

Deloitte.

**Alerta para directores:
11 temas para el 2011**
Exigencias cada vez mayores



La barra sigue subiendo

Para las juntas de directores, la barra sigue subiendo. Las responsabilidades de la junta continúan creciendo en medio del escrutinio incrementado de sus actividades y de las expectativas crecientes por su desempeño.

Participación a fondo en los asuntos organizacionales, rol más activo en el desarrollo y monitoreo de la estrategia, continuado centro de atención puesto en la administración del riesgo, e interacción ampliada con los accionistas – son algunas de las responsabilidades críticas de la sala de juntas que se describen en este resumen informativo.

Los especialistas en gobierno, provenientes de las firmas miembro de Deloitte (“Deloitte”) de todo el mundo – Asia, Oriente Medio, Europa y Américas – han aportado luces locales e internacionales para crear los artículos que discuten las 11 prioridades de la sala de juntas en el

contexto del entorno actual de los desafiantes negocios. Cada artículo incluye preguntas que los directores pueden hacer para explorar adicionalmente los temas con sus propias juntas. Además, los artículos están respaldados con herramientas y recursos de manera que los directores puedan “profundizar” para ampliar su entendimiento de los temas y mejorar la efectividad de sus juntas en tratarlos. Esos recursos adicionales pueden obtenerse contactando a su socio de Deloitte.

No hay una sola manera correcta para abordar alguno de esos temas – el enfoque correcto dependerá de cada junta y organización, su cultura, y sus circunstancias particulares. En lugar de proporcionar respuestas, el propósito de este documento es promover la discusión para ayudarles a las juntas a empezar a enfrentar los desafíos y sopesar las oportunidades que se avecinan.

No hay una sola manera correcta para abordar alguno de esos temas – el enfoque correcto dependerá de cada junta y organización, su cultura, y sus circunstancias particulares.



Cuando todos tienen el negocio en la mente

Continuando inciertas en el 2011 las condiciones globales de los negocios, las organizaciones que administran para crear culturas inteligentes frente al riesgo que respalden procesos efectivos, sostenibles, de administración del riesgo, de manera creciente se apartarán de sus pares. En una cultura inteligente frente al riesgo, todos en la organización asumen la responsabilidad por la administración del riesgo, y el enfrentar el riesgo de manera inteligente es usado para proteger los activos y crear valor.

Los comités de auditoría usualmente lideran la vigilancia de las políticas y prácticas de administración del riesgo, si bien muchas juntas también involucran a otros comités para permitir que se aplique el nivel apropiado de experiencia para abordar todo el rango de los riesgos que enfrenta la organización. Algunas juntas han establecido un comité de riesgo pero, aún así, otros comités de la junta continúan teniendo responsabilidad por la vigilancia del riesgo. Los CEO¹ son los responsables últimos por la administración del riesgo, si bien algunas organizaciones han establecido un Director de Riesgos Jefe (CRO²) para liderar sus esfuerzos de administración del riesgo. Los CRO típicamente reportan ya sea al CEO o al comité de

administración del riesgo que esté a nivel de la administración, el cual revisa los riesgos de toda la empresa y cómo están siendo administrados, y determina los niveles aceptables de apetito frente al riesgo relacionados con la estrategia y los objetivos de la organización. Las organizaciones que incluyen en sus comités de riesgo a los propietarios de las unidades de negocio usualmente suelen ser más capaces de estar al día en relación con los nuevos riesgos y los perfiles cambiantes del riesgo, y adicionalmente validan que todos los niveles de la organización tengan una responsabilidad por la administración del riesgo.

Desde el punto de vista estratégico, pensar “fuera de la caja,” acerca del riesgo, continúa siendo crítico. Preguntar “¿Qué puede causar que falle el negocio o un objetivo estratégico?” puede no solo preparar de mejor manera a la organización para mitigar pérdidas futuras sino también puede generar nuevas ideas estratégicas que creen valor. La junta debe jugar un rol central en esas discusiones con la administración, de manera que los directores entiendan los principales riesgos frente a los cuales la organización es más vulnerable, particularmente los relacionados con la estrategia.

Recursos adicionales:

U.S.: *Shaping a Risk Intelligent strategy: Confronting assumptions to find risk and opportunity development* [Dándole forma a una estrategia inteligente frente al riesgo: confrontando supuestos para encontrar el riesgo y el desarrollo de oportunidades].

Canada: *Black swans defeat standardized approaches to risk management* [Los cisnes negros derrotan los enfoques estandarizados para la administración del riesgo].

U.S.: *Surviving and Thriving in Uncertainty: Creating the Risk Intelligent Enterprise* [Sobreviviendo y prosperando en la incertidumbre: creación de la empresa inteligente frente al riesgo], por Frederick Funston y Stephen Wagner.

Preguntas que se deben hacer

- ¿Hemos identificado de manera clara los roles de la junta y de sus comités en relación con la vigilancia del riesgo? ¿Tenemos confianza de que todos los riesgos potenciales están siendo supervisados por el comité adecuado de la junta?
- ¿Como junta hemos revisado recientemente la estructura de administración del riesgo de nuestra organización y la infraestructura que la administración ha puesto en funcionamiento para administrar el riesgo? ¿Tenemos satisfacción respecto de que ello es adecuado?
- ¿Acerca del riesgo la junta participa en conversaciones constructivas con la administración? ¿Hacemos uso efectivo de herramientas que proporcionen información concisa (e.g. un mapa caliente de los riesgos principales y de los controles en funcionamiento para mitigar tales riesgos) a fin de facilitar nuestro entendimiento de los riesgos de la organización?

