Centro UC
Gobierno Corporativo

DOCUMENTOS DE OPINIÓN

42.2020

Centro UC Gobierno Corporativo

Documentos de opinión 2020
042-2020

Rol del Directorio en medio de la crisis

Luz Granier Bulnes[1]

Mucho se ha escrito respecto del rol de un Directorio frente a una crisis, sin embargo, la gran mayoría de estos documentos se enfocan en cómo levantar y monitorear alertas, prepararse adecuadamente y contar con protocolos a seguir cuando ésta llegue. Poco se ha dicho sobre cuál debe ser el rol del Directorio en la mitad de la tormenta y cuán informado debe estar durante la crisis para cumplir adecuadamente su rol.

La regla general es que exista un comité ad-hoc para administrar estos momentos, constituidos en la gran mayoría de los casos por miembros del grupo ejecutivo y por el gerente general, incluyendo algunas veces, expertos legales y de comunicaciones, pero pocas o raras veces se considera que un Director también lo integre.

Cuando nos vemos inmersos en una crisis es cuando se genera la gran interrogante como Director … ¿Cómo y cuánto intervenir? ¿Cómo me informo? El dilema es entonces qué rol se juega para dar una orientación que permita gestionar y apoyar la estrategia siendo un aporte y sin entorpecer. Comparto con ustedes algunas ideas que podrían ayudar.

En primer lugar, hay que entender e identificar cuál es la magnitud de la crisis y si ella es de proporciones es pensable constituir un comité dentro del Directorio para supervisar y apoyar a la administración en su labor, o bien alternativamente puede optarse por designar un miembro del Directorio para integrar el comité de crisis de la empresa y que sea a la vez un canal de información entre el Directorio y el comité.

Independientemente de si se decide incorporar o no un Director en el comité de crisis, un aspecto que no pueden faltar es que el Directorio debe recibir información regularmente y estar actualizado -idealmente a diario- respecto de las distintas medidas que se estén tomando en aspectos operacionales, financieros, impactos en los colaboradores, proveedores, organismos reguladores, accionistas, etc.

La información al Directorio durante una crisis nunca es un exceso. En primer lugar, le permite cumplir su obligación de monitorear cómo los equipos de comunicaciones están entregando los mensajes a los diferentes grupos de interés, velando porque ellos cumplan con los valores centrales de la organización y sobre todo con el objetivo de comunicar de manera oportuna y certera.

Segundo, le permite contrastar la mirada interna con la que obtiene cumpliendo su deber de buscar fuentes de información fuera de la organización, de manera de contar con una visión más amplia de cómo se está enfrentado la situación y como ésta está siendo percibida por los diferentes grupos de interés. La mirada externa es siempre un valor para quienes están encerrados en medio del vendaval. El Directorio debe mirar más allá de la gerencia para informarse y armarse ideas propias de manera de exigir a la administración modificar el rumbo si la situación así lo amerita.

Y, por último, contrario a lo que podría pensarse, una mayor información puede llevar a una menor tendencia a realizar *micromanagement*, al poder estar enterado sobre el foco y rumbo de las medidas que se están tomando al interior de la organización.

[1]Ingeniera comercial y directora de empresas.

El flujo de información continua hará más fácil la toma de decisiones, pues el Directorio contará con un marco permanente para comprender el contexto. Así, la gerencia puede (y debe) traer propuestas concretadas a los desafíos claves que se vayan presentando, permitiendo a la organización responder de manera oportuna y correcta.

El Directorio interviene en las tres etapas de una crisis; antes de ella fijando protocolos, durante la crisis cumpliendo su rol estratégico, y después de la crisis, evaluando los procedimientos definidos, la actuación de la gerencia y la del propio Directorio sacando las lecciones correspondientes. Todas ellas tienen un factor común y que nunca debe olvidarse: “Comunica, Comunica, Comunica y siempre te habrás quedado corto”.