

## Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos

Teodoro Wigodski<sup>1</sup>

El foco de la función del Directorio se ha estado moviendo entre el paradigma que establece “hacer utilidades es lo único importante” para incrementar la riqueza de los accionistas<sup>2</sup>, y el emergente referente de la responsabilidad social de la empresa, con su mirada integradora de los diversos incumbentes<sup>3</sup> de la compañía.

Para el logro de estos propósitos algunas de las actividades del Directorio son: proteger la posición financiera de la empresa; adoptar un plan estratégico para la empresa; determinar si la empresa ha constituido adecuados sistemas de reportes y controles internos; evaluar el rendimiento e idoneidad de la administración, entre otros aspectos relevantes.

La esencia de todo sistema de gobierno corporativo, es ofrecer al directorio la libertad para conducir la empresa, dentro de un marco efectivo de responsabilidad del director frente a la empresa y los accionistas. Se busca establecer un balance entre la libertad y flexibilidad del Directorio para administrar la empresa, y el legítimo interés económico de los dueños – accionistas – de la empresa.

---

<sup>1</sup> Ingeniero Civil Industrial, U de Chile; MBA Loyola College; diplomado en: IMD, MIT, Stanford y Yale. Académico de Ingeniería Industrial, U de Chile. Presidente y director de empresas.

<sup>2</sup> Tesis de Milton Friedman, premio Nobel de Economía 1976, quien señaló que la administración debe servir los intereses de los shareholders (accionistas) de la empresa.

<sup>3</sup> Tesis de Edward Freeman quien señaló que el interés de la administración debe estar puesto en los stakeholders (incumbentes) tales como: accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y la comunidad en donde la empresa opera.

Para que el Directorio asuma de manera innovadora los desafíos empresariales y pueda conservar de manera sustentable una rentabilidad económica sobre el promedio de la industria, los seres humanos que se desempeñan en los cargo directivos tienen que tener la posibilidad de tomar malas decisiones, y que no signifique necesariamente que son culpables y deban compensar los daños económicos provocados a la empresa y sus accionistas.

En Chile la Ley 19.705 sobre Sociedades Anónimas, en su Artículo 41 señala:

*“Los directores deberán emplear en el ejercicio de sus funciones el cuidado y diligencia que los hombres emplean ordinariamente en sus propios negocios y responderán solidariamente de los perjuicios causados a la sociedad y a los accionistas por sus actuaciones dolosas o culpables.”*

La experiencia jurisprudencial de Tribunales de EEUU nos da luces respecto del alcance y proyección de los deberes de los directores como agentes fiduciarios<sup>4</sup> de la empresa.

Bajo esta especial relación, a los directores se les impone los deberes de:

1. actuar con cuidado y
2. actuar con lealtad.

---

<sup>4</sup> Etimológicamente la palabra "fiduciario" nace del latín "fiducia" que significa confianza.

## 1.- El deber de cuidado <sup>5</sup>

En la actualidad la jurisprudencia en EEUU define el estándar de cuidado apropiado de los directores como: “el cuidado que una persona razonablemente prudente usaría, en circunstancias similares, en el cuidado de sus propios asuntos”. Esto se asimila a la culpa grave<sup>6</sup> en el sistema legal chileno.

No obstante, el grado de diligencia y cuidado esperado por las cortes ha variado en el tiempo y según las circunstancias del caso. Las sentencias de los tribunales han sugerido algunas expectativas básicas, aunque no exhaustivas, para un director que cumple con su obligación de cuidado, tales como:

- Mantenerse informados sobre las actividades de la empresa. Si bien no se requiere una detallada inspección de las actividades diarias de la empresa, pero sí un monitoreo general de las prácticas y políticas empresariales, en particular las relativas a los sistemas de información y control de gestión.
- Asistir a las reuniones del directorio.

