



Cómo tener un Consejo preparado para las crisis

¿Es diferente de un Consejo de Administración normal?

Cuando surge una crisis, los miembros del Consejo de Administración son expuestos a situaciones que quizá le son poco familiares y son llevados a tomar un papel activo, muy diferente al que tomará la administración.

Las estadísticas nos demuestran que tres de cada cuatro líderes empresariales consideran que un plan de contingencia para manejar las crisis sería muy benéfico para su organización, sin embargo, solo la mitad de ellos tienen un plan establecido. Incluso cuando hay un plan de manejo de crisis en toda la organización, en éste no necesariamente se incluyen las necesidades del Consejo. El Consejo de Administración soporta el plan principal con supervisión, autoridad moral y visión estratégica. No obstante, el Consejo necesita un plan de este órgano de gobierno para aquellos momentos en que esté en el centro de la tormenta.

Amenazas al valor, la reputación, o la existencia de una empresa van más allá del nivel operativo. Pensemos en quien supera en jerarquía al Consejo: los accionistas, los reguladores y las autoridades competentes encargadas de ejercer la ley. Si alguna de estas figuras está involucrada, es probable que la situación exija una respuesta al más alto nivel.

Por otro lado están las crisis que involucran directamente al Consejo o sus miembros, tales como litigios, controversias de liderazgo, o incluso la eliminación y sustitución de los altos ejecutivos, por citar algunos temas. El preparar y hacer fuerte al Consejo para encarar estas amenazas comienza por la composición del mismo.

Un rol diferente en el negocio significa un nuevo rol ante una crisis

Desde la perspectiva general, es rara la ocasión en que el Consejo se observa en público. Las crisis, en especial las crisis de liderazgo, pueden obligar a los miembros del Consejo a enfrentarse con los medios de

comunicación. Para este momento deben estar detrás varios sucesos que los llevaron a esto.

Una empresa y su Consejo tienen que decidir dónde terminan las cuestiones operativas y dónde comienzan las "crisis empresariales". Algunas veces la diferencia entre las crisis operacionales y corporativas no es tan clara, una puede convertirse en la otra con bastante rapidez. La primera categoría se da normalmente por el dominio de los ejecutivos y las personas que les reportan – por ejemplo: los problemas en las cadenas de suministro o cambios en el ambiente externo que complican las operaciones diarias del negocio. Por el contrario, las crisis corporativas son aquellas que ponen en riesgo la reputación, el precio de la acción, litigios importantes, sanciones reglamentarias, o incluso la existencia de la empresa. Estas crisis pueden provenir de varias fuentes: amenazas informáticas, delitos financieros, fallas tecnológicas o industriales, y/o enfrentamientos a catástrofes que están fuera del control de cualquiera. Es responsabilidad del Consejo planear la continuidad de la empresa en caso de un desastre no previsto.

Para enfrentar y recuperarse de una crisis corporativa, el Consejo no puede mantenerse únicamente en el rol de supervisor. Sus miembros tienen la responsabilidad directa de anticipar amenazas y tomar decisiones rápidas de largo alcance. Eso puede incluir la creación de un subcomité de crisis con personas que se destacan en roles específicos en materia legal, contable, de auditoría, de relaciones públicas, o temas específicos de la industria. Asimismo, se puede incluir la búsqueda de asesoría externa, y decidir a quién incluir en las comunicaciones sensibles ya sean externas o internas, considerando el momento en que se debe informar a los colaboradores de la empresa. Así, el papel del Consejo en un momento como éste puede incluso tener que considerar el reemplazo de un Director General con una breve notificación -o interviniendo para actuar como tal durante un tiempo.

No hay lugar para la inexperiencia
Una de las habilidades más valiosas que puede aportar un miembro del Consejo a una situación de crisis, es la experiencia de haber participado previamente en una. No importa si la situación previa resultó bien o

mal, si la persona en cuestión tuvo la solución o fue a quien culpamos; la experiencia arraiga mayores habilidades que el conocimiento -además de que construye confianza y se aprende a manejar la presión de la situación. Es cierto que la experiencia en crisis puede no ser necesariamente una prioridad para el Consejo de Administración al reclutar consejeros. Puede parecer que es una distracción el tener experiencia en crisis para un Consejo, cuando podrían aportar en otros temas. Y la perspectiva de tener que lidiar con una mala situación no es probablemente la razón por la cual las personas buscan o aceptan tener reuniones de Consejo. Sin embargo, la experiencia continúa siendo la mejor capacitación y una cualidad valiosa que debe prevalecer en la mentalidad de un Consejo. Es difícil soportar la tormenta con un grupo de gente que se mantiene reunida sin considerar la poca experiencia para navegar.

