

Impacto de la junta

Pensando de manera diferente acerca de las juntas

Opinión de Dr Jay Bevington, Tracy Gordon y Melissa Scully

“Tal y como lo hemos visto una y otra vez – el escrutinio que [los directores no-ejecutivos] proporcionan no es suficientemente bueno.”

Esas fueron las palabras de Theresa May en julio de 2016 cuando lanzó su campaña nacional para convertirse en el nuevo Primer Ministro del Reino Unido. ¿Palabras ásperas o justas? Cualquiera que sea su punto de vista, estamos viviendo en una época donde el escrutinio del público, regulatorio, del inversionista y de los medios de comunicación sobre las actividades y decisiones de las juntas del Reino Unido nunca ha sido más alto. La reforma del gobierno, sea mediante legislación y/o cambios al UK Corporate Governance Code [Código de gobierno corporativo del Reino Unido] está en el horizonte y el rol y el profesionalismo de la junta son las áreas clave de atención.

Para responder de manera efectiva a este entorno, las juntas necesitan ser capaces de demostrar que valen la pena. Una de las mejores maneras para mostrar que las juntas importan es evidenciar su impacto. Esta breve pieza de opinión se centra en lo que nosotros entendemos por “impacto de la junta,” las calidades de las juntas que tienen un impacto positivo y demostrable, y cómo medir o evaluar ese impacto. Sin embargo, primero consideraremos el rol de la junta.

¿Cuál es el rol de la junta?

Para entender el impacto tenemos que comenzar por tener un entendimiento claro de qué para qué están las juntas. Las responsabilidades de la junta han evolucionado y continúan evolucionando.

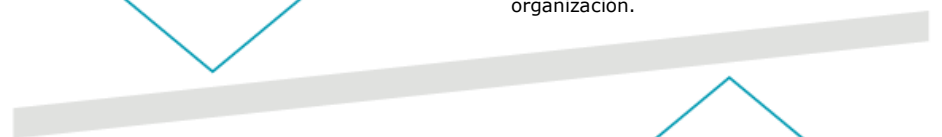
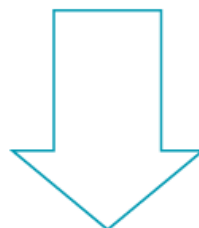
Hay dos aspectos clave del rol de la junta – supervisión y administración. El balance del esfuerzo entre esos dos roles estará orientado por la madurez de la organización y el entorno en el cual está operando.

Dirección

- Informar y ayudar, junto con el ejecutivo, a darle forma a la dirección y salud futuras de la organización.
- Asesorar en las áreas de inversión.
- Fomentar mayor innovación.
- Responder al cambiante entorno geopolítico y tecnológico.
- Desarrollar el talento y la cultura de la organización.

Supervisión

- Designar al CEO.
- Aprobar la estrategia y vigilar la implementación que el ejecutivo haga de la estrategia.
- Mantener a los ejecutivos y a la administración responsables por el desempeño.
- Vigilar el riesgo y el cumplimiento.



¿Cómo es el impacto positivo de la junta?

Rutinariamente encontramos juntas que se describen a sí mismas como efectivas porque la organización que gobiernan es exitosa. Sin embargo, esto no siempre es así. El éxito organizacional podría ser el producto de un CEO fuerte y dominante, una marca o reputación establecida que atrae una fuerza de trabajo altamente motivada y talentosa y/o condiciones favorables del mercado. Las juntas, por lo tanto, no deben asumir que si la organización es exitosa todo ello se debe a ellas.

El impacto que una junta tiene es ampliamente mediado por el ejecutivo. Los directores ejecutivos en las juntas de impacto alto describen las ideas, planes e iniciativas que hayan cambiado para mejor como resultado del escrutinio y el debate a nivel de la junta. Ellos respetan a la junta y se preparan a fondo para las reuniones a nivel de la junta. Pueden dar ejemplos de directores no-ejecutivos individuales que de manera demostrable agregan valor a sus portafolios ejecutivos mediante el apoyo y la asesoría que hayan proporcionado. Otros ejemplos de impacto de la junta incluyen:

- decisiones o acciones que sean detenidas, reducidas, cambiadas, comenzadas o aceleradas como resultado del diálogo a nivel de la junta;
- detectar o amplificar oportunidades y/o riesgos;
- proporcionar apoyo a la administración en la implementación de algunos cambios fuertes;
- designar al CEO correcto para la organización y la remoción oportuna de los ejecutivos de bajo desempeño o de los ejecutivos que no se comporten de manera consistente con los valores de la organización;
- compartir conocimientos sobre factores externos, tales como disrupción, tendencias del mercado o factores geopolíticos, y cómo ellos pueden impactar la organización;
- evidenciar que las decisiones de la junta han logrado los resultados buscados y que esos resultados han sido sostenidos; y
- abordar prontamente las preocupaciones planteadas por los *stakeholders* externos.

