

11 temas clave para los consejos  
de administración  
Demandas a la alza



# Contenido

---

3	Introducción
4	Administración de riesgos
5	Desarrollo sustentable
6	Desarrollo de la estrategia
7	Ejecución de la estrategia
8	Planeación empresarial
9	Participación de los accionistas
10	Evaluaciones del consejo de administración
11	Eficiencia del consejo de administración
12	Actualización profesional de los consejeros
13	Planeación de la sucesión
14	Cambios regulatorios
15	Conclusión
16	Contactos
18	Acerca del Centro Global de Gobierno Corporativo de Deloitte

---

# Introducción

## Las barreras siguen surgiendo



Para los consejos de administración, las barreras continúan presentándose. Sus responsabilidades continúan incrementando en medio del creciente escrutinio de sus actividades y el aumento de las expectativas en cuanto a su desempeño.

A lo largo de este documento se analizarán 11 responsabilidades críticas del consejo de administración, incluyendo: una mayor participación en temas organizacionales, un rol más activo en el desarrollo y la supervisión de la estrategia, un enfoque continuo en la administración de riesgos, y una interacción más amplia con los accionistas, entre otras.

Los especialistas en Gobierno Corporativo de las firmas miembro de Deloitte en todo el mundo han aportado sus conocimientos nacionales e internacionales a fin de elaborar artículos que aborden cada una de las prioridades de los consejos de administración dentro del contexto del actual y desafiante entorno de negocios. Cada una de las reflexiones incluye preguntas que los consejeros pueden plantear con el propósito de ahondar más en los problemas de sus propios consejos. Además, los escritos vienen complementados con herramientas y fuentes diversas para que los consejeros puedan comprender los temas a mayor profundidad y mejorar la efectividad de su consejo con el manejo de los mismos.

No existe una sola forma correcta para abordar cualquiera de estas temáticas, el enfoque adecuado dependerá de cada consejo y de cada organización, su cultura y sus circunstancias particulares. Por lo tanto, en lugar de brindar respuestas, el objetivo de este documento es facilitar el debate para ayudar a los consejos de administración a superar los retos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el camino.

# Administración de riesgos

## Cuando todos se preocupan por el negocio

### Fuentes de referencia adicionales:

**EUA:** Shaping a Risk Intelligent Strategy: Confronting assumptions to find risk and opportunity development

**Canadá:** Black swans defeat standardized approaches to risk management

**EUA:** Surviving and Thriving in Uncertainty: Creating the Risk Intelligent Enterprise

Puesto que las condiciones empresariales globales permanecen inciertas en 2011, las organizaciones que consigan crear culturas inteligentes de riesgos que sirvan de soporte en los procesos eficientes y sustentables para su administración, se distanciarán paulatinamente de sus similares. En este tipo de ambientes, todos en la organización asumen la responsabilidad de la administración, y esta toma inteligente de riesgos se utiliza para proteger los activos y crear valor.

Por lo general, los comités de auditoría se encargan de supervisar las políticas y las prácticas de administración de riesgos, aunque muchos consejos de administración incluyen también a otros comités a fin de permitir que se aplique un nivel adecuado de experiencia para manejar la gama completa de riesgos que enfrenta la empresa. Algunos consejos de administración han establecido un comité de riesgos pero, incluso así, otros comités del consejo continúan siendo responsables de la supervisión de riesgos.

Los directores generales representan la última instancia responsable de la administración de riesgos, aunque algunas compañías han designado también a un director de riesgos encargado de este tipo de gestiones.

Por lo regular, este director depende del director general o del comité de administración de riesgos, el cual revisa los riesgos de toda la empresa y la manera como se manejan. Además, determina los niveles aceptables de apetito de riesgo relacionados con la estrategia y los objetivos de la organización. Las empresas que incluyen titulares de unidades de negocio suelen ser más capaces de mantenerse actualizadas sobre los nuevos riesgos y sobre los perfiles cambiantes de los mismos, además de que validan que todos los niveles asuman una responsabilidad en la administración de riesgos.

Desde un aspecto estratégico, el pensamiento “innovador” sobre el riesgo continúa siendo esencial. La pregunta “¿qué puede provocar que fracase un objetivo estratégico o de negocio?” quizá no sólo prepare mejor a la organización para mitigar sus pérdidas futuras, sino también puede generar nuevas ideas estratégicas que generen valor. El consejo de administración debe desempeñar una función central en estas discusiones en conjunto con la dirección, a efecto de que los consejeros entiendan los principales riesgos en los cuales la compañía es más vulnerable, en particular aquellos relacionados con la estrategia.

### Reflexiones para el consejo

- ¿Hemos definido con claridad las funciones del consejo de administración y de sus comités con respecto a la supervisión de riesgos? ¿Confiamos en que todos los riesgos potenciales son observados por el comité adecuado del consejo de administración?
- ¿Hemos revisado recientemente, en nuestra calidad de consejo de administración, la estructura de administración de riesgos de la organización y se ha establecido la administración de la infraestructura para gestionarlos? ¿Estamos satisfechos en cuanto a su idoneidad?
- ¿El consejo de administración participa con la dirección en conversaciones constructivas sobre riesgos? ¿Utilizamos con eficiencia las herramientas que nos aportan información concisa (por ejemplo, mapas integrales con los principales riesgos y controles establecidos para mitigarlos) para facilitar nuestra comprensión sobre los riesgos de la organización?