Ahora bien, las crisis no son el momento indicado para descubrir que existe una desarmonía. Cuando el trabajo se expanda más allá de los reportes trimestrales y las Asambleas de Accionistas, cualquier falla se volverá bastante visible y costosa. Sólo un plan de crisis elaborado con dedicación puede encaminar al consejo a resistir las crisis, y únicamente con pruebas formales puede determinarse que tan bien responde el plan y la gente al momento de aplicarlo.

Conozca el terreno donde se pisa

La relación que existe entre la planeación de una crisis organizacional y la planeación de una crisis del Consejo se basa en la relación entre la organización y el Consejo. Históricamente han existido diferencias regionales importantes en esta alineación, aunque han ido en declive. Por ejemplo, en Estados Unidos el Director General suele dar los lineamientos estratégicos dentro de la organización -y también puede fungir como Presidente del Consejo. En Europa y Asia, la alta dirección es quien toma las decisiones estratégicas del negocio y el Consejo de Administración juega un rol más normativo al respecto, sin embargo, cada organización debe evaluar estas líneas de autoridad y asegurarse de conocer su rol en el plan de acción para el manejo de una crisis. Algunos directores generales se dirigen al Consejo cuando ven venir una amenaza significativa aunque otros pueden sentir riesgo ante la micro gestión. Para evitar malentendidos,

cuando nadie tiene tiempo para ellos, es importante sostener pláticas constantes y honestas con respecto a qué espera qué y de quién.

Sin importar cuál es el papel que se espera del Consejo en el manejo de una crisis siempre necesitará información oportuna y precisa. Si los consejeros están acostumbrados solo a recibir la información por parte de la administración, puede que esta acción requiera una nueva forma de actuar y un renovado deseo para realizar preguntas más fuertes. Para mantener una perspectiva de 360 grados sobre las amenazas que se enfrentan, el Consejo puede consultar a un tercero o acudir a información pública. Asimismo, el Consejo puede considerar el contar con un acceso seguro a la información operativa en tiempo real, y ésta está usualmente en el campo de personal que se encuentra en un nivel más bajo en la estructura organizacional. El decidir qué información se debe ver es un tema de estrategia aunque hacer que esto suceda puede convertirse más en una pregunta de tecnología y procesos.

Cómo empezar

Conocer en qué se están involucrando La inclusión de cada uno de los miembros del Consejo de Administración de una empresa, por lo general comienza con un llamado por su experiencia, por sus contactos o por afinidad de éstos con los accionistas. El marco de su función y el tiempo del compromiso son limitados. Pero cuando la crisis golpea, los miembros del Consejo se vuelven líderes de tiempo completo, y permanecen en ese estado hasta que haya pasado el peligro. Las personas que forman parte de un Consejo no esperan conferencias telefónicas diarias como parte del trato pero éstos deben ser los compromisos más importantes que un consejero debe considerar dentro de su ejercicio.

Acepte la parte poco encantadora Enfrentar a los periodistas, autoridades gubernamentales y accionistas en un momento de gran tensión, es sólo una parte de afrontar una crisis. Por ello, antes de que eso ocurra el manejo de la crisis incluye: reuniones de prueba, lecturas, sesiones informativas y ejercicios de simulación. Antes de dominar la crisis, deben dominar el aglutinamiento de actividades, lo cual

significa trabajo aunque trabajo que vale la pena.

Identificar es planear

¿Quién en su Consejo es experto en riesgos? ¿Quién es el responsable de relaciones públicas? ¿Quién sabe cómo controlar los medios de comunicación social y salvaguardar el riesgo de reputación? ¿Y quién ha pasado por algo como esto antes? Si se construyen las habilidades en los miembros del Consejo para afrontar una crisis, si se define el papel del Consejo y se acuerdan protocolos operativos para el manejo de una crisis, será más fácil identificar la necesidad para dotar de personal a los Comités, determinar la necesidad de asesores externos y planear los roles y responsabilidades. No importa si la solución es una cadena telefónica o un protocolo escrito, cualquier solución es mejor que darse cuenta que nadie sabe quién está a cargo.

Consejos especiales, consideraciones especiales

Ninguna organización ni ningún Consejo de Administración tienen las mismas responsabilidades. En algunos casos, el enfoque adecuado en la planeación de una crisis cambia conforme a las circunstancias.

