



Riesgos del Consejo ante el regreso a las operaciones

Los Consejos de Administración tienen un papel esencial en apoyar a las organizaciones a continuar de una manera resiliente con las operaciones, trabajando en conjunto con el equipo directivo y detectando las áreas donde los cambios son posibles.



Introducción

El brote de COVID-19, causado por el coronavirus (SARS-CoV-2) ha representado una crisis muy fuerte en casi todos los Consejos de Administración de las empresas sin importar el tamaño, industria o sector en el que participan. Desde problemas de liquidez, tensiones financieras, ausencia o reducción de plantilla de colaboradores, hasta transición hacia el trabajo remoto, son algunos de los desafíos operativos que se han tenido que enfrentar. En una crisis como la pandemia que estamos viviendo hoy en día, se debe trabajar en entender el nuevo rol que debe tomar tanto el consejo como sus miembros.



En respuesta a la crisis, se han desarrollado una gran cantidad de artículos e información respecto a temas como: continuidad del negocio, liderazgo resiliente, estrategias de recursos humanos, planes de continuidad del negocio y Comités de crisis, pero nos hemos preguntado ¿Qué es realmente lo que nuestra empresa necesita? ¿Cuáles son las preocupaciones principales de nuestros accionistas? ¿Qué estrategias son las más adecuadas para el sector en los que participa nuestra empresa? El presente artículo se basa en entender los riesgos actuales del Consejo y proporcionar recomendaciones de estrategias que podemos implementar dependiendo las necesidades o preocupaciones en particular de las empresas.

Como es muy sabido, el Consejo de Administración actúa como el órgano máximo de las empresas, encargado de guiar y supervisar las decisiones de las direcciones relevantes, así como de generar estrategias que aporten valor a la empresa, buscando su permanencia y crecimiento. En la actualidad adicionalmente se deben considerar tres componentes principales como base para ser resilientes y superar la crisis actual: asignación clara de roles, orden y disciplina y toma de decisiones.



Asignación clara de roles

El concepto de “liderazgo” toma diferentes significados dependiendo de la situación en la que nos encontremos. Al inicio de la pandemia, las demandas por parte de la administración aumentaron significativamente provocando que los líderes tomaran decisiones apresuradas o decisiones que podían estar o no en sintonía con la estrategia que previamente habían definido. Con base a la experiencia que hemos tenido a lo largo de estos años, hemos encontrado que los Consejos agregan más valor cuando proveen un panorama general a sus colaboradores del rumbo que quiere tomar la empresa, cuando se define una estrategia a largo plazo y sobre todo cuando se definen claramente las responsabilidades y funciones que deberán desempeñar cada uno de los puestos clave en la carrera por conseguir los objetivos que planea la organización. Una de las funciones más importantes que el Consejo debe asumir es la de definir los procesos u operaciones emergentes que deberán implementarse para salir con la menor cantidad de afectaciones posibles.

El Presidente del Consejo juega ahora más que nunca un rol más importante. Se debe trabajar en la modificación de las funciones básicas del Presidente y transformarlas en un rol mucho más participativo incluyendo a su vez la definición y separación de roles tanto de los miembros como de los comités de apoyo e incluir dentro de sus responsabilidades el reforzamiento en los sistemas de comunicación tanto internamente como hacia nuestros clientes y/o proveedores.

Particularmente en la pandemia actual, donde la salud y bienestar de los colaboradores y en general de la población está en riesgo, el Consejo como líder de la organización, debe transmitir a la comunidad que la organización se preocupa por los intereses no solo de sus colaboradores sino de aquellos compartidos con toda la organización. Otros roles que el Consejo puede explorar dependiendo de las necesidades de la empresa y de la situación crítica de la empresa:

Establecer el tono de respuesta de la organización y asegurar al resto de los colaboradores y grupos de interés que las acciones que se están implementando y la comunicación interna está siendo efectiva.

Incluir dentro de sus planes de trabajo, el tema de sucesión directiva y patrimonial, desde la identificación de puestos clave hasta la ejecución de planes de capacitación para candidatos a suceder el puesto. El Consejo es responsable de definir la sucesión de todo el equipo directivo y de hacerse preguntas clave para identificar brechas existentes con el modelo actual de sucesión. Una de las premisas clave es tener claramente definidas las funciones de todos los puestos clave para enfrentar cualquier eventualidad.

