

EL ROL DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El Gobierno Corporativo busca, entre otras cosas, que exista un sistema de pesos y contrapesos entre los diferentes órganos sociales –Máximo Órgano Social, Junta Directiva, Comités de la Junta Directiva y Alta Gerencia- , de tal forma que se dé una definición clara y expresa de los roles y responsabilidades de cada uno de los órganos sociales para que la relación entre los mismos fluya adecuadamente y pueda la organización cumplir con sus objetivos y metas previamente definidos tanto frente a sus accionistas como a sus diferentes partes interesadas –stakeholders.

Por su parte, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual la entidad define cuáles son sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta su presente –lo que es hoy- y su futuro –a dónde espera llegar- para que la misma sea sostenible. Al respecto, la organización debe tener en cuenta su realidad interna y externa actual para poderse proyectar en el futuro a partir de la misma.

De acuerdo con lo anterior, los diferentes órganos sociales juegan un papel fundamental, dentro de los roles y responsabilidades que les son asignados, en la definición, aprobación, implementación, monitoreo y evaluación de las estrategias de la organización.

Así las cosas, corresponde a la Alta Gerencia de la entidad definir en un primer momento, de acuerdo con la realidad interna y externa, los objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo para ser presentados a la consideración y aprobación de la Junta Directiva. Sobre el particular, por realidad interna entendemos, entre otras cosas, la situación financiera de la entidad, el apetito al riesgo, sus principales riesgos, su mercado, lo que esperan sus accionistas, Administradores y empleados –talento-. La realidad externa, por su parte, se conforma entre otros, por las partes interesadas como el Estado y la sociedad, los competidores y los proveedores.

Igualmente, la Alta Gerencia debe tener en cuenta el riesgo al planear y al ejecutar la estrategia. Se debe tener en cuenta el riesgo en todas las operaciones del día a día de la entidad, en las áreas y negocios de la entidad – el riesgo debe ser parte del ADN de la entidad.

En cuanto a la Junta Directiva, es importante señalar que, contrario a lo que muchas personas creen, la función más importante de la misma no es la elección de la Alta Gerencia. La Junta Directiva es escogida por los accionistas de la compañía para que vele por los intereses de la compañía misma, y no por los intereses de los accionistas y del relacionamiento con las partes interesadas.

Vale la pena recordar que las compañías son vistas como una persona jurídica independiente de sus accionistas o asociados, cuya supervivencia en el corto, mediano y largo plazo es confiada a la Junta Directiva. Por lo tanto, sus decisiones deben ser basadas en una ponderación entre las necesidades internas de la compañía, en lo que respecta a su crecimiento y funcionamiento con base en la estrategia y riesgos definidos, y sus necesidades externas, tales con la forma en la cual la compañía se relaciona con sus partes relacionadas y aporta a su entorno, así como la misma es percibida por la sociedad en general.

En virtud de lo anterior, la Junta Directiva es el líder estratégico de la entidad tanto de la estrategia a corto plazo, mediano y largo plazo. Aunque tradicionalmente, en muchas

organizaciones la Administración o la Alta Gerencia dirige el desarrollo de la estrategia y el rol de la Junta Directiva consiste, básicamente, en la revisión de la misma y su aprobación sin involucrarse activamente en su definición; actualmente las Juntas Directivas están asumiendo un rol proactivo en el establecimiento y definición de la estrategia, tal y cómo tiene que ser.