---

<sup>5</sup> Jurisprudencia de las cortes de EEUU se encuentra en los siguientes juicios: Barnes v. Andrews (1924); Graham v Allis-Chalmers (1963); Shlensky v. Wrigley (1968); Miller v. AT&T (1974); Francis v. United Jersey Bank (1981); Aronson v. Lewis (1984); Smith v. Van Gorkom (1985); Kahn v. Sullivan (1991); In re Caremark Int'l (1996)

<sup>6</sup> Culpa grave, negligencia grave es la que consiste en no manejar los negocios ajenos con aquel cuidado que aun las personas negligentes y de poca prudencia suelen emplear en sus negocios propios. Esta culpa en materias civiles equivale al dolo.

- Revisar regularmente los estados financieros según las costumbres de la industria y la naturaleza de la empresa. Los directores pueden, para efectos de hacer el seguimiento de la compañía, formarse el juicio de la marcha de la empresa a partir de informes preparados por ejecutivos, profesionales externos o comités de directores.
- En caso de insolvencia, el deber de cuidado del director se extiende también hacia los acreedores. Aun cuando la empresa es solvente se entiende que los directores y ejecutivos de entidades financieras tienen un deber fiduciario hacia los financistas, por ejemplo, en caso de depositantes de un banco o fondos en fideicomiso.

1.1.- ¿Cómo se viola el deber de cuidado y quién lleva el peso de la prueba?

El deber de cuidado puede ser quebrantado por:

1. acción<sup>7</sup> u

2. omisión<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Acción: ejercicio de una facultad. Derecho que se tiene a pedir una cosa o la forma legal de ejercitarlo.

<sup>8</sup> Omisión: es muy difícil para el derecho penal determinar en que consiste la omisión, puesto que el derecho espera que el sujeto realice aquéllas acciones que debiera realizar. Esto justifica que se trate de un concepto normativo.

El demandante debe demostrar causalidad entre el actuar del director y el daño causado. Es decir, demostrar que si el director hubiera cumplido enteramente con sus obligaciones, las pérdidas ocasionadas al demandante no hubiera ocurrido.

El director no está obligado a probar que la pérdida se habría producido de cualquier forma, incluso habiendo el cumplido con sus obligaciones.

## 1.2.- Defensas disponibles en relación con el deber de actuar con cuidado

Las defensas al servicio de los directores y principales ejecutivos pueden ser las siguientes:

### a) Protecciones de origen contractual

- Con la empresa: Indemnización de la empresa al director. Es importante señalar que en Chile la Ley de Sociedades Anónimas prohíbe<sup>9</sup> cualquier acuerdo que limite o libere la responsabilidad de los directores ante los accionistas o la sociedad. En EEUU la Ley permite que los Estatutos de las empresas establezcan indemnizaciones a los directores en caso de enfrentar demandas<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Artículo 41 de la Ley de Sociedades Anónimas

<sup>10</sup> En caso contrario, dado el ambiente judicializado del país no habría disposición de profesionales calificados para asumir la responsabilidad y riesgo personal de enfrentar demandas de terceros.

- Con Compañía de Seguros: Es posible contratar seguro<sup>11</sup> que cubra la responsabilidad civil de los directores. Cabe destacar que este seguro tiene diversas complejidades para hacer efectiva la cobertura (Ver nota aparte).

b) Protecciones de origen legislativo: Limitaciones legales incorporadas de formas variadas en las leyes de la mayoría de los Estados de EEUU.

c) El demandante debe acreditar que el director actuó con negligencia grave.

### 1.3.- El deber de actuar con cuidado y la filantropía empresarial

El deber de cuidado cobra particular relevancia en los casos de filantropía empresarial. Este deber obliga a los directores a considerar:

1. si la acción filantrópica constituye un desperdicio de bienes societarios y
2. si es necesario que dicha acción filantrópica tenga una probabilidad razonable de producir beneficios para la empresa.

La filantropía empresarial no es inconsistente con el deber de cuidado. De hecho las empresas llevan a cabo acciones filantrópicas por variadas razones tales como:

---

<sup>11</sup> Conocido en la industria de seguros como los "D&O" (directores y oficiales)

- política de responsabilidad social empresarial
- complementar la estrategia de marketing
- propiciar lealtades y fidelidad de sus trabajadores, consumidores y comunidad
- canalizar incentivos tributarios para estas actividades<sup>12</sup>
- mejorar la reputación, obtener la aprobación de sus pares o de otros filántropos.

