



EY Center for Board Matters

# Principales prioridades de los Consejos de Administración en 2019



**EY**

Construyendo un mejor  
entorno de negocios







# Principales prioridades de los Consejos de Administración en 2019

---

Hoy más que nunca, en un mundo de constante disrupción e innovación, el Consejo de Administración de una compañía juega un papel más activo en la supervisión de la estrategia y la administración de riesgos aunado a las tecnologías digitales y emergentes, la convergencia de la industria y la transformación de la fuerza de trabajo, los consumidores con actitudes y necesidades cambiantes, el incremento del riesgo climático, una menor confianza en las organizaciones, la polarización política, una creciente desigualdad de ingresos y muchas otras megatendencias que están definiendo el entorno actual de negocios.

Como resultado, la agenda del Consejo de Administración está sobrecargada y las expectativas de los consejeros son cada vez mayores. Para ayudar a los Consejos de Administración a superar los desafíos futuros, EY a través del Center for Board Matters presenta las cinco principales prioridades para 2019, incluyendo preguntas prácticas que los Consejos de Administración deberían considerar.

1. Entender el enfoque dual de la estrategia
2. Transformar el gobierno de la administración de riesgos
3. Acelerar la agenda de talento y activar la cultura como un activo estratégico
4. Fortalecer la comunicación y el compromiso con las partes interesadas
5. Continuar mejorando el desempeño del Consejo de Administración

# 1. Entender el enfoque dual de la estrategia

## Preguntas que los Consejos de Administración deben considerar

- ▶ ¿De qué forma el Consejo de Administración está ayudando a definir una estrategia ágil que considere múltiples partes interesadas y que impulse el negocio actual a la vez que considere la innovación y las oportunidades futuras?
- ▶ ¿Debe el Consejo de Administración integrar perspectivas externas para entender las fuerzas que están definiendo el entorno competitivo?
- ▶ ¿El Consejo de Administración se ha dado a la tarea de confirmar que los sesgos de la Administración y consejeros no impidan la innovación?
- ▶ ¿Cómo se está preparando la compañía para reaccionar ante el posible surgimiento de nuevos competidores? ¿El Consejo de Administración está retando el modelo de negocios actual al ampliar su visión hacia áreas geográficas colindantes e industrias adyacentes?
- ▶ ¿El programa de compensación de ejecutivos ayuda a equilibrar los objetivos de desempeño a corto plazo con la transformación a largo plazo?

Hoy en día, las compañías deben formular estrategias para enfrentar los desafíos a largo plazo y, a la vez, gestionar e impulsar el negocio actual. Esta dualidad es clave para subsistir y prosperar en este periodo de disrupción radical. La expectativa de vida para las compañías del índice S&P 500 está disminuyendo. Innosight reporta que para 2026, la vida promedio para las compañías del índice S&P 500 será de tan solo 14 años y casi la mitad de estas compañías serán sustituidas durante la siguiente década.<sup>1</sup>

Estamos presenciando la reinención de la industria, de las prácticas de consumo y del futuro del trabajo. Para sobrevivir, las empresas deben generar y responder a la disrupción.

La necesidad de enfocarse en impulsar el crecimiento a corto plazo y, a la vez, buscar la innovación que sustente las oportunidades a largo plazo, plantea un desafío inherente para la Administración. Ya que deben demostrar desempeño a corto plazo y al mismo tiempo invertir en el futuro, lo cual puede afectar sus resultados en el corto plazo. Por lo que se vuelve crítico el papel del Consejo de Administración para ayudar a la Administración a entender esta tensión y encontrar el equilibrio adecuado.

El Consejo de Administración debe colaborar de cerca con la administración para ayudar a definir una estrategia que posicione a la compañía para lograr un éxito sostenible. En lugar de ver esta dualidad como una tensión, los Consejos de Administración pueden ayudar a la Administración a adoptarla como una sinergia que les permita impulsar una estrategia más sólida. El preguntarse “¿Qué se puede hacer hoy para que la compañía sea mejor y más fuerte mañana?” puede proporcionar un rumbo claro y motivador para seguir avanzando mientras se consideran múltiples dualidades: corto plazo vs. largo plazo; disrupción vs. sostenibilidad; utilidades vs. inversión; riesgo vs. oportunidad; y uso vs. conservación.





Para facilitar estas discusiones estratégicas, es necesario retar la forma en la que se realiza la sesión de planeación estratégica del Consejo de Administración, la cual suele ser únicamente una sesión anual. Los Consejos de Administración deben trabajar muy de cerca con la Administración para revisar frecuentemente el plan estratégico y sus elementos y supuestos clave. Deben exhortar a la Administración para que evalúe con regularidad todo el potencial de la compañía y sus unidades de negocios, productos y soluciones existentes, incluyendo evaluar de forma crítica los activos de bajo desempeño o las operaciones con mayor riesgo de disrupción tecnológica, digital y clientes.

