

ANÁLISIS PARA LA ACCIÓN

#ATREVIACovid19

Manuel Bermejo

RECOMENDACIONES PARA GOBERNANZA EN TIEMPOS DE CRISIS: UN DECÁLOGO

En momentos tan complicados como los que está generando la pandemia global del COVID-19, más que nunca, los órganos de gobierno de las empresas deben actuar para preservar que se actúe con cabeza, en aras de salvaguardar la continuidad de las compañías en el corto, medio y largo plazo.

La gobernanza no responde a un mero requisito formal, sino a una fórmula de aportación de valor. Precisamente, y para situaciones tan excepcionales como la actual, propongo un decálogo de acciones que sugiero impulsar desde los órganos de gobierno de las empresas, bien sean consejos de administración formales o consejos asesores.



Manuel Bermejo

Presidente de The Family Advisory Board
Profesor IE Business School



Las tres primeras ponen el foco en el necesario reforzamiento de la mentalidad de los primeros ejecutivos y de sus equipos directivos. Las siete restantes propuestas constituyen medidas muy operativas para salvar a las organizaciones en el corto plazo y lograr una organización eficaz con la que salir reforzadas de esta situación de crisis:

1. Serenidad y perspectiva.

Llamamiento a la serenidad, la responsabilidad, el sentido común y la mirada en perspectiva. Tras la tempestad, llega la calma, y no se puede perder en ningún momento este punto de vista. Como en el fútbol, los partidos duran 90 minutos y en los cinco primeros hay que evitar errores garrafales que comprometan el resultado final.

2. Propósito y valores.

Resulta fundamental anclarse más que nunca en el propósito y en los valores. Desde el propósito establecido, hay que pensar cómo puede contribuir la empresa a resolver una urgencia brutal como la que se ha presentado súbitamente. Hay una gran demanda de liderazgo en la sociedad, y los empresarios y directivos son líderes naturales. Los valores marcan los comportamientos que, como nunca, deben estar hoy presentes.

3. Cultivar la colaboración multigeneracional.

Muchos empleados jóvenes van a poder poner a disposición de sus organizaciones soluciones tecnológicas muy eficaces. Son momentos para estar muy abiertos a agregar valor por parte de todos. En el caso de las empresas familiares, es momento de que las nuevas generaciones propongan también soluciones.

4.- La salud, prioridad.

Es capital proteger al máximo la salud de los colaboradores. Se trata de la prioridad máxima y, en estos momentos, está comprometida. Poner a su disposición todos los medios necesarios para que trabajen con seguridad.

5. La comunicación, fundamental.

Resulta imprescindible asegurar sistemas de comunicación eficaces para que los equipos sigan teletrabajando. Crear un Comité de Crisis con los que hay que interactuar a diario con una pauta clara, con objetivos y responsables perfectamente identificados. Rechazar más que nunca el “hablar por hablar”. No hay espacio para la retórica. Se necesitan líderes, no líricos.

6. Eficiencia.

Más que nunca, las reuniones del “Board” tienen que ser eficientes, aunque estemos en momentos de máximo estrés. Hay que tomar decisiones y adoptar planes de acción, lo demás sobra.

7. Dar ejemplo.

Los miembros del “Board” y la alta dirección deben dar ejemplo ante medidas que afectan a las personas. Si alguien debe quedarse sin cobrar sueldo, si alguien tiene que ver recortadas sus compensaciones, son los de la cima del escalafón. Imposible liderar sin dar ejemplo.

8. La caja, clave.

El mayor riesgo empresarial, lo que está ahora en juego es la supervivencia, y para conseguirlo hay que prestar máxima atención a la caja. La caja ahora es el mayor tesoro. Los criterios sobre su uso deben ser inequívocos. Y, en esta misma línea, es de suma importancia analizar las posibilidades de acceder a planes y/o ayudas gubernamentales.

9. Contingencia.

La incertidumbre es máxima. El hombre propone y el virus dispone. En esta tesitura, se hace necesario desarrollar planes de contingencia que contemplen diferentes escenarios para la vuelta a la normalidad.

10. Teoría del “pit stop”.

Como sucede cuando en Fórmula 1 se obliga a una detención en boxes, estamos ante una parada puntual, no eterna. Es crítico revisar la estrategia corporativa y poner todos los medios para salir “lanzados” cuando la situación lo permita. En ese objetivo nunca hay que olvidar la aplicación de altas dosis de medicina “darwinista”.

No quisiera acabar estas líneas sin mostrar mi solidaridad con todas las víctimas y enfermos del COVID-19. Hay que estar muy enteros de ánimo. Y también quiero expresar mi enorme reconocimiento a todos los héroes que lo están dando todo en estas horas difíciles. Mucho ánimo. De esto salimos. Con corazón, pero también con cabeza. En la empresa, a la aportación del cerebro la llamamos órganos de gobierno. Su papel, como queda dicho, es absolutamente relevante.

