Deloitte.

Coraje bajo el fuego:
Acogiendo la disrupción♦

Alerta para directores 2017
Global Center for Corporate Governance

♦ Documento original: "*Directors' Alert 2017. Courage under fire: Embracing disruption*", Deloitte Insights, October 18, 2017. Global Center for Corporate Governance – https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/directors-alert-courage-under-fire.html.
Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte &Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

3 Introducción: acogiendo la disrupción
4 Estrategia
9 Cultura
12 Perspectiva de un director: Richard H. Lenny
16 Tecnología
21 Innovación
24 Perspectiva de un director: Edward Chow
28 Compensación
32 Perspectiva de un director: Cesare Bisoni
37 Efectividad de la junta
40 Perspectiva de un director: Kazuhiko Toyama
43 Transparencia
47 Conclusión: Disrupción – oportunidades, riesgos, y valentía
50 Notas finales
51 Recursos
52 Contactos
54 Agradecimientos

Estimados lectores,

La disrupción se ha convertido en la norma en nuestro volátil entorno global de los negocios. Esta disrupción es acelerada por una variedad de factores – nuevas tecnologías, cambios culturales, tendencias demográficas, eventos geopolíticos, y globalización – los cuales a menudo trabajan en tándem.

Esos factores tienen el potencial para seriamente generar disrupción en los actuales modelos de negocio. Las organizaciones que escogen acoger esta disrupción más que asumir una postura estrictamente defensiva son las que están mejor posicionadas para generar valor de largo plazo para sus *stakeholder*s. Esto requiere la capacidad para anticipar los eventos disruptivos y la disposición para responder a ellos con coraje, al tiempo que se centra en el éxito de largo plazo. Los líderes necesitarán encontrar maneras nuevas para sopesar la iniciativa y aprovechar la disrupción para su ventaja.

Esta edición de *Director's Alert* [Alerta para directores], de Deloitte, examina algunas de las oportunidades y desafíos que probablemente enfrenten las juntas de directores en el 2017. Muchos de ellos son problemas continuos: la necesidad de desarrollar y ejecutar una estrategia efectiva de largo plazo en un entorno disruptivo; la guerra por el talento y las ventajas de una cultura corporativa alineada con la visión estratégica de la organización; mayor escrutinio, por parte de los accionistas y de los medios de comunicación, de la compensación del ejecutivo; y los beneficios de la diversidad en la sala de juntas que se base no solo en género, raza, y edad, sino también en la experiencia y los enfoques de los directores para la solución de problemas. Además, las organizaciones también enfrentarán desafíos únicos que reflejen sus propias circunstancias particulares.

Varios de nuestros líderes globales de negocio fueron entrevistados en esta edición; esos individuos trabajan estrechamente con muchas de las organizaciones líderes del mundo y a menudo son solicitados en eventos importantes de la industria para que proporcionen perspectivas sobre los problemas que las juntas es probable que encuentren en el 2017. Esos líderes ofrecen sus conocimientos para ayudarles a los lectores a centrarse en lo que importa, de manera que puedan trabajar con la administración para desarrollar planes de acción apropiados para capitalizar en las oportunidades disruptivas y para mitigar sus riesgos asociados.

También hablamos con directores de organizaciones globales líderes provenientes de diferentes regiones a fin de obtener sus puntos de vista sobre los desafíos y oportunidades para las juntas en el 2017. Ellos proporcionan ideas provocativas sobre el rol de la junta, incluyendo las crecientes demandas que están siendo hechas a los directores y la necesidad de dedicar suficiente tiempo a las actividades que crean valor para sus organizaciones. Ellos expresan preocupaciones acerca del impacto del entorno regulatorio global en sus negocios y la economía en general, así como también la necesidad de revelaciones prudentes que proporcionen perspectivas sobre las decisiones de la junta y las operaciones de negocio sin comprometer la posición competitiva.

Acogiendo la disrupción

Cada artículo proporciona una lista de preguntas que los directores pueden hacer para comenzar a explorar los problemas con sus propias juntas. Esas preguntas no son exhaustivas, pero proporcionan una estructura de manera que los directores puedan hacer sus propias preguntas y continúen la discusión hasta que estén cómodos con que la administración estará bien posicionada para abordar los problemas. También proporcionamos herramientas y recursos para ayudarles a los directores a excavar más hondo; pueden ser descargados de nuestro sitio web u obtenidos mediante contactar a su socio de Deloitte.

Dan Konigsburg
Senior Managing Director
Global Center for Corporate Governance

Chantal Rassart
Partner
Canadian Center for Corporate Governance

Michael Rossen
Managing Director
Global Center for Corporate Governance

Jonathan Goodman
Global Managing Partner
Monitor Deloitte
Vice Chairman, Deloitte Canada

Inyectar coraje en la estrategia

Una de las responsabilidades centrales de la administración ejecutiva es el diseño y la ejecución oportuna de la estrategia. Para los directores, es desafiar, examinar, y en últimas ratificar esa estrategia. Sin embargo, en este entorno más dinámico, incierto y lleno de disrupción, muchos argumentan que la estrategia es muy difícil de hacer, de importancia secundaria, o, peor aún, irrelevante. Una señal segura de esta abdicación es el surgimiento de la estrategia como eslogan: "Nuestra estrategia es ser flexibles," o "ágiles," o "digitales."

Pero la necesidad de hacer un conjunto coherente de selecciones, lo cual es la pieza central de la estrategia[1], nunca ha sido más importante. En su núcleo, la estrategia es la base a partir de la cual dirigir los preciosos recursos de la compañía. Es el tejido conectivo a través de los niveles de administración y entre las funciones. Sirve como el filtro para distinguir las oportunidades entre las muchas distracciones presentadas por un entorno cambiante. La buena estrategia, ejecutada bien, es esencial para el desempeño financiero fuerte y para la creación de valor perdurable en el tiempo. La buena estrategia, articulada de manera convincente, es esencial para la comunicación con los *stakeholders* y con mercados de capital, y para mejorar la transparencia en una era de aumento del activismo del accionista y de tormentas en los medios de comunicación. Y la buena estrategia, articulada de manera cuidadosa, debe permitir las transformaciones que las organizaciones tienen que realizar no solo para sobrevivir, sino para prosperar en el futuro.

Esto plantea una pregunta obvia: ¿qué conlleva producir una gran estrategia en un entorno ciclónico? Procesos, metodologías, y capacidades de todo tipo son necesarios, pero no son suficientes. Ni lo son las innovaciones en investigación del cliente, analíticas de datos, y elaboración de prototipo de ciclo rápido a pesar de que todas ellas permiten que la estrategia avance.

Lo que realmente diferencia a la estrategia es la valentía.

Valentía es la disposición a realizar acción cuando es difícil, o riesgoso, o miedoso hacerlo. En el contexto más estricto de la estrategia de negocio, es la disposición a comprometerse en conversaciones valientes, para provocar consideraciones valientes, y para tomar y ejecutar elecciones valientes

Conversaciones valientes

El diálogo abierto es el motor del compromiso del ejecutivo. Entonces sí, las discusiones sobre estrategia entre los ejecutivos, entre los ejecutivos y la junta, y a través de la organización deben estar llenas de significado; deben ser estructuradas y apropiadamente centradas o ampliadas dependiendo de la situación y del tema.

Y deben ser valientes. Una conversación valiente es una que trata temas difíciles o incómodos no de manera marginal, sino deliberada y centralmente. Es una que no solo involucra, sino que invita una diversidad de perspectivas. Los ejecutivos y los miembros de junta que promueven conversaciones valientes reconocen que las preguntas son un activo a ser desplegado sabia y amablemente, no liberalmente y al azar. E inversamente, una conversación valiente es una que invita a los participantes no solo a que hagan preguntas, sino a que cuestionen las respuestas, especialmente en un momento que hoy es de disrupción masiva e incertidumbre prolongada.

Consideraciones valientes

A través de las industrias, las convenciones de larga data sobre las fronteras, la durabilidad de las ventajas, y las maneras para competir están cambiando rápidamente, los resultados, los destinos de corto y mediano plazo, son inciertos. Con este tipo de descontento institucionalizado, es fácil que los ejecutivos senior y los miembros de la junta traten de aferrarse a lo que conocen, incluyendo sus supuestos tradicionales acerca de sus negocios y el mundo a su alrededor.

Pero ciertamente ello es una ilusión. En el entorno actual, crear y sostener una estrategia sólida requiere una disposición para enfrentar las realidades de un mercado tumultuoso, cambiantes necesidades del cliente o competidores que destruyen los límites – no importa que tan difícil, o poco atractivo, o contra-intuitivo pueda ser hacerlo. Una estrategia efectiva requiere confrontar la incertidumbre más que negar su existencia o paralizarse por ello. Significa pensar de manera amplia acerca de qué tan fundamentalmente diferente puede el entorno ser en tres, cinco o 10 años a partir de ahora – empoderado por globalización, demografías cambiantes, y saltos exponenciales en tecnología, conectividad, y digitalización. Significa la disposición a considerar posibilidades muy diferentes mediante las cuales posicionar, diseñar valor nuevo para los clientes, competir, y colaborar con el tiempo.

Selecciones valientes

En últimas, el diseño de una buena estrategia requiere que los ejecutivos, con el respaldo de sus juntas, trasladen la consideración, el examen, el diálogo, y la experimentación en selecciones significativas que se puedan llevar a la acción. Selecciones valientes significa hacer intercambios reales: escoger participar en algunos mercados y no en otros; escoger servir y deleitar a ciertos clientes y disuadir o no servir a otros; escoger invertir en una fuente específica y defendible de ventaja, no en todas las capacidades posibles.

Por extensión, las selecciones valientes involucran la disposición a dejar de financiar negocios o iniciativas que tuvieron sentido en un momento en el tiempo, pero ya no, en orden a prudente y con propósito, invertir en posiciones, innovaciones, y experimentos que expondrán o definirán el futuro. El éxito requiere la valentía para sobreponerse a la tendencia a sistemáticamente subestimar el riesgo del status quo mientras se sobreestima el riesgo de hacer algo nuevo o diferente.[2] Mediante elaborar y actuar a partir de selecciones valientes, los ejecutivos y las juntas pueden darle forma al portafolio corporativo para ganar en el futuro más que simplemente para proteger el pasado.

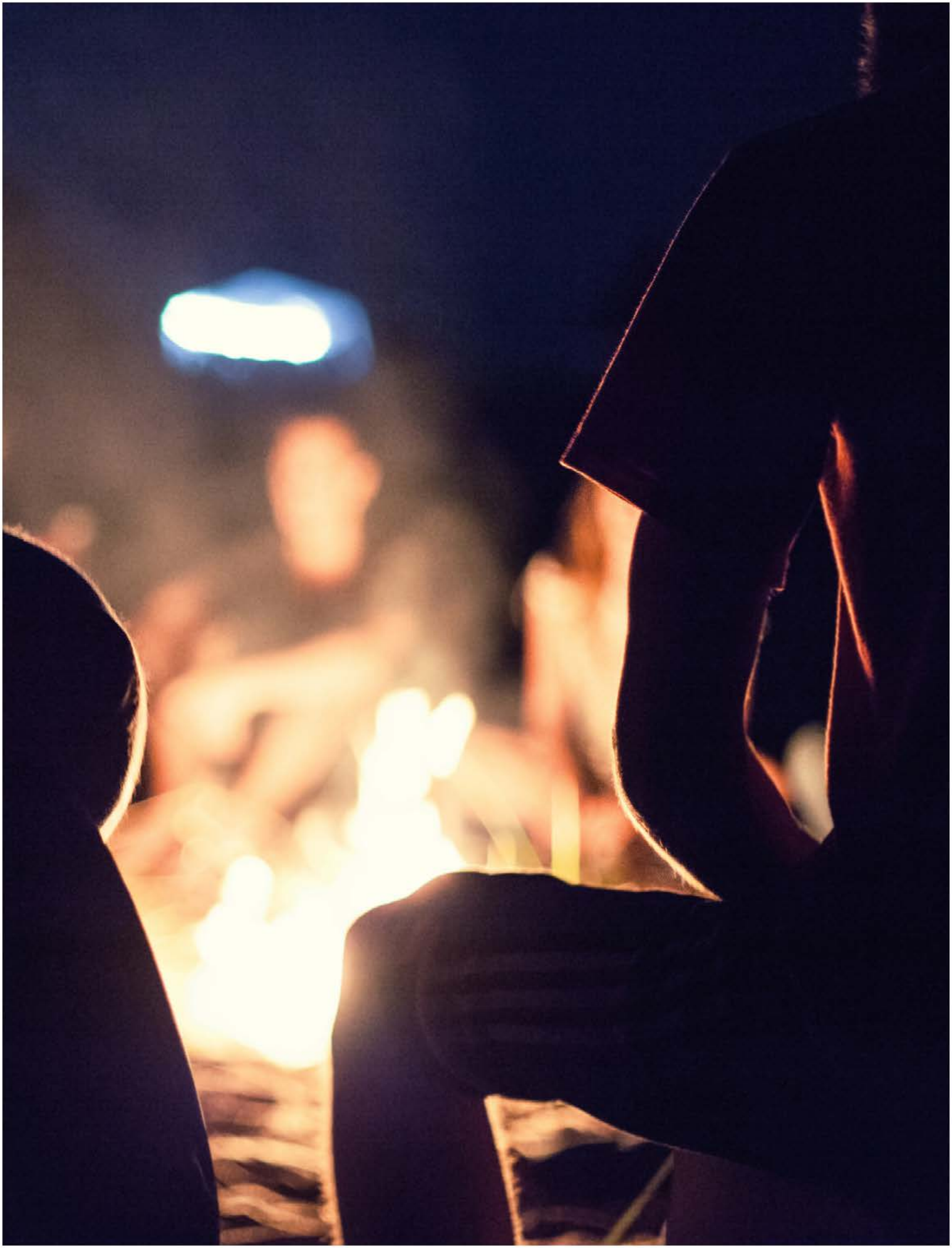
"En este tiempo de incertidumbre y disrupción, el diseño y la ejecución de la estrategia nunca han sido más importantes. El desafío no es simplemente gastar tiempo en la estrategia, sino verdaderamente inyectarle valentía a la estrategia – mediante en comprometerse en conversaciones valientes, generar consideraciones valientes, y en últimas elaborar y actuar a partir de selecciones valientes."

Jonathan Goodman

El diseño y la ejecución de la estrategia no deben ser cómodos. Conlleva valentía por parte tanto de los ejecutivos y las juntas para enfrentar un mercado cambiante, comprometerse en conversaciones más incluyentes, y sopesar los beneficios y los riesgos de cara a la incertidumbre.

Preguntas para que los directores hagan

- ¿Cuáles son los supuestos clave que subyacen a nuestra estrategia actual? ¿Esos supuestos todavía mantienen la dinámica de nuestro mercado, clientes, competidores, o ecosistemas emergentes?
- ¿Qué tipos de disrupciones es probable que enfrentemos? ¿Qué amenazas u oportunidades ofrecen esas disrupciones? ¿Estamos siendo suficientemente audaces con nuestras actividades de innovación?
- ¿Estamos en el negocio correcto? ¿Somos el mayor propietario para nuestros negocios? ¿Qué modelos de negocio debemos adoptar para crear valor en el futuro?
- ¿Nuestra estrategia involucra intercambios genuinos? ¿Qué estamos seleccionando no hacer? ¿Dónde estamos seleccionando no invertir, y por qué?
- ¿Tenemos el liderazgo, las capacidades, y la capacidad de inversión para lograr nuestros objetivos? ¿Cómo podemos construir o tener acceso a las capacidades requeridas para tener éxito en el futuro (e.g., orgánicamente o mediante adquisiciones y asociaciones)?
- ¿Tenemos suficiente compromiso con la administración ejecutiva sobre los problemas de estrategia durante el año?
- ¿Tenemos perspectivas suficientemente diversas entre los ejecutivos y los miembros de la junta para desarrollar y ejecutar una estrategia ganadora, una que esté en sintonía con el futuro, en lugar a una enraizada en el pasado?



La clave para orientar la estrategia y todo lo demás

Las organizaciones tradicionalmente han dedicado considerables tiempo y esfuerzo para desarrollar estrategias sofisticadas para capitalizar las oportunidades del mercado y mitigar el riesgo de mercado, pero han tendido a prestar menor atención a la cultura de la organización, la cual puede ser difícil de medir y administrar y a menudo se dejó que evolucionara por sí misma.

Esto no es para decir que la cultura no ha sido reconocida como importante durante hace mucho tiempo. Por ejemplo, en libros de los años 1980 tales como *In Search of Excellence* [En búsqueda de la excelencia] por Robert H. Waterman Jr. y Tom Peters, se da una mirada en profundidad a la influencia que la cultura tiene en la estrategia.

