

La palabra "crisis" en el alfabeto Kanji japonés:



(Peligro)

(Oportunidad)

Gobierno corporativo en tiempos de COVID-19: de los peligros a las oportunidades

Andrés Oneto

Ejecutivo Principal - Vicepresidencia de Sector Privado, CAF

La crisis del COVID-19 seguirá acompañándonos por varios meses, pero ya en diversos países de la región las restricciones se están levantando de manera gradual, para entrar a lo que se ha denominado una "nueva normalidad".

En este contexto tomaré prestadas las palabras del Presidente Kennedy dadas en un discurso en plena Guerra Fría; en él señalaba que la palabra "crisis", en caracteres orientales, está compuesta por dos ideogramas que individualmente pueden representar las palabras "peligro" y "oportunidad" (ver imagen). En ese sentido, debe entenderse que una crisis generará cambios y el resultado dependerá de la forma cómo sea gestionada.

En un artículo pasado hablé del gobierno corporativo como herramienta que permite a las empresas ejecutar de manera ordenada el [plan de gestión de crisis](#). Es así que durante las últimas semanas las prioridades en muchas empresas han estado enfocadas en acciones destinadas a salvarlas del cierre permanente. En aquellas con buenas prácticas de gobierno corporativo, el Directorio ha estado apoyando de manera cercana a la gerencia, sin caer en la coadministración.

En esta oportunidad abordaremos los retos que enfrenta el Directorio para lograr que la organización pase del "modo crisis" al "modo nueva normalidad", considerando que mientras que siga navegando en las aguas desconocidas de la pandemia, no deberá

desatender sus funciones clave: mantener una visión de largo plazo y supervisar los riesgos.

Lo primero implicará redefinir la agenda estratégica de la organización bajo una visión holística que tome en consideración la innovación y la flexibilidad, para reacomodarse al nuevo escenario. Este debe ser un ejercicio de construcción colectiva, en equipo con la gerencia, fungiendo como un "sparring" frente a las propuestas de la administración sobre qué aspectos del negocio deben ajustarse mientras dure la pandemia y los que se cambiarán de manera permanente. Este ejercicio debería hacerse en los siguientes componentes:

- **Análisis del mercado:** evaluando la viabilidad de desarrollar nuevos productos, incursionar en otros nichos de mercado e incorporar canales de venta digitales, incluso pensando en la posibilidad de reinventar el modelo de negocio.
- **Modelo operacional:** analizando diversificar canales de suministro y fuentes de financiamiento, reestructurar activos y reducir el espacio de oficina, como parte de una migración a un modelo de trabajo remoto perenne de una parte de la planilla.
- **Salud organizacional:** actualización de los protocolos de bioseguridad; y en caso de mantener el trabajo a distancia, brindar mecanismos de apoyo, tanto en el equipamiento físico como en el componente emocional.
- **Plan de sucesión:** En periodos de extrema presión el Directorio tiene la oportunidad de evaluar el desempeño de los gerentes, identificando qué ejecutivos sobresalen, permitiendo así redefinir la línea de sucesión del CEO y la plana gerencial.
- **Comunicación con los *stakeholders*:** para cada grupo de interés (empleados, proveedores, clientes, financiadores, accionistas, etc.) se debe elaborar una estrategia adecuada, informando proactivamente lo que se está haciendo para mitigar los riesgos y asegurar la continuidad del negocio, protegiendo también la imagen reputacional de la organización.
- **Plan de continuidad del negocio:** actualizarlo en base a las experiencias y lecciones aprendidas, así como ejecutar ejercicios con nuevos escenarios, preparándose para la próxima crisis.

La segunda función del Directorio corresponde a su responsabilidad en la supervisión y control. Es probable que la reapertura venga acompañada de un mayor escrutinio de los *stakeholders* sobre cómo se gestionan los riesgos vinculados con la agenda ASG (Ambiental, Social y Gobernanza) con énfasis en la "S" y la "G"; en particular en lo referido al capital humano y el desempeño de la empresa. En ese sentido, el Directorio deberá hacer seguimiento a las acciones tomadas por la gerencia para gestionar los riesgos que pueden presentarse, entre los que destacan:

- **Sanidad:** Monitorear la efectividad de las nuevas medidas implementadas para minimizar los riesgos de contagio y asegurar la salud de clientes y empleados.