# Desarrollo sustentable

## La próxima ola de cambios

En la medida en que las organizaciones continúen ajustándose a la economía que surgió de la situación financiera, una nueva ola de cambios está lista para transformar los mercados y el comportamiento de los negocios.

La sustentabilidad es un factor en crecimiento de las actitudes y las selecciones de los consumidores y, cada vez más, tiene un efecto normativo. Algunos analistas predicen que este movimiento transformará las organizaciones y la economía a un grado igualado sólo por la llegada de la producción masiva, la revolución tecnológica y la globalización.

El desarrollo sustentable o la sustentabilidad incluye la garantía de que los costos económicos, sociales y ambientales de las actividades empresariales no excedan los beneficios vinculados. Aunque en la actualidad algunas industrias pueden estar más sometidas a escrutinios que otras, todas las organizaciones deben estar seguras de que entienden cabalmente y contemplan la sustentabilidad en sus estrategias y operaciones.

Las consideraciones clave abarcan la capacidad de la empresa para realizar lo siguiente:

- Desarrollar métodos y diseños de negocios sustentables
- Supervisar y administrar emisiones y consumo de energía

- Reducir el uso de agua y de recursos limitados -desacoplado el crecimiento empresarial con el aumento en el uso de materiales
- Reducir los desperdicios e incrementar las actividades de reciclaje

Los consejos de administración deben considerar si la dirección ha incorporado objetivos de sustentabilidad en los planes y los informes de negocios. Estos objetivos deben supervisarse por medio de indicadores clave de desempeño confiables, oportunos y comprensibles que puedan verificarse dentro de la organización, ya sea con una auditoría interna o por expertos externos. Los consejos también pueden revisar la política y los objetivos de sustentabilidad de la compañía, así como considerar su comunicación con los *stakeholders* clave.

### Fuentes de referencia adicionales:

**Canadá:** Environmental reporting: Are you ready to meet the expectations?

**Canadá:** Sustainability disclosure & reporting resource center

**Holanda:** Sustainability Value Map

### Reflexiones para el consejo

- ¿La dirección ha evaluado por completo los riesgos asociados con la sustentabilidad? ¿Entendemos estos riesgos desde el lado de la oferta (disponibilidad y precio de la materia prima) y el lado de la demanda (preferencias y actitudes de los consumidores)? ¿Hemos evaluado la manera como la sustentabilidad afecta nuestros generadores de costos competitivos?
- ¿Qué repercusión tienen las actuales regulaciones relacionadas con la sustentabilidad en nuestro negocio? ¿Qué requerimientos regulatorios podemos esperar en el futuro?
- ¿Nuestra compañía cuenta con una estrategia de sustentabilidad, respaldada por indicadores clave de desempeño de la misma? ¿Están incluidos los objetivos de sustentabilidad en nuestros planes de compensación?

# Desarrollo de la estrategia

## El consejo de administración: líder activo de la estrategia

### Fuentes de referencia adicionales:

**EUA:** Shaping a Risk Intelligent strategy: Confronting assumptions to find risk and Opportunity

**EUA:** The Risk Intelligent Board: Viewing the World through Risk-Colored Glasses

**EUA:** Surviving and Thriving in Uncertainty: Creating the Risk Intelligent Enterprise

**Global:** Developing strategic plans: Gaining long-term perspective

Con la recuperación incierta y errática de la economía mundial, los equipos directivos continuarán concentrándose en manejar los problemas de corto plazo, a fin de garantizar que sus organizaciones estén preparadas para responder ante cualquier ataque repentino, o cambio imprevisto en los mercados y en las condiciones operativas. Con base en ese enfoque, muchos consejos de administración en varios países están desempeñando un papel preponderante en la elaboración de los planes estratégicos con un horizonte a largo plazo y con énfasis en un modelo de negocios que maximice el crecimiento.

Tradicionalmente, en muchas organizaciones, la administración dirige el desarrollo de la estrategia y la función del consejo consiste en la revisión y en el señalamiento constructivo para el mejoramiento de la misma, así como en el cuestionamiento de las hipótesis subyacentes. Sin embargo, en la actualidad, en muchas compañías es cada vez más común que el consejo de administración asuma un papel más proactivo en el establecimiento de la estructura a largo plazo para el crecimiento de su organización. El grado de participación del consejo en el desarrollo de la estrategia puede depender de varios factores,

incluyendo la relación con el director general y con la administración, e incluso, de la madurez del negocio y de la posición en la que se encuentra la compañía dentro del ciclo de negocios.

En este contexto, es crítica la necesidad de que el consejo realice retiros estratégicos en los cuales dedique uno o dos días adicionales a sus sesiones regulares, con el propósito de explorar a profundidad los temas estratégicos. Para revisar y cuestionar los planes estratégicos de la administración, los consejeros necesitan poseer un conocimiento sólido de los aspectos estratégicos, incluyendo la compañía, sus mercados, la competencia, los proveedores y clientes. Ese conocimiento es cada vez más necesario para aquellos consejos que eligen tomar un rol más activo en el desarrollo de la estrategia.