Hoy, hay un reconocimiento renovado de la importancia que la cultura tiene en la orientación de la estrategia. Todo el 87 por ciento de los CEO y líderes de recursos humanos encuestados que respondieron la *2016 Human Capital Trends*, de Deloitte, considera que "la cultura es una potencial ventaja competitiva." Solo el 19 por ciento considera que sus organizaciones tienen la "cultura correcta," mientras que más de la mitad señala que sus compañías están intentando cambiar la cultura en respuesta a los mercados cambiantes del talento y a la competencia incrementada. Solo el 28 por ciento considera que verdaderamente entienden su cultura.

Alineación de estrategia y cultura

Un estudio reciente publicado por el UK Financial Reporting Council concluyó que, "La estrategia para lograr el propósito de la compañía debe reflejar los valores y la cultura de la compañía y no debe ser desarrollada por aislado. Las juntas deben vigilar ambos."[3]

La cultura puede ser pensada como "la manera como aquí hacemos las cosas," e incluye los valores, creencias, comportamientos, artefactos, y sistemas de recompensas que influyen en el comportamiento del día-a-día de las personas. La cultura tiene un impacto generalizado en la organización porque define la manera como los empleados sirven a los clientes e interactúan unos con otros, y la manera como ellos y la organización responden a los desafíos.

La cultura es particularmente importante para la fuerza de trabajo del presente. La generación Milenial da considerable valor al balance trabajo/vida, al propósito de la organización, y a si la compañía está alineada con sus valores e ideas personales. Con el advenimiento de los medios de comunicación social, la cultura de la organización ya no está confinada a sus propios cuatro muros. Hoy, los Milenial discuten con sus empleadores, califican a sus CEO, y hablan unos con otros en línea acerca de su experiencia de trabajo. Si la propuesta del empleado es inconsistente con lo que las personas están diciendo en línea, esa discrepancia será expuesta rápidamente.

La importancia de la cultura es quizás más aparente cuando las cosas van mal. La desalineación entre cultura y estrategia puede no solo reducir la capacidad de la organización para lograr sus objetivos estratégicos, sino descarrilar por completo la estrategia y dañar de manera importante la reputación de la organización. La crisis financiera del año 2008 resaltó el impacto que la cultura tiene en la estrategia; habiendo sido diferentes los comportamientos culturales en muchas compañías de servicios financieros, la disrupción financiera podía haber sido mitigada.

La cultura necesita ser una preocupación principal de las juntas de directores y de la administración por dos razones. Primero, las consecuencias de la estrategia y el comportamiento desalineados afectarán todos los aspectos de la organización. Segundo, el tono cultural de la organización necesita ser establecido desde lo alto; si no lo es, una cultura fuerte alineada con los objetivos de la organización no evolucionaría por sí misma.

Veronica Melian
Global Culture Practice Leader
Human Capital Practice Leader
Deloitte LATCO

Medición de la cultura

Investigación reciente de Deloitte ha identificado medidas de cultura tanto centrales como diferenciadas.

Índices de la cultura central

- **Enfoque colectivo.** ¿Qué tanto la organización enfatiza la colaboración y el trabajo en equipo sobre la iniciativa individual?
- **Riesgo y gobierno.** ¿Qué tan importante es el cumplimiento y qué tanta estructura es proporcionada con relación al comportamiento? En algunas organizaciones, esto es un continuo donde los niveles de estructura difieren de las unidades de negocio.
- **Orientación externa.** ¿Qué tanta energía se pone en servir a los clientes y tratar con el entorno, comparados con el tiempo y esfuerzo que se gasta en la dinámica interna?
- **Cambio e innovación.** ¿Qué tan importante es para la organización buscar nuevas direcciones y oportunidades?

Índices diferenciados

- **Valentía.** ¿Las personas tienen la valentía para enfrentar dilemas o fallas éticas?
- **Inclusión.** ¿Qué tanto la organización acepta personas con diferentes ideas y antecedentes?
- **Compromiso.** ¿Cuál es el nivel de compromiso y participación del empleado? ¿Sienten ellos un sentido de orgullo y propiedad en la organización?
- **Creencias compartidas.** ¿Cuáles valores y creencias específicos son importantes para la organización?

La cultura de la organización no puede cambiar durante la noche. Crear una cultura sostenible también requiere estabilidad del empleado; las organizaciones con rotación alta del empleado tienden a tener culturas más débiles, y ello puede ser exacerbado por modelos extendidos de talento que incluyen contratistas y otros trabajadores externos que no están en la nómina de la organización.

De otro modo, dado que los Milenial se convierten en el grupo demográfico más grande en la mayoría de las organizaciones, sus nuevas perspectivas y valores les proporcionan a las organizaciones una oportunidad para refrescar su cultura.

Tono desde lo alto

Dado que la cultura tiene un efecto generalizado, no puede ser delegada al departamento de recursos humanos; tiene que ser una responsabilidad crítica de la junta y de la organización.

Los líderes de la organización – su junta de directores y la administración principal necesitan establecer el tono desde lo alto, estableciendo un modelo para el comportamiento esperado de todos los empleados. Los líderes también tienen que ser conscientes de la manera como la cultura se traslada en cascada a través de la organización. Un bien intencionado tono desde lo alto sufrirá disrupción si el supervisor inmediato del empleado establece un ejemplo diferente y recompensa diferentes prioridades.

Las organizaciones también necesitan entender cómo los incentivos del desempeño influyen en la cultura. Los incentivos desalineados fueron un factor primario detrás del comportamiento poco ético demostrado durante la crisis financiera del 2008 y a menudo son citados por influir en los fracasos corporativos.

Es importante que los líderes entiendan la cultura de su organización y sus limitaciones estratégicas. La mayoría de las encuestas actuales de talento miden el compromiso de los empleados y cómo sienten acerca de "la manera como las cosas funcionan," pero no identifican las razones subyacentes que orientan esas evaluaciones. Para valorar el clima cultural y determinar si permite o menoscaba la estrategia subyacente, las organizaciones necesitan ir más allá de las encuestas de selección múltiple. Una alternativa es realizar simulaciones periódicas de casos de negocio para ver cómo las personas reaccionan ante diferentes circunstancias, tales como el estrés involucrado en satisfacer las medidas de desempeño, la presión de colegas para participar en actividades poco éticas, las oportunidades para eludir los controles, o la necesidad de tranquilizar a los clientes descontentos. Sesiones como esas pueden ayudar a identificar los comportamientos potencialmente riesgosos que necesitan ser abordados.

Finalmente, a pesar de la creciente conciencia de la importancia de la cultura, pocas organizaciones la discuten en sus reportes anuales. En la medida en que las organizaciones ganan una conciencia más profunda del poder de la cultura corporativa para ayudar o impedir los objetivos estratégicos y financieros, pueden querer considerar los beneficios de la mayor revelación.

Preguntas para que los directores hagan

- ¿Qué tan bien entendemos la cultura de nuestra organización? ¿Hemos intentado medirla y, si es así, le hacemos seguimiento al progreso para ver cómo nuestra cultura puede estar cambiando?
- ¿Qué están diciendo nuestros empleados y otros acerca de nuestra organización en los medios de comunicación social y en otros lugares? ¿Qué tan bien se ajusta nuestro propio entendemos de quiénes somos y qué valoramos?
- Si hemos realizado una fusión o adquisición importante, ¿entendemos su impacto en nuestra cultura? ¿Qué estamos haciendo para prevenir que nuestra cultura sea afectada de manera adversa?
- ¿La cultura es considerada en cómo evaluamos y recompensamos al CEO? ¿Nuestras estrategias de sucesión del liderazgo incluyen la cultura y la ética como criterios cuando se selecciona al CEO?
- ¿Entendemos el impacto que la cultura de nuestra organización tiene en su marca de empleo y en su capacidad para atraer, contratar, y retener al talento principal?
- ¿Entendemos de manera clara los comportamientos específicos que estamos promoviendo mediante nuestras evaluaciones del desempeño y nuestras recompensas? ¿Entendemos y hacemos seguimiento a cómo esos incentivos pueden influir en cómo nuestras personas interactúan con los clientes y proveedores? ¿Estamos en riesgo de fomentar comportamiento poco ético mediante establecer objetivos que sean demasiado agresivos y cortos de vista?

"La cultura necesita estar vinculada a los comportamientos diarios de todos en la organización. La manera como los empleados interactúan unos con otros y con los clientes, los comportamientos que la organización recompensa, y el ejemplo dado por su liderazgo, todos ellos tienen un impacto en la cultura, lo cual, a su vez, afecta la capacidad de la organización para lograr sus objetivos estratégicos."

Veronica Melian

Una conversación con

Richard H. Lenny

Las compañías enfrentan un conjunto creciente de riesgos – estratégico, cibernético, reputacional, y financiero, además del riesgo de disrupción. Muchos confían en que pueden vigilar los riesgos que conocen, pero están preocupados por los riesgos desconocidos, los "cisnes negros" que pueden estar por venir. Las compañías y sus juntas están mirando la innovación y la tecnología para continuar transformando sus negocios para el crecimiento futuro. Las discusiones en la sala de juntas necesitan balance entre los temas tradicionales y emergentes, y dedicar tiempo para inmersiones más profundas que les permitirán entender de mejor manera todo el espectro de riesgos e incertidumbre que enfrentan sus organizaciones.

Para tener la perspectiva de un director sobre este entorno de gobierno, hablamos con Rick Lenny, quien comparte sus pensamientos sobre el rol de la junta, los dos desafíos creados por los eventos geopolíticos y las emergentes tecnologías innovadoras, y algunas de las selecciones difíciles que las juntas necesitan abordar con valentía.

Deb DeHaas
Vice Chairman, Chief Inclusion Officer, and National Managing Partner
Center for Board Effectiveness
Deloitte US

Richard H. Lenny es el presidente no-ejecutivo de Information Resources y miembro de las juntas de directores de McDonald's, Discover Financial Services, ConAgra Foods, e Illinois Tool Works. Entre 2001 y 2007, fue presidente, y director ejecutivo jefe de The Hershey Company. Antes en su carrera, el Sr. Lenny fue presidente de Nabisco Biscuit Company y de Pillsbury, North America.

Con las crecientes demandas hechas a las juntas de directores, ¿dónde deben ellos centrar su atención?

La prioridad número uno de la junta debe ser entregar valor superior del accionista en el largo plazo. Los directores son elegidos por sus accionistas y, como fiduciarios de las compañías, esto es lo que los inversionistas esperan de la junta y es la razón por la cual ellos invierten en las compañías.

Lo que puede hacer de esto un desafío es una guerra continua entre centrarse en el crecimiento y las cada vez mayores demandas a nombre del "mejor gobierno." Obviamente, las juntas tienen que practicar buen gobierno; esto no es negociable. Practicar buen gobierno es necesario, pero esto solo es insuficiente para entregar valor superior de accionista. Con los muchos problemas que las juntas enfrentan, las juntas tienen que evitar los errores de responder al último titular y mantener su centro de atención en los problemas y oportunidades críticos que enfrentan sus compañías.

Dada esta situación, ¿necesitamos un nuevo modelo de gobierno?

No. Sin embargo, considero que se requieren fuertes disciplina y liderazgo del presidente de la junta, el CEO, y, si las posiciones de presidente y CEO están combinadas, del director líder para asegurar que las juntas gastan la cantidad correcta de tiempo en los temas correctos. Esto es más que solo tener los temas correctos en la agenda; también es tener esos temas abordados con el nivel correcto de profundidad.

Encomendar mayor responsabilidad a los comités de la junta es una manera para evitar sobrecargar la agenda de la junta. El sumergirse profundamente en los problemas clave que enfrenta la junta puede algunas veces ser más apropiadamente manejado a nivel de comité. Los comités están conformados por personas que están mejor posicionadas para abordar esos temas, tienen acceso a los recursos apropiados de la compañía, y pueden dedicar el tiempo necesario. Dadas las llamadas por mayor transparencia y revelación, revisar los reglamentos de los comités para reflejar esas responsabilidades adicionales es un buen ejemplo de revelación apropiada.

¿El Brexit y otros problemas geopolíticos están creando dolores de cabeza para las juntas?

Usted ha tocado un problema muy difícil e irritante. En el mejor de los casos, las bolas de cristal de la administración y de la junta están bastante nubladas, y cuando se trata de intentar navegar las aguas no-navegables de los problemas geopolíticos, esas bolas de cristal se vuelven opacas.

Ciertos eventos están más allá del control de la junta; por lo tanto, no es aconsejable que la junta gaste demasiado tiempo en ellos. Sí, hay maneras para entender mejor las implicaciones potenciales de esos problemas, pero modificar inmediatamente la estrategia de la compañía no es una de ellas.

La organización tiene que entender los mercados en los cuales compite y sus fuentes relativas de ventaja competitiva, y luego desarrollar y ejecutar una estrategia que tenga la mayor oportunidad para entregar valor superior del accionista. Siembre debe haber planes de contingencia. Si bien intentar abordar los problemas globales a nivel de la junta puede generar una discusión interesante, es dudoso que esta discusión proporcionaría luces y beneficio significativos para la administración.

Hay continuos pedidos por mayor diversidad en las juntas. ¿Cómo piensa usted que las juntas lucirán dentro de cinco años?

Es imperativo que la diversidad de la junta tenga que mejorarse tanto en términos de representación como en términos de diversidad de experiencia y de pensamiento. Pero la verdadera naturaleza del negocio, y las personas que se llevan a las posiciones de liderazgo y comienzan a poblar las juntas, en cinco años veremos que las juntas son mucho más diversas en ambas áreas.

La representación en la junta es la "mecánica" de la diversidad. Es fácil tomar la matriz de habilidades, verificar los cuadros, y concluir que el trabajo de la junta está realizado. Por ejemplo, hay un riesgo cuando las juntas vinculan a alguien que es excelente en un área particular solo para llenar una brecha. Cuando se trata de eso, todos los ojos se dirigen al experto, pero cuando surge cualquier otro tema, todos los ojos se alejan de esa persona.

Lo que de lejos es más importante cuando se conforma una junta es crear la dinámica correcta y la capacidad para que los directores trabajen bien juntos, particularmente en tiempos desafiantes. La junta necesita representar una enorme diversidad de pensamiento, se capaz de estar en desacuerdo sin ser desagradable, y tener el balance apropiado de habilidades y capacidades para abordar todos los problemas que enfrenta.

La presión por mayores revelaciones continúa. ¿Cómo las juntas están respondiendo?

Hay una creencia equivocada de que a más que uno pregunta, mejor entenderá las cosas. Más revelaciones no son mejor; mejores revelaciones son mejor. La revelación y la transparencia están en el ojo de las personas que las piden; a menudo cuando usted les da a las personas lo que piden, todavía dirán que no es suficiente.

Todo este problema requiere mayor disciplina por parte de las organizaciones y sus juntas. Las juntas están siendo presionadas a revelar más, pero no pueden hacer esto de una manera que pueda poner en peligro la posición competitiva de la organización. De manera que cuando las juntas y la administración retroceden en relación con más revelaciones, no es porque estén en contra de la revelación; es porque están preocupadas acerca de proporcionar más conocimientos competitivos que otros estarían muy interesados en entender mejor.

Una solución, si bien estando conscientes acerca de la revelación razonable, es que la junta, la administración, y los directores externos líderes se reúnan con los inversionistas institucionales para discutir qué está haciendo la organización y por qué. Este tipo de diálogo entre la compañía y sus inversionistas es mejor que intentar cubrir en un documento cada solicitud de mayor transparencia.

¿Cuáles son los problemas difíciles para los cuales los directores necesitan valentía para abordarlos?

Hay un par de ellos. Uno es la estructura de capital de la compañía y las selecciones alrededor de la estructura de capital, particularmente dados la influencia y el impacto de los activistas. Y, por cierto, las juntas necesitan determinar cómo y cuándo defender la compañía contra los activistas. Ellas también necesitan conocer cuándo trabajar con los activistas porque ello va en ambos sentidos; nunca duele escuchar y hay momentos cuando tiene sentido tener el nivel correcto de discusiones y compromiso.

En relación con su pregunta, las juntas necesitan tomar decisiones difíciles alrededor de estructura de capital, fusiones y adquisiciones importantes, planeación de la sucesión, composición de la junta, y rotación – esos son problemas difíciles que los directores necesitan enfrentar y tener el liderazgo y la valentía para querer enfrentarlos.

La compensación del ejecutivo es otro problema difícil que es frontal y central. Genera grandes titulares, pero si la compañía tiene una filosofía de pago-por-desempeño – y la mayoría de las compañías acogen una – entonces también tiene que pagar por el desempeño en la práctica. Esto significa que cuando los accionistas lo hacen muy bien, a la administración se le debe pagar, y las revelaciones proxy, no obstante, requieren valentía.

Dada la aceleración del ritmo de la disrupción en el mercado, ¿los directores tienen un entendimiento suficientemente sólido de esas amenazas?

Si el rol número uno de la junta es permitir y fomentar que la administración persiga una agenda de crecimiento y entrega de valor superior para el accionista en el largo plazo, entonces la junta tiene que tener un entendimiento perspicaz de los mercados en los cuales la compañía compite, su posición competitiva en esos mercados, y si los ejecutivos correctos están en los roles correctos para que la compañía tenga éxito.