Los Consejos de Administración también deben analizar si tiene sentido reinvertir en negocios, productos o soluciones existentes, o si se debería forjar un nuevo rumbo estratégico. No se trata solamente de crear nuevos productos, sino también de encontrar nuevas y eficientes formas de trabajar. Los Consejos deben confirmar que la administración haya integrado una estrategia ágil y un proceso de innovación a la cultura y agenda de talento de la compañía. Sin la cultura adecuada y sin la gente correcta para activar la innovación y la estrategia de forma eficaz, las compañías enfrentarán desafíos competitivos y un posible fracaso.

Con niveles nunca antes vistos de campañas activistas de accionistas y cada vez mayor coordinación entre los intereses y demandas de las partes interesadas, es probable que si el Consejo de Administración no cuestiona

el *status quo* de la Administración, otros lo harán. Los Consejos de Administración deben tener un panorama más informado y con visión a futuro del entorno operativo, la industria y el negocio de la compañía. Deben buscar cambios en las conductas y expectativas de los consumidores y empleados, así como los competidores actuales y potenciales, así como las formas en que la compañía puede cumplir éticamente su propósito con el paso del tiempo.

Los Consejos de Administración deben adoptar una mentalidad proactiva y buscar información externa sobre los futuros negocios, talento, modelos de ingresos y oportunidades de transformación. Esta información ayudará al Consejo de Administración a cuestionar los sesgos de forma constructiva, identificar puntos ciegos y asuntos desconocidos, aportar una perspectiva objetiva y nuevas ideas para el proceso de planeación estratégica.

Por último, es importante que el Consejo junto con la Administración revise los objetivos, procesos relacionados y la eficacia de las comunicaciones con partes interesadas, así como otras revelaciones relacionadas con la estrategia. Dichas comunicaciones deben presentar clara y eficazmente las formas como la organización está gobernando y ejecutando la estrategia. Si las partes interesadas tienen un claro entendimiento de la forma como la compañía está haciendo frente a los desafíos actuales a la vez que se enfoca en el futuro, es más probable que le brinden apoyo a largo plazo.

**El Consejo de Administración debe colaborar de cerca con la Administración para ayudar a definir una estrategia que posicione a la compañía para el éxito sostenible.**

<sup>1</sup> <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/Corporate-Longevity-2016-Final.pdf>

# 2. Transformar el gobierno de la administración de riesgos

## Preguntas que los Consejos de Administración deben considerar

- ▶ ¿La composición del Consejo de Administración y la estructura de gobierno son adecuadas para proporcionar una supervisión eficaz del perfil de riesgos de la compañía?
- ▶ ¿El Consejo de Administración evalúa periódicamente los datos para validar la cultura de la compañía y determinar si todo el personal de la organización está viviendo sus valores?
- ▶ ¿Se ha incrementado la comunicación y educación entre el personal de la compañía en relación con la importancia de su papel en la administración de riesgos?
- ▶ ¿Qué datos externos está utilizando el Consejo de Administración para evaluar los riesgos emergentes y disruptivos? ¿Con qué recursos externos se cuenta para validar la mitigación de riesgos de la compañía en temas tales como ciberseguridad, privacidad de datos y geopolítica?
- ▶ ¿El Consejo de Administración participa en ejercicios prácticos que ponen a prueba el nivel de preparación de la compañía ante una situación de crisis en distintos escenarios?

Así como las compañías transforman sus modelos de negocios, los Consejos de Administración líderes se encuentran transformando su gobierno de administración de riesgos. El objetivo de lograr una mejor supervisión por parte del Consejo de Administración se ha incorporado en la actualización del marco de administración de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés) publicado por el Committee of Sponsoring Organizations de junio de 2017 (COSO, por sus siglas en inglés). Dado que las administraciones están aplicando el marco actualizado en el año calendario 2018, 2019 brinda una buena oportunidad para que los Consejos de Administración realicen un proceso de evaluación similar en torno a la forma como ejercen su supervisión de la administración de riesgos.

Fundamentalmente, el gobierno de la administración de riesgos comienza con alinear la composición adecuada de integrantes del Consejo de Administración con la estrategia de la compañía y las necesidades de supervisión de riesgos. Un Consejo de Administración que aporta una experiencia alineada con los objetivos estratégicos y riesgos de la compañía, y que tiene el carácter y liderazgo necesarios para cuestionar a la Administración y buscar perspectivas externas, según sea adecuado, es esencial para la supervisión eficaz de riesgos.

