



El Rol del Consejo en la Era Post-Covid 19

Durante y con posterioridad a la pandemia, se requiere que el consejo aporte **sabiduría, conocimiento, experiencia y visión** a la administración para desarrollar las acciones necesarias a implementar y como consecuencia: prosperar.

Autor: Luis A. Carrero, luis carrero@gpcmx.com



Introducción

La pandemia Covid-19 ha ocasionado momentos nunca vividos. Con el brote del virus en China, la reacción inicial fue entender el Covid desde el punto de vista médico identificando su magnitud, método de transmisión y grupos vulnerables. Después iniciamos a entender las medidas que tomaría el gobierno como lo son los cierres y apoyos monetarios. Enseguida se difundió el pánico del consumidor visto en el incremento de consumo de abril y disminución dramática en mayo.

Fue así como entramos a la realidad actual donde surge la pregunta *¿contamos con un plan de continuidad del negocio?* Según un estudio publicado por Mercer, el 51% de las empresas globales no tenían ningún plan de continuidad de negocio. Sin embargo, del remanente 49%, consideramos que la mitad de ellos contaba con un plan que nunca había sido puesto en práctica y era desconocido por los empleados. Además, era necesario agregarle un plan anticrisis pues la situación requiere mucho más detalle. Finalmente, la era Post-Covid estará impactada por un evento que aún no conocemos, la disponibilidad de una vacuna o píldora a la población en general. Llegado ese momento, la realidad dará un giro radical, impactando las tendencias del mercado y el rol del consejero mencionado en el desarrollo de este escrito.

A lo largo de la pandemia, se requiere que el consejo aporte sabiduría, conocimiento, experiencia y visión para acompañar a la administración a desarrollar las acciones necesarias para que, como resultado de estas acciones, la compañía prospere.

51%
no contaba con plan
de continuidad



Etapas de la pandemia

Partiendo de las etapas de la pandemia publicadas por McKinsey, en GPC desarrollamos las actividades y el rol del consejero en cada una. Las cinco etapas son: determinación, resiliencia, retorno, reinventar y reformar.



La etapa de **determinación** inició con la protección de empleados en cuestiones de salud y seguridad. Después se enfocó en cuidar la liquidez de la empresa mediante reducciones de costos e iniciativas para incrementar el efectivo (consulta nuestro artículo [Consejos para Cuidar la Liquidez en Tiempos de Crisis](#)). Además, los negocios formaron equipos anticrisis para la toma de decisiones internas. Por otro lado, el gobierno identificó las empresas esenciales limitando las operaciones del resto y lamentablemente en México, su ayuda financiera a las empresas ha sido nula. La recomendación para el consejo es forzar a las compañías a llevar una bitácora de las acciones tomadas documentando resultados, aprendizajes y experiencias.

En la transición a la **resiliencia** ya se contaba con más información. A lo largo del proceso de pandemia el consejo ha tratado de aprender cuáles son los impactos y cómo empezamos a reaccionar de una manera mucho más ágil donde no solo son importantes los efectos a corto plazo sino también la toma de decisiones para el mejor futuro de la empresa. Desafortunadamente la caída del PIB en México entre el 8% y 10% será un impacto importante en el plan de resiliencia. La mejor práctica es tener tres posibles escenarios acompañados de su flujo y acciones en cada caso.

El **retorno** tendrá distintas fechas y etapas para cada estado de la república. Lo importante es asegurarse de que se tenga un plan para regresar a la realidad única de cada empresa. Los consejeros deberían asegurar que el plan de retorno exista y de confianza a los empleados y stakeholders a lo largo del proceso de reintegración. No dejen de tomar en consideración las medidas de seguridad considerando espacios, acceso a visitantes, baños, entre otras, para evitar que haya un rebrote.

Consideramos inevitable **reinventar** al menos un aspecto de la empresa como resultado de la contingencia vivida. Es aquí donde debemos responder las siguientes preguntas: ¿hacia dónde me quiero dirigir? ¿cuáles son las oportunidades que se presentan en la empresa? Y ¿cuáles son las lecciones aprendidas? Es un proceso evaluación de los nuevos stakeholders y sus cambios en necesidades, así como la identificación de brechas en capacidad interna. Para más en este tema, visita nuestro artículo [Tomando Ventaja ante la Nueva Realidad](#).