Empresas familiares

Cuando el Consejo de Administración es de una empresa familiar, una crisis puede darse por causas inusuales que pueden incluir situaciones que los consejeros no están acostumbrados a discutir con la familia. La falta de un plan de sucesión es uno de los vectores problemáticos. Las crisis pueden surgir también de decisiones infructuosas de la familia o por disputas emocionales.

Tanto los Consejos como las familias tienden a evitar esas conversaciones hasta que es demasiado tarde. Puede ayudar a diluir los problemas si se adelantan a tratar temas como los negocios inmobiliarios, las posiciones de liderazgo futuras, los planes futuros de los miembros de la familia, la preparación de la siguiente generación, la mediación de conflictos, y qué tan cercana está la posición de mercado de la compañía con respecto a la personalidad de los fundadores.

Puede ser difícil hacer dos cosas a la vez – reconocer la división entre los asuntos de negocios versus los temas familiares, ya que en ocasiones están superpuestos. Un mecanismo que puede contribuir a brindar la dirección adecuada es un Consejo Familiar que permita generar una comunicación efectiva y honesta entre los miembros familiares a la vez que se cuenta por su parte con el Consejo de Administración.

Organizaciones gubernamentales

Una crisis puede presionar considerablemente al gobierno corporativo de una entidad gubernamental (SOE por sus siglas en inglés) y también representar una oportunidad única para que los consejeros independientes demuestren su valor en la organización. Una entidad gubernamental tiene obligaciones particulares con la sociedad y la economía, y cuando la contribución que ésta realiza se ve amenazada, los miembros del Consejo con más experiencia pueden jugar un papel fundamental como asesores entre la organización y el gobierno a quien deben reportar.

Si funcionarios del sector público alcanzan a ejecutivos directamente en una crisis, los miembros del Consejo pueden sentir que sus funciones se debilitan. También es probable que representantes del gobierno en el Consejo se sientan reacios a exponerse a críticas al emitir una recomendación crítica cuando ésta más se necesita. No obstante, si el Consejo se prepara para una crisis central y acierta en el momento de apogeo de la crisis, los miembros pueden usar su experiencia para hacer llamadas que los tomadores de decisión por encima y por debajo de ellos son incapaces de hacer. Y cuando el duro momento haya pasado, éstos pueden dejar el legado de un gobierno más fuerte y un mejor manejo de la crisis.

Consejos de Administración en acción

A violaciones críticas, remediaciones serias. Una empresa líder en tecnología enfrenta una investigación penal tras acusaciones de soborno y corrupción. La policía encontró pruebas contundentes en los hogares y oficinas de los colaboradores involucrados. Como resultado de dicho escándalo las acciones de la empresa cayeron. Es entonces cuando el Comité de Auditoría decidió generar una estrategia para recuperar la confianza de los inversionistas, la cual consistió en la búsqueda de pruebas por cuenta propia para esclarecer las acusaciones. Se estableció un Comité de Cumplimiento independiente se solicitó ayuda externa en material legal y forense.

Analíticas avanzadas, entrevistas personalizadas, revisión de transacciones e inteligencia de negocio, ayudaron a la empresa a entender en dónde se habían producido las violaciones y dónde se habían perdido los controles –y en realidad, la investigación no cubrió las acciones inapropiadas. Aunque los puntos finos son muchos, el Banco Mundial y los reguladores en múltiples países reconocieron a la compañía por su transparente investigación y por su diligente plan de remediación. Hoy en día esta empresa se encuentra catalogada como líder en el cumplimiento de prácticas anticorrupción.

Mayor información



Daniel Aguiñaga
Socio Gobierno Corporativo
Tel: +52 (55) 5080-6000
daguinaga@deloittemx.com



Visite Deloitte México
www.deloitte.com/mx

Gobierno Corporativo
www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10
77500 Cancún, Q. Roo
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

Chihuahua

Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Baudelio Pelayo No. 8450
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez
32400 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103, Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Blvd. Francisco E. Kino 309-9, Colonia Country Club
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas
de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

Mérida

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

Mexicali

Calzada Francisco López Montejano 1342, Piso 7 Torre Sur
Fraccionamiento esteban cantú
21320 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5232

México, D.F.

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

Blvd. Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6 Colonia La Rioja
64988, monterrey, N.L.
Tel: +52 (631) 320 1673
Fax: +52 (631) 320 1673

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, Vía Atlxycayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A
Fracc. Colinas del Parque
78294 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8,
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.