Los Consejos de Administración están revisando su tono general, interacción y comunicaciones

con la Administración para subrayar la gran importancia de vivir los valores de la compañía. Esto incluye obtener periódicamente datos para entender y monitorear de mejor manera las normas culturales de la compañía y para confirmar que la Administración se apegue a los valores básicos y cultura deseada de esta.

La mayoría de los Consejos de Administración ajenos a la industria de servicios financieros históricamente han encargado a su Comité de Auditoría la supervisión del programa ERM de la compañía. Los Consejos de Administración deberían evaluar la eficiencia en general de este enfoque. Varios reguladores e integrantes del



Comité de Auditoría han expresado inquietudes en torno a las agendas sobrecargadas de los Comités de Auditoría dado su mandato principal de supervisar la presentación de la información financiera. Si bien algunos Consejos de Administración están formando nuevos comités, otros están creando comités *ad hoc* para tratar los asuntos clave de la estrategia y administración de riesgos o, cuando menos, todo el Consejo de Administración está asumiendo una mayor responsabilidad para supervisar los riesgos estratégicos y operativos en tanto que el Comité de Auditoría continúa enfocándose en asuntos de presentación de la información financiera y cumplimiento.

Los Consejos de Administración líderes también están mejorando su enfoque en torno a los riesgos empresariales críticos al obtener investigaciones y análisis externos para entender las inversiones y los cambios que se están presentando dentro de su industria que pudieran indicar una futura disrupción. Asimismo, están monitoreando los riesgos relacionados con los procesos de su compañía para generar y cultivar la innovación a largo plazo. Los Consejos de Administración están utilizando recursos externos para validar la mitigación de riesgos y la consideración de oportunidades estratégicas en áreas tales como cultura, transformación de la fuerza de trabajo, medio ambiente, geopolítica y reglamentación, junto con el panorama siempre cambiante de la ciberseguridad y la privacidad de datos.

Los Consejos de Administración deben analizar si la Administración está intensificando sus esfuerzos y enfoque para capacitar a sus empleados de manera general en torno a sus responsabilidades personales relacionadas con la administración de riesgos. Esto incluye verificar que los empleados cuenten con un amplio entendimiento de los valores, código de conducta y prácticas éticas de la compañía y que ejerzan el

cumplimiento adecuado en torno a la seguridad tanto cibernética como física.

Es necesario revisar las funciones de cumplimiento para confirmar que exista la cobertura adecuada para los crecientes riesgos de ciberseguridad, privacidad de datos, redes sociales y geopolítica y para asegurar que existan suficientes líneas de reporte (por ejemplo, ¿el director de seguridad de la información (CISO, por sus siglas en inglés) cuenta con algún tipo de reporte fuera de la función de tecnología?). Dichas funciones también están siendo evaluadas para determinar si se cuenta con planes de contingencia en los que se evalúe los distintos escenarios por medio de pruebas de estrés y simulaciones para mejorar la resiliencia del negocio.

Los Consejos de Administración también están analizando las funciones de auditoría para actualizar su proceso de evaluación de riesgos de forma más continua y para impulsar una mayor eficiencia y eficacia por medio del uso de analítica predictiva y herramientas tecnológicas. También se están realizando análisis tipo *postmortem* para eventos de riesgo tanto internos como externos en un periodo relevante para determinar las fallas (incluyendo eventos en donde el riesgo estuvo a punto de materializarse) para mejorar aún más el entorno de control e integrar el aprendizaje continuo y las mejoras en la administración de riesgos.

Por último, los Consejos de Administración líderes están retando la información de riesgos en general que reciben de la Administración. Están buscando un mayor enfoque en riesgos estratégicos junto con los riesgos que están cerca de o por encima de los niveles de tolerancia de los indicadores clave del desempeño establecidos por el propio Consejo. En cambio, se dedica menos tiempo a riesgos de menor importancia o a aquellos riesgos que estén siendo debidamente administrados.

**Los Consejos de Administración deben analizar si la administración está intensificando sus esfuerzos y enfoque para capacitar a sus empleados de manera general en torno a sus responsabilidades personales relacionadas con la administración de riesgos.**

# 3. Acelerar la agenda de talento y activar la cultura como un activo estratégico

## Preguntas que los Consejos de Administración deben considerar

- ▶ ¿El Consejo de Administración continuamente revisa su gobierno de cultura, talento e innovación dada la creciente importancia del capital intangible para lograr una ventaja competitiva?
- ▶ ¿Qué métricas de talento revisa el Consejo de Administración y con qué frecuencia?
- ▶ ¿La organización ha evaluado las competencias, conjuntos de habilidades y estructura requeridos para llevar a cabo su estrategia y objetivos de negocios de manera exitosa?
- ▶ ¿El Consejo de Administración tiene un buen entendimiento de la solidez de la cultura organizacional en todas las jerarquías de la organización? ¿Qué métricas están considerando para sustentar tales conclusiones?
- ▶ ¿Qué tanta visibilidad, acceso e información proporciona el director de recursos humanos (o su equivalente) al Consejo de Administración en torno a los riesgos y las oportunidades de administración del capital humano/talento?