No obstante, la filantropía empresarial puede prestarse a abusos, para lo cual existen variadas formas de enfrentar estas situaciones:

- considerar las donaciones como sueldo de los ejecutivos;
- prohibir toda forma de filantropía;
- exigir declaraciones de las donaciones que se ajusten a la Ley de Valores;
- que el directorio supervise directamente estas actividades.

## **2.- El deber de lealtad <sup>13</sup>**

El deber de lealtad requiere que los directores lleven a cabo sus funciones con lealtad a la sociedad, es decir, sin tomar ventaja de la empresa con la cual tienen un deber fiduciario. Históricamente, los directores no podían involucrarse en transacciones que representaran un conflicto de interés sin correr el riesgo de que

---

<sup>12</sup> Por ejemplo la Ley de Donaciones

<sup>13</sup> Jurisprudencia de la cortes de EEUU se puede encontrar en los siguientes juicios: Guth v. Loft (1939); Remillard Brick Co v. Remillard-Dandini (1952); Shlensky v. South Parkway (1960); Burg v. Horn (1967); Farber v. Servan Land Co (1981); Lewis v. Vogelstein (1997).

las cortes decidieran anular la transacción. En la actualidad las cortes han tomado una posición más flexible, validando transacciones que involucran conflictos de interés en ciertas circunstancias.

En Chile la Ley 19.705 sobre Sociedades Anónimas, en su Artículo 45 señala:

*“Se presume la culpabilidad de los directores respondiendo, en consecuencia, solidariamente de los perjuicios causados a la sociedad, accionistas o terceros, .....*

*Se presume igualmente la culpabilidad del o de los directores que se beneficien en forma indebida, directamente o a través de otra persona natural o jurídica de un negocio social que, a su vez, irroque perjuicio a la sociedad.”*

El deber de lealtad se vuelve relevante en situaciones que involucran transacciones entre la empresa y:

- sus directores o ejecutivos, o una empresa que es propiedad de ellos, o en la cuál ellos tienen un interés importante directo, o indirecto (auto-contratación o “self-dealing”)
- otra empresa con la cual comparten directores y/o ejecutivos

- transacciones de otra naturaleza pero que involucra un conflicto de interés, tales como: “insider trading”, ventas de control corporativo y fusiones entre empresa matriz y subsidiaria.
- también situaciones en las que directores o ejecutivos toman provecho de una oportunidad empresarial.

## 2.1.- Defensas disponibles a ejecutivos y directores y cambios del peso de la prueba

En primer lugar, la parte que alega quebrantamiento del deber de lealtad lleva el peso de demostrar

- la existencia de un conflicto de interés y
- que el interés del director en la transacción era importante o substancial, vale decir que el interés y beneficio directo o indirecto tiene una importancia tal, como para afectar el criterio del director.

Si se determina que la transacción envuelve un conflicto de interés importante, el peso de la prueba es traspasado al director para demostrar que la transacción corresponde a alguna de las tres categorías de protección o “puerto seguro”:

1. La decisión de directorio fue aprobada o ratificada por una mayoría desinteresada de los directores informados. Esto requiere que se demuestre:

- a. que la transacción y el interés que el director o ejecutivo tenía en ella fueron revelados completamente al directorio y
  - b. que la transacción fue aprobada por una mayoría desinteresada de los directores. Los directores interesados son considerados para determinar si hubo quórum.
2. El acuerdo fue aprobado o ratificado por una mayoría desinteresada de accionistas informados. Esto requiere que se demuestre:
  - a. que la transacción y el interés que el director o ejecutivo tenía en ella fueron revelados completamente a los accionistas y
  - b. que la transacción fue aprobada por una mayoría desinteresada de los accionistas
3. Que la transacción era justa y razonable. Para evaluar la justicia de una transacción, los tribunales de justicia usan varios criterios, entre los cuales están:
  - a. como se compara el precio con el rango de precios de bienes similares al momento de efectuarse la transacción,

- b. si había una expectativa razonable de que el negocio tuviera un resultado favorable para la sociedad,
- c. cuál fue la conducta del director?, y si
- d. se trató de una transacción bajo presión indebida.