Aun cuando no todos los consejos se involucren de igual forma en la estrategia, para aquellos que lo hagan será necesario asignar un tiempo adicional para revisar y dirigir dichos temas. Con relación a este punto, algunos consejos han reorganizado sus sesiones para colocar la revisión de las decisiones estratégicas en los primeros lugares de sus agendas.

### Reflexiones para el consejo

- ¿Desempeñamos, en nuestra calidad de consejo de administración, una función adecuada en cuanto a la estrategia de la compañía? ¿Tenemos la confianza de que entre el consejo y la administración se presta la atención adecuada tanto a los aspectos operativos a corto plazo como a los temas estratégicos de largo plazo?
- ¿Poseemos el conocimiento y la comprensión necesaria de nuestro negocio y sus circunstancias para, de manera efectiva, dirigir y cuestionar la estrategia? ¿Debemos programar un retiro para abordar la estrategia de la organización u otras sesiones de aprendizaje a fin de obtener el conocimiento que requerimos?
- Dado que se invierte mayor tiempo en las sesiones del consejo de administración en temas estratégicos, ¿aún contamos con tiempo suficiente para abordar con eficiencia otros aspectos previstos de las obligaciones del consejo?

# Ejecución de la estrategia

## Vinculación del desempeño con la estrategia

Con las secuelas de la situación financiera, muchos consejos de administración se han adentrado en las operaciones de sus organizaciones y han empezado a trabajar más de cerca con la dirección en la elaboración de sus planes de negocios. En algunas partes del mundo, esta colaboración se ha construido durante varios años, pero se aceleró cuando la compañía necesitaba recurrir a la más extensa gama de destrezas que le permitiera responder a los cambios generados por una economía débil e incierta.

La creciente participación del consejo de administración en los asuntos operativos se refleja cada vez más en la función que desempeñan los miembros en lo que se refiere a la estrategia de su organización. No sólo se trata de un número cada vez mayor de consejos que adoptan una función más activa en la formulación de estrategias (véase **Desarrollo de la estrategia** en la página 6), sino también en el hecho de que muchos de éstos se están enfocando en la supervisión de la forma como se ejecutan dichas estrategias.

En esta nueva función, los consejos necesitan cerciorarse de dejar claro y entender los vínculos entre el desempeño y la estrategia. Por ejemplo, no obstante que muchas organizaciones miden el desempeño con respecto a los presupuestos, basados en la hipótesis de que

el presupuesto y el plan financiero se encuentran inextricablemente vinculados con la estrategia, los presupuestos y los planes financieros suelen elaborarse en forma independiente de la estrategia. Por lo tanto, los consejos de administración necesitan formular informes que establezcan un enlace directo entre estas dos actividades e identifiquen y observen los indicadores clave de desempeño.

Muchos consejos han comenzado a realizar revisiones trimestrales formales sobre el desempeño relacionado con la estrategia; otros examinan la inversión en proyectos y adquisiciones importantes a fin de obtener un mejor panorama de la manera como se ejecuta la estrategia.

Con el propósito de garantizar que los consejos de administración aborden los temas estratégicos y operativos, algunos alternan su enfoque en la estrategia y el desempeño de una sesión a otra. En una reunión, la estrategia constituye la prioridad en la agenda en tanto que los aspectos operativos y el informe de resultados ocupan los temas de menor relevancia; mientras que en la siguiente, el orden se invierte. Vale la pena considerar este planteamiento como una forma eficiente de centrarse tanto en la estrategia como en el desempeño de la organización en relación con la estrategia.

### Fuentes de referencia adicionales:

**Global:** Center for Collective Leadership

**Global:** Business Analytics for the Sustainable Business

### Reflexiones para el consejo

- ¿Estamos seguros de que los presupuestos y los planes financieros están vinculados con la estrategia del negocio además de respaldarla?
- ¿Entendemos, en nuestra calidad de consejo de administración, los indicadores clave de desempeño relacionados con la estrategia de la empresa y sus objetivos esenciales? ¿Revisamos con regularidad el desempeño en relación con estos objetivos?
- ¿Supervisamos, en nuestra calidad de consejo de administración, la inversión y la ejecución de proyectos y adquisiciones importantes? ¿Están adecuadamente alineadas las inversiones con los objetivos estratégicos de la organización?

# Planeación empresarial

## Los resultados del pasado no indican el desempeño del futuro

### Fuentes de referencia adicionales:

**Global:** Global Economic Outlook

La naturaleza transformacional de la situación financiera de 2008 ha puesto en tela de juicio la confianza en los planteamientos tradicionales de la planeación empresarial, incluyendo el uso de parámetros históricos de referencia y supuestos del pasado como la base de proyecciones corporativas, presupuestos y objetivos operativos. En suma, los departamentos de planeación empresarial que elaboraron los modelos de escenarios futuros con base en acontecimientos del pasado se quedaron cortos.

En la actualidad, es probable que las organizaciones necesiten adoptar un enfoque de inteligencia en riesgos con relación a la planeación empresarial. A fin de alcanzar el éxito, la alta dirección debe ser capaz de identificar, analizar, interpretar y comunicar información sobre los riesgos que enfrenta la organización. Esto le permite tomar decisiones informadas sobre los aspectos que necesitan correrse, mitigarse o evitarse, así como administrar estos riesgos para utilizarlos como ventaja competitiva.