El simple preguntar qué puede generar disrupción en nuestro negocio resultará en una cantidad de disrupción, pero usualmente produce muy poco conocimiento. Un mejor enfoque, y uno que más juntas están adoptando, es gastar mucho más tiempo en planeación estratégica, planeación de la sucesión, y administración del talento, todo cual es clave para permanecer relevante. Por ejemplo, la planeación estratégica se usó que fuera un ejercicio de una vez al año; las juntas revisarían y aprobarían el plan estratégico anual y una de sus responsabilidades clave estaría satisfecha.

Hacer que la administración proporcione una actualización en varias sesiones de la junta es uno de los problemas estratégicos clave que asegura que el plan estratégico ya no es más un ejercicio de una vez y hecho. El plan estratégico necesita ser un vehículo viviente de manera que la junta mantenga un fuerte centro de atención orientado-al-mercado. Si bien este enfoque no necesariamente identificaría a todos los disruptores, a más la organización y la administración se centren externamente, mayor la probabilidad de que tendrán un cocimiento respecto de qué potencialmente se podría convertir en un disruptor.

Mirando adelante, ¿cuáles usted espera serán los problemas principales que las juntas enfrenten?

Hay muchos problemas, pero regresando a nuestra discusión de los problemas geopolíticos, las juntas necesitan permanecer focalizadas en lo que puedan controlar y donde tienen influencia e impacto. Teniendo esto en mente, pienso que las juntas necesitan centrarse en quién se sienta en la junta en términos de sus calificaciones, habilidades, y capacidad para trabajar juntos como un equipo, en oposición a nominar a alguien que puede parecer bueno en la cercanía o dará satisfacción a grupos especiales de interés.

Otro problema clave: ¿la compañía tiene el equipo correcto de liderazgo que necesita tanto ahora como en el futuro y nuestro proceso de planeación de la sucesión es suficientemente riguroso para responder esas preguntas?

Los mercados son y siempre serán dinámicos. Como junta, ¿entendemos que conlleva entregar tanto mercado superior como desempeño financiero en el largo plazo? Algunas veces las juntas se inclinan demasiado en una dirección, pero ganar en el mercado y ganar desde el punto de vista financiero van de la mano. Cuando miramos hacia adelante, las juntas representan a los accionistas; tal y como dije al comienzo, el compromiso para entregar valor superior para el accionista siempre tiene que ser la meta número uno de la junta.

"Con los muchos problemas que las juntas enfrentan, las juntas tienen que evitar los errores de responder al último titular y mantener su centro de atención en los problemas y oportunidades críticos que enfrentan sus compañías."

Richard H. Lenny

Chris Verdonck
EMEA Cyber Risk Services Leader
Deloitte Belgium

Realineación de la organización en un mundo digital

Independiente de su industria, cada organización es ahora una compañía de tecnología. Esa es la opinión del 67 por ciento de los CEO encuestados por la revista *Fortune* en junio de 2015. Tres cuartos de ellos dijeron que computación en la nube, computación móvil, e Internet serán ya sea "muy importante" o "extremadamente importante" para sus negocios en el futuro. Más del 50 por ciento también dijo que inteligencia artificial e inteligencia de máquina serán ya sea "muy importante" o "extremadamente importante" para sus negocios.

Las tecnologías digitales están cambiando la manera como las organizaciones operan y están redefiniendo la manera como interactúan con empleados, clientes, proveedores, y otros *stakeholders*. Pero la digitalización también crea nuevos desafíos y riesgos. De hecho, los CEO calificaron los problemas-relacionados-con-la-tecnología – el ritmo rápido del cambio tecnológico (65 por ciento) y la seguridad cibernética (58 por ciento) – como dos de los principales tres desafíos que enfrentan sus organizaciones. La regulación incrementada, identificada por el 69 por ciento de los CEO, fue vista como el principal desafío.[4]

Transformación de los procesos de negocio

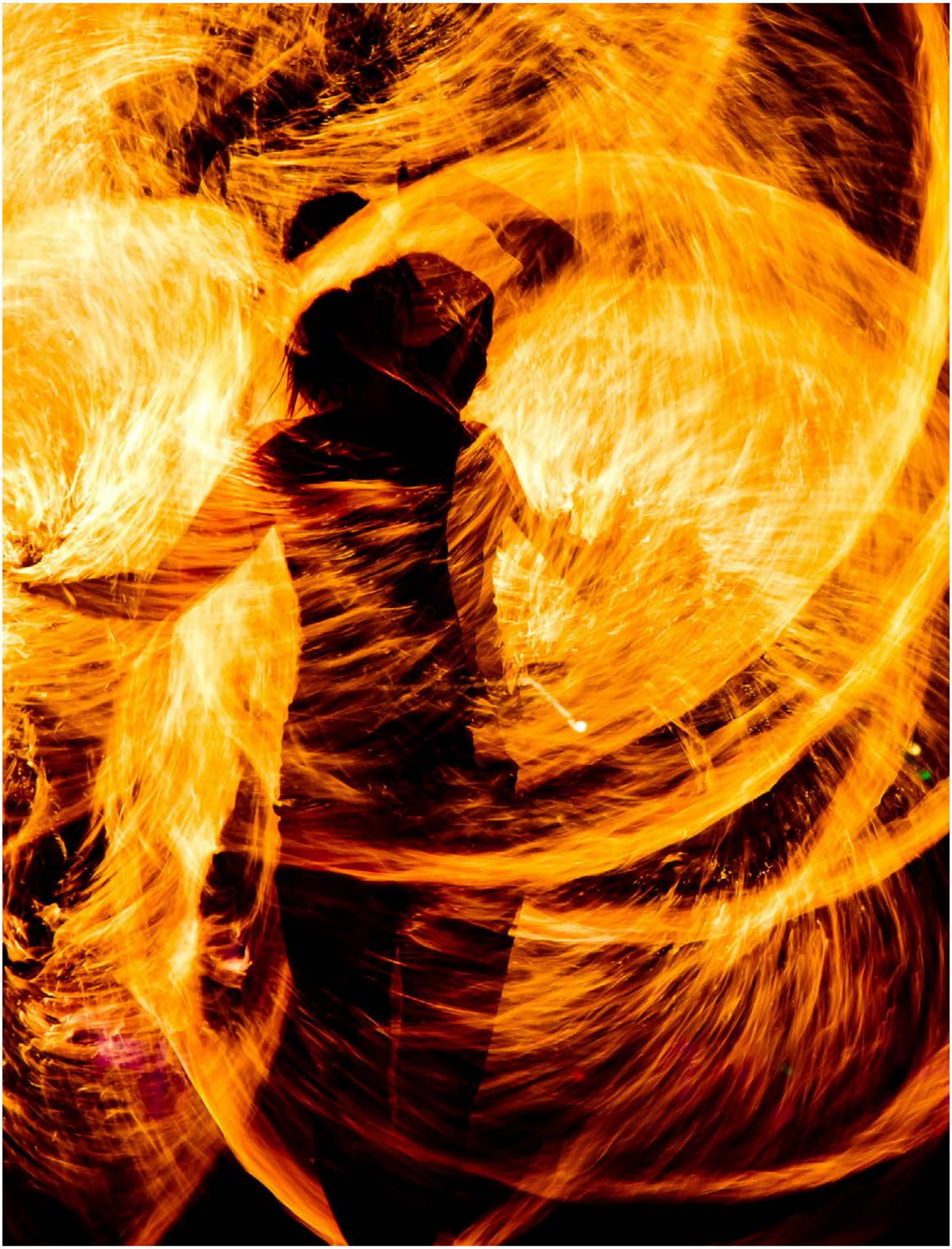
Las organizaciones que tengan éxito en usar apropiada y seguramente la tecnología casi seguro ganarán una ventaja competitiva. ¿Pero qué tan exitosas son las organizaciones en maximizar los beneficios de la tecnología?

En una encuesta global reciente de Deloitte, los CIO reportaron que las cinco prioridades principales de sus organizaciones son clientes, crecimiento, desempeño, costo, e innovación. Es notable, sin embargo, que las expectativas de los negocios respecto de las capacidades de la tecnología de la información están fuera de sincronización en varias áreas, incluyendo centro de atención puesto en el cliente, crecimiento del negocio facilitado-por-la-tecnología, e innovación del negocio. Por ejemplo, si bien el 57 por ciento de los CIO encuestados dijo que los clientes eran la prioridad más alta de negocio para sus organizaciones, menos de la mitad estuvieron involucrados en entregar experiencia del cliente 845 por ciento) o trabajar en adquisición, retención, y lealtad del cliente (44 por ciento).

Esa desalineación puede ser seria porque la mayoría de las organizaciones ya no se basan en el personal de ventas y otros administradores de relaciones para encontrar clientes prospectivos, explicar los productos y servicios de la organización, y generar nuevos negocios. Crecientemente, las organizaciones interactúan con sus clientes y generan ventas mediante sus plataformas de comercio electrónico, medios de comunicación social, y otras herramientas-basadas-en-la-Red.

Usada de la manera apropiada, la tecnología puede permitir que los negocios creen una fuerte conexión digital con sus clientes, porque quienes usan un servicio o un sitio web a menudo comienzan mediante crear un perfil en el sitio. La información que los clientes suben a un sitio web es enormemente valiosa, provisto que la organización también invierte en personas que entienden cómo aprovechar esos datos.

La tecnología también ofrece desafíos. Por ejemplo, según la nueva General Data Protection Regulation [Regulación general de protección de datos], de la Unión Europea,



y requerimientos similares en otras jurisdicciones, las organizaciones tienen que proteger la información de sus clientes de forma segura para prevenir que caigan en manos de otras partes, y las personas que administran esa información necesita conocer cómo tratarla y con los canales digitales.

Dado que la mayoría de las organizaciones usan las mismas tecnologías y las mismas plataformas de medios de comunicación social para sus canales digitales, puede ser difícil distinguirlos de sus competidores. Las organizaciones que quieren presentar una propuesta de valor única necesitan averiguar cómo transmitirla en un mundo digital.

Vulnerabilidad incrementada

La mayor confianza en la tecnología deja a los negocios altamente vulnerables ante las disrupciones en esa tecnología. Un mal funcionamiento en el equipo de un transportador aéreo importante de los Estados Unidos en agosto de 2016 llevó a una falla de energía que dejó varados a decenas de miles de pasajeros cuando miles de vuelos fueron cancelados.

Antes, cuando una organización experimentaba falla de energía, podía volver a los procesos manuales para mantener en operación al menos algunas de sus operaciones. Hoy, la tecnología se ha vuelto tan generalizada que muchas organizaciones no tienen procesos manuales de respaldo, y con la interconexión de las tecnologías, la falla en una organización podría tener prácticamente un efecto en cascada, causando disrupción en otras.

Hoy, cada organización está en riesgo de una crisis importante de tecnología si su infraestructura crítica cae víctima de un ataque cibernético, la corrupción de sus bases de datos, o un simple corte de energía.

Las organizaciones necesitan estrategias y planes para su capacidad de recuperación, de manera que les permitan regresar a la operación normal en un período de tiempo aceptable. En el gobierno, y en industrias clave como servicios financieros, atención en salud, y telecomunicaciones, este período aceptable puede no ser más que unas pocas horas. Algunas jurisdicciones ya tienen requerimientos legales y regulatorios bajo los cuales las organizaciones en industrias críticas tienen que establecer planes de recuperación. También pueden estar disponibles seguros para cubrir las disrupciones relacionadas-con-tecnología, si bien no pueden proporcionar protección alguna contra el potencial daño de marca que surge de una falla y no ofrecerían respaldo para los sistemas.

Un componente crítico del plan de recuperación de cada organización tiene que ser su capacidad para recuperar los registros del negocio luego de una falla de tecnología. La incapacidad para recuperar los registros del negocio podría resultar en una falla del negocio.

¿A quién pertenece la tecnología?

El CIO puede ser el líder de la tecnología de la organización, pero la mayoría de los CIO son responsables por solo algún hardware de la organización – usualmente los sistemas corporativos, de recursos humanos, y de contabilidad. Algunos procesos o tecnologías pueden estar tercerizados o administrados por terceros, y el CIO puede no estar suficientemente involucrado para abordar los riesgos asociados. Otras tecnologías pueden ser administradas por otros grupos; en organizaciones de fabricación, por ejemplo, el jefe de fabricación puede ser responsable por tecnologías de producción tales como robots.

Este complejo panorama de la tecnología requiere gobierno fuerte, y un creciente número de organizaciones ha designado un director de datos jefe para llevar un enfoque holístico para la administración de los datos.

Todavía se trata de personas

A pesar del rol resaltado de la tecnología, las personas todavía son el activo más importante de las organizaciones. Tener las personas correctas con el talento y la experiencia que se necesitan para administrar y operar la tecnología de la organización orientará el desempeño del grupo.

Sin causar sorpresa, muchos especialistas en tecnología – especialmente quienes tienen habilidades de seguridad cibernética – tienen alta demanda. Para atraerlos, las organizaciones necesitan ofrecer un desafiante entorno de trabajo, la oportunidad para trabajar en red con colegas, y trabajo que les permita desarrollar nuevas habilidades. Las organizaciones que no sean capaces de atraer suficientes personas con las habilidades requeridas necesitarán confiar en proveedores tercerizados o asociarse con terceros.

En un lugar de trabajo caracterizado por el cambio continuo, todos los empleados necesitan entrenamiento para usar eficientemente las nuevas tecnologías y para maximizar los beneficios que se tiene la intención lograr. También se necesita innovación, la cual requiere fuerte trabajo en equipo entre el negocio y el departamento de tecnología de la información.

La tecnología y la junta

Hoy, la tecnología y la transformación digital están dominando las agentas de las salas de juntas, si bien a menudo no está claro qué significa "digital." La mayoría de las definiciones son superficiales, y las expectativas para el camino hacia una empresa completamente digital son optimistas. Para muchos, ello significa intentar mejorar la experiencia del cliente, pero lo digital es mucho más que eso.

Lo digital debe ser definido con base en las necesidades del negocio. Por ejemplo, para una organización de atención en salud, digital puede significar usar tecnología para lograr mejores resultados del paciente, mientras que la transformación digital de las organizaciones de negocio-a-negocio pueden involucrar usar tecnología en la cadena de suministro para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.

Las juntas pueden necesitar incrementar su entendimiento de la tecnología y sus riesgos, particularmente dado que muchas tecnologías, tales como medios de comunicación social, son relativamente jóvenes y están evolucionando constantemente. Las juntas también necesitan directores que entiendan cómo las tecnologías emergentes pueden transformar o, en el caso de un ataque cibernético o de otra falla, generar disrupción en el modelo de negocios de la organización.

Preguntas para que los directores hagan

- ¿Qué tan bien, como junta, entendemos qué significa digital en nuestra organización? ¿Tenemos suficiente experticia digital a nivel de la junta, especialmente dado el carácter generalizado de la tecnología en nuestra organización?
- ¿Nuestra organización está centrando sus esfuerzos de tecnología en las áreas que tendrán el mayor impacto? ¿Tenemos una estrategia general de tecnología? ¿Quién tiene la responsabilidad por la tecnología y cómo nuestra organización coordina su enfoque ante esos esfuerzos?
- ¿Qué tan bien nuestra organización entiende el panorama de la amenaza de la tecnología? ¿Nosotros administramos apropiadamente esas amenazas para tratar con varios escenarios?
- ¿La organización entiende sus datos y aplicaciones críticos y cómo están protegidos? ¿Qué tan rápidamente podríamos recuperar esos registros si ellos fueran corrompidos o destruidos a causa de una falla de la tecnología?
- ¿Qué tan exitosa es nuestra organización en reclutar los especialistas de seguridad cibernética y otros expertos en tecnología digital que necesitamos para tener éxito? ¿Necesitamos diversificar nuestro enfoque para el talento, tal como trabajar con nuestros socios de negocio para reclutar el talento que necesitamos?

"La tecnología es una licencia para operar en la economía del presente, y la selección de tecnología hecha por la organización debe estar orientada por sus necesidades de negocio. Dada la inversión considerable que las organizaciones están haciendo en tecnología, si quieren capturar plenamente los beneficios de esa tecnología, necesitan asegurar que esas inversiones están aseguradas y que la organización tendrá capacidad de recuperación de cara a un ataque cibernético u otra falla de la tecnología."

Chris Verdonck

En los años 1920, la duración promedio de la vida de una compañía de S&P era 67 años. Hoy, es de 15 años. En promedio, una compañía de S&P es reemplazada casa dos semanas, y Richard Foster de la Yale School of Management estima que para el 2020, el 75 por ciento de las compañías S&P 500 de hoy serán reemplazadas.[5]

¿Las organizaciones heredadas están hoy posicionadas para sostener el éxito en una era de disrupción? La respuesta es sí – si seleccionan acoger las tecnologías disruptivas y los nuevos modelos de negocio cuando tomen decisiones estratégicas y operacionales.