No obstante, la aprobación de una transacción que envuelve conflicto de interés no provee “puerto seguro” para los directores si el demandante logra demostrar que:

1. Los directores o accionistas estaban dominados o controlados por el director en conflicto.
2. La transacción constituía un despilfarro de bienes empresariales, es decir, su precio era desproporcionado en relación al precio justo, o que no tenía que ver con el objeto de la empresa. Para superar este argumento se requiere demostrar que la transacción recibió la aprobación unánime de los accionistas.
3. Existió fraude<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Engaño, acción contraria a la verdad o a la rectitud. Calificación jurídica de la conducta consistente en una maquinación o subterfugio insidioso tendiente a la obtención de un provecho ilícito.

### 3.- Insider Trading <sup>15</sup>

Se constituye una situación denominada “insider trading” cuando se compran o venden valores en base a información importante que no es de conocimiento público cuando:

1. se está bajo la obligación de revelar públicamente dicha información o
2. cuando la información considerada importante fue apropiada indebidamente de un tercero, es decir, en violación de una obligación de lealtad o confidencialidad hacia dicho tercero. Debido a que los directores y ejecutivos de una empresa manejan información importante y confidencial, están afectos a las normas que prohíben transar en base a información del cual tienen acceso privilegiado.

La sección 10(b) del Securities Exchange Act de 1934 y la regla 10b-5 de la autoridad reguladora de EEUU<sup>16</sup>, son las principales normas para evitar y castigar situaciones de fraude. Estas normas prohíben transar valores de oferta pública cuando se esta en posesión de información importante no pública. Las cortes han construido la jurisprudencia para establecer la conducta aceptable para quienes son acusados de transar en posesión de información importante y no pública.

---

<sup>15</sup> Jurisprudencia de la cortes de EEUU se puede encontrar en los siguientes juicios: Cady Roberts & Co (1960); SEC v Texas Gulf Sulphur Co (1969); State Teachers v. Fluor Corp. (1976); Chiarella v. United States (1979); Dirks v SEC (1983); Basic Inc v. Levinson (1988); United States v. O’Hagan (1997).

<sup>16</sup> SEC: Security Exchange Commission, cuyo equivalente local es la Superintendencia de Valores

### 3.1.- ¿Qué es información importante?

En el contexto de valores transados en los mercados públicos, las cortes a menudo usan el criterio de evaluar el impacto en el precio de mercado del activo. Si es razonablemente seguro que al revelarse cierta información, esta tendría un efecto sustancial en el precio de mercado del activo, la información es considerada importante. En el caso de valores que se transan en negociaciones fuera de Bolsa de Valores, las cortes aplican el criterio de evaluar sí para la contraparte en la transacción, la información hubiera sido considerada significativa a la hora de tomar la decisión comercial.

### 3.2.- Teoría tradicional de insider trading

Se ha consolidado que la posesión de información importante y no pública, no establece la obligación de revelarla antes de transar. El deber de “revelar o abstenerse” cuando se está en posesión de información importante y no pública, solo surge cuando se configura una relación fiduciaria<sup>17</sup> o una relación similar de confianza entre las partes de la transacción comercial.

Incluso se ha extendido esta responsabilidad fiduciaria a los “dateados”<sup>18</sup>. Es decir, aquella persona que recibe información importante y no pública de un

---

<sup>17</sup> Es fiduciaria la relación entre los directores o ejecutivos y los accionistas, de la empresa.

<sup>18</sup> Quien recibe el dato de información importante y no pública.

“insider”<sup>19</sup>. Se considera que el “dateado” asume también el deber fiduciario del “dateador”<sup>20</sup> o insider. No obstante, la responsabilidad del perjuicio económico causado al accionista puede ser depositada en el dateado cuando:

1. el insider viola su deber fiduciario hacia los accionistas al revelar la información importante y no pública al dateado y
2. cuando el dateado conocía, o debía haber sabido, que el insider estaba actuando indebidamente al revelarle la información importante y no pública.

