



**Miembro del  
Equipo Docente**



[www.canf.com.ar](http://www.canf.com.ar)

**JORGE OMAR HAMBRA**

**DIRECTOR DEL CLUB ARGENTINO DE  
NEGOCIOS DE FAMILIA**

[jorge@canf.com.ar](mailto:jorge@canf.com.ar)

**Temas a trabajar en esta sesión:**

## **Claves de trabajo para conducir Reuniones de Directorio efectivas en la Empresa Familiar**

6.1 Dificultades para llevar adelante reuniones de Directorio en la Empresa Familiar.

6.2 El poder de las Reuniones de Directorio para la gestión eficiente de la Empresa Familiar

6.3 Cómo llevar adelante reuniones de Directorio efectivas.

De los presentes, levanten la mano aquellos que hacen reuniones de Directorio recurrentemente...

# Para reflexionar:

*¿Por qué creen que a veces es tan difícil concretar una reunión de Directorio?*



Generalmente aparecen las siguientes dificultades...

El Fundador y  
Presidente termina  
tomando todas las  
decisiones

Las decisiones se  
toman en los pasillos  
o en el almuerzo  
familiar del domingo

Dificultades para  
conversar sobre  
determinados temas

Dificultades para  
llegar a acuerdos.

La cultura es la del  
“hacer-hacer-hacer”,  
no se puede perder el  
tiempo en reuniones

# En los Negocios de Familia...

- En sus primeros Ciclos de Vida, es normal **que las organizaciones funcionen predominantemente impulsadas a la acción** según sus necesidades durante sus primeras etapas.
- Sin embargo, en la medida que crecen inevitablemente incrementan sus posibilidades de dispersión y, si esto no puede controlarse, el negocio se vuelve poco sustentable.



# ¿Por qué son importantes las Reuniones de Directorio?

- Las reuniones de Directorio deberían ser un **espacio sagrado**, una práctica sistemática y recurrente que **facilite a las personas alejarse del día a día para realizar un ritual de renovación.**