Los activos intangibles actualmente representan, en promedio, un 52% del valor de mercado de una organización (hasta 90% en algunos sectores),\*<sup>2,3</sup> y una parte de ese capital puede ser atribuido a la fuerza de trabajo de una compañía. El talento está jugando un papel mucho más importante para impulsar el valor y la estrategia de talento está cobrando mayor importancia a medida que el capital humano se vuelve cada vez más crucial para la fortaleza competitiva.

Los Consejos de Administración entienden la necesidad de supervisar el talento y la cultura más de cerca con el fin de impulsar el desempeño de la compañía y mejorar su reputación. Sabiendo esto, algunos Consejos de Administración están viendo más allá de los altos ejecutivos para entender y supervisar los asuntos de talento y cultura en toda la organización. Esto es particularmente cierto tras los reportes que hubo el año pasado de problemas de comportamiento de gerentes de alto perfil, entornos de trabajo tóxicos y las consecuencias no previstas de ciertos modelos de negocios.

Las investigaciones muestran que el talento de hoy en día, desde los altos ejecutivos hasta los profesionistas recién egresados, busca trabajar

para compañías que tengan un claro propósito, una sólida cultura y una reputación respetable. Prefieren organizaciones que por lo menos consideren y afronten los asuntos ambientales y sociales y que brinden oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Por lo anterior es esencial que los Consejos de Administración investiguen y entiendan la evolución de estas tendencias de talento.

La cultura de una compañía debe ser un activo estratégico. El Consejo de Administración debe tener una sólida percepción de la forma como los altos ejecutivos, mandos medios y el personal en general demuestran y comunican los valores de la compañía. También deben entender la forma como los programas de una compañía promueven





la cultura e impulsan conductas y acciones adecuadas. Esto requiere que el Consejo de Administración revise la cultura en toda la organización y analice métricas de desempeño relacionadas con el talento, incluyendo el nivel de compromiso de los empleados, tasas de deserción, métricas de diversidad e inclusión, retorno sobre la inversión en aprendizaje y desarrollo, actividad en líneas de denuncias, temas mencionados en el proceso de integración de empleados así como en entrevistas de salida y violaciones al código de conducta. Asimismo, los comités de compensación deben revisar las prácticas generales de compensación de la compañía para determinar si están alineadas con sus valores y objetivos y considerar las consecuencias no previstas de tales prácticas.

Para atraer, retener y motivar al talento adecuado, los Consejos de Administración deben ayudar a crear una cultura que sea clara y entendida en toda la organización. Esta cultura debe permitir la innovación, promover la diversidad e inclusión y reconocer que los empleados necesitan contar con oportunidades claras de aprendizaje y crecimiento, así como una remuneración justa.

La cultura de innovación debe fluir desde los altos ejecutivos hasta los puestos de menor nivel y proporcionar un canal para que las ideas que pudieran ser innovadoras se vuelvan realidad. Sin embargo, una reciente encuesta realizada a 1,000 trabajadores revela una creciente brecha entre cómo los empleados de alto nivel y los empleados en puestos de menor nivel perciben su capacidad de innovación dentro de la organización para la que trabajan. Solamente un 54% de los empleados con puestos de nivel inicial comentaron que se aceptan las nuevas ideas con los brazos abiertos a nivel interno, en comparación con un 91% de los altos ejecutivos. De manera similar, solo una cuarta parte de los empleados con puestos de nivel inicial creen que su compañía fomenta una cultura de innovación, en comparación con

más de la mitad de los altos ejecutivos. Con la creciente guerra por atraer talento, y dado que las ideas de hoy en día son la ventaja competitiva del mañana en nuestro mercado disruptivo, esta brecha de innovación está generando riesgos estratégicos.

Las compañías deben contar con procesos internos que promuevan el compromiso y la responsabilidad de los empleados. Deben fomentarse las nuevas ideas y, en su caso, integrarlas a la estrategia, cultivarlas y traducirlas en nuevos productos, servicios y mejoras a procesos. Las compañías también deben esforzarse por diversificar su base de talento en términos de diversidad tradicional, así como lograr la diversidad en términos de experiencia y mentalidad innovadora. Adicionalmente, el liderazgo y plan a futuro deberían reflejar los objetivos de diversidad de la compañía.