La siguiente ola de cambio transformadora

En la medida en que las organizaciones continúan ajustándose a la economía diferente que surgió de la crisis financiera, se establece una nueva ola de cambio para transformar adicionalmente el comportamiento de los mercados y de los negocios.

La sostenibilidad es un factor creciente en las actitudes y selecciones de los consumidores y de manera creciente está teniendo un impacto regulatorio. Esto es especialmente verdadero en la Unión Europea, en Francia y Dinamarca en particular. Algunos analistas predicen que el movimiento de la sostenibilidad transformará las organizaciones y la economía en un grado igualado solamente por la llegada de la producción masiva, la revolución de la tecnología y la globalización.

A menudo un componente de la estrategia de la responsabilidad social corporativa de la organización, la sostenibilidad – o desarrollo sostenible – implica asegurar que los costos sociales y ambientales de las actividades de negocio no sobrepasen los beneficios asociados. Si bien algunas industrias, tales como el sector de recursos, actualmente pueden ser escrutadas más estrechamente que otras, todas las organizaciones deben estar seguras de que entienden y abordan de manera plena la

sostenibilidad en sus estrategias y operaciones. Las consideraciones clave incluyen la capacidad de la organización para:

- Desarrollo y diseños de negocio que sean sostenibles
- Monitorear y administrar las emisiones y el consumo de energía
- Reducir el uso del agua y el uso de recursos limitados – reduciendo en últimas la vinculación entre el crecimiento del negocio y el crecimiento en el uso de materiales
- Reducir los desechos e incrementar las actividades de reciclado.

Las juntas deben considerar si la administración ha incorporado los objetivos de la sostenibilidad en los planes de negocio y en la presentación de reportes de negocio. Esos objetivos pueden ser monitoreados mediante indicadores clave de desempeño confiables, oportunos y comprensibles, que sean verificables al interior de las organizaciones, ya sea por parte de la auditoría interna o por expertos externos. Las juntas también pueden querer revisar la política y los objetivos de la sostenibilidad de la organización y considerar su revelación a los *stakeholders* clave.

Preguntas que se deben hacer

- ¿La administración ha valorado plenamente los riesgos asociados con la sostenibilidad? ¿Entendemos los riesgos desde el lado del suministro (disponibilidad y precio de materias primas) y desde el lado del consumidor (preferencias y actitudes del consumidor)? ¿Hemos valorado cómo la sostenibilidad afecta nuestros conductores competitivos del costo?
- ¿Las regulaciones relacionadas con la sostenibilidad qué impacto tienen en nuestra organización? ¿Qué requerimientos regulatorios podemos esperar en el futuro?
- ¿Nuestra organización tiene una estrategia de sostenibilidad, respaldada por indicadores clave del desempeño de la sostenibilidad? ¿Los objetivos de la sostenibilidad están inmersos en nuestros planes de compensación de la administración?

Recursos adicionales

Canadá: *Environmental reporting: are you ready to meet the expectations?* [Presentación de reportes ambientales: ¿está usted listo para satisfacer las expectativas?]

Canadá: *Sustainability disclosure & reporting resource centre* [Centro de recursos sobre revelación y presentación de reportes relacionados con la sostenibilidad]

Holanda: *Sustainability Value Map* [Mapa del valor de la sostenibilidad]

¿Es la junta un líder estratégico?

Recursos adicionales

US: *Shaping a Risk Intelligent strategy: Confronting assumptions to find risk and opportunity development* [Dándole forma a una estrategia inteligente frente al riesgo: confrontando supuestos para encontrar el riesgo y el desarrollo de oportunidades].

US: *The Risk Intelligent Board - Viewing the World through Risk-Colored Glasses* [La junta inteligente frente al riesgo – Percibiendo el mundo a través de vidrios coloreados por el riesgo].

U.S.: *Surviving and Thriving in Uncertainty: Creating the Risk Intelligent Enterprise* [Sobreviviendo y prosperando en la incertidumbre: creación de la empresa inteligente frente al riesgo].

Global: *Developing strategic plans – Gaining long-term perspective* [Desarrollo de planes estratégicos – Obteniendo una perspectiva de largo plazo].

Con la incierta y errática recuperación continuada de la economía, los equipos de administración continuarán centrándose en la administración de los problemas de corto plazo para asegurar que sus organizaciones son ágiles en responder a cualesquiera crisis repentinas y cambios imprevistos en las condiciones del mercado y de operación. Dado ese centro de atención de la administración, en muchos países las juntas están asumiendo un mayor rol en el desarrollo de planes estratégicos con un horizonte de largo plazo y con un énfasis en un modelo de negocios que maximice el crecimiento.

Tradicionalmente, la administración lidera el desarrollo de la estrategia mientras que el rol de la junta es revisar esa estrategia y comprometerse constructivamente con ella y desafiar sus supuestos subyacentes. Sin embargo, hoy, muchas juntas están asumiendo un rol más proactivo en ayudar a establecer la estructura de largo plazo para el crecimiento de la organización.

La extensión de la participación de la junta en el desarrollo de la estrategia dependerá de muchos factores, incluyendo la cultura de la junta, su relación con el CEO y

la administración, los reguladores locales y las prácticas de negocio, e incluso la maduración del negocio y dónde la compañía está en el ciclo de negocios.

