades en esta área, y cuáles son las posibilidades reales de efectuar cambios progresivos en cuanto a su estilo de liderazgo?
- ¿Cuáles son los recursos humanos y técnicos que están disponibles para una eventual implementación de cambios en el estilo de liderazgo y gobernanza organizacional?
- ¿Cuáles podrían ser las implicaciones y los costos organizacionales de corto, mediano y largo plazo, en caso de una eventual implementación de cambios a este nivel?
- ¿Cuáles serán las posibles resistencias internas y externas ante un cambio de este tipo, y cómo podría enfrentarse tales resistencias?
- Y finalmente: ¿Cuál será el momento organizacional más apropiado para adentrarse en un proceso de este tipo?

Para más recursos, visítenos en línea en www.solidpastors.org