Por último, en la etapa de **reformar**, el consejo debe asegurarse que se tengan disponibles los habilitadores necesarios incluyendo gente, procesos y tecnología para cubrir los nuevos procesos, productos o servicios de la empresa. Por otro lado, como consejeros, es momento de documentar las lecciones aprendidas y entender lo que funcionó y no funcionó para evitar repetir errores posteriormente.

Toma de decisiones en tiempos de crisis

En la toma de decisiones hay tres actores principales: los accionistas y propietarios, el equipo directivo y el consejo. A este triángulo virtuoso los une la confianza y cada uno tiene su rol que se pudiera magnificar dependiendo de las circunstancias de cada empresa.



La familia debe demostrar compromiso de sacar a la compañía adelante y brindar confianza al equipo directivo; debe gestionar conflictos, alinearse a las decisiones de los accionistas y ser fiel a los valores, la misión y el propósito de la empresa. El equipo directivo, debería tener un grupo de personas trabajando en el plan anticrisis, planteando los escenarios y las alternativas de decisiones que se tienen que tomar. Por otro lado, aun cuando la pandemia es algo nunca vivido, no se debe de dejar de considerar que algunos consejeros han tenido experiencia previa en lidiar con asuntos y situaciones complicadas. Es aquí donde el consejero deberá brindar guía al equipo poniendo las suposiciones a prueba, aportando información externa y monitoreando los resultados. El reto para el consejero es no estorbar a la administración, si no dar seguimiento a las estrategias y decisiones importantes que permita a los ejecutivos implementar acciones.

En GPC, establecemos cuatro reglas de comunicación para que el proceso de toma de decisiones sea eficiente:

- **Alineación sobre supuestos, metas y prioridades:** Previo a su definición, se deben debatir las ideas y el proceso, pero una vez alineado el proceso de comunicación, el mensaje debe ser el mismo.
- **Claridad en autoridad y responsabilidades.** Definir quién llevará la comunicación en cada caso, tener claridad en el mensaje y en el mensajero.
- **Protocolo de comunicación.** Establecer con claridad cuándo se llevará a cabo la comunicación entre las partes y con los stakeholders.
- **Aprovechar la influencia de consejeros, dueños y administración.** El consejero posiblemente tenga relación con stakeholders importantes donde pudiera servir de puente para una comunicación constante y adecuada.

Planteamos un modelo de comunicación para cuatro grupos de actores adicionando a los empleados. Recomendamos que los dueños y el consejo lleven una comunicación constante individual y entre ambos grupos. La frecuencia preferente es semanalmente por medio de llamadas, correos, o platicas en grupo o uno a uno. Es indispensable buscar tener interacciones aterrizadas sin necesidad de extender el asunto. En caso de que el consejo haya designado a una persona como el vocero del consejo, éste puede ser el vínculo entre los dueños y el consejo siendo él quien comunique asuntos al resto del consejo.

De la misma manera, el equipo directivo y los empleados deben llevar una comunicación constante. El equipo directivo probablemente se reúne varias ocasiones durante el día de trabajo, pero no se debe dejar de considerar a los empleados quienes también están pasando por momentos muy complicados y de mucho estrés. El empleado valora cuando la administración se preocupa por ellos. Para facilitar la comunicación, se pueden aprovechar las redes sociales creando grupos, videos o realizando sesiones virtuales o “town halls” dependiendo de las circunstancias. Por otro lado, quienes han incurrido en la alternativa de reducción de plantilla, recomendamos mantener comunicación con sus extrabajadores quienes se pudieran reincorporar en la nueva normalidad.

Independientemente del proceso de comunicación que vayan a seguir, el consejo debe asegurarse que dicha comunicación contenga dos elementos esenciales: transparencia y honestidad. Así mismo es muy importante que la comunicación que se realice incluya a las partes interesadas (“Stakeholders”).