Para el efecto, constituye una buena práctica la realización de un retiro de un par de días a las afueras de la ciudad, por parte de los miembros de la Junta Directiva, para pensar y evaluar los planes estratégicos propuestos por la Administración y una vez analizados y cuestionados se procede a su aprobación con base en los lineamientos y conclusiones obtenidas por parte de la Junta Directiva. Así mismo, una vez la Junta Directiva ha aprobado la estrategia de la entidad, constituye una buena práctica el establecer sesiones determinadas durante el año –por lo menos dos- para evaluar y monitorear el cumplimiento o ejecución de la estrategia por parte de la Administración, de tal manera que si se observa que no se están alcanzando estos objetivos y metas, o que si se presenta una desviación en los mismos, o un cambio que deba ser afrontado o un riesgo no contemplado que está afectando el cumplimiento de los mismos, la organización pueda adoptar los correctivos necesarios y en tiempo para enfrentar estas situaciones y lograr así el cumplimiento de objetivos y de las metas.

Por su parte, la Junta Directiva debe revisar la planeación estratégica presentada por la Administración y verificar que la misma se encuentre alineada con los objetivos y metas definidos, que tenga en cuenta el apetito al riesgo, así como los diferentes riesgos a los cuales se enfrenta la entidad, como por ejemplo riesgo reputacional, riesgo de mercado, riesgo país, entre otros.

Así las cosas, por ejemplo, la Junta Directiva es la encargada de la identificación y del desarrollo del talento en la organización, en particular respecto de la Alta Gerencia. Sobre el particular, dentro de la planeación estratégica se debe establecer un proceso de planeación de sucesión con candidatos sólidos interno y/o externos, que debe ser revisado constantemente para ajustarse a los cambios en la estrategia de la entidad teniendo en cuenta sus realidades. Para el efecto, la Junta Directiva debe contemplar, entre otros aspectos, los riesgos de vacancia –ya sea intempestiva o planeada; riesgo de preparación –que las personas que lleguen conozcan la organización, la industria, entre otros aspectos, y el riesgo de transición –todo cambio por lo general causa traumatismos internos y externos, se debe contemplar cómo se va a afrontar y socializar el mismo.

De otra parte, la Junta debe medir el desempeño tanto de la organización como de la Alta Gerencia, debe verificar si el mismo está de acuerdo con la estrategia establecida tanto a corto, mediano como a largo plazo. Así, una buena práctica para medir el desempeño de la organización es tener reuniones por lo menos trimestrales con la Administración y conocer de primera mano los resultados obtenidos frente a la estrategia definida e implementada. Igualmente, es aconsejable establecer evaluaciones periódicas, por lo menos una semestral, a la Alta Gerencia que no se basen sólo en resultados, sino también en temas éticos, de riesgo, entre otros aspectos.

De otra parte, es de señalar que la estrategia definida y aprobada no es una camisa de fuerza, la misma puede ser modificada por la Junta Directiva según la evaluación que se haga respecto de su implementación y ejecución teniendo en cuenta que las realidades internas y externas con base en las cuales se fijó pueden cambiar de un momento a otro, sin dar aviso.

Por otro lado, consideramos que de existir, cada uno de los Comités de la Junta Directiva que debe estar alineado con la estrategia y debe apoyar a la Junta Directiva tanto en su definición como en su monitoreo y evaluación, según su especialidad. Así, por ejemplo, el Comité de Riesgos debe verificar que la estrategia este conforme con el apetito al riesgo de la entidad, el mapa de riesgos, así como con los riesgos que día a día afronta la entidad. El Comité de Auditoría, por su parte, debe verificar, por ejemplo, que las metas financieras estén de acuerdo con la estrategia, así como el comportamiento ético de los empleados y Administradores de la entidad frente a la consecución de la estrategia, en ese sentido debe existir el principio de cero tolerancia al fraude. De otra parte, el Comité de Compensaciones y Remuneraciones debe procurar por retener el Talento y por establecer un plan de sucesión adecuado con la estrategia definida tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

Así mismo, el Máximo Órgano Social, es el encargado de elegir a los miembros de la Junta Directiva, siendo la elección de los mismos un factor clave para que la entidad pueda dar cumplimiento a las metas y objetivos de los accionistas conforme con una planeación estratégica adecuada. En ese sentido, el Máximo Órgano Social debe tener en cuenta al elegir a los miembros de la Junta Directiva su experiencia y conocimiento conforme con lo que se quiere tanto a corto, mediano y largo plazo. De tal forma que las personas que sean elegidas como miembros de Junta Directiva puedan cumplir con sus funciones en debida forma y ayudar a la entidad a alcanzar los objetivos y metas definidos conforme con una planeación estrategia sería y efectiva.