En este entorno, la necesidad de que la junta realice retiros estratégicos – en los cuales la junta se aparta uno o dos días de sus reuniones regulares para profundizar en los asuntos estratégicos – es crecientemente crítica. Para revisar y desafiar de manera efectiva los planes estratégicos de la administración, los directores necesitan un entendimiento sólido de los asuntos estratégicos, incluyendo la organización, sus mercados, competidores, proveedores y clientes. Ese conocimiento es aún más importante para las juntas que escogen jugar un mayor papel en el desarrollo de la estrategia.

No toda la junta participará en la estrategia. Sin embargo, para quienes adopten un rol más importante en la estrategia, pueden necesitar asignar mayor tiempo a revisar y abordar esos asuntos. En este sentido, algunas juntas han reorganizado sus reuniones para llevar a la prioridad de sus agendas la revisión de las decisiones estratégicas.

Preguntas que se deben hacer

- Como junta, ¿jugamos un rol apropiado con relación a la estrategia de la compañía? ¿Tenemos confianza de que, entre la junta y la administración, se le presta atención adecuada a los asuntos tanto operacionales de corto plazo como estratégicos de largo plazo?
- ¿Tenemos el conocimiento y entendimiento requeridos de nuestra organización y sus circunstancias para ser efectivos en el desarrollo y el desafío de la estrategia? ¿Debemos programar un retiro sobre la estrategia u otras sesiones de aprendizaje a fin de obtener el conocimiento que necesitamos?
- Dado el creciente tiempo que se dedica en las reuniones de la junta a los asuntos estratégicos, ¿todavía tenemos el tiempo suficiente para abordar de manera efectiva los otros aspectos del mandato de la junta?

Vinculando el desempeño con la estrategia

Como consecuencia de la crisis financiera, muchas juntas se han visto presionadas a profundizar en las operaciones de sus organizaciones y comenzaron a trabajar más estrechamente con la administración en el desarrollo de los planes de negocio. En algunas partes del mundo, esta colaboración ha sido construida durante varios años, pero fue acelerada cuando la organización necesitó recurrir a la mayor cantidad posible de habilidades para responder a los cambios creados por una economía débil e incierta.

La mayor participación de la junta en los problemas operacionales está reflejada de manera creciente en el rol que juegan en relación con la estrategia de su organización. No solo muchas juntas están asumiendo un rol más activo en el desarrollo de la estrategia (vea *¿Es la junta un líder estratégico?*), también están monitoreando la manera como se ejecutan esas estrategias.

En este nuevo rol, las juntas necesitan asegurar que tienen claro y entienden los vínculos entre desempeño y estrategia. Por ejemplo, si bien muchas organizaciones miden el desempeño contra los presupuestos, con el supuesto de que el presupuesto y el plan financiero están inextricablemente vinculados con la estrategia, los presupuestos y los planes financieros a menudo se desarrollan independientes de la estrategia. Las juntas, por consiguiente, pueden necesitar desarrollar una

presentación de reportes que cree un vínculo directo entre esas dos actividades, y además identifique y rastree los indicadores clave de desempeño. Muchas juntas han iniciado revisiones trimestrales formales del desempeño contra la estrategia. Algunas revisan la inversión en proyectos y adquisiciones principales con el fin de tener una mejor descripción de la manera como se ejecuta la estrategia.

Para asegurar que la junta aborda los asuntos tanto estratégicos como operacionales, de una reunión a la siguiente algunas juntas alternan su centro de atención puesto en la estrategia y en el desempeño. En una reunión, la estrategia está en el primer lugar de la agenda mientras que los asuntos operacionales y de presentación de reportes están al final; en la siguiente reunión se invierte el orden. Este enfoque merece ser visto como una manera efectiva de centrarse tanto en la estrategia como en el desempeño de la organización contra la estrategia.

Recursos adicionales

Global: *Centre for Collective Leadership* [Centro para el liderazgo colectivo]

Global: *Business Analytics for the Sustainable Business* [Análíticas de negocio para negocios sostenibles]

Preguntas que se deben hacer

- ¿Tenemos confianza de que los presupuestos y los planes financieros están vinculados con y respaldan la realización de la estrategia de nuestra organización?
- Como junta, ¿entendemos los indicadores clave de desempeño relacionados con la estrategia de nuestra organización y sus objetivos clave? ¿Regularmente revisamos el desempeño contra esos objetivos?
- Como junta, ¿revisamos la inversión en y la ejecución de los proyectos y adquisiciones principales? ¿Esas inversiones están adecuadamente alineadas con los objetivos estratégicos de nuestra organización?



Los resultados pasados no señalan el desempeño futuro

La naturaleza transformadora de la crisis financiera del 2008 ha desafiado la confianza en los enfoques tradicionales de planeación corporativa, incluyendo el uso de comparaciones históricas y supuestos pasados como la base para pronósticos, presupuestos y metas de operación corporativos. Dicho de manera sencilla, los departamentos de planeación corporativa que modelaron escenarios futuros con base en eventos pasados se quedaron cortos.

Para la planeación corporativa, hoy las organizaciones pueden necesitar asumir un enfoque inteligente frente al riesgo. Para tener éxito, la administración tiene que ser capaz de identificar, analizar, interpretar y comunicar información sobre los riesgos que enfrenta la organización. Esto le permite a la administración tomar decisiones informadas sobre los riesgos que necesita asumir, mitigar o evitar, y administrar esos riesgos para ventaja competitiva.