Es importante reconocer que, así como las juntas pueden tener un impacto positivo, también pueden tener un impacto negativo o ningún impacto resultante de, entre otras cosas, inacción o indecisión, falla en abordar las alarmas tempranas, o no proporcionar suficiente desafío.



¿Cuáles son las calidades de las juntas de impacto alto?

De acuerdo con nuestra experiencia, las juntas de impacto alto demuestran una serie de cualidades. Éstas incluyen:

- **Centradas en resultados** – se aseguran a sí mismas que las decisiones clave han sido implementadas y han tenido el impacto positivo que estaba destinado;
- **Calificadas y con experiencia** – las juntas continuamente revisan sus propias capacidades para asegurar que es una mezcla amplia y diversa de habilidades y experiencia que se alinea con la dirección estratégica futura de la organización y los riesgos que está enfrentando;
- **Dinámica saludable** – los directores trabajan efectivamente juntos, confiando y respetándose unos con otros y logrando un balance correcto entre apoyo y desafío;
- **Altamente comprometidas** – la junta tiene un buen entendimiento de sus *stakeholders* y se compromete con ellos a un nivel apropiado. Cuando toman decisiones, son considerados el impacto y las consecuencias en los *stakeholders* clave;
- **Reflexión y aprendizaje continuos** – regularmente revisan el impacto que están teniendo mediante escuchar las perspectivas de fuera de la sala de juntas;
- **Contribuciones individuales** – continuamente revisan la contribución y el desempeño de cada miembro de la junta, ejecutivo y no-ejecutivo;
- **Agenda** – la junta está apoyada con una agenda prospectiva que cubre sus roles tanto de supervisión como de administración, y proporciona tiempo suficiente para discutir y debatir las áreas donde puede agregar el mayor valor; e
- **Información** – la junta asegura que le es proporcionada información y análisis perspicaz, así como también información prospectiva. Los paquetes de la junta incluyen análisis de tendencias, indicadores de desempeño líderes (así como también rezagados), métricas financieras y no-financieras; así como también medidas suaves y duras.

¿Cómo puede ser medido o evaluado el impacto?

Si se realizan correctamente, las evaluaciones del desempeño de la junta pueden ser una herramienta efectiva para medir el impacto de la junta. Sin embargo, de acuerdo con nuestro punto de vista muchas evaluaciones de la junta son defectuosas porque están restringidas a examinar los inputs para la junta (e.g. personas, estructuras, agenda e información) o en el mejor de los casos los procesos de la junta (e.g. calidad de debate y desafíos, relaciones). Fallan en mirar el colectivo efectivo de esos inputs y cómo se convierten en resultados, en otras palabras – el impacto de la junta.

Además, las evaluaciones a menudo pueden ser solo una actividad introspectiva orientada por las percepciones de los miembros de la junta sobre la efectividad de la junta. Si bien esto es un fundamento esencial de cualquier evaluación de la junta, omite otras fuentes de información potencialmente ricas sobre cómo el desempeño de la junta afecta a sus *stakeholders*. Obtener los puntos de vista del *stakeholder* le permite a la junta considerar un conjunto de datos más comprensivo sobre su desempeño y poder identificar áreas de mejoramiento que la junta puede haber perdido.

Para que sean comprensivas en su alcance y significado, las evaluaciones de la junta deben, por lo tanto, siempre incluir la consideración de:

- ejemplos, respaldados con evidencia, de que la junta efectivamente está descargando sus roles de supervisión y administración;
- qué tan efectivo son los miembros individuales de la junta en su rol, considerando tanto sus habilidades, conocimiento y redes, su compromiso para con el rol y en últimas el valor general de su contribución;
- las perspectivas y opiniones de personas fuera de la junta (personas empleadas por la organización, inversionistas, reguladores, etc.); y
- las calidades de las juntas de impacto alto arriba descritas.