La digitalización y el impacto de la robótica, la automatización y la analítica en los procesos y servicios de negocios continuarán transformando a las empresas y a la fuerza de trabajo. Las compañías deben ser flexibles al expandir el uso de la tecnología, aprovechar a más trabajadores independientes, así como capacitar y reasignar la mano de obra tradicional para que se enfoque en tareas más estratégicas.

Estos cambios también subrayan el papel estratégico que desempeña el director de Recursos Humanos para ayudar a que el Consejo de Administración entienda la fuerza laboral del futuro y a ser eficaces para guiar a la Administración sobre dónde y cómo invertir en talento y tecnología. Los Consejos de Administración líderes mantienen interacciones frecuentes con el director de Recursos Humanos similares a su interacción con el director de finanzas a medida que asumen un papel más importante en la supervisión de la cultura y los objetivos de talento de la compañía y en la evaluación del retorno de la inversión realizada en talento en la compañía.

## La cultura de una compañía debe ser un activo estratégico.

<sup>2</sup> <http://brandfinance.com/knowledge-centre/whitepapers/global-tangible-finance-tracker-gift-2018/>

<sup>3</sup> <https://www.ey.com/us/en/newsroom/news-releases/news-us-work-ers-report-innovation-disconnect-between-executive-and-junior-level-staff-new-ey-survey>

# 4. Fortalecer la comunicación y el compromiso con las partes interesadas

## Preguntas que los Consejos de Administración deben considerar

- ▶ ¿La compañía consideró cómo puede utilizar su propósito para trazar el rumbo a través de la disrupción del modelo de negocios y simultáneamente priorizar los esfuerzos de compromiso y comunicación con partes interesadas?
- ▶ ¿La compañía identifica los grupos de interés clave que agrupan múltiples partes interesadas y otras organizaciones enfocadas en las principales métricas y revelaciones en temas ambientales y sociales?
- ▶ ¿De qué forma comunica la compañía a todas las partes interesadas, de manera congruente e integral, sus esfuerzos por ofrecer un crecimiento sostenible e inclusivo integrado en su estrategia de negocios?
- ▶ ¿Hasta qué punto la compañía conoce a los especialistas en materia de Gobierno Corporativo, así como los administradores de cartera y analistas de investigación de capital que apoyan a la compañía? ¿La compañía ha abordado a sus partes interesadas y ha creado relaciones de forma tal que pueda acercarse rápidamente a estas conforme sea necesario?

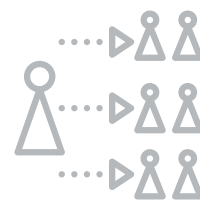
A medida que los Consejos de Administración y los ejecutivos colaboran para resolver desafíos cada vez más complejos y cambiantes, también se están percatando que un creciente número de partes interesadas, tales como líderes corporativos y empleados, clientes y proveedores, comunidades e inversionistas, se enfocan más en el propósito general de la organización. Estas diversas partes interesadas buscan mayores perspectivas sobre la forma como las compañías están definiendo sus estrategias en torno a la sostenibilidad del negocio, incluyendo asuntos ambientales y sociales que afectan el valor a largo plazo.

Las compañías están prestando atención. Existe cada vez más evidencia de un cambio importante en los esfuerzos corporativos por aumentar la interacción con las partes interesadas y mejorar la revelación de información y otras comunicaciones, mucho más allá de los requisitos tradicionales de presentación de información financiera. Por ejemplo, en EE. UU. ha habido un crecimiento continuo año tras año en las revelaciones corporativas voluntarias para atender un mayor rango de intereses de las partes interesadas, principalmente mediante presentaciones de informes con la sensibilidad de los apoderados y los reportes de sostenibilidad, así como otras revelaciones relacionadas con el medio ambiente, temas sociales e información

sobre el propósito y la estrategia fundamental de la compañía.

Grupos como el Embankment Project for Inclusive Capitalism (EPIC) están ayudando a las compañías a dirigir la toma de decisiones y la comunicación con base en su propuesta de valor a largo plazo. Esto incluye cómo están creando valor a largo plazo, sostenible e incluyente para las partes interesadas clave y para la sociedad en general.