Las juntas también pueden querer cambiar su enfoque para la revisión de los planes corporativos. La continua volatilidad de los mercados globales significa que todavía pueden ocurrir más cambios y crisis. Las juntas, por consiguiente, necesitan aplicar mayor escepticismo profesional cuando revisan los supuestos inmersos en los planes corporativos. Los asuntos que las juntas pueden querer explorar con la administración incluyen:

- La extensión en la cual fueron realizados análisis de escenarios cuando se desarrollaron los planes corporativos y si fueron hechas preguntas “qué pasa si” y cómo fueron abordadas.
- Cómo se derivaron y probaron los supuestos usados en el plan.
- La flexibilidad del plan para permitir diferentes ciclos económicos y de industria, cambios en la tecnología, cambios regulatorios, y eventos puntuales.
- El rol que el equipo de administración del riesgo de la organización jugó en el desarrollo del plan.
- Los riesgos potenciales que pueden amenazar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos y si la organización tiene un Plan B (o incluso Plan C y D) en caso de que esos riesgos no se puedan mitigar de manera efectiva.

Recursos adicionales

Global: *Global Economic Outlook* [Panorama económico global].

Preguntas que se deben hacer

- ¿Cómo la administración ha adaptado su enfoque para los pronósticos y la planeación?
¿Cuando establece los objetivos y decide las estrategias futuras la administración aplica un enfoque inteligente frente al riesgo?
- Como junta, ¿hemos modificado nuestro enfoque para revisar los planes corporativos, en comparación con el pasado? ¿Aplicamos suficientes rigor y escepticismo cuando revisamos los planes y los pronósticos?
- ¿Estamos satisfechos de que la administración ha identificado de manera clara los riesgos potenciales para la capacidad de la organización para lograr sus objetivos y de que esos riesgos están completamente entendidos por nosotros, como junta? Si ocurriera una falla importante, ¿la administración tiene listo un plan de contingencia para ponerlo en operación?

Las mejores conversaciones son de doble vía

Desde hace tiempo los accionistas institucionales han solicitado mayor acceso a los directores de las compañías en las cuales invierten y, en Julio de 2010, la Ley Dodd-Frank de los Estados Unidos obligó formalmente, mediante legislación, a mayor participación de los accionistas. En este entorno. Limitar la interacción de la junta con los accionistas a sólo la reunión anual general puede ya no ser una sólida práctica de negocios.

Los objetivos de los accionistas para la participación incrementada con las juntas incluyen la oportunidad de nominar candidatos a la junta, implementar mayoría de votos para asegurar que sus votos cuentan, y comunicar sus puntos de vista a la junta en relación con la compensación de los ejecutivos – en términos tanto de un voto estilo “hable acerca del pago” sobre la política de compensación, como de la alineación del pago con las medidas de desempeño. Sin embargo, el diálogo constructivo de doble vía con los accionistas también puede beneficiar a las juntas mediante darles oportunidades para explicar los puntos de vista de la junta sobre los asuntos de gobierno incluyendo estrategia y administración del riesgo, compensación, problemas de revelación, sostenibilidad corporativa, y más.

El “*Stewardship Code*” [Código de Administración] del U.K. Financial Reporting Council, ahora sugiere que los

grandes inversionistas institucionales formalicen sus políticas para el monitoreo y la comunicación con las compañías; siguiendo la introducción del Código, otras jurisdicciones también comenzaron a considerar reglas similares. La Canadian Coalition on Good Governance (CCGG) ha desarrollado varias políticas de participación de la junta, que incluyen una política de la junta sobre la participación con los accionistas y un modelo de participación del accionista y la política hable-sobre-pagar. De acuerdo con la CCGG, “el propósito de la participación en asuntos de gobierno es mejorar la efectividad de la junta, sus comités y sus directores en la minimización del riesgo y la maximización del valor de largo plazo de la compañía.”

Las juntas deben considerar desarrollar, y revelar a los accionistas, una política escrita que describa las prácticas que la junta seguirá para la participación de los accionistas. Cada junta necesitará determinar las prácticas apropiadas para el tamaño de su organización y la naturaleza de la base de sus accionistas. Por ejemplo, las juntas pueden seleccionar reunirse periódicamente con los accionistas más grandes, incluyendo los representantes de cualesquiera accionistas institucionales. Al mismo tiempo, sin embargo, tienen que determinar cómo darán satisfacción a las necesidades de los accionistas más pequeños.

Recursos adicionales

US: *Embracing the changing corporate governance landscape* [Acogiendo el cambiante panorama del gobierno corporativo]

US: *Risk intelligent proxy disclosures: Transparency into board-level risk oversight* [Revelaciones de apoderados, inteligentes frente al riesgo: transparencia en la vigilancia del riesgo a nivel de la junta]

Preguntas que se deben hacer

- ¿Nuestra junta tiene una política escrita de participación del accionista? ¿Hemos revelado de manera clara esa política a los accionistas?
- ¿Nuestras prácticas de administración satisfacen las necesidades de los inversionistas tanto grandes como pequeños?
- ¿Qué formatos y medios de comunicación usamos para satisfacer las necesidades de los accionistas?
- ¿Nuestras prácticas de participación mejoran la capacidad de la junta para comunicarles y explicarles a los accionistas los asuntos de gobierno, así como la posición de la junta sobre ellos?

Las juntas saludables tienen chequeos regulares del desempeño

En los años recientes los directores han enfrentado tremendos desafíos. Muchas organizaciones fueron transformadas por la crisis financiera, creando nuevas exigencias y prioridades para la administración y para los directores. Muchas todavía tienen que adaptarse a los nuevos requerimientos regulatorios, incluyendo la transición hacia los Estándares Internacionales de Información Financiera. Mientras tanto, los accionistas

están demandando mayor interacción con las juntas y tienen crecientes expectativas por su desempeño.