Asimismo, los consejos de administración tal vez deseen cambiar sus planteamientos referentes a la revisión de planes empresariales. La volatilidad continua de los mercados globales significa que puede haber más cambios e impactos externos que estén por venir. Por lo tanto, necesitan aplicar un mayor escepticismo profesional

al momento de revisar los supuestos incluidos en los planes empresariales. Entre los temas que los consejos de administración pueden analizar con la dirección se encuentran:

- El alcance hacia el cual se dirigieron los análisis de los escenarios al momento de elaborar los planes empresariales, la determinación del planteamiento o no de preguntas hipotéticas, así como la forma en que se manejaron
- La manera en que se derivaron y probaron los supuestos empleados en el plan
- La flexibilidad del plan para permitir diferentes ciclos económicos e industriales, cambios tecnológicos, reformas normativas y acontecimientos únicos
- La función que desempeñó el equipo de administración de riesgos de la compañía en la elaboración del plan
- Los riesgos potenciales que pueden amenazar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y si la empresa tiene un plan B (o incluso planes C y D) en caso de que no puedan mitigarse estos riesgos de manera eficiente

### Reflexiones para el consejo

- ¿De qué manera la alta dirección ha adaptado su planteamiento con respecto a la elaboración de proyecciones y planeación? ¿La dirección aplica un planteamiento de inteligencia en riesgos al momento de determinar los objetivos y decidir las estrategias futuras?
- ¿Hemos alterado, en nuestra calidad de consejo de administración, el planteamiento en cuanto a la revisión de planes empresariales en comparación con el pasado? ¿Aplicamos rigor y escepticismo suficientes al momento de revisar los planes y las proyecciones?
- ¿Estamos satisfechos de que la alta dirección haya identificado claramente los riesgos potenciales con respecto a la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos y de que estos riesgos los entendamos cabalmente como consejo de administración? En caso de que se presentara alguna falla significativa, ¿la dirección cuenta con un plan de contingencia listo para llevarse a cabo?

# Participación de los accionistas

## Las mejores conversaciones van en dos direcciones

Los accionistas institucionales han abogado por un mayor acceso a los consejeros de las compañías en las cuales invierten, en este contexto, limitar la interacción del consejo de administración con los accionistas a una sola asamblea general anual ya no constituye una práctica de negocios sólida.

Los objetivos de los accionistas para lograr una mayor participación con el consejo de administración incluyen la oportunidad de: designar candidatos a participar en este órgano de gobierno, tener el voto mayoritario implementado para garantizar que sus votos cuenten, y comunicar sus opiniones al consejo de administración sobre la compensación ejecutiva, tanto en términos de un voto estilo “opinión sobre el pago” acerca de la política de compensación, como de la vinculación del pago con medidas de desempeño. Sin embargo, un diálogo constructivo en dos direcciones con los accionistas puede beneficiar también a los consejos al brindarles nuevas oportunidades para explicar sus opiniones sobre temas de gobierno corporativo, incluyendo estrategia y administración de riesgos, compensaciones, temas sobre divulgación, sustentabilidad empresarial y mucho más.

Instituciones especializadas de diferentes países han establecido normas en beneficio de las prácticas que llevan a cabo los consejos. Por ejemplo, el “Código de Administración” del Consejo de Informes Financieros

del Reino Unido sugiere que gran parte de los inversionistas institucionales formalicen sus políticas para supervisar y comunicarse con las compañías. Tras la introducción del Código, otras jurisdicciones también empezaron a considerar reglas similares. La Coalición Canadiense sobre Buen Gobierno Corporativo (CCGG por sus siglas en inglés) ha elaborado varias políticas de participación del consejo de administración, incluyendo una sobre la participación de accionistas, y un modelo de participación de los accionistas con una política de “opinión sobre la remuneración”. De acuerdo con la CCGG, “el objetivo de la participación sobre cuestiones de gobierno corporativo es mejorar la eficiencia del consejo de administración, de sus comités y de sus consejeros en la mitigación de riesgos, y el incremento del valor a largo plazo de la compañía”.

Los consejos de administración deben considerar la necesidad de elaborar y compartir con los accionistas una política escrita que describa las prácticas que seguirá el consejo para fomentar la participación de los primeros. Cada consejo deberá determinar las prácticas adecuadas según el tamaño de su organización y la naturaleza de la base de los accionistas. Por ejemplo, los consejos pueden optar por reunirse periódicamente con los accionistas mayoritarios, incluyendo representantes de cualquier accionista institucional. Sin embargo, al mismo tiempo, deben determinar cómo van a satisfacer las necesidades de los accionistas minoritarios.

### Fuentes de referencia adicionales:

**EUA:** Embracing the changing corporate governance landscape

**EUA:** Risk Intelligent proxy disclosures: Transparency into board-level risk oversight

### Reflexiones para el consejo

- ¿El consejo de administración cuenta con una política escrita sobre la participación de los accionistas y ésta se les ha compartido con transparencia?
- ¿Las prácticas de participación cumplen con las necesidades de ambos, inversionistas mayoritarios y minoritarios?
- ¿Qué formatos y medios de comunicación utilizamos para satisfacer las necesidades de los accionistas?
- ¿Nuestras prácticas de participación incrementan la capacidad del consejo de administración para comunicar y explicar a los accionistas los asuntos sobre gobierno corporativo y la postura del consejo hacia los mismos?