Entendiendo la disrupción

Para prepararse para el futuro, las organizaciones tienen que entender qué está hoy causando disrupción.

El ritmo del cambio en las tecnologías disruptivas se está acelerando. De acuerdo con la Ley de Moore, el poder de la computación se dobla cada 18 a 24 meses en términos tanto de desempeño como de asequibilidad. Este principio también aplica a otras tecnologías, tales como robótica, inteligencia artificial, nanotecnologías, biotecnologías, y fabricación aditiva.

Si bien algunos teóricos sugieren que la Ley de Moore está alcanzando su límite, Ray Kurzweil considera que la Ley de Moore es actualmente el quinto paradigma de computación, siendo los primeros cuatros los computadores que usan electromecánica, relés, tubos de vacío, y elementos discretos de computación mediante transistores. Los circuitos integrados pueden ser seguidos por un sexto paradigma construido en tecnologías que están en desarrollo y tienen la promesa de tecnologías aún más avanzadas.[6]

Las tecnologías disruptivas son engañosas. Una vez que algo ingresa a una curva exponencial, el crecimiento puede ser engaños. Esto porque las duplicaciones iniciales son tan diminutas que las personas a menudo las confunden con el crecimiento lineal. Una vez que esas duplicaciones alcanzan un cierto umbral, el crecimiento exponencial es visiblemente disruptivo, y quienes no reconocieron su valor se quedan tratando de ponerse al día y capturan oportunidades de una manera disruptiva.

La convergencia está acelerando la disrupción. La disrupción está siendo acelerada por la proliferación de múltiples tecnologías, combinadas con globalización, cambios culturales, y tendencias demográficas. Por ejemplo, se estima que entre tres y cinco billones de nuevas personas estarán conectadas a Internet por primera vez durante los próximos cinco años.[7] Apodados "el billón creciente," esos individuos llegarán en línea como consumidores, inventores, y colaboradores, extendiendo los ecosistemas de innovación más allá de centros tales como Silicon Valley, Tel Aviv, y Londres.

Compitiendo para ganar

La disrupción tecnológica está siendo acompañada por un borrado de las líneas de industria y barreras más bajas para los nuevos que ingresan, causando que las organizaciones re-definan su enfoque para la competencia. Considere la industria automotriz. Los fabricantes tradicionales ahora tienen que contar con Google como un pionero de los carros sin conductor y con Uber como un participante más reciente, aprovechando la economía del compartir para limitar la necesidad de los individuos de tener incluso sus propios carros personales. Los nuevos participantes disruptivos en el mercado son altamente ágiles y a menudos libres de equipaje que las compañías participantes más antiguas, tales como activos fijos o modelos de negocio estáticos.

Andrew Vaz
Global Chief Innovation Officer,
Deloitte Global Board Member Deloitte US

¿Su organización ha encontrado su ventaja disruptiva?

Si bien muchas compañías tradicionales han visto que sus planes de negocio fueron objeto de disrupción, otras han aprendido cómo aprovechar, para su ventaja, este cambio rápido. ¿Cuáles son las claves para competir exitosamente en un entorno disruptivo?

Encuentre una ventaja disruptiva. Las organizaciones establecidas tienen importantes bases de activos, incluyendo canales de distribución, experticia, y experiencia. Mediante capitalizar esos activos, las organizaciones pueden lograr una ventaja disruptiva. Por ejemplo, si bien las compañías de las ciencias de la vida y de servicios financieros operan en industrias altamente reguladas, han encontrado maneras para usar su experticia extensiva para innovar. La industria de servicios financieros ha sido pionera en acoger la tecnología de la cadena de bloques, con más de 50 de las instituciones financieras líderes del mundo habiendo formado un consorcio, conocido como R3, para diseñar y entregar tecnologías avanzadas del libro mayor distribuido, para los mercados financieros globales.[8]

Construya un ecosistema. Los ecosistemas de socios, colaboradores, y multitudes de personas [crowds] proporcionan la creatividad, el conocimiento, y las habilidades que se necesitan para capitalizar en la innovación. Por ejemplo, First Build, una asociación entre la University of Louisville y General Electric, es un espacio de comunicación donde las personas colaboran para llevar sus ideas a la vida. Mediante comprometer a la comunidad, el programa de GE lanza un estimado de 12 productos anualmente, con ideas yendo de la mente al mercado en tres a seis meses.

Experimente. Muy importante, las compañías necesitan volverse más flexibles, experimentar, y estar dispuestas a fallar rápido. Las organizaciones han encontrado éxito mediante considerar que la experimentación es crítica. Acogen la noción fundamental de que "bueno" puede ser suficientemente bueno con el objetivo de obtener rápidamente conceptos para los clientes, obtener retroalimentación inmediata, y luego experimentar para desarrollar plenamente sus productos y servicios.

Mirando hacia el largo plazo

En el entorno actual es imposible sostener el éxito de largo plazo si la disrupción y la innovación no hacen parte de la fábrica de la organización. Para evitar el estancamiento, las organizaciones típicamente necesitan construir un fundamento que involucre una capacidad de detección de clase mundial; un modelo ágil de incubación y experimentación; y un compromiso inquebrantable para con la innovación y la disrupción como parte de la generación de ideas, la evaluación, y las recompensas. Las capacidades de detección les permiten a las organizaciones hacerles seguimiento a las señales de disrupción no solo al interior de su propia industria, sino también fuera de ella para informar la experimentación. Esas capacidades de detección les ayudan a las juntas a identificar plenamente las oportunidades disruptivas y entender su impacto en la organización. Las organizaciones pueden usar ese conocimiento para experimentar con diferentes modelos de negocio, probar ideas en el mercado, elaborar prototipos, y desarrollar soluciones. Hacerlo les ayudará a las organizaciones a capturar el potencial de modelos de negocio disruptivos, navegar las cambiantes tendencias del mercado, y entender cómo podrían afectar el negocio de sus organizaciones.

Rol de la junta

Las juntas necesitan mantenerse educadas acerca de la disrupción y entender plenamente las dinámicas y los matices de las tecnologías disruptivas, los modelos de negocio disruptivos, y el cambiante panorama geopolítico. Necesitan hacer preguntas inteligentes y fomentar el pensamiento creativo con relación a todos los productos y servicios de la organización. Las juntas también deben confirmar que la administración tiene un plan comprensivo para hacerle seguimiento a la disrupción y al progreso que están teniendo hacia el desarrollo de soluciones fundamentales.

Muy importantes, las juntas y la administración necesitan valentía para generar disrupción en el modelo de negocios propio de la organización. Esto puede ser un desafío, especialmente cuando el negocio haya sido altamente exitoso en el pasado y continúa siendo efectivo. Pero cada organización sufrirá disrupción eventualmente, y las que sean exitosas acogerán el cambio como una manera para asegurar su negocio en el futuro.

Para sostener plenamente el éxito y capitalizarlo en la disrupción, las organizaciones necesitan democratizar la innovación. Es crítico equipar a todas las partes de la organización con herramientas e incentivos que fomenten la experimentación y la innovación en el curso de las actividades del día-a-día. La innovación centrada en mejorar el negocio central es crítica para complementar plenamente la innovación transformacional, lo cual a menudo ocurre en el borde de la organización. Construir un portafolio balanceado de iniciativas centrales y transformacionales que sean probadas y adoptadas a través de la organización es lo que distingue a las compañías exitosas que usan la disrupción para su ventaja ante quienes hayan recibido disrupción.

Preguntas para que los directores hagan

- ¿La junta se mantiene informada de las nuevas tendencias y entiende el potencial de las nuevas tecnologías?
- ¿La junta tiene un entendimiento suficiente de la disrupción innovadora, o necesitamos consultar con expertos externos y recibir actualizaciones más frecuentes de la administración?
- ¿Su organización tiene la flexibilidad que necesita para tener éxito hoy, o estamos arraigados a modelos, métodos, y procesos de negocio del pasado? ¿Tenemos la valentía para generar disrupción en esos modelos incluso si todavía están produciendo resultados?
- ¿Nuestra organización está dispuesta a experimentar y asumir riesgos? ¿Sus sistemas de evaluación del desempeño y recompensa fomentan la experimentación apropiada y el asumir riesgos?
- ¿Estamos expandiendo nuestro ecosistema para incluir nuevos socios, tanto tradicionales como star-ups, para mejorar nuestra capacidad para desarrollar nuevos conceptos?
- ¿Estamos aprovechando el talento de multitudes de personas y estamos usando ese poder para que nos ayude a desarrollar nuevas ideas rápidamente?
- ¿Tenemos un entendimiento claro de nuestros competidores? ¿Estamos viendo las nuevas start-ups en nuestro campo o las descontamos como que son demasiado pequeñas para que sean una amenaza?

"En el mundo actual de cambio exponencial, las organizaciones que se sienten demasiado cómodas con el status quo están en mayor riesgo de disrupción. Si usted no la está experimentando y, como director, usted no está haciendo preguntas acerca de cómo su organización está navegando y enchufando en la disrupción, la formación de nuevos ecosistemas, y aprovechando los mercados abiertos de talento, entonces su organización está en riesgo. En el área de solo el talento, si usted no está aprovechando el talento de fuera de su organización, usted nunca ganará la guerra de las ideas porque las personas más inteligentes en el mundo no trabajarán para usted."

Andrew Vaz

Una conversación con

Edward Chow

En la región de Asia Pacífico, las organizaciones y sus juntas enfrentan un ritmo acelerado de cambio influenciado por eventos políticos, regulaciones del gobierno, y las preocupaciones ambientales. Esos cambios vienen con una serie de desafíos, incluyendo riesgos financieros, cibernéticos, operacionales y reputacionales. Las juntas están buscando maneras para balancear de mejor manera sus agendas para lograr el desempeño financiero en un mercado de negocios sin resolver.

Para obtener la perspectiva del director sobre el panorama del gobierno en la región de Asia Pacífico, hablamos con Edward Chow, quien comparte sus pensamientos sobre una serie de desafíos, incluyendo disrupción digital, el entorno regulatorio global, y el cambiante rol de la junta.

Eric Tong
Deloitte Independent Non-ExecutiveDirector (INED) Club Chairperson
Financial Services Industry Audit Leader
China Southern Region
Deloitte China

Chow Kwong Fai Edward es el presidente fundador del China Infrastructure Group, director no-ejecutivo del Urban Renewal Authority, y director no-ejecutivo independiente de Melco International Development Limited, Redco Properties Group Limited, y China Aircraft Leasing Group Holdings Limited. También es miembro central de la OECD/World Bank Asian Corporate Governance Roundtable, asesor de la Business and Professionals Federation of Hong Kong, y miembro del Standing Committee y coordinador de la The Chinese People's Political Consultative Conference – Zhejiang Province.

¿Cuáles son los desafíos más importantes que hoy enfrentan las organizaciones?

Las organizaciones enfrentan una serie de riesgos incontrolables tales como, en el lado grande, un desastre natural, o de una manera estrecha, nuevas regulaciones o restricciones que afectan el negocio de la compañía. Esos riesgos provienen de todas las direcciones: problemas económicos, políticos, de moneda, y similares. El resultado es un panorama general bastante inestable.

Por ejemplo, el mundo parece que se ha movido desde querer globalizar en una visión nacionalista estrecha de miras y un deseo para regresar a la manera como las cosas antes que fueran desmanteladas las barreras al comercio y de otro tipo. Nosotros estamos viendo un retroceso en diferentes bloques económicos y políticos, lo cual es una preocupación para las organizaciones más globalmente representadas. Todos esos son desarrollos incontrolables y disruptivos; que me llevan a prestar atención cuidadosa a las noticias de la noche para ver qué puede haber ocurrido en Europa y en América a las cuales tendremos que responder.

Una cantidad de organizaciones están siendo disruptidas digitalmente. ¿Es ese otro riesgo incontrolable?

Yo tengo un problema con la palabra disrupción. Lo que para un extraño puede parecer es una disrupción, desde el interior del negocio a nivel de la junta o de la administración, la falla para identificar los riesgos de negocio creados por innovadores de ritmo rápido y sus nuevos métodos de hacer negocios. Las juntas no pueden cerrar los ojos ante ello. Necesitan tener un entendimiento sólido del entorno en el cual operan los diversos negocios de sus compañías, y por lo tanto la junta debe estar haciendo preguntas difíciles a la administración y también dentro de la junta misma respecto de qué tan bien el negocio se está desempeñando y si la organización puede mitigar los riesgos y las amenazas que enfrenta.

Sin embargo, pienso que los avances tecnológicos han superado la capacidad de la administración para operar el negocio de una manera controlable, y desafortunadamente esas fuerzas externas incontrolables están creciendo mucho más rápido en términos de riesgos y amenazas para los negocios. De manera que los desafíos están llegando a un ritmo mucho más rápido y la junta tiene que tener la visión, los atributos, y la mentalidad de negocios, así como la profundidad y amplitud para hacerle frente; de otra manera la compañía declinará y fallará.

Usted mencionó las regulaciones. ¿Cuáles son sus preocupaciones?

Yo estoy preocupado acerca de los requerimientos regulatorios y de cumplimiento colocados en las juntas, los cuales a menudo han surgido como una consecuencia de las desaceleraciones y los escándalos económicos de un tipo u otro. Los políticos reaccionan ante esos escándalos con nueva legislación, lo cual a su vez los reguladores y emisores del estándar convierten en nuevas reglas que la administración y la junta tienen que cumplir y descargar. Hoy, las juntas y la administración gastan una cantidad amplia de tiempo cumpliendo con requerimientos regulatorios excesivos, lo cual los podría distraerlos de donde

los inversionistas y los accionistas desean que ellos se centren – en el mejoramiento del desempeño. Yo dudo que cualquier inversionista o accionista agradecería a la junta por puntuar perfectamente en el cumplimiento mientras que la compañía tiene un bajo rendimiento.

Esta situación es de particular preocupación particular en el sector de servicios financieros. Desde el año 2008, los requerimientos regulatorios se han vuelto más y más pesados. Los reguladores en Estados Unidos, el Reino Unido, y la Unión Europea han, todos ello, establecido nuevas reglas, además de los requerimientos de Basilea y del Financial Stability Forum, y todas las reglas contra el lavado de dinero y requerimientos de conocer al cliente. Los bancos globales tienen que cumplir con todas esas regulaciones, que están sofocando sus operaciones. El crecimiento económico mundial se está ralentizando dado que los negocios están siendo constreñidos por la sobrecarga regulatoria.

Al interior de la junta, el nivel actual de la sobre-regulación también es una preocupación, particularmente por reclutar y retener fuertes directores no-ejecutivos e independientes cuyo sustento no dependa de la membrecía en la junta. El actual entorno regulatorio ha causado que muchas personas grandiosas eviten aceptar designaciones en la junta.

Hablando de las juntas de directores y de las regulaciones, hay una presión para tener más mujeres en las juntas. ¿Qué otros cambios estamos viendo en la composición de la junta?

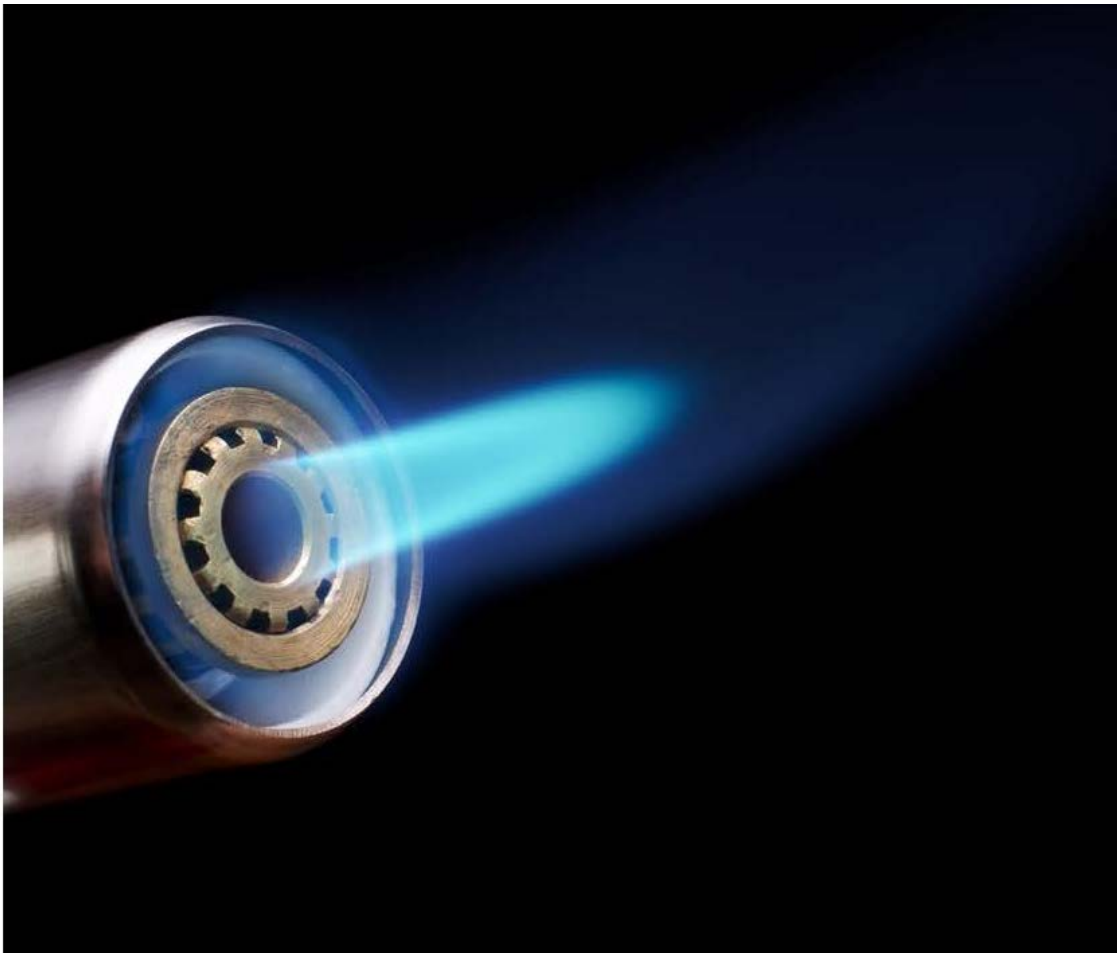
El balance de género, si bien deseable, no es para mí una prioridad alta en la extensión en que ambos géneros están presentes a nivel de la junta. Una junta exclusivamente conformada por hombres o mujeres puede no ser deseable, pero la presencia de ambos géneros, incluso si no es 50-50, serviría para producir cierto equilibrio.