Enfrentadas a exigencias y prioridades continuamente cambiantes, la pregunta recurrente para las juntas es: ¿Qué tan bien posicionados estamos para abordar los desafíos actuales y futuros?

Las valoraciones regulares de la junta, que examinan la estructura, procesos y mandato de la junta, son esenciales para construir la efectividad de la junta (i.e., mantener a la junta centrada en las cosas correctas) y mejorar su eficiencia (i.e., asegurar que los directores están haciendo las cosas correctas de la manera correcta). Las evaluaciones que incluyen las valoraciones de los directores individuales les permiten a las juntas entender si tienen el grado apropiado de habilidades y experiencia. Las evaluaciones también pueden mejorar la interacción y la comunicación entre los directores.

Las evaluaciones de la junta pueden ser realizadas usando listas estándar de valoración, o mediante cuestionarios ajustados a las circunstancias específicas de la junta y de la organización. El verdadero valor de la evaluación depende de si la junta actúa a partir de sus hallazgos, tal como mediante mejorar los procesos para tener eficiencia fortalecida (vea **Haciendo las cosas correctas aún mejor**) o introduciendo programas de educación para directores que construyan tanto experiencia como efectividad (vea **No deje de aprender**).

Las evaluaciones de la junta pueden ser realizadas usando listas estándar de valoración, o mediante cuestionarios ajustados a las circunstancias específicas de la junta y de la organización.

Recursos adicionales

Alemania: *Audit Committee & Supervisory Board Self Evaluations: An Aid to Checking Efficiency* [El comité de auditoría y las auto-evaluaciones de la junta supervisora: una ayuda para verificar la eficiencia]

India: *Board Effectiveness Diagnostic* [Diagnóstico de la efectividad de la junta]

Australia: *Corporate Governance Health Check* [Verificación de la salud del gobierno corporativo]

Preguntas que se deben hacer

- ¿Realizamos valoraciones regulares de la junta y de sus comités? ¿Nuestros procesos de valoración generan información útil que podemos usar para mejorar la estructura, los procesos y el mandato de la junta?
- ¿Nuestro proceso de valoración examina el conocimiento, las habilidades y la experticia de cada director, y compara ello con las habilidades agregadas requeridas por la junta?
- ¿Aprovechamos las oportunidades adecuadas de aprendizaje para construir el conocimiento de los directores?
- ¿El comité de nominación considera los resultados del proceso de valoración a fin de ayudarlo a identificar de mejor manera los candidatos a la junta con el conocimiento y experiencia correctos?

Haciendo las cosas correctas aún mejor

En la medida en que se incrementan las exigencias y las responsabilidades de la sala de juntas, el tiempo disponible para abordarlas ha permanecido relativamente constante. Las juntas tienen, por lo tanto, que operar tan efectiva y eficientemente como sea posible. Mediante evaluaciones regulares de la junta (vea **Las juntas saludables tienen chequeos regulares del desempeño**), las juntas pueden valorar su desempeño e identificar maneras para mejorar su eficiencia. Algunas áreas para que las juntas las consideren incluyen:

En qué la junta gasta el tiempo

En respuesta a la crisis financiera y además de sus obligaciones tradicionales, las juntas han incrementado su vigilancia del día-a-día operacional y de los asuntos relacionados con el riesgo. Otras compañías pueden haber gastado cantidades crecientes del tiempo de la junta en preguntas de cumplimiento y regulatorias, en detrimento del monitoreo del negocio. Como el rol de la junta evoluciona y ocurren cambios en el entorno de operación de la organización, las juntas periódicamente deben revisar el rango de sus responsabilidades para asegurar que le prestan suficiente atención a todas las áreas de su mandato.

Preguntas que se deben hacer

- ¿Hemos revisado recientemente los mandatos de la junta y de los comités para asegurar que sean apropiados, balanceados y aborden todas las responsabilidades de la junta?
- ¿Es apropiado el tiempo que la junta gasta en las responsabilidades específicas? Por ejemplo, ¿en la medida en que la economía se recupera, debe la junta cambiar su centro de atención hacia los problemas de largo plazo, y reducir su atención a las operaciones del día-a-día?
- ¿Nuestra agenda está bien administrada? ¿En nuestras reuniones abordamos los temas con suficiente detalle? ¿Tenemos la información que necesitamos para tomar decisiones informadas?

Dónde la junta asigna sus responsabilidades

Las juntas periódicamente deben revisar los mandatos de sus comités, a fin de asegurar que son apropiados y que las cargas de trabajo de los comités no se vuelven demasiado onerosas. Como se incrementa el tiempo requerido para cumplir las responsabilidades, la junta debe valorar si es apropiado establecer un comité específico para abordar las nuevas responsabilidades más que adicionarlas al mandato de los comités existentes. Esta preocupación puede aplicar, por ejemplo, a la supervisión del riesgo, la estrategia o la actividad de adquisiciones. Y, como cambian las responsabilidades del comité, también pueden hacerlo las habilidades y experticia requeridas de sus miembros.

Qué información requiere la junta

En la medida en que evolucionan las responsabilidades de la junta, también lo hace la información que requiere. Por ejemplo, las juntas que escogen monitorear continuamente los indicadores clave del desempeño de la organización requerirán información más frecuente sobre los indicadores clave del desempeño que la que necesitaban cuando su centro de atención estaba más en los problemas estratégicos, de largo plazo. Las juntas deben revisar con la administración la información que requiere la junta, incluyendo su formato, oportunidad y nivel de detalle.