# Evaluaciones del consejo de administración

## Los consejos de administración sanos llevan a cabo evaluaciones periódicas de su desempeño

### Fuentes de referencia adicionales:

**Alemania:** Audit Committee & Supervisory Board Self Evaluations: An Aid to Checking Efficiency

**India:** Board Effectiveness Diagnostic

**Australia:** Corporate Governance Health Check

**México:** Evaluación y autoevaluación de los órganos de gobierno y sus miembros

En años recientes, los consejeros se han enfrentado a enormes cambios. Muchas organizaciones se transformaron a raíz de la situación financiera, con lo que se generaron nuevas demandas y prioridades para la alta dirección y los consejeros. Ahora, deben adaptarse a nuevos requerimientos regulatorios, incluyendo la transición a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés). Mientras tanto, los accionistas exigen mayor interacción con los consejos de administración y han aumentado sus expectativas en cuanto a su desempeño.

Puesto que se enfrenta a demandas y prioridades cambiantes, la pregunta recurrente para el consejo de administración es: ¿qué tan bien posicionado está para manejar los desafíos actuales y futuros?

Resulta esencial llevar a cabo evaluaciones periódicas del consejo que examinen su estructura, procesos y obligaciones, con el objetivo de construir su eficacia (por ejemplo, mantener su enfoque en los asuntos correctos) y mejorar su eficiencia (garantizando que los consejeros ejecuten las tareas correctas de la manera adecuada, por ejemplo). Las evaluaciones (que incluyen análisis de consejeros en forma individual) permiten a los consejos entender si poseen las habilidades

y las experiencias globales pertinentes. Las evaluaciones también pueden mejorar la interacción y la comunicación entre los consejeros.

Las evaluaciones del consejo de administración pueden realizarse empleando escalas de evaluaciones estándar o por medio de cuestionarios diseñados conforme a las circunstancias específicas del consejo y de la organización. El verdadero valor de la evaluación depende de la determinación que se haga acerca de la actuación del consejo con base en sus resultados, como la mejora de procesos dirigidos a incrementar la eficiencia (véase **Eficiencia del consejo de administración** en la página 11) o la introducción de programas de actualización profesional para consejeros que estimulan tanto la experiencia como la eficacia (véase **Actualización profesional de los consejeros** en la página 12).

### Reflexiones para el consejo

- ¿Realizamos evaluaciones periódicas del consejo de administración? ¿Nuestro proceso de evaluación genera información útil que puede usarse para mejorar la estructura, los procesos y las obligaciones?
- ¿Nuestro proceso de evaluación examina el conocimiento, las habilidades y las experiencias de cada uno de los consejeros y lo compara con las habilidades globales necesarias?
- ¿Observamos oportunidades de actualización adecuadas para fomentar el conocimiento de los consejeros?
- ¿El comité responsable de la nominación considera los resultados del proceso de evaluación para contribuir a identificar nuevos aspirantes para el consejo con el conocimiento y la experiencia adecuados?

# Eficiencia del consejo de administración

## Cómo ejecutar aún mejor las tareas correctas

En la medida en que se incrementan las demandas y las responsabilidades del consejo de administración, el tiempo disponible para atenderlas se ha mantenido relativamente constante. En consecuencia, los consejos deben operar lo más eficaz y eficientemente posible. Por medio de evaluaciones periódicas (véase **Evaluaciones del consejo de administración** en la página 10) pueden evaluar su desempeño e identificar formas para mejorar su eficiencia. Algunas áreas que deben considerar son las siguientes:

### En qué invierte su tiempo el consejo de administración

Aquellos que empezaron a supervisar los temas operativos cotidianos y de riesgos en respuesta a la situación financiera, asumieron esta responsabilidad además de todas sus obligaciones tradicionales. Otras compañías han invertido cada vez más tiempo en cuestiones de cumplimiento y normativas, en detrimento de la vigilancia del negocio. Conforme evoluciona su función y se presentan cambios en el entorno operacional de la organización, los consejos deben considerar revisar el alcance de sus responsabilidades a fin de garantizar que atienden todas las áreas a su cargo.

### Dónde asigna el consejo de administración sus responsabilidades

Se deben revisar con periodicidad las obligaciones de sus comités a fin de garantizar que sean adecuadas y que las cargas de trabajo del consejo no se tornen

demasiado onerosas. En la medida en que se incrementa el tiempo necesario para cumplir con las responsabilidades, se debe evaluar si resulta adecuado establecer un comité específico para atenderlas, en lugar de añadir las mismas a las tareas de un comité ya constituido. Por ejemplo, esta preocupación puede aplicar a la vigilancia de riesgos, la actividad de estrategias o adquisiciones. Además, conforme cambian las responsabilidades del consejo y/o comités, también variarán las habilidades y la experiencia necesarias de sus miembros.

