El papel de la cultura empresarial en la prevención de crisis

KPMG Board Leadership Center en México

El Consejo y la Alta Dirección desempeñan un papel fundamental en la prevención y gestión de crisis de toda índole que pudieran surgir en la empresa, sea por actores externos o internos. Garantizar un espacio seguro, apto para la comunicación, incidiendo en una cultura corporativa basada en valores, favorecen la consecución de dicho objetivo.

La prevención de las crisis corporativas (a menudo autoinfligidas) ha adquirido mayor relevancia para el Consejo de Administración y la Alta Dirección a medida que continúan apareciendo en los titulares.

Ante esta situación, la responsabilidad del Consejo se vuelve un tema aún más relevante, pues cuando se ignoran las señales de advertencia o la cultura corporativa favoreció el problema, surgen preguntas como: ¿Dónde estaba el Consejo? ¿Se pudo haber hecho más para prevenir la crisis?

Con base en conversaciones con líderes empresariales, podemos destacar que construir y mantener la cultura organizacional en el negocio depende tanto de la forma en que escuchamos a nuestro personal, como de la manera en que les hablamos.

En ese sentido, el punto de partida para el Consejo y la Alta Dirección en la prevención de situaciones de crisis consiste en asegurarse de que los siguientes elementos fundamentales están establecidos; son eficaces, y, sobre todo, quedan al alcance de todos en la compañía. Nos referimos al "tono" en la estructura organizacional, es decir, el contar con programas de ética y cumplimiento, una línea directa de denuncia de irregularidades, capacitación de los colaboradores y un proceso sólido de gestión de riesgos, entre otros.

Como lo han dejado claro recientes crisis corporativas, dichos fundamentos son esenciales, mas no suficientes por sí solos, ya que deben estar respaldados por la cultura organizacional de la compañía.

A continuación, analizamos dos temas relevantes para favorecer una cultura corporativa sólida en torno a valores éticos: en primer lugar, determinar la mejor manera de crear un entorno seguro que apoya a las personas que desean hacer lo correcto, y, en segundo, establecer formas de monitorear dicho entorno.

1. Crear un entorno seguro para hacer lo correcto

Más allá de marcar la pauta y actuar de acuerdo con lo que se predica, las empresas deben crear una cultura en la que sea seguro hacer lo correcto. La Alta Dirección tiene la responsabilidad de estar visible y accesible, creando un ambiente abierto y relajado que anime a las personas a presentarse a denunciar actos que consideren ilegítimos.

El Consejo debe poder confiar en que los colaboradores de todos los niveles se sienten cómodos para hacer preguntas, estar en desacuerdo y plantear temas complejos.

En caso de que un colaborador detecte un comportamiento inadecuado, haber creado un entorno seguro lo motivará a reportar dichas conductas por los medios establecidos para tal propósito.

El poder de los objetivos de desempeño

La inmensa mayoría de la fuerza laboral quiere hacer lo correcto y, en general, busca alcanzar los objetivos que se le plantean. Está en manos de la Alta Dirección cerciorarse de que dichos objetivos son los correctos, y el Consejo debe estar vigilante al respecto.

Establecer objetivos que no están alineados con la estrategia, no sean consistentes con la cultura, o sobre los cuáles el colaborador no tiene margen de acción, podría llevarle, en momentos de presión, a ejecutar actividades o acciones opuestas a la cultura de la compañía.

En cambio, cuando los objetivos son asequibles, razonables y están en consonancia con las metas de la organización todo fluye de forma más dinámica y robustece la cultura organizacional.

Claridad e imparcialidad

El talento pone atención a quién es contratado, despedido y ascendido. Es importante ser imparcial en cuanto al liderazgo, responsabilizar a la fuerza laboral de los resultados en los que puede incidir, y recompensar su desempeño, informándole lo que se espera de ella y cuáles son los incentivos asociados a sus acciones.

Los valores y el propósito en la toma de decisiones

Si la empresa involucra colaboradores operativos en los procesos de toma de decisiones, debe estar claro que la empresa respaldará solo las decisiones que se basen en sus valores como organización, ya sea en cuanto a seguridad, servicio al cliente, ciudadanía, entre otros temas.