- **Disrupción laboral:** A pesar de las medidas tomadas, es posible que se den contagios, por lo que debe proyectarse cómo marcharía la organización en escenarios de bajas médicas que afecten su operatividad.
- **Control interno:** La posible reducción de personal en la etapa previa, las bajas médicas y el trabajo a distancia hacen a la empresa más vulnerable a fallas de control interno, por lo que debe asegurarse la calidad de la Auditoría Interna y *Compliance*.
- **Proveedores y clientes.** La fragilidad del entorno empresarial puede implicar intermitencias en las cadenas de proveedores y de pagos. Contar con proveedores de emergencia y un plan de reestructuración de las cuentas por cobrar ayudará a mitigar estos riesgos.
- **Financieros.** Mantener la liquidez necesaria para operar seguirá siendo una prioridad, por lo que deben tomarse las medidas para asegurar un nivel de caja adecuado, incluyendo la reestructuración del pasivo de corto plazo.
- **Transformación digital.** En caso se continúe con el teletrabajo y/o se incorpore un canal de ventas en línea, se generarán nuevos puntos de acceso a los sistemas, haciéndolos más vulnerable a ciberataques, por lo que la actualización de protocolos y la inversión en mecanismos de ciberseguridad serán relevantes.

Dado que los riesgos no deben analizarse de manera aislados, el Directorio debe asegurarse que la gerencia esté trabajando con modelos dinámicos que identifiquen escenarios con diversas variables.

Por otro lado, la virtualidad obligada de las sesiones de Directorio durante la cuarentena ha tenido un impacto en la dinámica de éstas, experiencias que podrán aprovecharse como oportunidades de mejora en su forma de operar, fortaleciendo así su función. Algunos temas a considerar son:

- **Sesiones a distancia:** es probable que las sesiones virtuales hayan llegado para quedarse, lo que la organización tendrá que evaluar será si trabajar con modelos puros o híbridos (algunos directores asistiendo de manera presencial y otros virtualmente) asegurándose que las sesiones sean lo más eficiente posibles.
- **Recomposición del Directorio:** Antes de la crisis ya había un impulso hacia una mayor diversidad (género, edad, habilidades "blandas", etc.). Los nuevos desafíos acelerarán la recomposición del equipo y, gracias a la virtualidad, la oferta podría ampliarse al incorporar a directores de otras nacionalidades, que por temas logísticos no eran una alternativa factible.
- **Frecuencia y duración:** En estas semanas se ha notado una mayor participación de los directores al aumentar el número de sesiones y las comunicaciones para estar al tanto de la situación. Esa coyuntura continuará dominando las agendas del Directorio del presente año, por lo que será importante evaluar ajustes en el Plan Anual de

Trabajo, programando un mayor número de sesiones virtuales, pero más cortas, que permitan hacer un seguimiento más fino a la organización.

- **Remuneración:** El formato más común es el de una dieta fija por sesión, pero este mayor involucramiento tendrá un impacto en el modelo de compensación, por lo que deberán analizarse alternativas de remuneración variables que se ajusten al compromiso y dedicación de los directores.
- **Información:** Las necesidades del Directorio han cambiado, requiriéndose ajustar los tableros de control e indicadores de rendimiento (KPIs) con información financiera y no financiera adicional. Los indicadores ASG, cobrarán mayor importancia.
- **Secretaría corporativa:** Los cambios en la dinámica de las sesiones y el acceso a nueva información de calidad y oportuna, implicará fortalecer la función del Secretario de Directorio.

La historia demuestra que los grandes cambios se dan en momentos de crisis e incertidumbre; los Directorios de las empresas que muestren adaptabilidad y tomen al virus como agente catalizador, identificando y anticipándose adecuadamente a los riesgos, aprovechando los retos como oportunidades para realizar reformas permanentes, especialmente en la agenda de sostenibilidad ASG como parte de la estrategia de largo plazo, serán los que lograrán que sus organizaciones salgan fortalecidas.