En el reporte de noviembre del EPIC se identifican los impulsores clave de valor acordados por las compañías, administradores de activos e inversionistas, así como ideas sobre la forma como dichos impulsores pueden utilizarse para



mejorar el crecimiento incluyente generalizado. Las áreas de enfoque incluyen:

- ▶ **Talento** - la forma como las compañías manejan las compensaciones y los beneficios, reclutamiento, capacitación y desarrollo, diversidad e inclusión, bienestar y creación de una cultura de compromiso impulsada por un propósito.
- ▶ **Innovación** - satisfacer necesidades no atendidas, manteniendo un enfoque en el usuario final durante el proceso de innovación y generar confianza en la organización
- ▶ **Sociedad y medio ambiente** - el impacto sobre las partes interesadas externas y comunidades al contribuir para alcanzar los objetivos ambientales y sociales relevantes para la compañía
- ▶ **Gobierno Corporativo** - la eficiencia del Consejo de Administración para proporcionar adecuada supervisión y mecanismos de gobierno con el fin de determinar la calidad e independencia del Consejo, así como la capacidad de la Administración, junto con el Consejo de Administración, para definir y evaluar la estrategia a largo plazo

Otras organizaciones también están aplicando un enfoque de múltiples partes interesadas orientado a la creación de más sociedades y mayor colaboración con múltiples partes interesadas. Por ejemplo:

- El Foro Económico Mundial promovió el Nuevo Paradigma en 2017, con el cual se busca recalibrar la relación entre las compañías públicas y sus principales inversionistas institucionales y considera el gobierno corporativo como una colaboración entre compañías, accionistas y otras partes interesadas que trabajan juntos para generar valor a largo plazo. Desde entonces, el Foro Económico Mundial ha obtenido más de 100 compromisos de compañías e inversionistas que han afirmado que asumirían posturas congruentes con esta filosofía.
- Los esfuerzos de Influencia Positiva (Force for Good) del CEO de la Coalición para Promover la Filantropía Corporativa (CECP, por sus siglas en inglés) buscan exhortar a los directores generales de los distintos sectores para que compartan con los inversionistas institucionales sus planes de negocios a largo plazo para la creación de valor sostenible. El CECP revela

aportaciones corporativas que exceden los 18 mil millones de dólares en inversiones societarias y 4 millones de horas de interacciones con empleados desde su creación en 1999. Su sitio destaca las formas en las que las compañías pueden considerar construir la infraestructura de mercados de capital adecuada para la creación de valor a largo plazo e incluye ejemplos de presentaciones sobre la estrategia a largo plazo para inversionistas institucionales.

- Otros grupos que fomentan un enfoque de más largo plazo para la toma de decisiones de negocios y de inversión incluyen el FCLTGlobal, el cual realiza investigaciones y exhorta a las partes interesadas para que adopten enfoques de resolución de problemas y asignación de capital para la creación de valor a largo plazo.
- Entre otras sustentadas en los Principios de Gobierno Corporativo por sentido común 2.0, los Principios de Gobierno Corporativo de la Mesa Redonda Empresarial y en los Principios de Gobierno Corporativo del Grupo de Administración de Inversionistas para las compañías que cotizan en la bolsa de los EE. UU.

Las compañías con buen Gobierno Corporativo entienden que deben responder a estas iniciativas y a los intereses de las partes interesadas clave. También pueden demostrar su capacidad de dar respuesta al mantener interacciones positivas de manera continua y mejor revelación de información que aborde directamente dichos intereses. Si las compañías satisfacen las necesidades de los clientes, invierten en sus empleados a largo plazo, cuidan a sus comunidades y a los entornos físicos en los que operan y cuentan con un propósito fundamental sólido, sus accionistas deberían verse beneficiados.

La verdadera oportunidad para los Consejos de Administración y para las compañías en 2019 es impulsar una estrategia orientada al largo plazo. Esto incluye contar con sólidas prácticas de comunicación y compromiso con partes interesadas. Las compañías que ejecutan este modelo con eficacia y comunican sus esfuerzos a múltiples partes interesadas de forma multidisciplinaria, integral y transparente, son las que están mejor posicionadas para desarrollar y mantener el apoyo de una amplia base de partes interesadas, incluso en esta época altamente disruptiva y transformadora.



# 5. Continuar mejorando el desempeño del Consejo de Administración

## Preguntas que los Consejos de Administración deben considerar

- ▶ ¿Cómo se mantienen completamente informados el Consejo de Administración, sus comités y directores? ¿Qué acciones toma el Consejo de Administración para asegurar que sus conocimientos y perspectivas facilitan una toma de decisiones ágil y coadyuvan a la identificación y resolución de problemas?
- ▶ ¿El Consejo de Administración tiene la combinación adecuada de habilidades relevantes y experiencia especializada, conocimientos de la industria, entendimiento de los puntos de vista de las partes interesadas clave, diversidad de formación, experiencias y perspectivas que estimula una supervisión y dirección eficaces? ¿Cómo se revela este hecho?
- ▶ ¿Las discusiones y decisiones del Consejo de Administración demuestran que todos sus integrantes están plenamente informados y comprometidos, que son respetuosos al ser cuestionados, apropiadamente inquisitivos, y que están atentos e informados tanto de la foto completa como de los detalles importantes?
- ▶ ¿El Consejo de Administración está comprometido con los inversionistas, empleados, clientes y órganos reguladores de la compañía a fin de entender sus puntos de vista y prioridades clave para poder integrarlos adecuadamente a la estrategia de la compañía?

