

El papel del directorio en tiempos de crisis

“Durante una crisis, las juntas directivas tienen que asegurar la supervivencia de la organización en el corto plazo, pero sin perder la mirada estratégica de largo plazo, velando por la sostenibilidad de la organización”, advirtió **Diego Cubas**, Socio y director general en Cornerstone Perú y México; asimismo, indicó cuáles son los roles fundamentales del directorio en tiempos de crisis.

Mantener su independencia. Es probable que tanto el directorio como el propósito de la organización y el modelo del negocio se replanteen durante una crisis. Sin embargo, el directorio siempre tendrá que asegurar que el CEO y su equipo ejecutivo cuenten con las capacidades para manejar dicha crisis. Además, el directorio tiene que estar muy pendiente a los resultados de la gestión y tener mucha cautela, pero con capacidad de intervenir directamente, si es necesario, y si el equipo ejecutivo pide su ayuda. Mantener la independencia y no intervenir si no es necesario es clave porque podría debilitar la capacidad del equipo ejecutivo.

Plan emergente. El directorio tiene que identificar claramente las posiciones ejecutivas claves del negocio. Incluso, analizar los riesgos que estas posiciones queden vacantes como resultado de la crisis o la incapacidad de alguno de los ejecutivos que la conforman. En este sentido, es recomendable indagar sobre ¿Qué pasa si esta posición queda vacante durante o post crisis? ¿Tenemos a los candidatos internos disponibles? ¿Tienen las capacidades? Si el CEO se va, ¿tenemos quién lo reemplace?

La diversidad del directorio. Hoy, se busca que los miembros del directorio tengan diferentes perfiles, que vengan de diferentes industrias y cuenten con distintas especialidades. Cada vez, es más común, ver miembros de directorio especialistas en Gestión Humana y Transformación Digital.

El presidente del directorio también juega un rol clave, pues debe asegurar que los directores aporten y los comités funcionen como un reloj; además, el presidente debe estar disponible para el CEO siempre, pues esta es la posición más solitaria que existe y la presión que tiene que resistir es muy dura durante una crisis.

Tecnología como pilar clave. La evolución, innovación y tecnología deben estar, indiscutiblemente, en la agenda del directorio. Muchas organizaciones locales muy grandes han sufrido la ola de la crisis de manera violenta por no estar adecuadas a la fase correcta de la transformación digital. En una crisis como la actual, que es parte del ambiente VUCA, el directorio tiene el rol de ayudar a la organización a regresar lo más rápido posible al nuevo normal.