### Qué información necesita el consejo de administración

Conforme evolucionan las responsabilidades del consejo de administración, también se vuelve menester cambiar la información. Por ejemplo, aquellos que optan por supervisar los indicadores clave de desempeño de la organización de manera continua necesitarán información de estos indicadores con mayor frecuencia que la requerida cuando se enfocaban más en temas estratégicos de mayor largo plazo. Los consejos de administración deben revisar con la dirección la información que necesitan, incluyendo formato, tiempos de entrega y nivel de detalle.

#### Fuentes de referencia adicionales:

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

**Australia:** Board Effectiveness: The Directors Cut

**India:** Corporate Governance Maturity Model

#### Reflexiones para el consejo

- ¿Hemos revisado recientemente las obligaciones del consejo de administración y de los comités para asegurar que sean adecuadas, equilibradas y consideren todas las responsabilidades del consejo?
- ¿Es suficiente el tiempo que el consejo de administración invierte en responsabilidades específicas? Por ejemplo, conforme se recupera la economía, ¿el consejo debe cambiar su enfoque previo sobre temas de largo plazo y reducir su atención en las operaciones cotidianas?
- ¿Nuestro orden del día se encuentra bien manejado? ¿Atendemos a detalle los temas que son agendados en nuestras sesiones? ¿Contamos con los datos necesarios para tomar decisiones informadas?

# Actualización profesional de los consejeros

## Nunca deje de aprender

### Fuentes de referencia adicionales:

Canadá: Director's Series

Canadá: Update Webcasts

Canadá: Learning Academy

Con el aumento y la evolución de sus responsabilidades, es necesario que se incentive a los consejeros para que mantengan actualizados sus conocimientos y experiencias, y a la altura de sus obligaciones actuales. Si los consejeros deben ser eficientes en la toma de decisiones que afectan a la organización, a sus empleados y a terceros interesados, entonces es de vital importancia un programa de actualización profesional dirigido al consejo.

Los programas formales de actualización profesional pueden consistir en un retiro de uno o dos días durante los cuales los consejeros recibirán capacitación en aulas, clases virtuales o ambas. Por lo general, estas sesiones se enfocan en proveer a los consejeros los datos que necesitan para tomar decisiones informadas, e incluyen presentaciones sobre la organización, sus estrategias, los competidores, sus amenazas y las oportunidades, actualizaciones sobre el mercado, expectativas de clientes, desarrollos tecnológicos y proveedores; e informes sobre cambios en los estándares de información financiera, leyes y otras reglamentaciones.

Ciertos consejos de administración reservan una hora o dos de cada una de sus juntas o de las de comités para dedicarlas a la actualización profesional continua con el apoyo de un conferencista interno o externo. Algunos envían a los consejeros a centros o universidades especializadas independientes o a algún evento sobre gobierno corporativo enfocado en la actualización

profesional. Otros inscriben a sus miembros en algún programa de actualización de consejeros que provea una estructura de aprendizaje y oportunidades de seguimiento que puedan abarcar muchas de sus necesidades de actualización profesional.

Los programas de autoaprendizaje también pueden emplearse para complementar el conocimiento de un consejero en lo individual, ganar experiencia o permitirle desempeñar una función más eficaz en el consejo de administración o en sus comités. Mediante la comparación de sus conocimientos actuales y la comprensión de la función y responsabilidades establecidas para ellos en las reglas de operación y/o estatutos del consejo y los comités, los consejeros pueden identificar con rapidez sus propias necesidades de actualización.

Un proceso eficiente de evaluación del consejo de administración (véase **Evaluaciones del consejo de administración** en la página 10) puede ayudar a identificar brechas en los conocimientos de cada uno de los consejeros, las cuales pueden resolverse por medio de programas educativos formales o de autoaprendizaje.

### Reflexiones para el consejo

- ¿Confiamos, como consejo de administración y como consejeros individuales, en que contamos con los conocimientos necesarios para entender todos los temas? Una vez que se identifican las necesidades de aprendizaje, ¿la organización apoya al consejo de administración por medio de programas formales de actualización profesional u oportunidades de autoaprendizaje?
- ¿El seguro de responsabilidad de nuestros consejeros se ve afectado por la existencia o la falta de un programa de actualización profesional especializado, basado en una evaluación formal de conocimientos?
- ¿Están comprometidos los consejeros en lo individual con la actualización profesional continua, para garantizar que sus conocimientos se mantienen al día?

# Planeación de la sucesión

## La esencia del desarrollo de talento

La identificación y el desarrollo del talento de la alta dirección siempre se han erigido como una actividad a largo plazo dado que los candidatos necesitan tiempo para adquirir habilidades administrativas y de liderazgo. Sin embargo, en la actualidad, cuando las organizaciones deben adaptarse a cambios rápidos que pueden transformar radicalmente sus negocios y mercados, la adopción de un planteamiento de varios años para desarrollar líderes potenciales se torna cada vez más compleja.

El reto para desarrollar líderes futuros también resulta complicado por el hecho de que la permanencia de muchos directores generales es breve —en algunos lugares, incluso es de cuatro años— y se sigue acortando. Aunque las organizaciones pueden necesitar con mayor frecuencia de nuevos líderes, el tiempo necesario para completar las curvas de aprendizaje de sus candidatos se mantiene relativamente fijo. El establecimiento de un proceso de planeación de sucesión bien diseñado y administrado con un flujo sólido de candidatos potenciales es gradualmente esencial para lograr la estabilidad y el éxito a largo plazo. Este proceso debe revisarse con regularidad y ser lo suficientemente flexible para ajustarse según se requiera, a fin de mantener su coordinación con los cambios en la estrategia del negocio y el entorno operativo de la organización.