Recursos adicionales

México: *Estudio de mejores prácticas para la eficiencia y el crecimiento de los negocios 2009 y 2010.*

Australia: *Board Effectiveness: The Directors Cut* [Efectividad de la junta: la reducción de los directores].

India: *Corporate Governance Maturity Model* [Modelo de maduración del gobierno corporativo].

No deje de aprender

Como sus responsabilidades crecen y evolucionan, los directores están desafiados a mantener actualizados y relevantes su conocimiento y experiencia para sus obligaciones corrientes. Para que los directores sean efectivos en la toma de decisiones que afectan la organización, sus empleados y *stakeholders*, es vital un programa de educación de la junta.

Los programas formales de aprendizaje pueden tomar la forma de seminarios o retiros de uno o dos días durante los cuales los directores reciben clases de entrenamiento, clases virtuales o ambas. Esas sesiones usualmente se centran en proporcionar la información que los directores requieren para tomar decisiones informadas, tales como presentaciones acerca de la organización, sus estrategias, competidores, amenazas, y oportunidades; actualizaciones sobre el mercado, expectativas del cliente, desarrollos de la tecnología, y proveedores; y reportes sobre los cambios en los estándares de información financiera, leyes y otras regulaciones.

Algunas juntas reservan una o dos horas de cada reunión de junta o de comité para educación continuada liderada por un orador interno o externo. Algunas envían

directores a “colegas de directores” terceros o a un evento de gobierno centrado educativamente, otras vinculan a miembros de la junta en un programa de certificación del director, lo cual proporciona una estructura de aprendizaje y oportunidades de seguimiento que pueden cubrir muchos de sus requerimientos de educación.

Los programas de auto-aprendizaje también pueden ser usados para complementar el conocimiento de un director individual, para construir experiencia, o para permitirle al director que juegue un rol más efectivo en la junta o en un comité. Mediante comparar su conocimiento y entendimiento actuales con el rol y las responsabilidades asignadas a ellos en el mandato de la junta y en los estatutos del comité, los directores pueden rápidamente identificar sus propias necesidades de aprendizaje.

Un proceso efectivo de evaluación de la junta (vea **Las juntas saludables tienen chequeos regulares del desempeño**) puede ayudar a identificar las brechas en el conocimiento de cada director, las cuales pueden ser abordadas mediante programas formales de educación o auto-aprendizaje.

Recursos adicionales

Canadá: *Director's Series*
[Series del director]

Canadá: *Update Webcasts*
[Webcasts de actualización]

Canadá: *Learning Academy*
[Academia de aprendizaje]

Preguntas que se deben hacer

- Como junta y como directores individuales, ¿tenemos confianza de que tenemos el conocimiento necesario para entender todos los asuntos? Cuando se identifican necesidades de aprendizaje, ¿la organización respalda la junta mediante programas formales de educación, oportunidades de auto-aprendizaje o programas de certificación de los directores?
- ¿El pasivo por seguros de nuestros directores está afectado por la existencia o carencia de un programa de educación del director basado en una valoración formal del conocimiento?
- ¿Los directores individuales están comprometidos con el aprendizaje continuo para asegurar que su conocimiento permanece actualizado?

Los largos y cortos del desarrollo del talento

La identificación y el desarrollo de la administración del talento tradicionalmente ha sido una actividad de largo plazo dado que los candidatos necesitan tiempo para construir sus habilidades de administración y liderazgo. Hoy, sin embargo, cuando las organizaciones tienen que adaptarse a los cambios rápidos que de manera dramática pueden transformar sus negocios y sus mercados, es crecientemente difícil asumir un enfoque de múltiples años para desarrollar los líderes potenciales.

El desafío de desarrollar los futuros líderes también se complica por el hecho de que muchas tenencias del CEO son cortas – en algunos lugares, tan pocos como cuatro años – y crecientemente más cortas. Si bien con frecuencia las organizaciones pueden necesitar nuevos líderes, el tiempo requerido para completar las curvas de aprendizaje de sus candidatos a liderazgo permanece relativamente fijo. Tener un proceso de planeación bien diseñado, bien administrado, con un flujo continuo de candidatos potenciales, es crecientemente crítico para la estabilidad y el éxito en el corto plazo. Tal proceso también

debe ser revisado regularmente y tener la flexibilidad que permita ser ajustado cuando sea requerido para que permanezca alineado con los cambios en la estrategia de negocios de la organización y su entorno de operación.

Tal y como ocurre en otras áreas de vigilancia de la junta, la planeación de la sucesión exige un enfoque inteligente frente al riesgo. Evitar un resultado inestable significa considerar los siguientes riesgos:

- **Riesgo de vacancia** – la probabilidad de que una posición ejecutiva estará vacante
- **Riesgo de preparación** – la disponibilidad de candidatos apropiados, internos o externos, para llenar una posición vacante
- **Riesgo de transacción** – la interrupción potencial creada por el movimiento de un ejecutivo actual a uno nuevo
- **Riesgo de portafolio** – la probabilidad de que un sucesor potencial no posea todos los atributos requeridos por la posición de liderazgo.