Para determinar si un insider violó su deber fiduciario, los tribunales de justicia intentan averiguar si el insider entregó el dato con un propósito indebido, es decir, con la expectativa de recibir algún beneficio personal a cambio. El beneficio personal indebido puede traducirse por ejemplo en algún beneficio monetario, o de reputación, o un regalo a una persona cercana del insider.

Los tribunales han extendido la responsabilidad bajo la teoría tradicional a individuos que son considerados “insiders temporales”. Este es el caso de abogados, contadores o consultores que son contratados temporalmente por la empresa para trabajar en una transacción específica y a quienes se les da acceso a información confidencial para dicho propósito<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Director, ejecutivo, asesor, consultor, abogado, etc. de la empresa.

<sup>20</sup> Quien entrega el dato de información importante y no pública

<sup>21</sup> Redacción de la sentencia *Dirks v. SEC* de 1983, en particular en la correspondiente nota al pie de pagina número 14

### 3.3.- Teoría de la Apropiación Indebida

Bajo la teoría de la apropiación indebida una persona comete fraude en valores públicos cuando se apropia indebidamente de información importante y no pública, vulnerando su deber de lealtad o confidencialidad hacia un tercero que no es el emisor de los títulos públicos y usa esa información para transar valores o la comunica a otras personas para que realicen transacciones.

Excepto en los casos que se radica la responsabilidad en los “dateados”, la teoría tradicional no considera fraudulentas las transacciones realizadas por individuos que no tienen un deber fiduciario con el emisor de los valores, a pesar de que estos transen activos usando información importante y no pública de la empresa.

Sin embargo, en la teoría de la apropiación indebida cualquier persona que realice transacciones en base a información importante y no pública, apropiada indebidamente de un tercero, se le considerará culpable de insider trading.

### 3.4.- ¿Cuándo hay obligación de revelar?

A pesar que la simple posesión de información importante y no pública, no obliga a revelar dicha información<sup>22</sup>, existen situaciones en las que la empresa tiene la obligación de revelar información importante, por ejemplo: cuando se presentan

---

<sup>22</sup> La obligación es de no transar o revelar la información importante y no pública a otros que la usen para transar.

informes a la autoridad reguladora, estos deben contener toda la información requerida y relevante. También para corregir o actualizar información previamente entregada al público para evitar que esta se vuelva engañosa para los usuarios.

La información importante debe ser revelada al público a la brevedad. No obstante la entrega de esta información al mercado puede retrasarse cuando:

1. su conocimiento puede hacer mas daño que bien, por su carácter engañoso
2. la información no esta madura

Cabe señalar que la administración de la empresa no está obligada a explicar o corregir rumores<sup>23</sup> si los rumores no los originó o no son atribuidos a la empresa. Sin perjuicio de lo anterior, en ocasiones los emisores de títulos públicos pueden verse en la obligación de responder a solicitudes de información de las Bolsas de Valores o entidades reguladoras, para aclarar rumores.

Responder a las consultas de los medios de comunicación con un “sin comentarios”, es una forma adecuada de evitar confirmar o negar la información consultada.

---

<sup>23</sup> La frase “sin comentario” significa silencio, no se niega ni se afirma lo consultado.

#### **4. La regla del juicio de negocios**

El deber de cuidado y lealtad son estándares de conducta para el desempeño de la responsabilidad de director de empresa, mientras que la regla del juicio de negocios se ha constituido en un estándar para la evaluación legal del comportamiento del director.

La regla del juicio de negocios busca asistir a los Tribunales de Justicia a analizar el comportamiento del director, para determinar si la decisión del directorio puede ser exitosamente desafiada, o si algún director puede ser considerado personalmente responsable.

La regla del juicio de negocios, que tuvo su origen hace 175 años en los tribunales comerciales de Estados Unidos, estableció un marco de referencia para evaluar si las ineficiencias, pérdidas o errores en la administración de la empresa eran de responsabilidad de los directores, o eran consecuencia del inevitable riesgo de la acción empresarial, en un mercado crecientemente competitivo, complejo, incierto y global.