Yo pienso que el género es solo un área donde la membrecía de la junta está cambiando. Mirando hacia adelante, en mi parte del mundo, la edad promedia de los directores ha estado cayendo rápidamente, lo cual está resultando en una mentalidad más joven de la junta. Yo espero ver que esta tendencia continúe. También esperaría ver en la junta más representantes de los empleados. Las juntas también necesitarán miembros con experticia en áreas tales como tecnología, la cual se mueve a un ritmo crecientemente rápido; experticia de industria; y, en un entorno global, experticia regional. Las juntas necesitarán experticia en todos esos niveles, junto con una macro-amplitud de miras.

Otra preocupación recurrente es la transparencia. ¿Las organizaciones están haciendo lo suficiente para asegurar que los *stakeholders* entiendan qué está ocurriendo?

Hoy, accionistas y *stakeholders* están bombardeados con información, pero veo que las revelaciones están siendo algo similar a un diccionario en términos de proporcionar la información requerida. Si bien las personas pueden no leer todo, las revelaciones deben referirlas a dónde puedan encontrar la información que necesitan, sea en el reporte anual, en reportes periódicos, o en el sitio web de la compañía. Así que, en la extensión en que las personas puedan obtener la información que necesitan, no veo que el sistema se esté volviendo disfuncional.

Por otro lado, donde existan oportunidades para reunirse cara a cara con los accionistas o con los *stakeholders* o incluso con las personas que escriben reportes de investigación y en los medios de comunicación, la junta, y los directores no-ejecutivos en particular, no deben estar ausentes u ocultarse detrás de la administración. Yo he asistido a reuniones de accionistas donde, cuando se hacen preguntas, las respuestas de los directores independientes y no-ejecutivos a menudo llevan más peso que las respuestas de la administración a causa de la independencia, los antecedentes, y otras credenciales de los directores.



"Hoy, las juntas y la administración gastan una cantidad amplia de tiempo cumpliendo con requerimientos regulatorios excesivos, lo cual los podría distraerlos de donde los inversionistas y los accionistas desean que ellos se centren – en el mejoramiento del desempeño."

Edward Chow

Dadas algunas de las preocupaciones que usted ha planteado, ¿piensa usted que necesitamos un nuevo modelo de gobierno?

Para mí, el nuevo modelo de gobierno efectivo ya está siendo practicado. Por ello, yo entiendo que los directores independientes no-ejecutivos ya dedican considerable tiempo a vigilar la organización, lo cual necesitan hacer para cumplir y descargar sus deberes para con los accionistas.

La definición simple, clásica, del rol de la junta es administración/gobierno [*stewardship*]. Al igual que el capitán de un barco o una aeronave, los directores necesitan guiar la administración respecto de si es tiempo a lo seguro y reducir o es tiempo de crecimiento y diversificación. Para hacer ello de manera efectiva, los directores necesitan hacer preguntas acerca de los problemas económicos, políticos, sociales, y ambientales, y determinar si ellos impactarán la junta favorable o adversamente.

Una diferencia grande en las juntas que yo veo hoy es que el estándar para el cual los directores son tenidos es mucho más alto que como lo fue en el pasado, a causa del entorno mucho más complejo en el cual las compañías operan, particularmente con las tecnologías innovadoras de muy rápido movimiento de hoy y los nuevos modos de hacer negocios. Este es un entorno muy desafiante y uno que cambia rápidamente. Tal y como usted sabe, hemos visto compañías que rápidamente surgieron para convertirse en las favoritas de los inversionistas, y los mercados de hace unos años que, desde entonces, rápidamente pasaron de moda y algunas veces también salieron del negocio. El ritmo del crecimiento y la declinación del negocio es un fenómeno nuevo.

Mirando hacia adelante, ¿qué desafíos usted ve que enfrentan las juntas de directores y las organizaciones?

Las juntas necesitarán continuar logrando un balance entre cumplimiento regulatorio y desempeño operacional, y la capacidad de la organización para operar de una manera segura social y ambientalmente responsable. Nosotros estamos viendo que surgen nuevos desafíos – la preocupación por el medio ambiente ha sido una preocupación de vieja data, pero el calentamiento global también está muy alto en la agenda del presente – y las juntas necesitan mantener todas esas bolas en el aire en orden a descargar de manera efectiva sus deberes.

Hoy, es mucho más difícil operar un negocio suavemente que como lo fue en el pasado, y mirando hacia adelante, surgirán nuevos desafíos y la junta necesita acondicionarse para abordarlos. Si la junta no tiene las capacidades requeridas, debe dar pasos para enriquecer sus conjuntos de habilidades, atributos, perspectivas, y similares, de manera que pueda ser capaz de dirigir la compañía hacia el futuro y poder responderles a los accionistas y a los *stakeholders*. Sin embargo, solo porque una compañía no esté creciendo tan rápido como su competencia, no significa que esté agonizante. Pero, una organización que es demasiado ambiciosa o no es plenamente consciente de las amenazas y riesgos puede volverse marginalizada o, peor aún, ser sacada del negocio.

Stephen Cahill
Global Employer Services Partner and Vice Chairman
Deloitte UK

El pago del ejecutivo se ha convertido en un símbolo de desigualdad y, en alguna extensión, es visto como un síntoma de problemas sociales más amplios. Por su parte, los accionistas pueden ver el pago alto, especialmente cuando pazca que no esté vinculado con el desempeño de la organización, como un indicador de pobre gobierno corporativo.

Los comités de compensación de la junta, tienen un rol desafiante en este entorno. Determinar una estructura y un nivel de compensación que considere las necesidades de la organización, los accionistas, y la administración es suficientemente difícil sin tener que hacerlo bajo la mirada vigilante de medios de comunicación, legisladores, y el público en general. El intenso escrutinio de los comités de compensación y la controversia que rodea sus decisiones solo es probable que se incrementen.

Los países europeos pronto permitirán votos de "diga sobre el pago," similares a los requeridos en el Reino Unido y en los Estados Unidos, exigiendo revelación más transparente de la compensación del ejecutivo de manera que los accionistas puedan emitir sus votos sabiamente.

El Reino Unido puede incluso requerir mayores revelaciones. Theresa May, ahora primer ministro, dijo en mayo de 2016, "Hay una irracional, insana, y creciente brecha entre lo que… las compañías pagan a sus trabajadores y lo que pagan a sus jefes. Yo deseo hacer que el voto de los accionistas sobre el pago del ejecutivo no solo sea consultivo sino vinculante. Yo deseo ver más transparencia, incluyendo la revelación plena de los objetivos de los bonos y la publicación de datos sobre 'pago múltiple': esto es, la ratio entre el pago del CEO y el pago del trabajador promedio de la compañía. Yo deseo simplificar la manera como los bonos son pagados de manera que los incentivos de los jefes estén mejor alineados con los intereses de largo plazo de la compañía y de sus accionistas."

Entender el pago del ejecutivo

El pago del ejecutivo se ha incrementado de manera importante en los últimos años cuando es comparado con el pago a los otros empleados. En parte, esto refleja la mayor dificultad de reclutar ejecutivos de alto nivel en un mercado globalizado donde solo un número limitado de personas tienen la experiencia requerida para liderar una organización principal. La revelación requerida de la compensación del CEO también puede contribuir al aumento de los niveles de pago del ejecutivo, porque muchas organizaciones comparan sus niveles contra los de los ejecutivos en compañías similares. Los comités de compensación necesitan ser conscientes de las políticas de compensación de sus organizaciones para la población más amplia del empleado a fin de asegurar que el éxito es compartido de manera razonable.

Todos los stakeholders están vigilando

Las regulaciones también se están volviendo más rígidas en los Estados Unidos, donde la SEC requerirá que las compañías revelen la ratio entre el total de la compensación del CEO y la del empleado medio para los años fiscales que comiencen en o después de enero 2017.

La revelación del total de la compensación anual del CEO ya es obligatoria. La nueva regla es un requerimiento de la Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010 y tiene la intención de ayudarles a los accionistas a entender y desafiar las prácticas del pago del ejecutivo en las compañías principales.

El rol de la compensación del ejecutivo es apoyar a la organización en la entrega de su estrategia de negocios. Por esa razón, la mayoría de la compensación recibida por los CEO y otros ejecutivos es mediante el pago relacionado-con-el-despeño, el cual tiene la intención de incentivarlas para lograr metas

relacionadas con los objetivos estratégicos y operar la organización para el beneficio de sus accionistas. Para que sean efectivas, las metas establecidas por el comité de compensación necesitan ser suficientemente ambiciosas para que representen éxito para los accionistas, al tiempo que también sean realistas para la administración. Un desafío adicional cuando se establecen metas de desempeño es la necesidad de balancear los algunas veces puntos de vista en conflicto entre diferentes accionistas.

Cuando cambia la estrategia de la organización, puede afectar la estructura del pago y los incentivos para el ejecutivo, de manera que las organizaciones necesitarán considerar si sus acuerdos de compensación continúan estando alineados con la estrategia o si necesitan ser ajustados.

Considere, por ejemplo, el impacto que el Brexit pueda tener en el desempeño percibido de las organizaciones con sede en el Reino Unido. A raíz de la decisión del Reino Unido de abandonar la Unión Europea, el valor de la libra del Reino Unido cayó de manera importante contra otras monedas globales. Ello beneficiará a las compañías del Reino Unido con actividades importantes en el exterior cuando conviertan a libras esterlinas las ganancias en el extranjero. En este tipo de situación, el comité de compensación necesita ejercer juicio cuidadoso cuando determine los incentivos, teniendo en cuenta el desempeño general de la organización en circunstancias que generalmente están fuera del control de la administración.

Dada la incertidumbre continuada en la economía global, las organizaciones necesitarán elaborar políticas de compensación con suficiente flexibilidad en áreas tales como medidas y metas de desempeño para confirmar que sus estructuras de compensación continúan recompensando el desempeño subyacente.

Tiene que tenerse cuidado en asegurar que el pago del ejecutivo no incentiva de manera inadvertida el comportamiento malo o excesivamente riesgoso.

Comprometerse con los accionistas y otros *stakeholders*

Los accionistas cuestionarán la compensación dada al CEO cuando perciban que es excesiva dado el desempeño de la compañía.

En algunos casos, los accionistas y otros *stakeholders* pueden carecer del suficiente entendimiento de las políticas de la organización relacionadas con el pago-por-desempeño. Si bien las revelaciones relacionadas con la compensación del ejecutivo pueden llevar hasta 20 páginas, las descripciones a menudo son tan repetitivas que no son muy esclarecedoras, y en la reunión anual los comités de compensación pueden encontrarse que tienen que defender sus decisiones frente a accionistas enojados. Si los comités de compensación ven la declaración proxy o al reporte de remuneración como una herramienta de comunicación, pueden proporcionarles a los accionistas información clara que les ayudará a entender las selecciones que han tomado y las razones para ellas.

Enfrentadas a requerimientos más exigentes de revelación, muchas organizaciones pueden ser renuentes a ofrecer mayor detalle respecto del pago del ejecutivo. Sin embargo, hay otras medidas que pueden ser más útiles para ayudarles a los accionistas y otros *stakeholders* a entender el sistema de compensación. Más que revelar una sola ratio de CEO versus pago del empleado, puede ser presentada una descripción plena mediante proporcionar un conjunto más amplio de ratios – por ejemplo, datos sobre cómo el decil [décimo] alto de la compensación de la organización se compara con el decil más bajo, o una comparación del total de incentivos pagados a la administración comparado con los pagados a todos los empleados. Explicaciones más cualitativas podrían proporcionar una descripción más clara de cómo el éxito financiero es compartido a través de la organización – por ejemplo, información sobre mejoramientos a los beneficios para empleados o planes de participación del empleados y conjuntos de bonos.

Contexto adicional puede ser proporcionado mediante gráficos que comparen el pago de largo plazo con el desempeño de largo plazo de la organización, métricas que señalen cómo el desempeño de la compañía se compara con el de organizaciones similares, o información histórica.

Preguntas para que los directores hagan

- ¿Ponemos demasiada confianza en resultados formulados provenientes de planes de pago variable más que ejercer juicio y descripción al establecer las metas y los pagos de la remuneración?
- ¿Desafiamos las recomendaciones de los consultores de compensación? ¿Nuestra confianza puesta en las recomendaciones de los consultores significa que estamos evitando tomar nosotros mismos las decisiones?
- ¿Qué tan bien los accionistas y otros *stakeholders* entienden nuestra estructura de compensación del ejecutivo? ¿Es demasiado compleja para ser explicada fácilmente? ¿Necesitamos hacer un mejor trabajo para comunicar nuestras políticas?
- ¿Los miembros del comité de compensación son suficientemente independientes de la administración para actuar de manera efectiva? ¿El comité tiene la responsabilidad exclusiva para las decisiones de compensación, o la junta en pleno también participa en el proceso?
- Cuando la administración no logra las metas, ¿revisamos la compensación de acuerdo con ello, o tendemos a aceptar las justificaciones de la administración a su valor aparente?

"Los directores necesitan ser alentados para que actúen para el beneficio del grupo más amplio de stakeholders y encuentren maneras para centrarse más fuertemente en la dirección de largo plazo más que simplemente maximizar los retornos para el accionista. Deben considerar maneras mediante las cuales podrían compartir más el éxito entre todos los empleados. Todo quien esté involucrado en el proceso necesita buscar maneras mediante las cuales los accionistas puedan ser alentados a comprometerse activamente con las compañías y maneras mediante las cuales pueda ser mejorado el gobierno de los comités de compensación."

Stephen Cahill

Una conversación con

Cesare Bisoni

Las organizaciones europeas enfrentan un entorno regulatorio complejo y rápidamente cambiante, que incluye nuevas reglas para revelación y transparencia y la necesidad de que las juntas se diversifiquen en respuesta a la legislación local y regional. La efectividad de las respuestas de las juntas ante esos desafíos será crítica para el éxito continuado de sus organizaciones, especialmente las que operan principalmente en Europa, donde el crecimiento económico todavía es más lento que el anticipado.

Para obtener la perspectiva de un director, hablamos con Cesare Bisoni, quien discutió el rol cambiante de las juntas de directores, los desafíos que enfrentan las juntas, y la necesidad de mantener un centro de atención puesto en el largo plazo en un entorno incierto de operación.

Sylvia Gutierrez
Corporate Governance Leader
Deloitte Italy

Cesari Bisoni es miembro de la junta de directores de UniCredit S.p.A., miembro de su comité de controles internos & riesgos, y presidente de su comité de partes relacionadas e inversiones de capital. El Sr. Bisoni también es profesor de banca en la University of Modena and Reggio Emilia; fue presidente de Meta-Modena Energia Territorio Ambiente S.p.A.; y fue director de la DemoCenter Foundation.

Usted sirvió en juntas durante varios años. ¿Cómo el rol del director ha cambiado con el tiempo?

En mi opinión, uno de los mayores cambios está en las actividades y responsabilidades de los directores, las cuales se han vuelto mucho más complejas que las usuales, especialmente desde la crisis financiera de 2008. Hoy, todavía estamos enfrentando inestabilidad continua del mercado como resultado de esa crisis, y los mercados están adicionalmente desestabilizados por eventos geográficos tales como el Brexit. Todo esto crea un entorno de negocios impredecible, y hace más difícil para las juntas evaluar los diversos escenarios que necesitan considerar cuando toman decisiones. También significa que las juntas y la administración tienen que gastar mucho más tiempo monitoreando continuamente los desarrollos que afectan esas decisiones.