Al igual que en otras áreas de supervisión del consejo, la planeación de la sucesión exige un enfoque inteligente de los riesgos. La evasión de un resultado inestable significa la consideración de los siguientes riesgos:

- **Riesgo de vacante** — probabilidad de que un puesto directivo quede vacante
- **Riesgo de preparación** — disponibilidad de candidatos internos o externos adecuados para ocupar un puesto vacante
- **Riesgo de operaciones** — potencial disrupción generada por el cambio del directivo en funciones por uno nuevo
- **Riesgo de cartera** — probabilidad de que un sucesor potencial no posea todos los atributos que se necesitan en el puesto de liderazgo

Estos riesgos sostienen un enfoque holístico sobre la planeación de la sucesión que se encuentra estrechamente vinculado con los programas de desarrollo de talento y liderazgo de la empresa. Debido a la velocidad del cambio en muchos negocios, los enfoques en silos pueden volverse rápidamente poco sustentables.

### Fuentes de referencia adicionales:

**Canadá:** The new business imperative: Seven trends in leadership

### Reflexiones para el consejo

- ¿Con qué frecuencia revisamos, en nuestra calidad de consejo de administración, los procesos de sucesión y los objetivos de la organización? ¿Se actualizan con regularidad estos procesos y sus objetivos para que permanezcan alineados con los objetivos del negocio y las circunstancias operativas?
- ¿Qué tan preparada estaría la empresa en caso de la salida repentina e inesperada del director general? ¿Mantenemos una pequeña lista actualizada con regularidad de sucesores potenciales?
- ¿Revisamos y discutimos con el director general sus planes, procesos y objetivos empleados para cubrir los puestos del equipo directivo? ¿El director general ofrece a los candidatos internos oportunidades adecuadas para desarrollar sus habilidades de liderazgo?

# Cambios regulatorios

## Anticipación al cambio: una ventaja competitiva

### Fuentes de referencia adicionales:

**Canadá:** The new business imperative: Seven trends in leadership

Los consejos de administración necesitan asegurar su total comprensión sobre el contexto regulatorio global en el que operan, así como la relación de las obligaciones de un lugar a otro. Esta situación genera retos para las organizaciones que operan a nivel mundial, dado que las unidades operativas en algunos países pueden ser sujetas a diferentes reglas que aquellas de otros países, mientras que las operaciones de una subsidiaria pueden afectar la solvencia y reputación de la organización en su totalidad.

Las fallas de negocio significativas inevitablemente desencadenan un remolino de cambios normativos, tales como nuevas obligaciones y otras que buscan corregir los problemas o las fallas en las reglas existentes que contribuyeron a la agitación del mercado. En respuesta a la situación financiera se espera, por ejemplo, que la Comisión Europea emita nuevas regulaciones en 2011 como respuesta a la 'propuesta de iniciativa' sobre el gobierno corporativo de las instituciones financieras y una consulta futura sobre este tema en las compañías que cotizan en bolsa. Otras normas también consideran cambios regulatorios relativos a las compañías de servicios financieros, los cuales se espera se enfoquen en supervisar la solvencia, el resguardo de los activos y los sistemas de control y monitoreo de los riesgos.

Un número creciente de obligaciones se están realizando respecto a las IFRS, dado que los organismos encargados de formular normas como el Consejo de Estándares Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) y el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB por sus siglas en inglés) buscan ir de la mano con el reporte financiero alrededor del mundo.

Mientras que el cumplimiento con estas reglas es sumamente importante, las organizaciones se distinguirán a sí mismas al ir "más allá del cumplimiento" y determinar la forma en que los cambios regulatorios generan una ventaja competitiva. Esto es particularmente importante si los cambios pueden potencialmente afectar la estrategia de la organización, las relaciones con los proveedores, las expectativas del cliente u otros comportamientos de mercado que puedan incidir en el crecimiento de la compañía o en la capacidad para atraer inversionistas de capital.

### Reflexiones para el consejo

- ¿Estamos enterados de todos los requerimientos obligatorios normativos en las jurisdicciones donde operamos?
- ¿Estamos al tanto de todos los riesgos asociados con cambios regulatorios? ¿Debe el consejo de administración recibir informes regulares del departamento legal de la organización o asesoría jurídica con relación a los cambios en proceso de las obligaciones?
- ¿Comprendemos la forma en que los cambios en la regulación pueden afectar nuestra estrategia? ¿Tenemos planes de contingencia?
- ¿Tenemos la cultura de ir "más allá del cumplimiento" para determinar la forma en que los cambios regulatorios puedan utilizarse como ventaja competitiva?

# Conclusión

## ¿Cuáles son las prioridades clave de su consejo de administración?

En esta publicación se analizaron 11 puntos importantes a los que deben prestar atención los consejos de administración durante 2011, aunque existen muchos otros y las responsabilidades y las expectativas de los consejos continúan creciendo.