Igualmente, al final de cada cierre contable, por lo menos una vez al año, al Máximo Órgano Social debe rendírsele cuentas de la gestión tanto de la Alta Gerencia como de la Junta Directiva y de sus Comités. Por lo tanto, se debe informar cómo fue el cumplimiento de la estrategia, si se alcanzaron o no los objetivos y metas propuestos, si se espera que se alcancen, o si es necesario modificar algo de la estrategia una vez evaluada la misma.

Por otro lado, considero importante hacer unas breves reflexiones en relación con la estrategia, el riesgo estratégico y las redes sociales.

Sobre el particular, debo recordar que la estrategia siempre debe estar alineada con el apetito al riesgo, así como los diferentes riesgos de la entidad previstos en su mapa de riesgos, entre ellos los riesgos estratégicos.

Por riesgos estratégicos entiendo aquellos riesgos que afectan los objetivos y metas de la organización establecidos en la planeación estratégica aprobada por la Junta Directiva.

La tendencia a nivel mundial es que exista una interacción entre el análisis del riesgo estratégico y la planeación estratégica de la entidad a través del manejo del riesgo que debe de hacer la Alta Gerencia y que debe ser definido y supervisado por la Junta Directiva con apoyo de su Comité de Riesgo –de tenerlo.

El riesgo reputacional es hoy, en cuanto a riesgos, la mayor preocupación de las organizaciones debido al auge de las redes sociales, que permiten las comunicaciones globales instantáneas, lo cual hace más difícil que las compañías puedan controlar la forma en la que las mismas son percibidas por el mercado y la gente en general. Por lo anterior, todas las organizaciones deberían tener roles y responsabilidades, asignados y definidos, para el monitoreo de las redes sociales, para que les ayuden a verificar qué se está diciendo de las mismas en las redes sociales, cómo las percibe el mercado, sus

accionistas y las partes interesadas, si la noticia es positiva o negativa, y si es necesario tomar algún tipo de medida respecto de alguna información publicada que pueda afectar la reputación de la entidad –riesgo reputacional- y por ende su estrategia.

Así, las organizaciones de hoy en día deben esperar que la estrategia sea retada o cuestionada en cualquier momento por el mercado, los accionistas o las partes interesadas en las redes sociales. Lo anterior, por cuanto la tecnología puede permitir que una simple publicación en una red social pueda llamar la atención respecto de una entidad, tanto positiva como negativamente. De tal forma, que los desarrollos tecnológicos dan la posibilidad hasta al más pequeño de los grupos sociales para poner en evidencia a nivel mundial actuaciones de las organizaciones que, en su opinión, deben ser cuestionadas, aclaradas y/o justificadas por éstas.

Conforme con lo señalado, se observa como cada uno de los diferentes órganos sociales forma un papel clave en la planeación estratégica de la entidad, de tal forma que un Gobierno Corporativo en donde se establezca de forma clara los roles y responsabilidad del Máximo Órgano Social, la Junta Directiva, los Comités de la Junta Directiva y la Alta Gerencia en relación con la definición, aprobación, evaluación y monitoreo de la estrategia, lo cual permite que los objetivos y metas establecidos a corto, mediano y largo plazo puedan ser cumplidos, evaluados y monitoreados de forma adecuada y a tiempo por el órgano social respectivo. Así las cosas, el rol del Gobierno Corporativo en la definición de la estrategia es fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad, así como su sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo. Un buen Gobierno Corporativo permite que la planeación estratégica sea más eficiente y eficaz.