Otro desafío que ha crecido considerablemente desde el 2008, particularmente en el sector financiero, es el entorno regulatorio cada vez más complejo y creciente. Hoy, las juntas enfrentan muchos más problemas regulatorios que en el pasado, y con mucho más detalle. El tiempo que las juntas tienen que dedicar a asuntos regulatorios es tiempo que no tienen para abordar sus otras responsabilidades importantes, tales como la definición de la estrategia, y esa es una preocupación.

Otros dos problemas que agregan niveles adicionales de complejidad a los enfrentados por las juntas incluyen el creciente riesgo de ataques cibernéticos, que preocupan especialmente en el sector financiero, y la sostenibilidad. Ambos son problemas a los cuales las juntas tienen que gastar más tiempo monitoreando y asegurando que la administración los esté manejando.

¿Cómo esta incertidumbre afecta la toma de decisiones

Los entornos inciertos hacen que la toma de decisiones sea más difícil. En algunos casos, la organización puede darse cuenta de una ventaja competitiva si su junta y su administración pueden basar sus decisiones en mejores pronósticos y analíticas de datos que como lo puedan hacer sus competidores. Por otra parte, una carencia de organizaciones encuentra que este entorno hace mucho más difícil lograr sus planes estratégicos.

Dado el grado alto de incertidumbre del mercado, las decisiones tomadas por la junta hoy involucran un grado más alto de riesgo. Por esa razón, considero que es muy importante que las compañías desarrollen una cultura apropiada de riesgo. Las juntas necesitan prestar atención cercana a qué tan efectivamente están operando los sistemas de control interno y de administración del riesgo de las organizaciones. Sin embargo, la cultura de riesgo necesita extenderse más allá de la junta y la administración para incluir a todos en la organización.

También es importante que la organización tenga en funcionamiento los indicadores clave de desempeño que sean correctos – si bien pueden ser más difíciles de identificar que en el pasado – y las juntas necesitan

recibir información acerca de esos KPI [key performance indicators = indicadores clave de desempeño] - y las juntas necesitan recibir información acerca de esos KPI y examinarlos sobre una base regular para monitorear la administración y entender qué tan efectivamente las organizaciones están logrando sus objetivos estratégicos. Por esa razón, las organizaciones necesitan ser más flexibles que como pudieron haberlo sido en el pasado. Todas las decisiones necesitan ser revisadas periódicamente dado que las circunstancias siempre están cambiando, y cuando lo hagan, la organización necesita ser suficientemente ágil para responder apropiadamente. Las condiciones cambiantes no pueden ser ignoradas sin poner en riesgo la viabilidad de la compañía.

¿La flexibilidad es incompatible con tener un centro de atención puesto en el largo plazo?

No, yo no lo creo. Pienso que es importante que las juntas retengan un centro de atención puesto en el largo plazo. La junta también debe asegurar que la administración tenga la misma perspectiva de largo plazo, que la junta necesita reforzar mediante el pago y los incentivos de la administración.

Si usted quiere tener una perspectiva de largo plazo, entonces usted también necesita tener una visión de largo plazo, y por consiguiente usted necesita dedicar tiempo y recursos para investigación y análisis. Los flujos de información a través de la compañía también deben apoyar la perspectiva de largo plazo. Las juntas y la administración necesitan desafiar cada nivel de la organización desde este punto de vista. Yo diría que tener una perspectiva fuerte, de largo plazo, es esencial para que las juntas tomen las decisiones correctas y muy bien podría ser la condición real para asegurar el éxito de la compañía.

Predecir eventos futuros no es fácil, pero no significa que la organización no se pueda preparar para ellos. Considere el Brexit. Si bien la ocurrencia de ese evento era predecible – se sabía que iba a haber un referendo – no había certeza con el resultado. De manera que teníamos que prepararnos ya sea para el "sí" o para el "no." Tal y como se vio después, el resultado fue mucho más problemático que habría sido si la votación hubiera sido de otra manera, pero al menos estábamos preparados para ello.

¿Qué cambios ha visto usted en términos de la junta misma?

En los últimos años, hemos visto un incremento considerable en el número de mujeres miembros de la junta en Italia, lo cual es resultado de legislación aprobada en los últimos años. A partir de mi experiencia, ha sido un paso importante hacia adelante en términos de igualdad de género.

De una manera más amplia, hemos visto una mayor apreciación de la necesidad de diversidad a nivel de la junta, ya sea que esa diversidad sea en términos de educación, habilidades, experticia, edad, u otros factores. Cuando las juntas reúnen diferentes puntos de vista, genera debates más productivos. En los próximos años, yo considero que incluso veremos juntas más diversas, y que ello llevará a beneficios en términos de toma de decisiones de mejor calidad.

¿Cómo se ha incrementado la complejidad en los problemas que enfrentan las juntas afectadas por las maneras como funcionan las juntas?

Los conjuntos de habilidades y experticia que una vez fueron deseables que tenga un director ahora se han convertido en una necesidad absoluta. Más que nunca antes, para que sean exitosas, las juntas necesitan reclutar directores de alta calidad.

Atraer esos directores de alta calidad va a ser más difícil en el futuro. Las demandas puestas en los directores están creciendo, y los directores necesitan asegurar que dedican tiempo suficiente para sus responsabilidades de la sala de juntas. Por esa razón, yo argumentaría que ser un director es incompatible con tener cualquier otro trabajo, especialmente para los directores de compañías multinacionales grandes. Como se incrementa el número de materias que las juntas necesitan tratar, el tiempo requerido para abordar esas materias también se incrementa continuamente. Esto es más que solo tener el tiempo para asistir a reuniones de la junta; también incluye el tiempo para prepararse para las reuniones de la junta.

Los paquetes de información proporcionados a los directores están creciendo en tamaño y complejidad, y lleva más y más tiempo leerlos y entender los problemas. Si los directores no dedican tiempo suficiente para prepararse de la manera adecuada para las reuniones, no serán efectivos para desafías la administración sobre los problemas y tener en cuenta a la administración.

Las habilidades y las calidades personales de los directores son un punto de partida crucial para asegurar que la junta es capaz de jugar un rol efectivo, pero es igualmente importante que los miembros de la junta tengan reuniones periódicas de orientación e inducción. Solía haber menos necesidad de ellos, pero ahora yo argumentaría que son urgentemente requeridos.

¿Cómo la presión por mayor transparencia ha afectado la junta?

Yo considero que esta es una de las áreas más grandes de cambio para las juntas. Una cantidad de discusión alrededor de la transparencia se está dando en términos de cómo la mayor transparencia puede crear una relación más fuerte entre la organización y sus *stakeholders* y con el mercado en general. Pero también está cambiando la relación entre la junta y la administración. Con las nuevas reglas acerca de la transparencia, las juntas necesitan demandar de la administración un nivel más alto de revelación que en el pasado. Esa revelación mejorada debe entonces tener un impacto positivo en el nivel de discusión en las reuniones de la junta y en la capacidad de los directores para profundizar en los problemas, lo cual podría llevar a mejor toma de decisiones.

Cuando se trata de incertidumbre, la disrupción digital es un factor grande. ¿Qué tan bien las juntas se están enfrentando a ello?

Este es un problema grande, complejo, no solo para las juntas sino también para la administración, y afecta a todas las organizaciones en todos los sectores. Sin un entendimiento profundo del negocio, es difícil poder percibir y entender qué puede generar disrupción en el negocio. Las juntas que están compuestas por personas con diferentes áreas de experticia, o que provienen de diferentes sectores de industria, pueden encontrar difícil mantenerse al tanto de los desarrollos que puedan generar disrupción en la compañía. Dado ello, es principalmente responsabilidad de la administración entender qué está sucediendo en la industria, y la administración tiene que proporcionarle a la junta su análisis y tomarse el tiempo para compartir opiniones y responder preguntas de manera que los directores puedan obtener un entendimiento pleno de los problemas relacionados con la disrupción.

Por supuesto, mucho depende de la capacidad de la administración para obtener un entendimiento de todos los problemas, incluyendo los que puedan surgir en el futuro, y esto puede ser bastante difícil. Así que, es un punto débil para las juntas porque la junta depende de la administración, y si la administración no hace su trabajo de la manera adecuada, entonces los directores tendrán un tiempo difícil para mantenerse a la vanguardia de esos problemas.

"Las habilidades y las calidades personales de los directores son un punto de partida crucial para asegurar que la junta es capaz de jugar un rol efectivo, pero es igualmente importante que los miembros de la junta tengan reuniones periódicas de orientación e inducción. Solía haber menos necesidad de ellos, pero ahora yo argumentaría que son urgentemente requeridos."

Cesare Bisoni

Inteligencia colectiva y diversidad de pensamiento

En la medida en que se incrementa el escrutinio público de las juntas de directores, surge la pregunta: ¿Qué tan bien las juntas están establecidas para el éxito? Accionistas, empleados, y la comunidad más amplia necesitan tener confianza en que las juntas están tomando las mejores decisiones posibles.

La efectividad de la junta usualmente se ha centrado en las capacidades, habilidades, y experiencia de los miembros individuales. Si bien las calificaciones de los miembros son críticas, hay un énfasis emergente puesto en la junta como un equipo y en su inteligencia colectiva. El CI general de la junta no es un reflejo del promedio o incluso de la inteligencia máxima de los miembros de la junta; la investigación demuestra que los grupos son más que la suma de sus partes y que la inteligencia colectiva es propiedad del grupo mismo.[9] Por otra parte, la inteligencia colectiva tiene valor que es medible. Así como la inteligencia individual mejora el desempeño individual en tareas de solución de problemas complejos, la inteligencia colectiva mejora el desempeño del grupo.

Habiendo confirmado la creencia intuitiva de que dos cabezas son mejores que una, atención estrecha ahora es prestada a los factores que orientan la inteligencia colectiva y a las maneras para evitar el "pensamiento de grupo." La investigación señala tres elementos críticos:

1. Composición de la junta. ¿La junta tiene adecuada diversidad de pensamiento? Cuando los problemas son resueltos desde una sola perspectiva, sea la de un individuo o la de un grupo homogéneo, hay una tasa inherente de error de aproximadamente el 30 por ciento.[10]

2. Estructura de las conversaciones. ¿Las discusiones entre los miembros de la junta están diseñadas para asegurar que cada persona tiene una voz igual? Sin estructura, las conversaciones es probable que sean dominadas por pocos hablantes y estén sujetas a sesgos inconscientes.

3. Liderazgo. ¿El presidente crea un entorno incluyente donde todos los miembros son tratados justamente, se sienten valorados, y se fomenta que hablen? El objetivo es estimular debates pensativos.

La estructura conversacional y el liderazgo incluyente son terrenos bien cubiertos. El primero de esos elementos – composición de la junta y diversidad de pensamiento – es el más difícil. El desafío radica en definir los tipos de diversidad que conducen a inteligencia colectiva, así como también sus proporciones y cómo están interconectadas. Sin esos detalles, la diversidad de pensamiento no es más que un concepto atractivo, y ciertamente no una herramienta práctica.

Como era de esperarse, este desafío ha generado un rango amplio de estudios. Algunos han señalado el valor del balance de género, otros la importancia de un grupo cuyos miembros hayan tenido diversos roles funcionales (e.g., CFO, CMO, y CHRO). Incluso otros resaltan la importancia de la diversidad racial. Si cada reclamo es válido, ¿cómo se juntan esos hallazgos? La investigación ayuda a tomar sentido de esos factores dispares y agrega otra consideración crítica: cómo los individuos tienden a enfocar la solución de problemas.

La diversidad de género, experiencia, raza, edad, y enfoque para la solución de problemas tiene beneficios claros, pero algunos factores influyen en la diversidad de pensamiento mucho más directamente que otros. La combinación de factores directos e indirectos es ideal para el desempeño óptimo y para la inteligencia colectiva.

Juliet Bourke
Diversity, Inclusion, and Leadership Leader
Deloitte Consulting Australia

Factores directos

Enfoques individuales para la solución de problemas

Los individuos tienden a resolver problemas usando uno o dos de seis enfoques, particularmente cuando están bajo presión o en grupos de ideas afines. Esos seis enfoques son:

- Resultados. Definir estrechamente los objetivos deseados.
- Opciones. Crear una lista exhaustiva de posibilidades.
- Procesos. Dar claridad absoluta a un plan de implementación.
- Evidencia. Confiar en fuentes de datos robustas y múltiples.
- Personas. Identificar las diversas audiencias y sus intereses.
- Riesgo. Predecir y abordar múltiples escenarios.

Todos los seis enfoques son críticos para una solución completa y todos los miembros de junta son capaces de abordarlos en algún grado, pero como individuos, tendemos a considerar que uno o dos son los más importantes.

El resultado es una tendencia a favorecer las opciones y producir conversaciones y soluciones que sobre-enfaticen algunas dimensiones y sub-valoren otras. Además, los grupos de ejecutivos a menudo son dominados (75 por ciento) por personas que tienden a centrarse en definir los resultados que quieren lograr e identificar las opciones para llegar allí.[11] Los individuos que piensan de los problemas en términos de las otras cuatro dimensiones – personas, procesos, riesgo, y evidencia – reportan que mucho menos tiempo y atención les es dado a sus puntos de vista. Esto presenta riesgos obvios, tanto en la selección de los miembros de junta como en las soluciones que probablemente sean desarrolladas por los equipos ejecutivos y presentadas a las juntas.

La mayor transparencia en los enfoques individuales y en el peso de la preferencia del grupo les permite a las juntas seleccionar miembros por diversidad de pensamiento en términos de sus enfoques para la solución de problemas, o al menos para auto-corregirse si hay un sesgo conversacional natural. Las conversaciones más balanceadas ayudan a reducir los puntos ciegos (menos del 30 por ciento) y promover la innovación (más del 20 por ciento).[12] Por otra parte, la capacidad de la junta para la inteligencia colectiva es probable que sea reconocida fuera de la junta, estimulando mayores niveles de confianza en los analistas, inversionistas, y reguladores que siguen sus decisiones.

Variedad de disciplinas o roles funcionales

Una segunda influencia directa en la diversidad de pensamiento proviene de la mezcla de roles funcionales (tales como consejero general, CRO, CIO, CMO, o CHRO) tenidos por los miembros de la junta antes en sus carreras. Esos roles ejecutivos exponen a los miembros ante diferentes dominios de conocimiento y redes sociales. El valor productivo de este tipo de diversidad ha sido bien documentado, y las juntas se han vuelto mucho más conscientes acerca de seleccionar miembros provenientes de roles de CEO, CFO, y COO. Hay valor obvio en cubrir e integrar distintos dominios de conocimiento como medio para incrementar la inteligencia colectiva. El desafío es tener ese conocimiento en el centro de atención. El valor adicional de las diversas redes sociales y aprovisionamiento y difusión de ideas a menudo es subestimado.

Factores indirectos

La inteligencia colectiva también está influenciada por el balance de género y la diversidad racial y cultural. Las juntas deben reflejar la diversidad de las poblaciones subyacentes del empleado y del cliente de la organización, a fin de promover la confianza y la sensibilidad del mercado, pero hay beneficios indirectos adicionales.

El balance de género promueve la seguridad sicológica y el tomar turnos conversacionales, fomentando por lo tanto que las personas hablen, ofrezcan sus puntos de vista, y elaboren a partir de las ideas de otros.[13] La diversidad racial origina curiosidad, causando que las personas hagan más preguntas, hagan menos supuestos, escuchen más cercanamente, y procesen información más profundamente.[14] El valor indirecto radica en la influencia positiva que el balance de género y la diversidad racial tienen en la dinámica conversacional, ayudando sutilmente a obtener la diversidad de pensamiento latente.

La línea de resultados es que mediante prestar atención a los factores que orientan la inteligencia colectiva, las juntas pueden ayudarse a sí mismas a tomar decisiones más inteligentes, más innovadoras, e impulsar su propia confianza, así como también la de sus *stakeholders*. Ver la junta como un equipo pequeño que necesita un balance de enfoques individuales para la solución de problemas y un conjunto diverso de experiencia les ayudará a los miembros a centrarse en los orientadores directos de la diversidad de pensamiento. El centrarse en el balance de género y la diversidad racial, que son dignos por su propio derecho, también ayudarán a crear un entorno de junta que sea más conducente a puntos de vista diversos.

Preguntas para que los directores hagan

- ¿Quiénes somos? ¿Nuestro equipo despliega pensamiento diverso? ¿Hemos tenido roles diversos? ¿Enfocamos los problemas de diversas maneras? ¿Se nos presentan estrategias organizacionales que estén balanceadas?
- ¿Cómo nosotros conversamos? ¿Operamos de una manera colaboradora y respetuosa? ¿Cada miembro de la junta dice que tiene confianza para hablar, incluso para expresar un punto de vista que sea diferente del de la mayoría?
- ¿Cómo nos conducimos? ¿Tenemos un presidente y/o CEO que sea altamente incluyente?
- ¿Cómo influimos en nuestra organización? ¿Hacemos preguntas poderosas para asegurar que la diversidad de pensamiento sea una prioridad?

