

# Función de la Junta Directiva

Aunque la Junta Directiva (JD) tiene funciones específicas (que se detallan en el resto de esta sección), siempre debemos recordar que su función fundamental es servir a la organización.

## ESTUDIO BÍBLICO

### Liderazgo de servicio

Es una gran tentación para los líderes abusar de su responsabilidad. La perspectiva común del liderazgo es que las personas lideradas deben servir a los líderes. Sin embargo, una perspectiva del liderazgo que está centrada en Dios pone esta idea al revés.

- Leamos Mateo 20:25-28. Jesús sabe que está por morir. Ha pasado los últimos años enseñando a sus discípulos con el fin de equiparlos para formar seguidores de Jesús después de su muerte y partida al cielo.
  - *¿En qué deben diferenciarse los discípulos de otros líderes?*
  - *¿Cuál deberá ser su motivación (versículo 28)?*
  - *Piensen en algunos ejemplos locales reales de cada tipo de liderazgo.*
  - *¿Cómo podemos ser mejores líderes siervos?*
  - *¿Cómo podemos animarnos unos a otros a ser líderes siervos?*
- Leamos Juan 13:1-17
  - *¿Qué distingue el estilo de liderazgo de Jesús?*
  - *¿Cómo nos sentiríamos si fuéramos uno de los discípulos? Los discípulos*

*deben haberse sentido bastante abrumados porque lavar los pies de otros es una tarea nada agradable y Jesús era su Maestro y Señor (versículo 13).*

- *¿Qué es lo que ordena Jesús?*
  - *¿Siempre es una tarea agradable servir a otros? Notemos que Jesús lavó los pies de todos sus discípulos, incluyendo los de Judas, el que lo iba a traicionar.*
  - *¿De qué maneras podemos guiar a otros con el ejemplo?*
- Leamos Gálatas 1:10
    - *Tenemos la tentación de hacer cosas para que los demás nos acepten y quieran. Quizás hagamos esto sin pensar en las consecuencias para los demás. Nuestra motivación es egoísta. Pensemos en situaciones en que nos hemos comportado así.*
    - *¿Cuál es el peligro de tratar de lograr la aprobación de otras personas (ver el final del versículo 10)?*
    - *¿Con cuánta frecuencia hacemos cosas con el objetivo de agradar a Dios? ¿Qué nos puede ayudar a hacer esto con más frecuencia?*

Para que una organización funcione bien, es importante que todas las personas interesadas comprendan cuál es su función. Las personas interesadas incluyen a la JD, las comisiones, los miembros, los donantes, el personal y el director ejecutivo. Si las funciones no están claras, pueden surgir los siguientes problemas:

- Puede haber conflicto entre personas que quieran tomar responsabilidad por la misma área.
- Pueden ignorarse algunos aspectos importantes del trabajo de una organización.

- Podría perderse efectividad, porque las personas asumen demasiadas responsabilidades, se sobrecargan y no pueden llevar a cabo correctamente ninguna de sus tareas.
- Podría perderse eficiencia porque algunas personas están más capacitadas que otras para desempeñar ciertas funciones.

ESTUDIO DE CASO  
Falta de comprensión  
acerca de las  
funciones

El trabajo de desarrollo de Ayuda y Esperanza se vio afectado porque había confusión dentro de la organización acerca de las funciones de las personas. El director ejecutivo no entendía la función de la JD. Concebía a la JD sólo como un requisito legal, así que ignoró las sugerencias de la JD y tomó él mismo todas las decisiones acerca del trabajo de la organización. Los miembros de la JD sintieron por lo tanto que no tenían ninguna influencia y tres de ellos renunciaron en un mismo mes. El presidente de la JD tuvo muchas reuniones con el director ejecutivo con el objetivo de resolver la situación. Esto consumió tiempo que debería haberse invertido en planificar la estrategia de Ayuda y Esperanza. Al presidente de la JD le pareció una situación sumamente estresante y se enfermó.

La JD contrata personal para la organización porque los miembros de la JD no tienen la disponibilidad necesaria para llevar a cabo ellos mismos el trabajo de la organización. Un problema clave que afecta el bienestar de las organizaciones es la confusión en torno a la función de la JD y la función del director ejecutivo y el personal. La diferencia clave es que la JD es responsable de la **dirección** de la organización y el director ejecutivo y el personal son responsables de la **gestión** de la organización.

La JD piensa en los temas más amplios mientras que el director ejecutivo y el personal están ocupados con el diseño y la implementación de proyectos que ayuden a cumplir la misión de la organización.