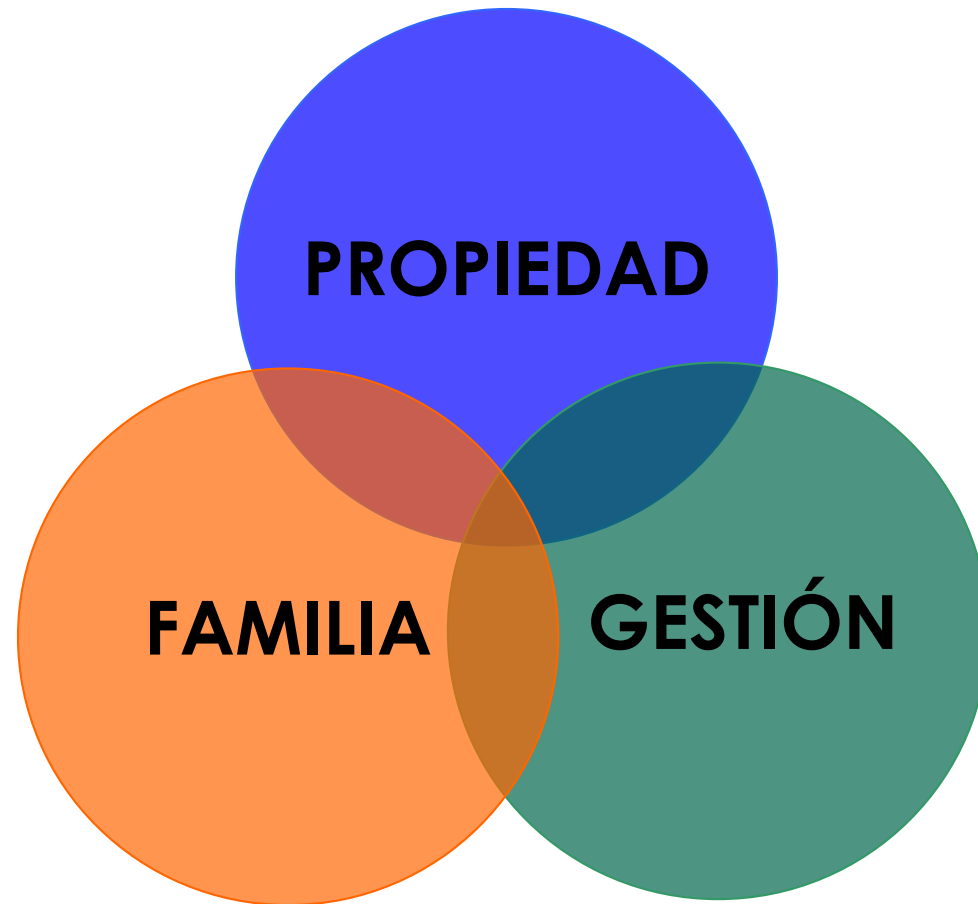


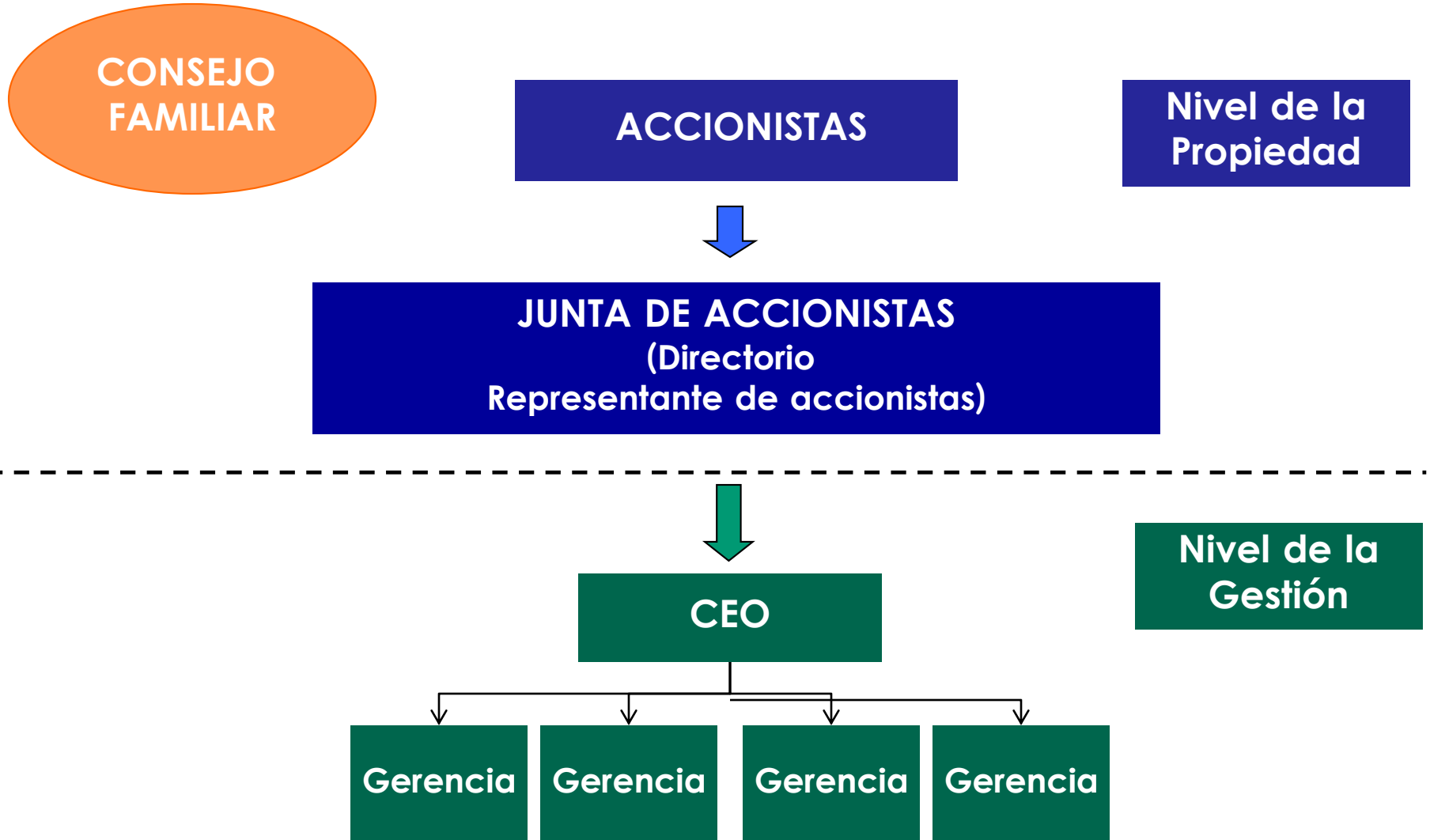
# Beneficios de las reuniones de Directorio

