

El Consejo de Administración con inteligencia respecto al talento



El recurso esencial

En la mayoría de las organizaciones, el talento es el recurso esencial:¹ de hecho, su talento es lo único que puede distinguirlo de sus competidores. Sin las personas adecuadas para ejecutar y proporcionar la estrategia y objetivos de la organización, el negocio no alcanzará todo su potencial.

La responsabilidad de supervisión de un consejo de administración es bien conocida en las áreas de gestión de riesgos, ética y responsabilidad corporativa, pero es mencionada con menos frecuencia respecto al talento. Sin embargo, el talento es una parte intrínseca de la cultura del riesgo de una organización.

Los casos donde el talento está en el núcleo de los riesgos principales de las organizaciones son cada vez más predominantes. Sin embargo, el talento es, un área de riesgo organizacional donde los consejos de administración a menudo no implementan controles integrales.

La supervisión del talento de una organización está dentro de las responsabilidades del consejo de administración. Tradicionalmente, el talento se había centrado en contratar al director general, determinar la remuneración de los ejecutivos, planear la sucesión de los ejecutivos de primer nivel, así como reclutar y desarrollar a los miembros del consejo. Sin embargo, la responsabilidad del consejo sobre el talento va más allá de esos deberes. La capacidad para atraer, desarrollar y retener talento, sobre todo al nivel del liderazgo, se ha convertido en uno de los principales factores en todas las inversiones de capital, estrategias de negocio y crecimiento organizativo. Como resultado de ello, supone una importante consideración para los consejos tanto de empresas multinacionales como las gestionadas por su propio dueño.

¿Cómo puede el consejo ayudar a que la organización atraiga, desarrolle y retenga el talento?

Los consejos de administración juegan un papel fundamental a la hora de supervisar que estén implementadas

estrategias para el talento, y de esta forma ejecutarlas sobre los objetivos globales de negocio, así como gestionar el riesgo relacionado con el talento inherente al mundo comercial de hoy en día. En este papel, el consejo debería confirmar que su organización cuenta con un eficaz y sólido programa de gestión del talento, capaz de proporcionar valor para los accionistas. Como es observado en la Estructura de Gobierno Corporativo de Deloitte, el talento es uno de los cinco elementos cruciales de gobierno sobre los cuales el consejo ejerce una supervisión activa. La realización de un monitoreo activo sobre los cinco elementos –desempeño, estrategia, gobierno, talento e integridad– no puede delegarse a la dirección.²

Esta publicación pretende ayudar a los miembros de consejos de administración a definir y llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión respecto al talento. Con ese fin, se abordan seis cuestiones emergentes importantes que afectan a la gestión estratégica del talento en las organizaciones de hoy en día tales como:

1. Supervisión de los riesgos relacionados con el talento
2. Aumento en la rendición de cuentas por parte de la dirección respecto al talento
3. Consideración del impacto del perfil demográfico en las estrategias de negocio y gestión del talento
4. Entendimiento de los riesgos de no retener al talento
5. Supervisión adecuada del talento por parte del consejo de administración
6. Planeación de la sucesión en los negocios familiares

Deloitte ofrece esta publicación a los consejos de administración como una guía enfocada en las principales cuestiones estratégicas relacionadas con el talento. Nuestro objetivo es ayudar a los consejos a definir sus funciones y responsabilidades respecto a la supervisión del talento y proporcionar ideas e interrogantes a plantear a la dirección respecto a este recurso esencial.

¹ En este artículo, el término “talento” se refiere a toda persona que afecta al éxito de la organización y genera un valor importante.

² *Hot Topics: CEO Succession Planning and Talent Consideration* [Temas de actualidad: Planeación de la sucesión del director general y consideraciones sobre el talento], Centro Global de Gobierno Corporativo de Deloitte, 2012.

1. Supervisión de los riesgos relacionados con el talento

La supervisión de riesgos es la base para que el consejo de administración y la dirección gobiernen la organización y tomen decisiones de negocio sensatas. Los riesgos de una organización incluyen riesgos relacionados con el talento y son frecuentemente identificados por las empresas como algunos de los temas más cruciales que enfrentan. Los riesgos relacionados con el talento normalmente incluyen: falta de planeación de la sucesión; pérdida prevista o repentina de personal clave; falta de rendimiento de inversión en liderazgo o de contrataciones externas de directivos; y no atraer, desarrollar y retener el talento. Estos riesgos pueden ampliarse con una mala planeación del talento para apoyar inversiones de capital y la estrategia de negocio; por ejemplo, limitado talento de reserva³ para liderazgo, riesgo reputacional, riesgo sobre la productividad e incapacidad para ejecutar debido a falta de planeación de la fuerza de trabajo.