La diferencia entre dirigir y gestionar puede explicarse mejor si vemos a la organización como un automóvil:



JUNTA DIRECTIVA – responsabilidad de dirigir	DIRECTOR EJECUTIVO Y PERSONAL – responsabilidad de gestionar
Identifica el destino del auto – la JD asegura la identificación de la visión y la misión.	Identifican la ruta que tomará el automóvil para llegar a destino – el director ejecutivo y el personal utilizan su conocimiento en el área de desarrollo, su experiencia y sus habilidades para cumplir con la misión.
Identifica el tipo de auto que hará posible que se alcance el destino – la JD acuerda valores y estructura organizacional.	Cuidan el auto y lo mantienen para asegurarse que llegue a destino – el director ejecutivo y el personal gestionan los sistemas y procesos que ayudan a cumplir la misión.
Identifica al chofer – la JD contrata al director ejecutivo.	El chofer conduce el automóvil e identifica a los pasajeros – el director ejecutivo convoca al personal adecuado.
Provee el combustible – la JD se asegura de que estén los fondos necesarios para cumplir la misión y quizás identifica a posibles donantes.	Cargan combustible en el viaje y se aseguran de que se use con eficiencia – el personal presenta propuestas de financiamiento y se asegura de que los fondos se utilicen con eficiencia y sabiduría.
Evalúa regularmente la marcha y el estado de la ruta – la JD se asegura de que el trabajo de la organización conserve su dirección y se mantiene al tanto de influencias externas.	Proveen informes regulares sobre el progreso del automóvil – el director ejecutivo le comunica a la JD lo que se está logrando e identifica los problemas.
Verifica que el chofer esté manejando de manera segura – la JD evalúa regularmente el desempeño del director ejecutivo y se asegura de que tenga licencias con goce de sueldo que sean adecuadas.	Hacen un curso sobre cómo manejar con cuidado y descansan regularmente – el director ejecutivo y el personal incluyen la capacitación y el tiempo de descanso en sus horarios.

Mientras que el personal recibe un pago por sus horas de trabajo, los miembros de la JD trabajan para la organización de manera voluntaria. Debido a que los miembros de la JD no reciben pago de la organización, es más probable que sean imparciales. Pueden tener mayor confianza para pensar radicalmente y enfocarse hacia una visión. Si recibieran pago, quizás tendrían la tentación de tomar decisiones según intereses personales (como ser ascendidos y ganar más dinero) en vez de según los intereses de la organización.

Dependiendo de las leyes locales, es posible que los miembros de la JD sean personalmente responsables de la organización. Por lo tanto, si la organización falla y contrae una deuda, los miembros de la JD serán personalmente responsables por el pago de la deuda. Esto beneficia a la organización porque da mayor sentido de responsabilidad por su cuidado. Por ejemplo, motiva a los miembros de la JD a pensar los temas con mucho cuidado antes de tomar decisiones porque tienen mucho que perder si toman decisiones erradas.

El cuadro siguiente muestra algunas diferencias fundamentales entre la JD y el director ejecutivo de una organización.

Los miembros de la JD no deben tratar de manejar o administrar a la organización. El director ejecutivo y el personal deben asegurarse de que su trabajo contribuya al cumplimiento de la misión de la organización. Sin embargo, los dos cuerpos deberán trabajar bien juntos. Dos aspectos importantes hacen posible que esto suceda:

**COMUNICACIÓN** La buena comunicación es esencial. La JD y el director ejecutivo deben mantenerse mutuamente informados sobre lo que está sucediendo. Los métodos de comunicación incluyen informes, comunicación verbal entre el presidente de la JD y el director ejecutivo, presencia del director ejecutivo en las reuniones de la JD y visitas de los miembros de la JD al personal.

Diferencias fundamentales entre la JD y el director ejecutivo

JUNTA DIRECTIVA	DIRECTOR EJECUTIVO
Grupal / continuo	Individual / provisorio
Desarrolla políticas y planes	Implementa planes
Enfoque a largo plazo	Enfoque a corto plazo
No incluye al personal	Acceso a todo el personal
Responsabilidad final	Responsabilidad limitada
Voluntarios	Asalariado
Perspectiva general de la organización	Conocimiento detallado de la organización

**CONFIANZA** Cuando a alguien se le da una responsabilidad, es necesario que haya confianza en que la persona desempeñará bien la responsabilidad. Si hay poca confianza, se facilitará la interferencia y se perderá la ventaja de delegar la responsabilidad. Es por lo tanto importante que la JD convoque directamente al director ejecutivo para que dirija a la organización y convoque al personal. El hecho de que el director ejecutivo sea convocado directamente por la JD significa que él o ella cuenta con la confianza de la JD para llevar a cabo el trabajo de la manera que la JD crea más conveniente. A pesar de esto, un alto nivel de confianza no excluye el establecimiento de sistemas para rendir cuentas a los demás (ver sección 2).