Con responsabilidades cada vez más amplias, los consejos de administración se enfrentan al reto de mantenerse enfocados activamente en sus prioridades y garantizar que lleven a cabo todas sus obligaciones con eficiencia. A fin de alcanzar el éxito, los consejos de administración deben trabajar incluso con mayor eficiencia. Las evaluaciones periódicas resultan esenciales para identificar mecanismos de mejora de los procesos, optimizar las agendas, modernizar las actividades y trabajar de manera más inteligente, ya sea por medio del uso de la tecnología a fin de reducir viajes e incrementar la interacción entre los consejeros y la alta dirección fuera de las sesiones ordinarias del consejo de administración.

También se debe prestar más atención para garantizar que la experiencia acumulada de los miembros se mantiene al mismo ritmo que su creciente gama de responsabilidades. Muchos buscan un grupo más diverso de candidatos a fin de reclutar consejeros que posean los conocimientos, las habilidades y los antecedentes necesarios para que el consejo sea capaz de atender todas sus obligaciones. Los programas de actualización profesional resultan esenciales para mantener al día los conocimientos y las habilidades de los consejeros actuales.

Asimismo, varios consejos están explorando nuevos enfoques que les permitan cumplir con sus responsabilidades, incluyendo la contratación de especialistas externos en temas altamente técnicos o complejos, la conexión con grupos de interés para compartir las mejores prácticas e, incluso, alentando a los consejeros para que reduzcan su participación en algunas compañías a fin de que inviertan más tiempo en las restantes.

El análisis de los temas presentados en este documento incluyó algunas preguntas de reflexión que los consejeros deben plantearse a fin de que los ayuden a enfocarse en las necesidades de sus propios consejos de administración y de sus organizaciones. Esperamos que esta publicación sirva como catalizador de un análisis en su consejo y lo invitamos a comunicarse con los especialistas de Deloitte para aclarar cualquier duda o apoyo relacionado con este tema.



# Contactos

**Mark Layton**

Líder Global  
Gobierno Corporativo y Administración de Riesgos  
Deloitte Estados Unidos  
mlayton@deloitte.com

**Dan Konigsburg**

Director y Líder del Centro Global de Gobierno Corporativo  
Deloitte Estados Unidos  
dkonigsburg@deloitte.com

**Piti Pramotedham**

Co-presidente del Centro Global de Gobierno Corporativo  
Deloitte Singapur  
piti@deloitte.com

**Carol Lambert**

Co-presidente del Centro Global de Gobierno Corporativo  
Deloitte Francia  
clambert@deloitte.fr

**Américas****Adriana Calvo**

Socio  
Deloitte Argentina  
acalvo@deloitte.com

**Gilberto Souza**

Socio  
Deloitte Brasil  
gsouza@deloitte.com

**Don Wilkinson**

Socio  
Deloitte Canadá  
dowilkinson@deloitte.ca

**Fernando Gaziano**

Socio  
Deloitte Chile  
fpgaziano@deloitte.com

**Daniel Aguiñaga**

Socio  
Deloitte México  
daguinaga@deloittemx.com

**Ray Lewis**

Socio  
Centro Global de Gobierno Corporativo  
Deloitte Estados Unidos  
raylewis@deloitte.com

**EMEA****Michael Schober**

Socio  
Deloitte Austria  
mschober@deloitte.com

**Laurent Vandendooren**

Socio  
Deloitte Bélgica  
lvandendooren@deloitte.com

**Claus Buhleier**

Socio  
Deloitte Alemania  
cbuhleier@deloitte.com

**Ciro Di Carluccio**

Socio  
Deloitte Italia  
cdicarluccio@deloitte.it

**Jan Bune**

Socio  
Deloitte Holanda  
jbune@deloitte.com

**Endre Fosen**

Director  
Deloitte Noruega  
efosen@deloitte.no

**Alfonso Mur**

Socio  
Deloitte España  
amur@deloitte.es

**Martyn Jones**

Socio  
Deloitte Reino Unido  
mjones@deloitte.co.uk

**Asia Pacífico**

**John Meacock**

Socio  
Deloitte Australia  
jmeacock@deloitte.com

**Danny Lau**

Socio  
Deloitte China  
danlau@deloitte.com.hk

**Abhay Gupte**

Socio  
Deloitte India  
agupte@deloitte.com

**Masahiko Sugiyama**

Socio  
Deloitte Japón  
msugiyama@deloitte.com

**Rodger Murphy**

Socio  
Deloitte Nueva Zelanda  
rodgermurphy@deloitte.co.nz



# Información sobre el Centro Global de Gobierno Corporativo de Deloitte

El Centro Global de Gobierno Corporativo de Deloitte (Centro Global) conjunta el conocimiento y la experiencia de firmas miembro de Deloitte en todo el mundo en el área crítica de gobierno corporativo. Su misión es promover el diálogo sobre gobierno corporativo entre las firmas miembro, compañías y sus consejos de administración, inversionistas, contadores, académicos y gobierno. El Centro Global también coordina el liderazgo de pensamiento sobre temas de gobierno corporativo desarrollados por firmas miembro, por lo que se refiere al pensamiento avanzado sobre temas de gobierno corporativo en todo el mundo.

Para mayor información visita:

[www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo](http://www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo)

<http://gobiernocorporativo.deloitte.com.mx>





**[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)**

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 170,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

**Limitación de responsabilidad**

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.