Recursos adicionales

Canadá: *The new business imperative: Seven trends in leadership* [El nuevo imperativo del negocio: siete tendencias en liderazgo]

Preguntas que se deben hacer

- ¿Qué tan a menudo, como junta, revisamos los procesos y objetivos de la planeación de la sucesión de nuestra organización? ¿Esos procesos y objetivos son actualizados regularmente para que permanezcan alineados con nuestros objetivos de negocio y con las circunstancias de nuestra operación?
- ¿Qué tan bien preparada estaría la organización en el caso de la partida súbita, inesperada, del CEO? ¿Mantenemos una lista corta, regularmente actualizada, de sucesores potenciales?
- ¿Revisamos y discutimos con el CEO sus planes, procesos y objetivos usados para llenar las posiciones en el equipo ejecutivo? ¿El CEO le está proporcionando a los candidatos internos oportunidades apropiadas para desarrollar sus habilidades de liderazgo?

Anticipándose al cambio para ventaja competitiva

Las juntas necesitan asegurar que entienden plenamente el entorno regulatorio global en el cual operan, así como la interrelación de las regulaciones de una jurisdicción con la de otra. Esto genera desafíos para las organizaciones que operan globalmente dado que las unidades de operación en algunos países pueden estar sujetas a diferentes reglas que las de otros países, al tiempo que las operaciones de una subsidiaria pueden afectar la solvencia y la reputación de toda la organización.

Los fallos importantes de negocios de manera inevitable desatan una oleada de cambios regulatorios dado que legisladores, emisores de estándares y otros buscan corregir los problemas o fallas en las reglas existentes que contribuyeron a la turbulencia en el mercado. En respuesta a la crisis financiera, por ejemplo, se espera que la Comisión Europea emita nuevas regulaciones en el 2011, luego de la publicación el año pasado del “Green Paper” [Documento verde] de consulta sobre el gobierno de la institución financiera y la futura consulta esperada sobre el gobierno de las compañías registradas públicamente. Otras jurisdicciones también están considerando cambios regulatorios a las compañías de servicios financieros, los cuales se espera se centren en

el monitoreo de la solvencia, la custodia de los activos y los sistemas de control y monitoreo del riesgo.

En los Estados Unidos, se espera que la Securities and Exchange Commission emita reglas para implementar los requerimientos de la Ley Dodd-Frank, las cuales tendrán un efecto en la información financiera, los derechos del accionista y la composición de la junta. También, un creciente número de jurisdicciones se está moviendo hacia los Estándares Internacionales de Información Financiera dado que emisores de estándares tales como FASB e IASB buscan armonizar la información financiera en todo el mundo.

Si bien el cumplimiento con esas reglas obviamente es importante, las organizaciones se distinguirán ellas mismas por asumir un enfoque “más allá del cumplimiento” y determinar cómo los cambios regulatorios pueden crear ventaja competitiva. Esto es particularmente importante si los cambios tienen el potencial de afectar la estrategia de la organización, las relaciones con los proveedores, las expectativas del cliente u otros comportamientos del mercado que pueden afectar el crecimiento de la organización o la capacidad para atraer inversionistas de capital.

Recursos adicionales

Canadá: *The new business imperative: Seven trends in leadership* [El nuevo imperativo del negocio: siete tendencias en liderazgo]

Preguntas que se deben hacer

- ¿Somos conscientes de los requerimientos regulatorios en todas las jurisdicciones en las cuales operamos? ¿Tenemos un entendimiento actualizado de los cambios regulatorios que pueden afectar a nuestra organización en el 2011?
- ¿Somos conscientes de los riesgos asociados con los cambios regulatorios? ¿En relación con los cambios regulatorios pendientes debe la junta recibir reportes actuales del departamento legal de la organización o del consejero general?
- ¿Entendemos cómo los cambios en la regulación pueden afectar nuestra estrategia? ¿Tenemos en funcionamiento planes de contingencia?
- ¿Asumimos un enfoque “más allá del cumplimiento” para determinar cómo los cambios regulatorios pueden ser usados para ventaja competitiva?

¿Cuáles son las prioridades clave de su junta?

Esta publicación analiza 11 asuntos importantes para las juntas en el 2011 pero hay muchas otras y las responsabilidades de y las expectativas por las juntas continúan creciendo.

Con cada vez más amplios mandatos, las juntas están desafiadas a mantenerse claramente centradas en sus prioridades y asegurar que llevan a cabo sus deberes de manera efectiva. Para tener éxito, las juntas tienen que trabajar aún más eficientemente. Las evaluaciones regulares de la junta son esenciales para identificar maneras para mejorar procesos, optimizar agendas, racionalizar actividades, y trabajar más inteligentemente, tales como usar la tecnología para minimizar los viajes y fortalecer la interacción entre directores y administradores fuera de las reuniones regulares de la junta.

Las juntas también están prestando estrecha atención para asegurar que la experiencia agregada de la junta se mantiene al ritmo de su creciente rango de responsabilidades. Muchas juntas miran un cada vez más diverso grupo de candidatos con el fin de vincular directores con los necesarios antecedentes, habilidades y conocimiento que se requieren para que la junta sea capaz

de analizar todos los aspectos de su mandato. Los programas de educación son esenciales para mantener actualizados el conocimiento y las habilidades de los directores existentes.

Además, muchas juntas están explorando nuevos enfoques para permitirles llevar a cabo sus responsabilidades, incluyendo el uso de expertos externos sobre problemas altamente técnicos o complejos, vinculación con grupos de interés para compartir las mejores prácticas, e incluso fomentar que los directores reduzcan su participación en algunas compañías con el fin de que tengan más tiempo para pasar con las restantes.