Para hacer frente en su totalidad a las crecientes demandas y la complejidad de su trabajo, los Consejos de Administración deben analizar y evaluar su desempeño de forma rigurosa y continua. Si bien la mayoría de los Consejos de Administración realizan una evaluación formal del desempeño cada año, los Consejos de Administración líderes la realizan con mayor frecuencia. Las evaluaciones a fechas intermedias permiten a los Consejos de Administración realizar una profunda evaluación en etapas que se enfoque en uno o más de los múltiples aspectos de su desempeño general. Realizar evaluaciones con mayor frecuencia también facilita una retroalimentación constructiva y en tiempo real que pueda utilizarse para mejorar el flujo de información, la toma de decisiones, la dinámica y el desempeño.

Al realizar evaluaciones, los Consejos de Administración deben utilizar un proceso hecho a la medida que exija una autoindagación reflexiva y objetiva que plantee preguntas que den lugar a una retroalimentación que llegue a los factores fundamentales del desempeño, tales como: ¿De qué manera nuestra mentalidad y toma de decisiones anterior afectó las operaciones, la estrategia y competitividad de la compañía? ¿Fuimos lo suficientemente proactivos como para responder a la situación y para generar disrupción? ¿Tuvimos éxito al interactuar con las partes interesadas de una manera que

mejorara el entendimiento mutuo y el apoyo? ¿Ayudamos a la Administración a comunicar la cultura y visión estratégica de la compañía de una forma tal que haga que la compañía sea más atractiva y valiosa para nuestros empleados, clientes e inversionistas? ¿Respaldamos el uso más amplio de tecnología de la compañía de forma tal que hiciera que los sistemas, procesos y controles fueran más eficientes y seguros? ¿Los objetivos de desempeño que autorizamos para la remuneración del director general tuvieron un impacto positivo y medible sobre su desempeño así como en el valor corporativo



durante el último año? ¿Nuestros programas de plan de sucesión y administración del talento produjeron nuevos líderes e innovación y aumentaron la participación de los empleados?

Adicional a lo anterior, un propósito clave de la evaluación es que los Consejos de Administración consideren regular, objetivamente y dentro del contexto adecuado, la pregunta fundamental de si los consejeros actuales, tanto a nivel colectivo como en lo individual, cuentan con la experiencia, antecedentes, perspectivas, visión, integridad y habilidades de comunicación necesarias para ejercer consistentemente juicios informados y una supervisión eficiente de sus múltiples y complejos deberes y responsabilidades. Y, aún si este es el caso, ¿el Consejo de Administración respalda una cultura que fomenta la indagación y la deliberación rigurosa que promueva una toma de decisiones ágil y eficaz?

A medida que los Consejos de Administración determinan cuál será su composición, en forma simultánea deben considerar su estructura de apoyo. Los Consejos de Administración deben preguntarse si agregar un nuevo comité o crear un comité *ad hoc* podría mejorar las capacidades de supervisión o aliviar problemas con la carga de trabajo, si es necesario seleccionar nuevos integrantes de los comités y si la reasignación o ampliación de deberes y responsabilidades podría mejorar el desempeño.

En la actualidad, los Consejos de Administración y sus comités están vislumbrando razones para ampliar el alcance de su supervisión para cubrir nuevas áreas. Por ejemplo, a medida que el talento se vuelve cada vez más fundamental para la estrategia y el valor, los comités de compensación deben considerar ampliar su supervisión

en asuntos de empleados y talento, incluyendo cómo atraer, retener y motivar a la fuerza de trabajo necesaria para sustentar y activar la estrategia y el propósito de la compañía.

Es crítico para los Consejos de Administración enfocarse continuamente en la forma de obtener la información correcta, de las fuentes correctas, en el momento correcto. Tienen la responsabilidad de lograr un profundo entendimiento de los asuntos internos de la compañía, así como de los negocios actuales y prospectivos, además de los entornos competitivos. Para mantenerse a la vanguardia en la curva de la información, los Consejos deben planear estratégicamente sesiones con la Administración y expertos externos e independientes. Los consejeros también deben buscar activamente información y perspectivas por sí mismos, a través de sus pares, excolegas, autoindagación y autoeducación.