Se considera que un director de empresa hace un buen juicio de negocios si de manera simultánea:

1. hace el juicio de buena fe para el propósito establecido de la empresa
2. no tiene control sobre los otros directores o un relevante interés personal en la materia del juicio
3. se informa acerca de la materia hasta el punto que razonablemente estima que ha sido apropiado y legal para hacer su juicio de negocio considerando:
  - la razón de negocios de la transacción
  - el efecto de la transacción en los accionistas y otros constituyentes (trabajadores, clientes, comunidad, etc.)
  - la apreciación que tiene la administración respecto del precio y los factores que afectarían al precio de la proyección.
  - la justicia de la transacción a través de una evaluación independiente
  - racionalmente considera que su juicio tiene sentido y es en el mejor interés de la empresa

Las excepciones a la regla del juicio de negocios se presentan en casos que involucren:

1. fraude,
2. negligencia grave o
3. ilegalidad

La regla del juicio de negocios absuelve a los directores por los efectos de sus decisiones, aun en situaciones en que el ejercicio de su juicio pudiera parecer ser un evidente error.

Esto se traduce en que los demandantes deben superar la presunción de que los directores ejercieron un juicio de negocios y/o demostrar que la regla de juicio de negocios no es aplicable. Esto ultimo en posible, por ejemplo, si los demandantes demuestran conflicto de interés o auto-contratación (“self dealing”). En estos casos se traspasa el peso de la prueba al director para que de demuestre que la transacción en cuestión fue justa.

El propósito de la regla del juicio de negocios es proteger la autoridad de los directores en el ejercicio de sus deberes. No intenta aislarlos de sus responsabilidades y obligaciones legales. Los directores se hacen beneficiarios de la refutable presunción de que no han vulnerado su deber de cuidado y diligencia, cuando son cumplidas las cuatro condiciones que caracterizan a un buen juicio de negocios.

La regla del juicio de negocios se ha constituido en los Tribunales de Justicia con experiencia en litigar casos corporativos, en el estándar de evaluación de la conducta de los directores de empresa, por lo que provee un claro y estructurado procedimiento para desarrollar la toma de decisiones en los negocios, con lo cual se estimula y respalda la responsable toma de riesgos empresariales en beneficio de la empresa, los accionistas y el mercado.

## **Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta**

Caída del helicóptero que transporta directores; huelga indefinida; pérdida del principal cliente; suspensión del proceso productivo; arbitraje entre accionistas; cambio de accionista controlador, son algunas situaciones que como director he experimentado en diversas empresas.

Cuando estábamos viviendo este tipo de situaciones hicimos bien en declarar: “hay que administrar la crisis”. Lo primero es reconocer el incidente que tienen el potencial para dañar seriamente al personal, las operaciones, el negocio, o la reputación de la empresa.

Por la creciente frecuencia e impacto económico de estos eventos para las empresas y organizaciones, la administración de crisis se ha transformado en una nueva disciplina en la agenda corporativa.

El alcance de este artículo es proponer las más habituales fuentes de las crisis, sugerir las principales actividades a realizar durante el desarrollo de la crisis, y finalmente algunas recomendaciones para relacionarse con los medios de comunicación.

## Fuentes de crisis

Las fuentes de una crisis son variadas y se podrían agrupar en dos categorías. Los incidentes que por su naturaleza son evitables y aquellos que no son evitables.

		Evitable	
		Si	No
Fuentes de crisis	de	<ul style="list-style-type: none"><li>• Factor humano<ul style="list-style-type: none"><li>○ Interno a la empresa</li><li>○ Externo a la empresa</li></ul></li><li>• Procedimiento operacional</li><li>• Factor tecnológico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Naturaleza</li><li>• Agresión intencional<ul style="list-style-type: none"><li>○ Organización</li><li>○ Gobierno</li></ul></li></ul>

Respecto de las fuentes de crisis evitables, las acciones preventivas desarrolladas antes de la ocurrencia del incidente reducirán el impacto negativo. Sin embargo las fuentes no evitables se pueden clasificar a su vez en posibles como los fenómenos de la naturaleza y los no visualizables, tales como cambio en la legislación tributaria impulsado por la Autoridad.