Las evaluaciones anuales de la junta ahora son lugar común para las compañías del FTSE 350 y para las organizaciones del sector público. En su reporte reciente, el BEIS Select Committee recomendó que al FRC se le dé un rol extra de vigilancia del rigor del proceso de evaluación de la junta para asegurar que es genuinamente independiente, completo y consistente a través de las organizaciones. A la luz de esto esperamos que las juntas consideren la efectividad de su proceso actual de evaluación, y cualesquiera mejoramientos que se puedan hacer.

Pensando en su junta

Empleados, accionistas, reguladores y otros *stakeholders* ponen su confianza en las juntas. Para que mantengan esa confianza y esperanza, las juntas tienen que demostrar su habilidad para agregar valor y hacer una diferencia positiva para las organizaciones que estén gobernando y para sus *stakeholders*.

Para ayudar a que su junta entregue mayor impacto, nosotros recomendamos que usted comience por:

- Revisar las actividades de su junta para los últimos doce meses - ¿cómo balancean supervisión y administración? ¿Está usted cómodo con ese balance?
- Pregunte cómo usted evidenciaría el impacto que su junta está teniendo.
- Considere si el proceso de evaluación del desempeño de su junta está prestando suficiente atención al impacto (tal y como se describió arriba), incluyendo desafiar si ese proceso realmente proporciona una evaluación comprensiva y honesta de la contribución de cada miembro a la junta.

Contactos – Servicios de asesoría a la junta

Jay Bevington (Corporates & Public Sector) – +44 (0)161 455 6236 or jbevington@deloitte.co.uk

Tracy Gordon (Corporates) – +44 (0)20 7007 3812 or trgordon@deloitte.co.uk

Natasha de Soysa (Banking & Insurance) – +44 (0)20 7303 7340 or ndesoysa@deloitte.co.uk

Melissa Scully (Corporates & Public Sector) – +353 (0)14178656 or mscully@deloitte.ie

The Deloitte Academy

The Deloitte Academy proporciona apoyo y orientación a juntas, comités y directores individuales, principalmente de FTSE 350, mediante una serie de sesiones informativas y entrenamiento a la medida. La membresía de The Deloitte Academy es gratis para directores de junta de compañías registradas, e incluye acceso al centro de negocios de The Deloitte Academy entre Covent Garden y la City.

Los miembros reciben copias de nuestras publicaciones reguladores sobre Gobierno Corporativo y un boletín. También hay un sitio web dedicado para los miembros www.deloitteacademy.co.uk que los miembros pueden usar para registrarse para las sesiones informativas y tener acceso a recursos adicionales relevantes.

Para detalles adicionales acerca de The Deloitte Academy, incluyendo membresía, por favor envíe un correo electrónico a enquiries@deloitteacademy.co.uk

Contactos – Centre for Corporate Governance

Tracy Gordon – +44 (0)20 7007 3812 or trgordon@deloitte.co.uk

William Touche – +44 (0)20 7007 3352 or wtouche@deloitte.co.uk

Corinne Sheriff – +44 (0)20 7007 8368 or csheriff@deloitte.co.uk

Deloitte.

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Para una descripción detallada de la estructura legal de DTTL y sus firmas miembros, por favor vea www.deloitte.co.uk/about.

Deloitte LLP es la firma del Reino Unido, miembro de DTTL.

Esta publicación ha sido escrita en términos generales y por consiguiente no se puede basar en ella para cubrir situaciones específicas; la aplicación de los principios que se establecen dependerá de las circunstancias particulares involucradas y nosotros recomendamos que usted obtenga asesoría profesional antes de actuar o abstenerse de actuar sobre cualquiera de los contenidos de esta publicación. Deloitte LLP estará gustosa de asesorar a los lectores sobre cómo aplicar los principios que se establecen en esta situación a sus circunstancias específicas. Deloitte LLP no acepta deber de cuidado o responsabilidad por cualquier pérdida ocasionada por cualquier persona que actúe o se abstenga de actuar como resultado de cualquier material contenido en esta publicación.

© 2017 Deloitte LLP. Reservados todos los derechos.

Deloitte LLP es una sociedad de responsabilidad limitada registrada en Inglaterra y Gales con número registrado OC303675 y su oficina registrada está en 2 New Street Square, London EC4A 3BZ, United Kingdom. Tel: +44 (0) 20 7936 3000 Fax: +44 (0) 20 7583 1198.

Diseñado y producido por The Creative Studio at Deloitte, London. J12111

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **Board impact. Thinking differently about boards – By Dr Jay Bevington, Tracy Gordon and Melissa Scully – Deloitte UK, 2017** – 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.