A medida que los Consejos de Administración trabajan durante el año, deben tener una mentalidad de autoevaluación continua, desde la calidad de la información que reciben hasta los resultados de sus procesos y toma de decisiones. Los Consejos de Administración que optimizan proactivamente su eficiencia también deben identificar la forma de comunicar claramente sus esfuerzos y resultados clave a las partes interesadas. Mejorar la comunicación relacionada a la composición del Consejo de Administración hacia las partes interesadas e inversionistas, sobre todo en cuanto al proceso que el Consejo utiliza para evaluar su composición en vista de la propuesta de valor a largo plazo de la compañía, puede mejorar considerablemente el entendimiento y la confianza de las partes interesadas y, a su vez, mejorar aún más el valor corporativo.

**En la actualidad, los Consejos de Administración y sus comités encuentran razones para ampliar el alcance de su supervisión para cubrir nuevas áreas.**

# Conclusión

---

2019 agregará, sin duda, nuevos elementos a la agenda del Consejo de Administración a medida que sigan considerando la dualidad de satisfacer las necesidades actuales y enfrentar la disrupción con un profundo enfoque en las oportunidades y el crecimiento futuros. Las cosas seguirán cambiando rápidamente y surgirán nuevos riesgos. También es probable que las partes interesadas levanten cada vez más su voz, pero al formular preguntas perspicaces, considerando las distintas perspectivas, comunicando claramente y enfocándose en gobernar de la forma más eficiente posible, los Consejos de Administración pueden ayudar a las organizaciones a alcanzar el éxito en los próximos 12 meses y posteriormente.

## ¿Desea obtener más información?

Consulte las publicaciones sobre liderazgo intelectual del EY Center for Board Matters en [ey.com/boardmatters](https://www.ey.com/boardmatters)

Consulta también la página de Gobierno Corporativo LATAM Norte

<https://www.ey.com/mx/es/services/advisory/ey-gobierno-corporativo-empresa-familiar>







Acerca de EY

EY es líder global en servicios de aseguramiento, impuestos, transacciones y asesoría. Las perspectivas y servicios de calidad que brindamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas nuestras partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para obtener mayor información acerca de nuestra empresa, favor de ingresar a [ey.com](http://ey.com).

Ernst & Young LLP es una firma integrante de Ernst & Young Global Limited que proporciona servicios a clientes localizados en los Estados Unidos.

Acerca del EY Center for Board Matters

Un gobierno corporativo eficaz es un elemento importante para construir un mejor entorno de negocios. El EY Center for Board Matters apoya a los consejos de administración, comités y directores en su función de supervisión al proporcionarles información, perspectivas y cursos para ayudarles a abordar los complejos temas del consejo. Utilizando nuestras competencias profesionales, relaciones y bases de datos propias de gobierno corporativo, podemos identificar tendencias y asuntos emergentes de gobierno corporativo. Esto nos permite proporcionarles perspectivas oportunas y equilibradas, contenido rico en datos y herramientas y análisis prácticos a los directores, inversionistas institucionales y otras partes interesadas en el gobierno corporativo.

© 2019 EYGM Limited.

Derechos reservados.

SCORE No. 05287-181US CSG no. 1812-2972798

ED Ninguno

Este material ha sido elaborado únicamente con el fin de ofrecerle información general y no deberá ser utilizado como asesoría contable o fiscal ni como otro tipo de asesoría profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoría específica sobre temas contables o fiscales.

## Contactos

Stephen Klemash  
Líder de CBM en las Américas  
+1 412 644 7461  
[stephen.klemash@ey.com](mailto:stephen.klemash@ey.com)

Guadalupe Castañeda Campos  
Socia Líder de Mercados en Crecimiento  
EY México y Centroamérica  
+52 55 5283 1363  
[guadalupe.castaneda@mx.ey.com](mailto:guadalupe.castaneda@mx.ey.com)

Héctor Macías Noriega  
Socio Líder de Gobierno Corporativo  
EY México  
+52 55 1101 7391  
[hector.macias@mx.ey.com](mailto:hector.macias@mx.ey.com)

Saúl García Arreguin  
Socio de Gobierno Corporativo  
EY México  
+52 55 5283-8612  
[saul.garcia@mx.ey.com](mailto:saul.garcia@mx.ey.com)

Fabiola Morales González  
Gerente *Senior* de Gobierno Corporativo  
EY México  
+52 55 1101 7472  
[fabiola.morales.gonzalez@mx.ey.com](mailto:fabiola.morales.gonzalez@mx.ey.com)