"Las juntas están bajo presión extrema para tomar decisiones inteligentes acerca de problemas crecientemente complejos que están en el punto de mira del escrutinio público. En lugar de sentirse abrumadas, nuestra investigación ha identificado maneras para que las juntas puedan elevar su inteligencia colectiva y, por consiguiente, tener más confianza en sus decisiones"

Juliet Bourke

Julie es el autor del éxito de ventas del Australian Institute of Company Directors en el 2016, *Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions* [¿Qué dos cabezas son mejores que una. Cómo los equipos diversos crean ideas innovadoras y toman decisiones más inteligentes].

Una conversación con

Kazuhito Toyama

El nuevo código japonés de gobierno corporativo, que entró en efecto en junio de 2015, requiere que las compañías reformen sus juntas y voluntariamente tomen decisiones transparentes, justas, oportunas, y efectivas para incrementar el valor corporativo. El código delinea las responsabilidades de la junta, las cuales incluyen establecer la estrategia; establecer un entorno que respalde la apropiada toma de riesgos por parte de la administración principal; y llevar a cabo vigilancia más efectiva de los directores y de la administración desde un punto de vista independiente y objetivo.[15] El código también describe los roles y las responsabilidades de los directores independientes y recomienda que las compañías los designen para sus juntas.

Nosotros hablamos con Kazuhiko Toyama, el CEO de Industrial Growth Platform, Inc., y director de Panasonic Corporation, para conocer su perspectiva sobre cómo las nuevas reglas es probable que afecten las juntas japonesas.

Masahiko Kitazume
Leader of Japan Center for Corporate Governance
Deloitte Japan

Kazuhiko Toyama es el fundador y CEO de Industrial Growth Platform, Inc., y director independiente de OMRON Corporation, Pia Corporation, y Panasonic Corporation. El Sr. Toyama también es miembro expert del Council on Economic Fiscal Policy, miembro de la The Tax Commission, y miembro del Council of Experts Concerning the Corporate Governance Code. Anteriormente fue el COO de la Industrial Revitalization Corporation of Japan, que fue establecida por el gobierno japonés en el año 2003.

¿Cómo las nuevas reglas cambiarán las juntas en Japón?

Clásicamente, las juntas japonesas han sido muy formales y eran una extensión de la junta interna de administración de la compañía. Las reuniones de la junta no eran nada más que un ejercicio de aprobación automática sin consideración apropiada porque, para cuando la junta se reunía, la mayoría de las decisiones corporativas ya habían sido tomadas por los miembros ejecutivos de la junta. Ahora, según el nuevo código, la junta tiene que ser más una junta de vigilancia, monitoreo y supervisión de la administración; los directores independientes juegan un rol clave en ese monitoreo. Este es un cambio muy grande para las compañías japonesas.

¿Cómo ha cambiado el rol de los directores externos?

En el pasado, los directores externos no eran más que asesores de los miembros ejecutivos de la junta. Ahora, son responsables por el monitoreo de la administración, y ello incluye ser proactivos en las decisiones acerca de la estrategia de la compañía, la selección del CEO y otros miembros de la alta administración, y el control del riesgo – todo lo cual se usaba que fuera decido por la administración. Este es un cambio muy grande, pero yo pienso que probablemente llevará cerca de cinco años antes que veamos el impacto pleno.

Por ejemplo, muchos directores externos eran pasivos y reactivos, y llevará tiempo para que ellos estén cómodos con sus nuevos roles. Las juntas también están intentando crear canales más directos desde el interior de la compañía para que le reporten directamente a la junta, y en particular a los directores externos.

Otra restricción es que, si bien las compañías japonesas han comenzado a designar más directores externos para sus juntas, llevará tiempo alcanzar el nivel deseado del 30 por ciento de directores externos porque actualmente en Japón hay un número limitado de personas que estén calificadas para actuar como directores independientes.

Las responsabilidades de un director externo también son importantes; es un trabajo grande, y eso limita el número de juntas en las cuales pueda sentarse un director.

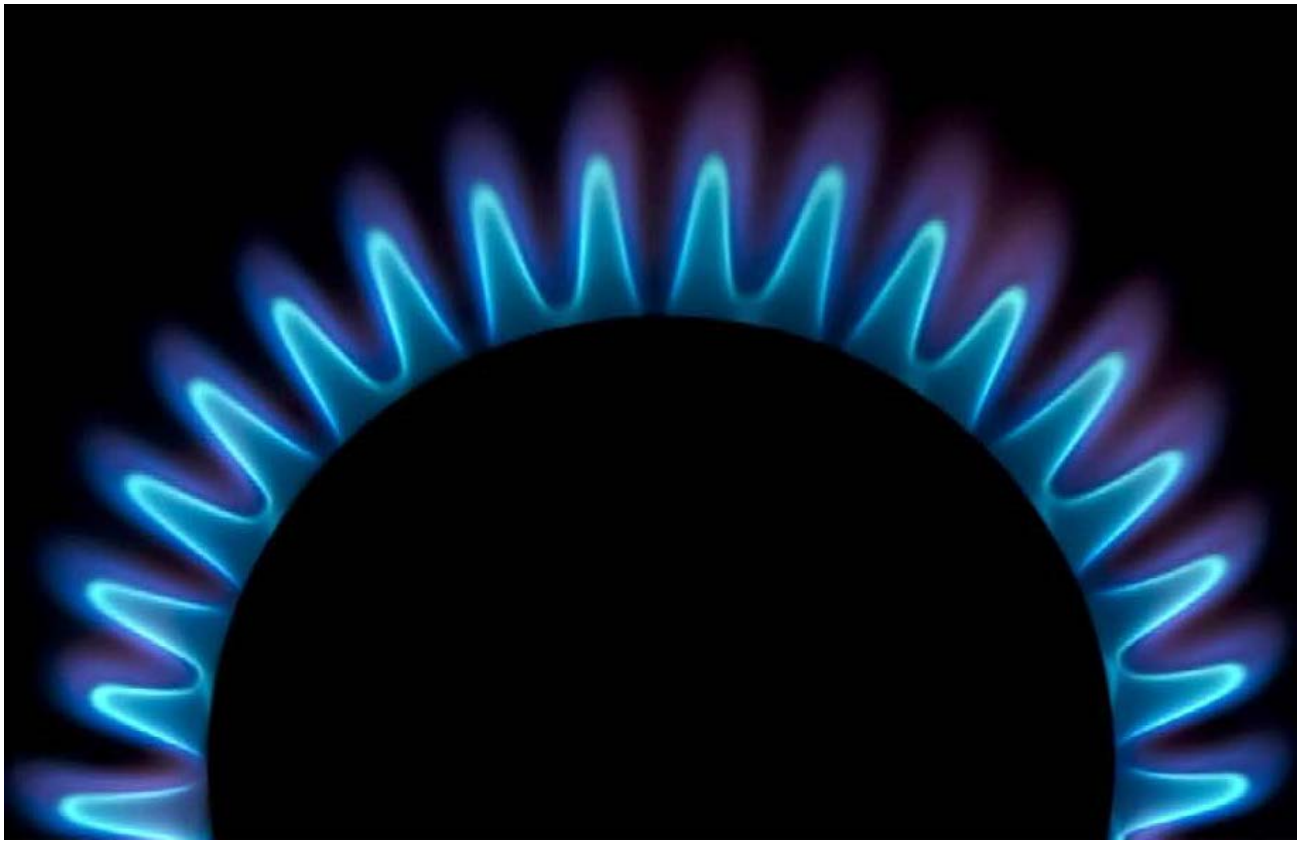
¿Cuál es la solución?

La diversidad es gran parte de la solución. Tradicionalmente, las juntas de las compañías japonesas eran muy homogéneas. Eran casi exclusivamente de hombres en sus 50 y 60 que eran nacionales de Japón. Para reclutar los directores externos necesarios, las compañías necesitan mirar fuera de ese grupo tradicional, y ello incluye más mujeres, personas provenientes de diferentes generaciones, y también reclutar directores provenientes de Europa, Norteamérica, y otras partes de Asia donde hay un conjunto más grande de personas calificadas para ser directores independientes.

En términos de conocimiento y experticia, las juntas también están buscando directores externos que ofrezcan perspectivas más amplias para la junta. Por ejemplo, dado que el control del riesgo es ahora una responsabilidad clave de la junta, las juntas necesitan reclutar personas con experticia en esa área, tales como contadores. También necesitan reclutar directores externos que tengan habilidades y experticia en las otras áreas de las responsabilidades de la junta. En conjunto, ello resultará en juntas más diversas que en el pasado.

"Para reclutar los directores externos necesarios, las compañías necesitan mirar fuera de ese grupo tradicional, y ello incluye más mujeres, personas provenientes de diferentes generaciones, y también reclutar directores provenientes de Europa, Norteamérica, y otras partes de Asia donde hay un conjunto más grande de personas calificadas para ser directores independientes."

Kazuhiko Toyama



Nuevos estándares internacionales de auditoría que requieren presentación mejorada del reporte del auditor para proporcionar mayor transparencia serán efectivos este año. Algunas jurisdicciones, tales como el Reino Unido, también requieren presentación de reportes por parte del comité de auditoría. Esos reportes ampliados pueden intersectar e influir en la claridad y utilidad de la información proporcionada a los accionistas.

Reportes mejorados del auditor

Si bien las nuevas reglas resultarán en mayor transparencia, ¿también proporcionarán mayor claridad?

¿Más revelación significa mayor claridad?

Los nuevos estándares de la International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) para la presentación mejorada del reporte del auditor tienen efecto para los períodos que terminen en o después de diciembre 15, 2016. Algunos países, tales como el Reino Unido y Holanda, ya requieren una similar presentación de reportes. Otros, tales como Alemania, requieren presentación de reportes de "forma larga" y han incluido requerimientos de presentación de reportes del auditor en sus regulaciones locales por algún tiempo. Esas reglas locales usualmente difieren de las de IAASB.

De acuerdo con IAASB,[16] los reportes mejorados del auditor tienen la intención de:

- Mejorar la comunicación entre auditores e inversionistas, así como también con quienes tienen a cargo el gobierno.
- Elevar la confianza del usuario en los reportes de auditoría y en los estados financieros.
- Aumentar la transparencia, la calidad de la auditoría, y el valor de la información.
- Concentrar la atención, de la administración y de los preparadores del estado financiero, en las revelaciones referenciadas en el reporte del auditor.
- Renovar la atención del auditor en materias que podrían resultar en un incremento en el escepticismo profesional.
- Mejorar la presentación de reportes financieros en el interés público.

Un componente primario del reporte mejorado del auditor es la discusión de "las materias que, en el juicio profesional del auditor, fueron de la mayor importancia en la auditoría de los estados financieros del período corriente. Las materias de auditoría clave son seleccionadas de las materias comunicadas con quienes tienen a cargo el gobierno."[17] El nuevo reporte del auditor también revelará el nombre del socio del compromiso.

En los Estados Unidos, la Public Company Accounting Oversight Board está considerando reglas similares. En mayo de 2016 emitió, para comentario público, una re-propuesta de estándar para la presentación de reportes del auditor.

Cal Buss
Global Audit Quality Leader
Deloitte Global

Jennifer Haskell
Chair, Global Audit Technical Advisory Board
Deloitte Global

"Las revelaciones mejoradas crean oportunidades para que auditores y comités de auditoría les den a los accionistas y otros stakeholders un mejor entendimiento de lo que ocurrió en el período pasado."
Jennifer Haskell

Presentación de reporte del comité de auditoría

El UK Corporate Governance Code requiere que las compañías incluyan, en la presentación anual de presentación de reportes, una sección separada para describir el trabajo del comité de auditoría. El reporte debe incluir:

- Problemas importantes que el comité consideró en relación con los estados financieros y cómo esos problemas fueron abordados.
- Una explicación de cómo el comité valoró la efectividad del proceso de auditoría externa y el enfoque tomado para la designación o reasignación del auditor externo.
- Información sobre la duración de la permanencia de la firma actual de auditoría y cuándo se realizó por última vez el proceso de licitación.
- Una explicación de cómo la objetividad y la independencia del audit or están salvaguardadas si el auditor externo presta servicios de no-auditoría.[18]

En los Estados Unidos, un grupo de organizaciones de gobierno corporativo y política emitió en noviembre de 2013 una llamada a la acción fomentando revelaciones mejoradas del comité de auditoría, señalando que, "Nosotros consideramos que mayor transparencia acerca de los roles y responsabilidades del comité de auditoría es una manera para incrementar la confianza del inversionista, y una oportunidad para comunicar más claramente a los accionistas acerca de las actividades relacionadas del comité de auditoría.[19]

La US Securities and Exchange Commission publicó en julio de 2015 una comunicación de concepto para buscar comentario público sobre posibles revisiones a los requerimientos de presentación de reporte del comité de auditoría, y específicamente sobre la vigilancia que el comité de auditoría hace del auditor independiente. La SEC está determinando sus pasos siguientes en esta área.

Consideraciones de revelación

Los reportes mejorados del auditor y del comité de auditoría son adicionales a la enorme cantidad de información que las compañías ya revelan en sus estados financieros, en su presentación anual de reportes, y en otros materiales. La presentación anual de reportes de muchas organizaciones ya lleva cientos de páginas, de manera que ¿hay un riesgo de que los usuarios verán la discusión de las materias de auditoría clave en el reporte de auditor como un atajo para evitar leer el resto de las revelaciones?

La administración es responsable por la preparación de los estados financieros y todas las revelaciones relacionadas, y ni es rol del auditor ni es su responsabilidad revelar información acerca de la organización. La descripción que el auditor hace de una materia de auditoría clave usualmente no constituye información nueva acerca de la organización; sin embargo, si el auditor necesita incluir información adicional para explicar por qué la materia fue considerada importante y cómo fue determinada en la auditoría, la revelación es permitida. En esas situaciones, el auditor puede fomentar que la administración o quienes tienen a cargo el gobierno revelen ellos mismos esta información adicional.

Los usuarios deben ser conscientes de que no todos los reportes del auditor son comparables. Las jurisdicciones que ya tenía en funcionamiento requerimientos para la presentación de reportes del auditor a menudo tienen reglas diferentes a las de IAASB. Los auditores pueden necesitar ajustar sus reportes para cumplir con los requerimientos tanto de las leyes locales como de los estándares de IAASB.

Para las organizaciones que operan en jurisdicciones que no requieren presentación mejorada del reporte del auditor, hay la preocupación de que el reporte ampliado del auditor, por sí mismo, solo presentará una perspectiva. Para proporcionar contexto adicional para los comentarios del auditor, los comités de auditoría pueden querer proporcionar sus propios reportes mejorados para discutir cómo abordaron las materias de auditoría clave y otros pasos que dieron para descargar sus responsabilidades.

Preguntas para que los directores hagan

- ¿Estamos cómodos con la discusión que el auditor hace de las materias de auditoría clave? ¿Cómo esas materias se comparan con las de nuestros pares? ¿La administración debe responder a las materias de auditoría clave, en su presentación de reporte anual u otras, y explicar cómo el control interno sobre la presentación de reportes financieros mitiga riesgos y problemas?
- ¿Si no estamos requeridos a proporcionar un reporte mejorado del comité de auditoría, lo haremos voluntariamente? Si es así, ¿qué temas discutiremos en nuestro reporte?
- Las materias relacionadas con la auditoría a menudo involucran juicio importante por parte del auditor; si un reporte ampliado del comité de auditoría está siendo emitido, ¿hemos considerado cómo abordaremos y discutiremos esos temas y juicios?
- ¿Cómo podemos mejorar la utilidad de nuestras otras revelaciones? ¿Organizamos la información de una manera lógica? ¿Confiamos demasiado fuertemente en descripciones repetitivas? ¿Presentamos las materias en inglés plano de manera que todos los *stakeholders* puedan entenderlas, o nuestras discusiones son redactadas de una manera que sea comprensible solo para usuarios sofisticados, experimentados?

"Hay una creciente conciencia del público respecto de las prácticas de buena revelación, y una creciente expectativa de que las revelaciones proporcionarán información con valor agregado. Esas nuevas revelaciones deben darles a los usuarios ideas sobre las mentes del auditor y los miembros del comité de auditoría para darles un punto de vista más centrado de su trabajo y cómo han llegado a sus decisiones."

Cal Buss

Disrupción – oportunidades, riesgos, y valentía

Ahora más que nunca se necesita valentía en las juntas y en la sala directiva. La economía global, en su sexto año de estancamiento, no es probable que mejore pronto, de acuerdo con la Conference Board.[20] Al mismo tiempo, otras características del entorno de los negocios se espera que sean altamente volátiles como resultado de problemas geopolíticos, desarrollos tecnológicos, e incertidumbres regulatorias y de política – particularmente cuando el mundo espera ver qué dirección será asumida por la nueva administración de los Estados Unidos.