- Permiten alejarnos por un momento de la cotidianeidad y reflexionar sobre nuestro andar: ***¿Qué nos pasa?***
- Analizar y tomar decisiones sobre temas estratégicos: ***¿Hacia dónde queremos ir? ¿Por qué? ¿Cómo lo haremos? ¿Con quienes lo haremos?***
- ***¿Cómo es nuestro RR.HH.? ¿Es el adecuado para lograr nuestra Visión?***
- Reflexionar e identificar nuestros ***cuernos de botella.***
- ***Diseñar y Rediseñar-nos ante las dificultades.***

- ¿Cómo se diseña una Reunión de Directorio en la Empresa Familiar?

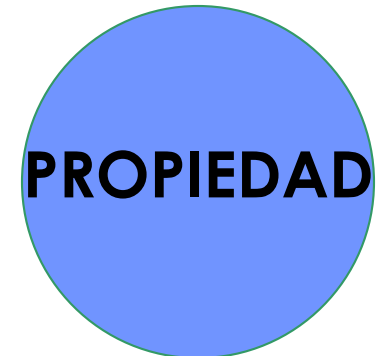
# Tres ámbitos diferenciados





## – Accionistas

- Son los Propietarios de la empresa y constituyen la Asamblea de Accionistas.
- Una Asamblea de Accionistas puede estar compuesta por millones de personas y es un evento que se realiza por ley una vez al año (sea familiar o no)
- Nombran a los Directores de la Junta Directiva en base a la cantidad de Acciones que posean (condición sine qua non).



## – Junta de Accionistas

- Está integrada por los Directores Representantes de Accionistas (en la Empresa Familiar es frecuente que los Accionistas se representen a sí mismos, pero podrían no hacerlo)
- Nombran al CEO o Gerente General
- Desarrollan las Líneas Estratégicas que serán las bases del Plan de Negocios (elaborado por el CEO)
- Realizan el seguimiento, control y modificaciones al Plan de Negocios presentado por el CEO
- Toman las decisiones clave que pueda requerir el mencionado Plan.
- Mantienen informados a los Accionistas de los aspectos más relevantes del negocio



**PROPIEDAD**

## – Gerencia General/ CEO

- Es el órgano que representa y que deberá responder a las inquietudes surgidas en la Junta de Accionistas.
- Es responsable de la ejecución, seguimiento y control de la Estrategia del negocio.



# Una complejidad adicional...

- Normalmente, en las empresas familiares los **tres ámbitos están integrados por las mismas personas**, por lo que es necesario realizar un esfuerzo para ***cambiar de sombrero...***





## ...y un beneficio adicional

- Sin embargo, cuando se logra tomar distancia del rol operativo es posible ampliar el punto de vista respecto de una situación y estimular el pensamiento creativo para encontrar soluciones poco convencionales.



# ¿Cómo llevar adelante reuniones de Directorio efectivas?



- **Propósito:**

- Debe ser claro y estar expresado por escrito. Por ejemplo: *analizar el informe de gestión del mes anterior / plantear las decisiones para el mes siguiente.*
- Debe estar presente y **no “perderse de vista” durante toda la reunión.**

- **Participantes**

- Los participantes se establecen de acuerdo al **Propósito. ¿Quiénes y cuándo participaran en la reunión?**

- **Convocatoria**

Conocer con antelación el **día y horario de inicio y cierre** de la misma. Debe ser lo más breve posible tomando en cuenta la importancia de los temas a tratar.