Integrar consejeros independientes. Una de las ventajas de formar un Consejo con consejeros independientes, es la aportación de experiencia y perspectivas diferentes que pueden dar, de los problemas que emergen durante situaciones de crisis, dándole al Consejo un punto de vista independiente, agregando valor al equipo directivo y a la organización en su totalidad. El Consejo deberá participar activamente en definir cuáles serán las funciones y deberes de los independientes.



Orden y disciplina

A pesar de las dificultades que puede presentar la pandemia, no se debe perder el orden en el que se ha venido trabajando las sesiones de Consejo. Probablemente las sesiones se vuelvan aún más frecuentes debido a la demanda por parte del equipo directivo para la toma de decisiones. Asimismo, es importante cuestionarse como sesionarán los Consejos durante la crisis, probablemente sea imposible viajar o reunirse personalmente por lo que el tema de TI tomará un rol mucho más relevante apoyando a los Accionistas y directivos en la logística de las sesiones ya sea por videoconferencia o teléfono. Un buen Presidente del Consejo podría tener llamadas o seguimientos adicionales con el equipo directivo para conciliar puntos de vista y apoyarlo para mejorar las estrategias que se presentarán posteriormente en las sesiones. Es importante recordar que el rol del Consejo no es ejecutar acciones sino proveer una guía y panorama de hacia dónde debe dirigirse la empresa. La habilidad del Consejo para no perder ese rol estratégico se basará en la comunicación y confianza que se mantenga con el equipo directivo.

Como lo mencionábamos anteriormente, la pandemia está orillando a los miembros del Consejo a replantarse la idea de estructurar comités que apoyen al Consejo en el desempeño de sus actividades.

Asimismo, muchos directivos relevantes querrán volverse parte esencial de las sesiones de comités, aun cuando estos no sean actualmente parte de los órganos de gobierno, e inclusive conformar Comités de Manejo de Crisis que apoyen al Consejo en superar la crisis. Independientemente de las estrategias que se integren en la operación se debe buscar en la medida de lo posible mantener el orden y estructura de las sesiones para poder liderar de una mejor manera a nuestro equipo directivo.

Toma de decisiones

Los consejos, accionistas y directivos relevantes deben trabajar en conjunto para mejorar la toma de decisiones y el rumbo que debe tomar la empresa, además de decidir la manera en que se comunicará la respuesta ante la crisis. Mientras que los directivos asuman su rol de liderazgo, el Consejo debe asegurarse que se está proporcionando el nivel adecuado de información a sus accionistas.

Las consecuencias de una crisis pueden repercutir en orillar a los accionistas a hacerse preguntas difíciles, en su esfuerzo de reevaluar la resiliencia y las vulnerabilidades de la propia empresa. Algunas de estas preguntas:

*¿Las cosas se desarrollaron de la forma en la que queríamos?
¿Nuestra cultura sigue siendo la misma? ¿Cuál es el plan a largo plazo que podemos diseñar para mejorar nuestras operaciones? ¿Qué acciones podemos hacer para estar más preparados en momentos de crisis?*

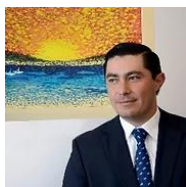
Las lecciones aprendidas después de la crisis suelen centrarse en el desempeño del equipo directivo, las comunicaciones entre los niveles organizacionales y la fácil toma de decisiones. Constantemente una crisis puede traer diversos cambios para toda una industria.

Ningún líder quiere tener la carga de tomar decisiones durante una crisis como la que tenemos actualmente. Pero al mirar hacia atrás y ver como la empresa ha sobrevivido permite a la organización pasar por toda una nueva transformación. Ésta nueva transformación puede verse muy diferente a lo que teníamos pensando, con respecto a la forma de gobernar, la forma de

conducir la empresa y sobre todo la forma en la que se tomarán las decisiones.

En CleverBod te podemos ayudar a crear valor en tu empresa mediante la combinación de los conceptos clave en Gobierno Corporativo para la transformación del negocio y la experiencia del cliente.

Contáctanos:



Javier Garcia

Managing Partner

javier.garcia@cleverbod.com



Martín Martínez

Partner

martin.martinez@cleverbod.com



Fernanda Ramirez

Senior Manager Governance,
Environmental & Social

fernanda.ramirez@cleverbod.com