Evaluación del consejo durante la crisis

En GPC recomendamos hacer una evaluación del consejo y cuestionarse, entre otras cosas: ¿cómo está actuando el consejo durante la pandemia? ¿cuál es la relación costo-beneficio que está aportando el consejo? Consideramos que esta auto evaluación no debería ser un evento aislado sino periódico. Por otro lado, sería muy importante identificar si la composición del consejo es la adecuada o si requiere agregar capacidades de acuerdo con las necesidades de la nueva estrategia. Por ejemplo, si se decidió impulsar el comercio electrónico; ¿se necesita un experto que aporte puntos de vista del comercio electrónico y las tendencias de los nuevos hábitos de consumo? Dadas las circunstancias por la cual están atravesando las empresas, se debería reflexionar sobre el tipo de consejero que se intentará incorporar en la situación post pandemia pues su nivel de involucramiento y conocimiento se deberá tomar en consideración.

De la misma forma que cambia la composición e involucramiento del consejo, se altera la frecuencia de juntas. En GPC consideramos que la interacción del consejo durante la pandemia debería ser varias veces al mes para aportar valor a lo largo del camino. Si se encuentran bajo una interacción ocasional, los exhortamos a hablar con sus compañeros para ver cómo pueden aportar valor al proceso.

Tabla 1: Tipos de Consejo

Pasivo	Certificador	Comprometido	Inventor	Operativo
- A discreción del DG - Actividad y participación limitada	- Certifica el actuar del DG a accionistas - Establece un proceso ordenado de sucesión - Dispuesto a cambio de administración por credibilidad de accionistas	- Brinda percepción, consejo y apoyo a DG y administración - Busca experiencia en la industria y aspectos financieros - Define roles y comportamientos del Consejo y límites de responsabilidades del DG	- Involucrado en toma de decisiones importantes - Juntas frecuentes e intensas	- Toma decisiones a implementar por administración - Llena brechas de experiencia de la administración

DG: Director General

Conclusiones

En conclusión, el rol del consejero en tiempos de crisis se resume en los siguientes puntos: Interactuar constantemente con la administración, apoyar en ciertas tareas estratégicas conforme sean solicitadas, retar constantemente la estrategia del futuro, monitorear la efectividad del equipo anticrisis y aportar la visión a largo plazo. La forma de llevar a cabo las actividades dependerá de cada circunstancia, pero se espera que el consejero tome un rol más participativo en el proceso.

Compartimos algunas recomendaciones para consejeros:

- **Asegúrate que existe una comunicación con la administración y colabora a la medida que sea posible** en la comunicación con los “Stakeholders”.
- **Evalúa los** impactos en información financiera tanto actual como los impactos esperados.
- **Analiza** la industria, los competidores y los efectos de tendencias.
- **Desarrolla/actualiza el** plan de continuidad del negocio y el manejo de la crisis.
- **Asegura** el plan de sucesión, es inevitable que la pandemia afecte a miembros propietarios, consejeros y directivos.
- **Califica** el desempeño de la administración y el consejo.
- **Vigila** la reputación y ética de negocios.
- **Identifica** aprendizajes.

La revisión de la estrategia es la prioridad del consejo, es el valor que debe aportar para transmitir tranquilidad y preparación ante los retos que se presentarán. El consejero debe entender que su objetivo último es plantear cómo sacar una empresa mucho más preparada para afrontar los retos Post-Covid y que como consecuencia la empresa prospere.

En adición a lo anterior, hasta estos momentos se han identificado ciertas lecciones que quisiéramos compartir:

- **Agilidad** es el nombre del juego.
- La **resiliencia** se debe incluir en el ADN de la cultura del negocio.
- Mayor conciencia en la **salud física y mental**.
- Cobra importancia el contar con un **Plan de Continuidad de Negocios**.
- La importancia de las 3C's: **Colaboración, Cooperación, Comunicación**.
- Sin la **Sociedad** no somos negocio.
- La **estrategia, el modelo de negocios, la visión, los valores y el propósito de la empresa** nos debe brindar la pauta en nuestro actuar.
- **Tecnología, Digitalización, Automatización e Innovación** son temas que seguirán tomando importancia en la estrategia del negocio, así como el nuevo modelo de negocios que se desarrolle.

El Consejo se debe asegurar que la administración dedique el 80% del tiempo para reaccionar a la contingencia y reservar el restante 20% para pensar en el futuro y las oportunidades del nuevo mercado.

En **Growth and Profit** transformamos empresas y familias empresarias, años de experiencia nos respaldan. Si busca asesoría no dude en contactarnos.



Luis A. Carrero

Socio CDMX

luis carrero@gpcmx.com