Las generaciones actuales tienden a preocuparse más por el propósito subyacente a su trabajo, basado en los valores de la empresa. En este contexto, comunicarlo y motivar al personal a asumir dicho propósito y valores institucionales fortalece la cultura corporativa y permite que el personal pondere sus acciones de cara a estos, reduciendo, así, la incidencia de conductas que podrían originar crisis reputacionales o de otra índole.

2. Monitorear el ambiente laboral

Para mantener un ambiente seguro, es importante monitorear de cerca la cultura y los incentivos en toda la empresa, con un enfoque de escepticismo práctico.

Resulta de valor identificar qué impulsa los comportamientos y resultados que se observan actualmente, y qué acciones reciben una recompensa. Detectar señales de alerta requiere una combinación de diálogo de sondeo en el Consejo, aplicar un enfoque de auditoría y contar con una exposición a la cultura cotidiana de la empresa, en la práctica.

Auditoría de incentivos

Por otro lado, se debe determinar si la remuneración incrementa los riesgos o influye en que se presenten comportamientos incorrectos. Una evaluación formal de riesgos o una auditoría de los incentivos de compensación en la organización puede ayudar a concluir si estos funcionan como se espera o si favorecen conductas que podrían generar una crisis.

Atención en los resultados atípicos: sean positivos o negativos

Si los resultados de un individuo o unidad de negocio son demasiado buenos en determinado trimestre, o si cierto equipo triplicó su desempeño respecto a sus pares, es recomendable indagar a fondo e insistir en que el Consejo esté informado sobre dichas anomalías, sean positivas o negativas, y se mantenga escéptico.

Contar con un sistema de monitoreo que encienda las alarmas cuando existen números que salen de la norma, permite indagar las causas antes de que desemboquen en una situación de crisis.

Criterios de contratación y ascensos alineados a valores

Es necesario revisar los criterios de contratación y los candidatos preseleccionados, especialmente para el nivel superior, a fin de verificar que están alineados con los valores de la empresa, teniendo claro los criterios y la filosofía que Recursos Humanos utiliza en la contratación, ascensos y planificación de la sucesión para los dos o tres niveles siguientes.

Contar con personal cuyo perfil y valores coinciden con los de la empresa, y con reglas claras para el desarrollo profesional, sin duda, contribuye a una consolidación de la cultura organizacional y a permear esos valores a los miembros del equipo.

La opinión de los auditores

Los auditores están naturalmente en sintonía con las presiones que enfrenta el talento y las unidades de negocio, por ejemplo: falta de recursos, tiempos de entrega exigentes y objetivos de crecimiento complejos.

Las interacciones con el área de Auditoría Interna pueden ser particularmente útiles para comprender la actitud general en la empresa, así como cuándo y dónde las actividades funcionan correctamente y en qué casos se están haciendo con negligencia.

Al tomar en cuenta estas opiniones, se pueden detectar, puntualmente, áreas de oportunidad para tomar acciones preventivas en tiempo y forma.

Visitas casuales

Pasar tiempo no estructurado visitando las plantas e instalaciones de la empresa es sumamente productivo. Algunas horas con el equipo de administración local y el talento de línea pueden dar al Consejo de Administración una sensibilidad invaluable, de primera mano, acerca de la práctica de la empresa para descubrir si aquello que el Consejo percibe se alinea con lo que realmente se vive.

Escuchar al personal y establecer una comunicación de dos vías sin distinción de niveles jerárquicos ayuda a la Alta Dirección y a los órganos de gobierno a obtener retroalimentación de primera mano, eliminando el riesgo de comunicación inefectiva o bloqueo de mensajes de valor que pudieran identificar desviaciones de la cultura organizacional.

Si bien no existe un enfoque a prueba de fallas para gestionar riesgos, la capacidad del Consejo para evaluar la cultura de la empresa en todos sus niveles e incidir activamente en ella puede contribuir a prevenir una crisis significativa o de gran escala, así como a gestionar aquellas que se presenten.

KPMG

BOARD LEADERSHIP CENTER MEXICO

Acerca de KPMG Board Leadership Center

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx
800 292 5764 (KPMG)
blc@kpmg.com.mx

KPMG MÉXICO · KPMG MÉXICO · @KPMGMEXICO · KPMGMX

SÚPER EMPRESAS EXPANSIÓN 2021 TOP companies

ESR Empresa Socialmente Responsable Inclusión Social

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.
© 2021 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.