Para supervisar más eficazmente los riesgos relacionados con el talento, los consejos de administración deben considerar periódica y proactivamente los siguientes riesgos relacionados con el talento, identificados en un reporte reciente de Deloitte:⁴

- **Riesgos reputacionales:** Los tropiezos financieros, violaciones a la ética, problemas legales o incluso un pobre desempeño por parte de los ejecutivos, pueden tener un impacto sobre los ingresos, beneficios y valor de mercado de una empresa en años posteriores, sobre todo cuando son públicamente reportados en los medios de comunicación. Esto es particularmente importante porque las decisiones son a menudo tomadas por una o más de una persona clave en una organización.
- **Gestión de crisis:** Los eventos “cisne negro” –eventos de baja probabilidad que tienen un impacto de gran alcance– son cada vez más comunes. ¿Cuenta la dirección con un plan de gestión de crisis detallado que regule la forma en que aborda estas cuestiones la organización? Los riesgos incluyen: cambios en las tendencias económicas y del mercado, la repentina salida de talento crucial

para el negocio, la adjudicación furtiva de equipos enteros por parte de fuentes externas e incidentes relacionados con la salud y la seguridad.

- **Riesgos empresariales y regulatorios:** Los consejos deben convencerse de que sus estrategias y planes de remuneración e incentivos para el talento están alineados para soportar una cultura que apoye la búsqueda de objetivos de negocio en ambientes regulatorios restrictivos.
- **Riesgos más amplios en recursos humanos:** Los riesgos en recursos humanos se han ampliado más allá del cumplimiento con las regulaciones laborales. Aunque éstas siguen siendo importantes, las empresas enfrentan actualmente una amplia variedad de riesgos relacionados con el talento que pueden socavar el desempeño organizacional. Éstos van desde riesgos relacionados con la seguridad, propiedad intelectual, fraude por parte de empleados y riesgos financieros hasta riesgos de incompetencia, pobre criterio y falta de lealtad.

Mejorar la supervisión de los riesgos relacionados con el talento

Mejorar la supervisión de los riesgos para el talento comienza por entender esos riesgos y el enfoque por parte de la dirección para abordarlos. A continuación se incluyen cinco pasos clave a considerar por los consejos de administración en su papel de supervisión del talento:

- **Revisar los riesgos relacionados con el talento:** Muchos consejos han adoptado una revisión semestral del talento en la que el director de recursos humanos resume la tendencias del talento externo y la estrategia para la fuerza de trabajo y talento para el negocio; incluyendo una revisión integral del talento, los riesgos en recursos humanos y las estrategias de mitigación relacionadas.
- **Desarrollar resultados medibles:** También es acertado solicitar un análisis comparativo tipo *benchmark* que

³ El talento de reserva se refiere a las capacidades y preparación de potenciales sucesores para pasar a puestos de liderazgo.

⁴ *Human Capital Trends 2012: Leap Ahead* [Tendencias en Capital Humano 2012: Un salto adelante], Deloitte, www.deloitte.com.

cubra el compromiso de los empleados, la deserción de ejecutivos y personal con alto desempeño, y otros factores relacionados con la retención del talento a niveles de dirección y para otros puestos cruciales. Esto puede lograrse aprovechando datos de la industria o de recursos humanos y/o utilizando datos históricos de la organización de manera comparativa.

- **Asignar la responsabilidad:** Cada vez más consejos de administración designan a un director y/o a miembros del comité de compensación para que aborden cuestiones y riesgos relacionados con el talento (a menudo un antiguo director de recursos humanos o el actual), y solicitan frecuentes sesiones “privadas o cerradas” con el consejo para tratar dichos temas. El responsable de recursos humanos puede reportar tanto al director ejecutivo como al consejo. Para el consejo, este director designado puede ayudar a concientizar sobre cuestiones relacionadas con el talento; además, dicha persona tiene la experiencia adecuada para cuestionar a la dirección e informar al consejo sobre los riesgos relacionados con el talento y cómo la dirección los está abordando.
- **Monitorear la canalización del talento:** Los datos sobre suministro y demanda de talento deben revisarse como parte de las inversiones de capital y las revisiones de la estrategia de negocio, al menos de manera anual e idealmente con mayor frecuencia. Además, la necesidad de desarrollar nuevos productos, introducirse en nuevos mercados o combatir a nuevos competidores, dictará la demanda de experiencia y habilidades determinadas. El consejo debe determinar que la dirección y el equipo de recursos humanos tengan planes implementados para satisfacer esa demanda.
- **Alinear el talento y la estrategia de negocio:** En las revisiones de estrategia, el consejo de administración debe preguntar a la dirección cómo alinea la estrategia del talento con la estrategia de negocio. Las estrategias para el talento con visión de futuro mantienen esta

alineación al tiempo que ayudan a las inversiones objetivo en el desarrollo de talento para una eficiencia y eficacia óptimas. El consejo debe también ser consciente de los temas de talento relacionados con cualquier iniciativa que surja para su revisión o aprobación. Por ejemplo, en situaciones de fusiones y adquisiciones (M&A por sus siglas en inglés), la debida diligencia sobre el talento a menudo es desatendida y el talento que la organización pensaba adquirir en el primer día puede que se pierda. En una reciente encuesta, sólo una cuarta parte de los encuestados señalaron que fueron utilizados indicadores de talento/recurso humano para determinar el éxito global de su transacción. Entre los mismos encuestados, aquellos que calificaron sus M&A como exitosas o altamente exitosas era mucho más probable que hubieran considerado las implicaciones del talento durante la etapa de debida diligencia.⁵