En caso que no alcance el tiempo acordado es preferible **generar una nueva reunión** que extender la presente *ad infinitum*.

## ● Información

Los participantes deben tener claridad de los **informes** que deberán preparar para presentar en la reunión.

Es conveniente que los mismos sean enviados por e-mail unos días antes del encuentro, de manera que todos hayan podido leerlos antes de la reunión.

## ● Coordinador

Debe haber un coordinador designado, que tenga el suficiente poder de llevar adelante la reunión y esté atento a que no se desvíe de su Propósito.

## ● Notas

Es necesario tomar nota de las **discusiones**, los **acuerdos** y las **resoluciones** y, en manos de quién queda encargada su ejecución (**Project Leader**).

- **Cierre**

Para cerrar la reunión, se deben establecer los **acuerdos** alcanzados a partir de cada una de las discusiones y los **compromisos asumidos** por los participantes para el próximo encuentro.



Más allá de contar con todos las cuestiones de estructura, las reuniones de Directorio a veces no resultan porque además **deben superar problemas de dinámica.**

En esta superación, el rol del **Coordinador como Triangulador** de la Conversación es fundamental.

Algunas de las dificultades más frecuentes a tener en cuenta son las siguientes:

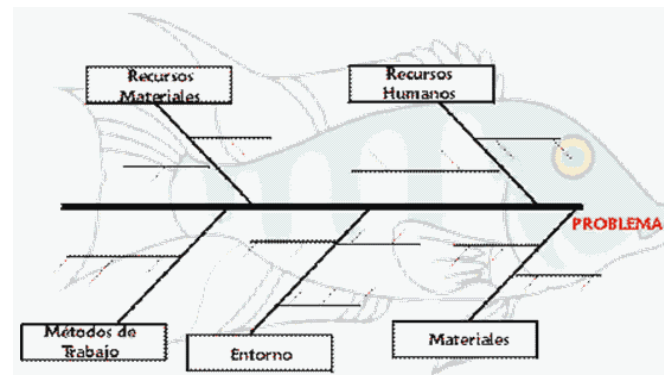
## ● Prioridades:

*“Ya me tengo que ir y todavía no hablamos de lo más importante”.*

Es conveniente comenzar por los temas que tienen mayor **urgencia** o los que son de **rápida resolución** ya que, hacia el final, pueden quedar asuntos sin tratar que nunca deben ser vitales, por lo menos en lo inmediato.

## ● Análisis

Cuando se plantea un tema, es conveniente contar con algunas **herramientas** para **estimular el análisis**. Por ejemplo, un mapa mental o espina de pescado.



## ● Toma de decisiones

*“No sabía que debía hacer eso, en la reunión no quedo claro”*

Una vez analizado el tema, es importante que los participantes tengan un **método para la toma de decisiones**.

Más allá de que en el análisis se promueva el diálogo y el intercambio de opiniones, es necesario que todos tengan claro quién es el responsable final por la toma de la decisión.

## ● Plan de Acción

Una vez que tomada la decisión, será necesario desarrollar un pequeño **Plan de Acción** para llevarla adelante. El mismo debe contener:

- Acciones clave a desarrollar
- Resultados esperados
- Plazos
- Project Leader



## ● Seguimiento y puntos de control

Es necesario que todos los planes tengan una **agenda de seguimiento**, de manera de evaluar su desarrollo y poder realizar ajustes en los casos de fuera necesario

# Rol del Coordinador como Triangulador

- Coordinar la convocatoria y materiales de trabajo para la reunión.
- No perder de vista el Propósito.
- Mantener la conversación entre todos los participantes y evitar Monólogos.
- Definir los acuerdos de manera clara.
- Coordinar una Memoria de decisiones y planes de acción.
- Intervenir ante la dificultad para tomar acuerdos.

## *Espacio para Preguntas y Respuestas*



# MUCHAS GRACIAS

