

# Rol de las juntas directivas o del Consejo de Administración en tiempos de crisis y cambios por la covid-19



Por **Alfredo Arana Velasco**  
Presidente Ejecutivo  
Grupo Empresarial  
Cooperativo Coomeva

La pandemia por la covid-19 ha puesto a las empresas ante el desafío más importante de la historia, pues ha traído consigo inmensos impactos, con ingredientes como la volatilidad, la incertidumbre y la ambigüedad, así como la gran complejidad para interpretar la realidad y definir acciones y estrategias de corto y largo plazo; e incluso, en muchas empresas, ha comprometido o imposibilitado su sostenibilidad.

Ante este panorama surge la pregunta sobre el rol que deben jugar las juntas directivas o el Consejo de Administración de las organizaciones, bajo estas circunstancias y en las siguientes etapas de reactivación y consolidación esperadas:

## 1. Actuación plegada a los principios y valores:

Tanto la Junta Directiva como el Consejo de Administración deben asegurar que las decisiones en torno a la gestión de la crisis, como en la recuperación y consolidación, reflejen el propósito y valores de la empresa, así como total coherencia con declaraciones de compromiso social y ambiental. En el caso del Grupo Coomeva, la solidaridad, la ayuda mutua, la equidad, la democracia y la generosidad entendida con amplitud, así

como los principios que llevan a la práctica los valores, y una actuación centrada en el bienestar de las personas y no únicamente en el logro de los propósitos financieros, han sido recogidos en un lema o frase clave que define nuestra postura en esta crisis: "Nuestras acciones son nuestro mensaje cooperativo".

Es de resaltar también que la crisis ha puesto a las juntas directivas a hablar nuevamente de pobreza, cobertura y seguridad social, empleo, educación y salud reconociéndolos como asuntos esenciales de la responsabilidad social y para lograr valor sostenible de largo plazo en la empresa.

## 2. Nuevos énfasis y prioridades:

La pandemia ha obligado a las empresas a ser más flexibles, adoptando ajustes y adaptándose en los aspectos comerciales, operativos y financieros, y a actuar con gran agilidad, a la vez que ha exigido mayor capacidad de ejecución, con muy poco margen de error, de frente al reto de elevar o preservar unos resultados. Todo esto soportado en innovación y desarrollo de nuevos modelos de negociación, y la inserción digital o en la entrada a la Cuarta Revolución Industrial.

Las Juntas también han debido adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo a través de medios digitales, y modificar las agendas para prestar mayor atención a temas de prioridad, a la vez que se han tenido que activar con mayor dinámica los comités de apoyo para monitorear, abordar, decidir y orientar en aspectos financieros, operativos, de riesgo y estratégicos de la empresa.

### 3. Mayor empoderamiento y confianza de la Junta en la Administración:

En coyuntura como la actual, la Junta debe acercarse mucho más al entendimiento de los retos estratégicos, de mercado, financieros y también operativos, para apoyar y orientar a la Administración en la gestión de la crisis y en el manejo de la incertidumbre, sin invadir su gestión pero tampoco sin replegarse y depositar toda la responsabilidad en los administradores.

En este sentido las juntas han tenido que aplicarse más a fondo y con mucha más dedicación de tiempo, actuando con mayor confianza y empoderamiento hacia la Administración.

### 4. Rápida revisión y ajuste a la planeación estratégica y a las proyecciones financieras:

Una junta que oriente a su Administración hacia una revisión y ajuste de las proyecciones financieras de corto y largo plazo, con base en la reflexión estratégica de los impactos para el entorno y para la empresa, es de una ayuda incalculable para no caer en una mirada pesimista de corto plazo, encerrada en la crudeza de la crisis, que no permita identificar las oportunidades y los cambios necesarios.

Las juntas deben ayudar a entender que una crisis como la actual nos lleva, más allá de un ajuste operativo y financiero, a un cambio de modelo de negocio, con nuevos competidores, nuevas preferencias de los consumidores, nuevos canales de compra y de uso, nuevas estructuras financieras, nuevas formas de trabajo, y con el uso más intensivo de la tecnología y las facilidades digitales, implica entender y responder de forma consistente a esa realidad.

### 5. Gestión de riesgo y organismos de control:

Si en algún momento ha sido valorado el concepto de gestión de riesgo es en el presente. Esta crisis ha sido una especie de prueba de estrés general para las empresas y sus subsistemas de gestión. En ese sentido la Junta debe ocuparse y acompañar a la Administración en los planes de acción y toma de decisiones en torno a los riesgos relevantes para la empresa, así como impartir lineamientos para atender con prioridad los requerimientos de los organismos de control y vigilancia, que obviamente aumentan en exigencias en cuanto a reportes preventivos, visitas no presenciales y supervisión más cercana. Es apenas natural que salgan a flote errores o dificultades de la empresa, ante los cuales las juntas deben estar dispuestas

a discutirlos y resolverlos acorde con las circunstancias y con la celeridad requerida.

**6. Liderazgo, gente, cultura y comunicación:** Es imperativo para la juntas directivas promover un nuevo modelo de liderazgo que se adapte a las actuales formas de trabajo y funcionamiento de los equipos, que se presentan y potencian durante la pandemia y que continuarán en la nueva realidad, una vez pase la crisis. Dicho liderazgo debe estar fundamentado mayormente en temas de empoderamiento, confianza y comunicación. En este nuevo contexto es muy probable que continúe el trabajo desde casa, lo que introduce nuevas dinámicas para el liderazgo en cuanto a supervisión, motivación y coordinación de las personas. De otro lado, las juntas directivas deben poner especial cuidado al manejo y atención de asuntos como la selección, remuneración, evaluación, motivación e inclusive a los temas de salud mental de las personas, y velar por la retención de recursos importantes para la misma.

Las juntas deben poner atención a la forma como la empresa comunica su situación y su evolución a los diferentes públicos de interés, ya que vacíos en este aspecto pueden ser factor de desestabilización, especialmente en relación con los accionistas, o con asociados y delegados, como en nuestro caso.

### 7. La evaluación de la Administración y conformación de las juntas:

Momentos como los actuales son propicios para que la Junta evalúe la respuesta y desempeño de la Administración y más específicamente de la alta gerencia, poniendo atención en aspectos como compromiso, liderazgo, respuesta ante los desafíos, manejo del cambio y resultados, coherencia con la estrategia, manejo de los riesgos y también en este aspecto es posible que ya se estén presentando cambios en altos cargos ejecutivos y que se continúen en las siguientes etapas.

De otro lado, las crisis invitan a revisar si la Junta cuenta con perfiles que aporten pensamiento de transformación e innovación, y con experiencia en manejo de crisis. Seguramente veremos muchos ajustes en las próximas asambleas, fruto de esta reflexión.

Finalmente, reiterar el valor y la importancia de las juntas directivas, así como del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia, para el caso cooperativo, para sortear momentos tan exigentes como los que ha planteado la pandemia en este desafiante 2020. 🍀

**Nota:** Agradecimientos a Sandra Rodríguez, Gerente Corporativa Jurídica y a Viviana Osorio, Gestora de Presidencia, por sus aportes y comentarios para este artículo.