### **Etapas de la crisis**

Al analizar la historia de las situaciones de crisis, se distinguen tres diferenciadas etapas: antes, durante y después de la crisis.

#### **Antes: Prevención y preparación**

- La experiencia muestra que el costo de las actividades de prevención equivale a menos del 15% del costo operacional de manejar una crisis. El valor de la empresa se hace más robusto cuando se han definido y realizado los programas de prevención de crisis.
- Para priorizar las actividades de prevención es recomendable considera en conjunto las siguientes variables, para estimar el impacto económico esperado de la potencial situación:
  - Valor estimado del posible perjuicio
  - Probabilidad estimada de ocurrencia del incidente

Los ejecutivos y trabajadores de la empresa en general tienen una acertada apreciación de los eventos que manifiestan inminentes condiciones desencadenantes de una crisis. Basta con preguntar para que se revelen los indicios de situaciones que se encuentran en progreso y convergiendo hacia una crisis.

- Procedimiento: responsables, manuales, capacitación, entrenamiento, seguros, cultura organizacional.

Tenga en cuenta que cuando escuche el trueno, ya es tarde para construir el Arca !

### **Durante: Navegando en la tormenta**

Lo habitual es que la crisis este desatada y los sistemas de prevención o no existían o no funcionaron como se esperaba. Nos encontramos en medio de la tormenta con los sentidos confundidos y en ruta de colisión.

El directorio puede desarrollar un papel relevante especialmente en las etapas iniciales de la crisis al compartir con el gerente general sus experiencias en situaciones similares.

Las actividades que son recomendables desarrollar son:

- Constituir rápidamente los recursos del grupo de trabajo
  - Nominar el Encargado de administrar la crisis. Algunas cualidades personales del máximo responsable de administrar la crisis son:
    - Alta tolerancia al estrés
    - Capacidad de liderazgo formal e informal
    - Experiencia en situaciones de crisis
    - Capacidad analítica
    - Capacidad de generar y evaluar alternativas
  - Asignar los recursos humanos, materiales, monetarios
  - Incorporar destrezas especiales donde sea necesario
  - Seleccionar al vocero
- Confirmar continuamente la situación
  - Información objetiva y de diversas fuentes para validar la observación
  - Verificar la coherencia de los antecedentes prospectados
  - Identificar los orígenes de la crisis
  - Adoptar medidas de mitigación
  - Comunicar a la gerencia general y directorio el diagnóstico de la situación y los próximos pasos a desarrollar.
- Comunicación a medios de prensa y actores relevantes de la empresa: accionistas, trabajadores y sus familias, clientes, proveedores, financistas,

autoridades pertinentes. Preparar los mensajes públicos con apoyo de asesor legal.

- Asignar números telefónicos para atención de consultas
  - Establecer personal preparado para dar las respuestas

### **Después: Recuperación del Negocio**

Es necesario que la empresa recupere a la brevedad la capacidad operacional, para lo cual se requiere desplegar actividades para:

- Recuperación del negocio: recuperar la operación; restaurar la relación con proveedores y clientes
- Recuperación financiera: recuperación de seguros, reconstitución de relaciones viables con financistas
- Recuperación del capital humano: reconstitución de la moral interna

### **Algunas recomendaciones comunicacionales**

La más importante estrategia comunicacional durante una crisis, especialmente en las primeras horas, es dar la cara al público y estar disponible para los medios de comunicación.

1. Tener preparado un Plan de Comunicación para situación de crisis, que incluya la relación con los medios de comunicación, la comunidad y los trabajadores.
2. Asegurarse que el equipo a cargo de manejar la crisis ha tenido un entrenamiento formal en entrevistas de prensa. No espere que la crisis ocurra para asignar a los voceros.
3. No huya o se esconda de la prensa durante la crisis.
4. Nunca mienta. Ni siquiera “pequeñas mentiras blancas”. Si no sabe lo que pasa, diga que se esta investigando e informará a la brevedad.
5. No de información “*off the record*”. Solo diga aquello que esta dispuesto a que aparezca en primera plana en la prensa.