La discusión de los asuntos que se presentan en este folleto incluye algunas preguntas que se sugieren los directores hagan para focalizarse en las necesidades de sus propias juntas y organizaciones. Tenemos la esperanza de que esta publicación sirva como un catalizador para la discusión en su junta. Y fomentamos que contacte a su socio de Deloitte para continuar la conversación.

Las juntas también están prestando estrecha atención para asegurar que la experiencia agregada de la junta se mantiene al ritmo de su creciente rango de responsabilidades.



Contactos

Mark Layton

Global Leader, Governance and Risk Management
Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.
mlayton@deloitte.com

Dan Konigsburg

Director, Deloitte Global Center for Corporate Governance
Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.
dkonigsburg@deloitte.com

Carol Lambert

Co-Chairman, Deloitte Global Center for Corporate
Governance
Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.
clambert@deloitte.fr

Piti Pramotedham

Co-Chairman, Deloitte Global Center for Corporate
Governance
Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.
dkonigsburg@deloitte.com

Michael Rossen

Senior Manager, Deloitte Global Center for Corporate
Governance
Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.
mrossen@deloitte.com

Americas**Adriana Calvo**

Partner, Deloitte Argentina
acalvo@deloitte.com

Gilberto Souza

Partner, Deloitte Brazil
gsouza@deloitte.com

Don Wilkinson

Partner, Deloitte Canada
dowilkinson@deloitte.ca

Fernando Gaziano

Partner, Deloitte Chile
fpgaziano@deloitte.com

Daniel Aguinaga

Partner, Deloitte Mexico
daguinaga@deloittemx.com

Ray Lewis

Partner, Center for Corporate Governance
Deloitte United States (Deloitte & Touche LLP)
raylewis@deloitte.com

EMEA

Michael Schober

Partner, Deloitte Austria
mschober@deloitte.com

Laurent Vandendooren

Partner, Deloitte Belgium
lvandendooren@deloitte.com

Claus Buhleier

Partner, Deloitte Germany
cbuhleier@deloitte.com

Ciro Di Carluccio

Partner, Deloitte Italy
cdicarluccio@deloitte.it

Jan Bune

Partner, Deloitte Netherlands
jbune@deloitte.com

Endre Fosen

Director, Deloitte Norway
efosen@deloitte.no

Alfonso Mur

Partner, Deloitte Spain
amur@deloitte.es

Martyn Jones

Partner, Deloitte United Kingdom
mjones@deloitte.co.uk

Fadi Sidani

Partner, Deloitte Middle East
fsidani@deloitte.com

Asia Pacific

John Meacock

Partner, Deloitte Australia
jmeacock@deloitte.com

Danny Lau

Partner, Deloitte China
danlau@deloitte.com.hk

Abhay Gupte

Partner, Deloitte India
agupte@deloitte.com

Masahiko Sugiyama

Partner, Deloitte Japan
msugiyama@deloitte.com

Rodger Murphy

Partner, Deloitte New Zealand
rodgermurphy@deloitte.co.nz



Acerca del Centro Global, de Deloitte, para el Gobierno Corporativo

El Deloitte Global Center for Corporate Governance [Centro global, de Deloitte, para el gobierno corporativo] (el 'Centro Global') reúne el conocimiento y la experiencia de las firmas miembro de Deloitte de todo el mundo en el área crítica del gobierno corporativo. Nuestra misión es promover el diálogo sobre el gobierno corporativo entre las firmas miembro, las corporaciones y sus juntas de directores, los inversionistas, la profesión contable, la academia y el gobierno. El Centro Global también coordina el liderazgo del pensamiento sobre los problemas de gobierno desarrollado por las firmas miembro para avanzar el gobierno sobre los problemas de gobierno corporativo en todo el mundo.

Encuéntrenos en línea en:
www.global.corpgov.deloitte.com



Nuestra misión es promover el diálogo sobre el gobierno corporativo entre las firmas miembro, las corporaciones y sus juntas de directores, los inversionistas, la profesión contable, la academia y el gobierno.

Encuesta

La Director's Alert [Alerta para directores] es una publicación anual y le damos la bienvenida a sus puntos de vista sobre temas futuros.

De los que aparecen a continuación, por favor señale cuáles temas le gustaría saber más:

- Administración del riesgo
- Desarrollo sostenible
- Desarrollo de la estrategia
- Ejecución de la estrategia
- Planeación corporativa
- Participación del accionista
- Evaluaciones de la junta
- Eficiencia de la sala de juntas
- Educación del director
- Planeación de la sucesión
- Cambio regulatorio

O use el espacio que aparece abajo para señalar otros temas que usted quisiera ver en los futuros reportes.

Devuélvela a:

Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.,
Global Center for Corporate
Governance

1633 Broadway, New York,
New York 10019, USA
Fax: +1 212 653 5964

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés del **Directors' Alert: 11 Issues for 2011 – Ever-increasing demands**, publicado por Deloitte Global Services Limited – 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

www.global.corpgov.deloitte.com

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad del Reino Unido no cotizada limitada mediante garantía y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad con personalidad jurídica propia e independiente. Consulte la página www.deloitte.com/about si desea obtener una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, tributación, consultoría y asesoramiento financiero a clientes públicos y privados en un amplio espectro de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global extendida por 150 países, Deloitte aporta las mejores capacidades y unos amplios conocimientos expertos a escala local que ayudan a sus clientes a tener éxito allí donde operan. Los 170.000 profesionales de Deloitte están comprometidos para convertirse en modelo de excelencia.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, la Verein Deloitte Touche Tohmatsu, así como sus firmas miembro y las empresas asociadas de las firmas mencionadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), no pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, de negocios, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesional. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.