**Dirigir se parece a ser padre**

Padres que dan a sus hijos toda la responsabilidad que pueden manejar pero siempre dentro de límites claros y siempre con ciertas expectativas, verán a sus hijos florecer. Padres que ‘gestionan’ las actividades de sus hijos tendrán hijos que no desarrollan su potencial y nunca aprenden ni crecen a partir de sus errores ...

... Es normal que organizaciones más nuevas y pequeñas tengan una JD que hace la gestión, especialmente si aún son demasiado pequeñas para contratar a un director ejecutivo. Sin embargo, a medida que la organización crezca y se torne más compleja, toda JD que gestiona debe avanzar hacia la dirección de la gestión. Es lamentable ver que hoy en día lo más común es que la JD de una organización lleve a cabo la gestión. Aún las juntas directivas que han adoptado el modelo de dirección, con frecuencia caen nuevamente en el modelo de gestión. Para ser una JD efectiva es necesaria una nueva manera de pensar. La mejor manera que se me ocurre para describirla es: *‘Piense como padre, no como gerente.’*

Adaptado de Stahlke (2003) *Governance matters* p 140

Cuando una organización se inicia, quizás sea necesario que los miembros de la JD se involucren en la gestión de la organización. Sin embargo, a medida que la organización se desarrolle y la JD se consolide, la JD deberá empezar a tomar distancia de las operaciones de la organización y concentrarse en la dirección. El cuadro a continuación muestra la manera en que puede desarrollarse la capacidad directiva.

Desarrollo de la capacidad directiva

A medida que la organización se desarrolla, también se desarrolla la gobernabilidad:

- Para empezar, el fundador puede invitar a algunos amigos a proveer apoyo y estímulo. El fundador tiene espacio para establecer y desarrollar el ministerio y actúa como miembro de la JD y como director ejecutivo. Posiblemente la organización dependa de voluntarios ya que no tiene fondos para pagar personal contratado. Por esta razón los miembros de la JD pueden estar involucrados directamente en las operaciones. Su función es proveer consejo y capacidad de gestión más que dirigir.
- A medida que crece la organización, la JD se va formalizando. Los miembros de la JD se involucran menos en las operaciones, aunque continúan con la recaudación de fondos y proveen apoyo técnico cuando es necesario. Esta etapa puede ser difícil para el fundador, que debe ir desligándose de la gestión para que la organización pueda crecer. El fundador debe pasar a ser un miembro de la JD y dejar de intervenir en las operaciones, o pasar a ser el director ejecutivo y dejar las responsabilidades directivas. A menudo el fundador no hace una elección y sigue ocupando ambos roles. Este es el factor principal que contribuye a una dirección débil. Quizás sea necesario encontrar nuevos miembros de la JD para reemplazar o complementar a las personas que han sido miembros desde los inicios. Los miembros originales probablemente comenzaron a servir en la JD debido a su confianza en el fundador. Si el fundador pasa a ser un miembro de la JD, los miembros originales de la JD, que han recibido su inspiración del fundador, probablemente sean parciales en las discusiones. Si el fundador pasa a ser el director ejecutivo, a los miembros originales puede resultarles difícil dirigir el trabajo del fundador. Con frecuencia el fundador es un visionario y puede optar por abandonar a la organización una vez que él o ella tenga el convencimiento de que tanto la dirección como la gestión están en buenas manos.
- A medida que la organización madura, la JD se hace más profesional. Las funciones de la JD y del director ejecutivo se definen con claridad y se llevan a la práctica. Las políticas que establece la JD se ejecutan y ponen a prueba. Todos los involucrados entienden el orden de responsabilidad y la autoridad delegada. Los miembros de la JD ya no se involucran en actividades operativas porque hay personal capacitado y suficientes fondos para contratar consultores en caso de ser necesario.
- Después de que la organización se haya vuelto más profesional, la única instancia en que la JD deberá tomar un rol de gestión es si la organización pasa por una etapa de crisis. Por ejemplo, si el director ejecutivo no desempeña su función de una manera efectiva, la JD quizás tenga que intervenir en la gestión de la organización mientras convoca a un nuevo director ejecutivo.

### Terminología

A los miembros de la JD a veces se los llama 'directores'. Sin embargo, esto puede resultar confuso si al personal que ocupa un puesto de responsabilidad también se lo llama 'director'. Hace más borrosa la diferencia entre la JD, que es responsable por la dirección, y el personal, que es responsable por la gestión. Quizás sea conveniente utilizar otra terminología.

### REFLEXIÓN

- ¿En nuestra organización se confunden la dirección y la gestión?
- ¿Por qué se da esta confusión?
- ¿Qué se podría hacer para mejorar la situación?
- ¿Hasta qué punto está bien desarrollada nuestra organización? ¿Son adecuados los actuales sistemas de dirección y gestión? ¿En qué sentido deben cambiar a medida que se desarrolla nuestra organización?