También se necesita valentía para enfrentar las presiones que vienen de fuera de la sala de juntas. Reguladores, *stakeholders*, y los medios de comunicación continúan escrutando cómo las juntas descargan sus deberes de gobierno.

Si bien los problemas que enfrentan las juntas continúan creciendo tanto en número como en complejidad, el tiempo que las juntas tienen para abordar esos problemas permanece finito. Hoy, las juntas están desafiadas para que asignen tiempo a las materias que se espera aborden, especialmente los problemas críticos estratégicos y de vigilancia del riesgo que afectan sus organizaciones. Las juntas necesitan actuar con valentía para tomar decisiones difíciles de largo plazo en este entorno, particularmente si esas selecciones crean disensión de corto plazo entre los accionistas.

La junta y el riesgo

El riesgo es intrínseco para la operación exitosa del negocio. Dada la actual volatilidad del mercado, las organizaciones y sus juntas necesitarán proporcionar mayor vigilancia en la toma de los riesgos correctos para sopesar exitosamente las oportunidades en las condiciones cambiantes del mercado, sea que se relacionen con tecnología, estrategia, cultura, compensación, o cualesquiera de los otros temas que se discuten en esta publicación.

¿Pero qué tan bien posicionadas están las juntas para asumir esta responsabilidad por esos riesgos emergentes? ¿Tienen las juntas una descripción clara de los riesgos que enfrentan sus organizaciones?

Si bien la junta tiene la responsabilidad general por la vigilancia del riesgo, buena parte del trabajo a menudo ha recaído en el comité de auditoría. Pero dado el incremento importante en las responsabilidades del comité de auditoría en los últimos hechos y el hecho de que las organizaciones enfrentan un conjunto creciente de riesgos no-financieros, las juntas están considerando nuevos modelos. Por ejemplo, las organizaciones pueden querer considerar replicar una práctica del sector de servicios financieros, donde ciertas instituciones bancarias están requeridas a tener un comité de riesgo a nivel-de-la-junta.

Henry Ristuccia
Leader of Strategic and Regulatory Risk
Deloitte Global Risk Advisory

Como parte de su responsabilidad general por la vigilancia del riesgo, las juntas deben:

- Definir su rol de vigilancia del riesgo.
- Trabajar con la administración para llegar a un nivel apropiado de apetito por el riesgo y tolerancia frente al riesgo para la administración.
- Vigilar y ayudar a la administración en la incorporación del riesgo estratégico en la estrategia de la organización.
- Considerar designar un director de riesgo jefe.
- Asegurar que la vigilancia de cada riesgo potencial es asignada a un comité de la junta, según sea apropiado.
- Valorar la madurez del proceso de gobierno del riesgo de la organización.
- Dirigir simulaciones de crisis para probar la efectividad de los planes de recuperación de la organización y para prepararse mejor para los potenciales escenarios.
- Asegurar que la organización revela a los accionistas su estrategia de riesgo.

Los *stakeholders* necesitan entender cómo las organizaciones y sus juntas vigilan el creciente número de riesgos que las compañías tienen que enfrentar. Dado que toda organización tiene el potencial para encontrar nuevos riesgos y eventos negativos inesperados, las juntas y la administración tienen que mostrar valentía para manejar las circunstancias imprevistas y mitigar cualquier daño reputacional que pueda resultar.

Nosotros esperamos que los puntos de vista expresados en esta publicación le darán a usted valentía y estimularán las discusiones en la mesa de juntas. Nosotros fomentamos que usted contacte a su socio de Deloitte para continuar esas conversaciones.

"Como las organizaciones continúan enfrentando un número creciente de riesgos y obstáculos, las juntas deben desafiar a la administración y a sí mismas para hacer lo mejor para la organización en el largo plazo. Si bien cada organización tendrá un conjunto único de desafíos cuando entren al 2017, las juntas deben dar una mirada renovada a cómo la organización se está preparando para lo inesperado, asumiendo los riesgos necesarios para el éxito futuro, y dedicando tiempo suficiente para vigilar los riesgos – todo ello en un esfuerzo para ayudar a allanar el camino para su éxito."

Henry Ristuccia

Notas finales

[1] A.G. Lafley and R.L. Martin, *Playing to Win: How Strategy Really Works*, Harvard Business Review Press, 2013

[2] Roger Martin, "Underestimating the Risk of the {Status Quo}," *Rotman Magazine*, Spring 2007

[3] *Corporate Culture and the Role of Boards: Report of Observations*, Financial Reporting Council, July 2016

[4] http://fortune.com/2016/06/10/henry-schein-ge-digital-revolution/

[5] http://www.bbc.com/news/business-16611040

[6] https://singularityhub.com/2016/03/08/will-the-end-of-moores-law-halt-computings-exponential-rise/

[7] P. Diamandis and S. Kotler, *Bold: How to Go Big, Create Wealth and Impact the World*, Simon & Schuster, 2015

[8] http://www.r3cev.com/about

[9] A. Williams Woolley, C. F. Chabris, A. Pentland, N. Hashmi, and T.W. Malone, "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups," *Science*, Vol. 330, pp. 686–688, 2010

[10] L. Hong, S. E. Page, and M. Riolo, Incentives, "Information and Emergent Collective Accuracy," *Managerial and Decision Economics*, Vol. 33, pp. 323–332, 2012

[11] J. Bourke, *Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions*, Australian Institute of Company Directors, 2016

[12] Ibid.

[13] L. Gratton, E. Kelan, A. Voigt, and H. J. Wolfram, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, The Lehman Brothers Centre for Women in Business, London Business School, 2007

[14] S. S. Levine, E. P. Apfelbaum, M. Bernard, V. L. Bartelt, E. J. Zajac, and D. Stark, "Ethnic Diversity Deflates Price Bubbles," PNAS Early Edition, www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.10407301111, 2014.

[15] Japan's *Corporate Governance Code*, General Principle 4 (www.jpx.co.jp/english/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/20150513.pdf)

[16] https://www.iaasb.org/new-auditors-report

[17] International Standard on Auditing 701, *Communicating Key Audit Matters in the Independent Auditor's Report*, paragraph 7

[18] *UK Corporate Governance Code* (September 2014), section C.3.8

[19] *Enhancing the Audit Committee Report: A Call to Action*, AuditCommitteeCollaboration.org

[20] *The Conference Board, Global Economic Outlook 2017* (https://www.conference-board.org/data/globaloutlook/)

Recursos

¿Quiere usted cavar más profundo? Hemos seleccionado los siguientes Points of View, de Deloitte, para ayudarle a usted a identificar los potenciales riesgos y oportunidades que esos problemas presentan para su organización.

Estrategia

- *Deloitte/SEB CFO Survey: Increased worries about business climate and own financial position* (Deloitte Sweden)
- *Extended enterprise risk management* (Deloitte Canada)
- *Framing strategic risk in the boardroom* (Deloitte US)
- *Long termism and shareholder engagement* (Deloitte Canada Directors' Series)
- *The future belongs to the bold: Canada needs more courage* (Deloitte Canada)
- *The link between strategy and disruption – implications for the board* (Deloitte Canada Directors' Series)
- *Unlocking the flexible organization* (Deloitte Global)

Cultura

- *Corporate Culture Threatens Digital Progress* (Deloitte US)
- *Governance in brief: FRC reinforces the importance of corporate culture* (Deloitte UK)
- *L'équation de la confiance: à l'épreuve des faits* (Deloitte France)
- *Global Human Capital Trends 2016* (Deloitte Global)
- *The Culture of Risk: The importance of managing conduct risk and maintaining an effective risk culture across the business* (Deloitte India)
- *The way to risk culture* (Deloitte Russia)
- *Understanding Culture* (Deloitte UK)

Tecnología

- *2016–2017 Global CIO Survey: Navigating legacy: Charting the course to business value* (Deloitte Global)
- *Aligning the organization for its digital future* (Deloitte University Press)
- *Cyber security: The changing role of the Board and the Audit Committee* (Deloitte India)
- *Tech Trends 2016: Innovating in the digital era* (Deloitte University Press)
- *Technology, Media & Telecommunications Predictions 2017* (Deloitte Global)

Innovación

- *Change initiatives: Managing the Wheel of Woe execution risks* (Deloitte University Press)
- *Crunch Time: Finance in a Digital World* (Deloitte US)
- *Radical Innovation and Growth – Global Board Survey 2016* (Deloitte Global)
- *Tech Trends 2016: Innovating in the digital era* (Deloitte University Press)
- *The Deloitte Innovation Survey 2015* (Deloitte Luxembourg)

Compensación

- *Be careful what you wish for: Simplifying executive pay* (Deloitte UK)
- *Preparing for the New CEO Pay Ratio Disclosure Requirement* (Deloitte US)
- *The heat is on: Reforming the executive pay* (Deloitte UK)

Efectividad de la junta

- *Advancing board effectiveness with a new strategic framework* (Deloitte US Dbriefs Webcast)
- *Board effectiveness: A focus on behavior* (Deloitte United States)
- *Courage in the boardroom: winning in uncertain times* (Deloitte Australia)
- *Diversity in the boardroom: Moving beyond the "Why"* (Deloitte Canada Directors' Series)
- *India: Regulatory Expectations impacting Banking and Capital Markets* (Deloitte India)

Transparencia

- *Audit Committee Resource Guide* (Deloitte US)
- *Auditor reporting and oversight* (Deloitte Global)
- *Clear, transparent reporting: The new auditor's report* (Deloitte South Africa)

Vigilancia del riesgo

- *The future of risk: New game, new rules* (Deloitte US)

Contactos

Global

Dan Konigsburg
dkonigsburg@deloitte.com

Michael Rossen
mrossen@deloitte.com

North America

Canada
Albert Baker
abaker@deloitte.ca

Terry Hatherell
thatherell@deloitte.ca

Heather Stockton
hstockton@deloitte.ca

United States
Maureen Bujno
mbujno@deloitte.com

Deborah DeHaas
ddehaas@deloitte.com

Debbie McCormack
dmccormack@deloitte.com

Latin and South America

Argentina
Maria Mercedes Domenech
mdomenech@deloitte.com

Alfredo Pagano
apagano@deloitte.com

Brazil
Camila Araujo
camilaaraujo@deloitte.com

Ronaldo Fragoso
rfragoso@deloitte.com

Chile
Fernando Gaziano Perales
fpgaziano@deloitte.com

Arturo Platt
aplatt@deloitte.com

Colombia
Maria Cristina Pineros
mpineros@deloitte.com

Costa Rica
Andres Casas
ancasas@deloitte.com

Guatemala
Maria de Collier
mecollier@deloitte.com

Mexico
Daniel Aguinaga
daguinaga@deloittemx.com

Peru
Gerardo Herrera Perdomo
geherrera@deloitte.com

Trinidad and Tobago
Rikhi Rampersad
rrampersad@deloitte.com

Asia Pacific

Australia
Richard Deutsch
rdeutsch@deloitte.com.au

China
Norman Sze
normansze@deloitte.com.cn

Hong Kong
Hugh Gozzard
huggozzard@deloitte.com.hk

Eric Tong
ertong@deloitte.com.hk

India
Abhay Gupte
agupte@deloitte.com

Indonesia
Jose Sabater
josabater@deloitte.com

Japan
Masahiko Kitazume
masahiko.kitazume@tohmatsu.co.jp

Masahiko Sugiyama
masahiko.sugiyama@tohmatsu.co.jp

Korea
Young Sam Kim
youngskim@deloitte.com

New Zealand
Andrew Burgess
aburgess@deloitte.co.nz

Peter Gulliver
pegulliver@deloitte.co.nz

Pakistan
Asad Ali Shah
aashah@deloitte.com

Philippines
Gregorio Navarro
gsnavarro@deloitte.com

Singapore
David Chew
dchew@deloitte.com

Ernest Kan
ekan@deloitte.com

Gek Choo Seah
gseah@deloitte.com

Taiwan
Mark Chen
markchen@deloitte.com.tw

Vietnam
Trung Nguyen
trungnguyen@deloitte.com

Nguyen Vu Duc
nguyenvu@deloitte.com

Europe, Middle East and Africa

Austria
Michael Schober
mschober@deloitte.at

Belgium
Rik Neckebroeck
rneckebroeck@deloitte.com

CIS
Oleg Shvyrkov
oshvyrkov@deloitte.ru

Czech Republic
Jan Spacil
jspacil@deloittece.com

Denmark
Martin Faarborg
mfaarborg@deloitte.dk

Henrik Kjelgaard
hkjelgaard@deloitte.com

Finland
Merja Itaniemi
merja.itaniemi@deloitte.fi

France
Carol Lambert
clambert@deloitte.fr

Germany
Claus Buhleier
cbuhleier@deloitte.de

Greece
Alithia Diakatos
adiakatos@deloitte.gr

George Trivizas
gtrivizas@deloitte.gr

Ireland
Colm McDonnell
cmcdonnell@deloitte.ie

Israel
Irena Ben-Yakar
ibenyakar@deloitte.co.il

Italy
Ciro di Carluccio
cdicarluccio@deloitte.it

Sylvia Gutierrez
sygutierrez@deloitte.it

Kuwait
Rami Wadie
rwadie@deloitte.com

Luxembourg
Laurent Berliner
lberliner@deloitte.lu

Justin Griffiths
jugriffiths@deloitte.lu

Netherlands
Wim Eysink
weysink@deloitte.nl

Caroline Zegers
czegers@deloitte.nl

Nigeria
Tony Olukoju
aolukoju@deloitte.com.ng

Norway
Endre Fosen
efosen@deloitte.no

Helene Raa Bamrud
hbamrud@deloitte.no

Poland
Halina Franczak
hfranczak@deloittece.com

Dorota Snarska-Kuman
dsnarskakuman@deloittece.com

Portugal
João Costa da Silva
joaolsilva@deloitte.pt

Romania
Andrei Burz-Pinzaru
aburzpinzaru@deloittece.com

Zeno Caprariu
zcaprariu@deloittece.com

South Africa
Johan Erasmus
jerasmus@deloitte.co.za

Nina le Riche
nleriche@deloitte.co.za

Spain
Juan Antonio Bordas
jbordas@deloitte.es

Sweden
Bjorn Mikkelsen
bjmikkelsen@deloitte.se

Switzerland
Thierry Aubertin
thaubertin@deloitte.ch

Fabien Bryois
fbryois@deloitte.ch

Lisa Watson
lwatson@deloitte.ch

Turkey
Itir Sogancilar
isogancilar@deloitte.com

United Kingdom
Tracy Gordon
trgordon@deloitte.co.uk

William Touche
wtouche@deloitte.co.uk

Agradecimientos

The Deloitte Center for Corporate Governance desea dar las gracias a todos sus profesionales que ayudaron con la redacción, edición, y revisión de esta alerta, incluyendo:

Co-autores
Chantal Rassart (Deloitte Canada) y Hugh Miller (Hugh Miller Communications).

Asesor técnico líder
Michael Rossen (Deloitte Global).

Revisores técnicos de nuestros diversos Deloitte Centers for Corporate Governance
Johan Erasmus (South Africa), Tracy Gordon (United Kingdom), Dan Konigsburg (United States), Kevin Tracey (United States), y Nancy Wareham (United States).

Agradecimientos especiales para
Caroline Bruckner, Stephanie Chan Lok, Jason Nicolaidis, Deepak P. S., John Reda, Diane Ritter, Tracy Tahara, Jeannie Tsang, Sarah Wowchuk, y Shakti Singh Yadav.

Acerca del Global Center for Corporate Governance, de Deloitte
El Global Center for Corporate Governance, de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, reúne el conocimiento y la experiencia de las firmas miembros de Deloitte de todo el mundo en el área crítica de gobierno corporativo. Su misión es promover el diálogo en el área crítica del gobierno de corporativo entre profesionales de Deloitte, corporaciones y sus juntas de directores, inversionistas, la profesión contable, academia, y gobierno. Desde el año 2009, el Global Center ha lanzado 44 centros de gobierno corporativo en Asia, Europa, Oriente medio, África, y Américas. Encuéntrenos en línea en: www.global.corpgov.deloitte.com.

Deloitte.

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Para conocer más acerca de nuestra red global de firmas miembros, por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgo, impuestos y relacionados a clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Deloitte sirve a cuatro de cinco compañías de Fortune Global 500® mediante una red conectada globalmente de firmas miembros en más de 150 países y territorios ofreciendo capacidades de clase mundial, conocimientos, y servicio de alta calidad para abordar los desafíos más complejos de los negocios de nuestros clientes. Para conocer acerca de cómo los aproximadamente 245,000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende, por favor conéctese con nosotros en Facebook, LinkedIn, o Twitter.

Esta comunicación contiene solo información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red de Deloitte"), por medio de esta comunicación, está prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida de cualquier manera tenida por cualquier persona que se base en esta comunicación.

© 2017. Para información, contacte a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
16-4323V.