En general, aplicar estrategias y programas de gestión del talento sensatos pueden reducir enormemente el riesgo, mejorar el desempeño sostenible y mejorar la capacidad de la organización para atraer talento externo. La supervisión del consejo de administración en este proceso puede no sólo proporcionar perspectivas experimentadas, sino ayudar a identificar y reducir los riesgos y llevar la gestión del talento al siguiente nivel.

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

- ¿Cuáles son los principales riesgos de talento relacionados con nuestras estrategias esenciales de negocio? ¿Y con nuestras principales inversiones?
- ¿Cuál es nuestro talento de reserva? ¿Cómo está mitigando nuestra organización los riesgos de sucesión?
- ¿Qué planes se han implementado para dar lugar a una sucesión o sustitución ágil de nuestro talento clave, si surge la necesidad?
- ¿Cómo podemos fortalecer nuestra debida diligencia relacionada con el talento en situaciones de iniciativa conjunta y M&A?

⁵ *Human Capital Risk in Mergers and Acquisitions* [Riesgo en Capital Humano en Fusiones y Adquisiciones], FEI Canadá, 2012.

2. Aumento en la rendición de cuentas por parte de la dirección respecto al talento

Los consejos de administración están enfrentando más escrutinio público y crecientes expectativas de los accionistas en un momento en que la dirección está buscando formas de ampliar las organizaciones más rápidamente a la vez que gestionan riesgos y reducen costos. Ese último objetivo –reducción de costos– a menudo implica cambiar de liderazgo, tamaño de fuerza de trabajo, ubicación e implementación. Además, en el tema del escrutinio público y el aumento de las expectativas de los accionistas, algunas jurisdicciones han instituido votos consultivos de los accionistas sobre remuneración (p.ej., la opinión sobre la remuneración en Estados Unidos y normas similares en Reino Unido, Alemania y Australia) que permiten a los accionistas votar en contra de los paquetes de compensación de los ejecutivos corporativos.

En este contexto, la investigación por parte de Deloitte a varios cientos de directores de empresas, subraya la importancia de que los consejos obtengan garantías por parte de la dirección respecto a las estrategias para la fuerza de trabajo. Se está presentando un claro cambio en la investigación por parte de los consejos, yendo más allá de los temas significativos de remuneración de ejecutivos y planeación de la sucesión.

Los consejos de administración y los equipos directivos deben enfocarse en entender las estrategias para el talento que sirven de base a los principales objetivos de negocio. Cada vez más, los consejos están buscando una mayor integración entre las estrategias de negocio y del talento, así como más datos relacionados con el talento para soportar sus decisiones tales como las que se enuncian a continuación:

- **Supervisión de la estrategia de negocio:** Los consejos están realizando revisiones formales con líderes empresariales para entender las estrategias de liderazgo y talento que apoyen la ejecución de sus objetivos de negocio y principales inversiones de capital.
- **Rendición de cuentas y ejecución:** Los consejos están examinando, con más detenimiento, la forma en que los líderes están ejecutando y revisando los indicadores clave de desempeño (KPIs), haciendo énfasis en el desempeño sostenido vs. máximos “excepcionales” en desempeño. Los consejos están solicitando más KPIs que estén relacionados con la estrategia de negocio y la contribución del liderazgo. Las unidades de negocio y los departamentos funcionales deberían proveer a los consejos de indicadores de contribución medibles para la excelencia operativa relacionada con cuestiones de talento.
- **La sucesión es más que reportar el número de candidatos a la sucesión dentro de una organización:** Los consejos están buscando tener una mayor visibilidad sobre los sucesores a la dirección general y pidiendo más rigor respecto al desarrollo profesional de los candidatos a sucesión, incluyendo la exposición de estos individuos a nivel del consejo. En 2011, sólo un 32 por ciento de los anuncios de sucesiones de director general, indicaron que el candidato fue identificado mediante el proceso de planeación de gestión de la sucesión por el consejo de administración.⁶

⁶ *CEO Succession Practices* [Prácticas en la sucesión de director general], The Conference Board, edición 2012, (<http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=4798>).

KPIs importantes para el consejo, relacionados con el talento

Existen varios indicadores a los que debería darse acceso a los consejeros que ayudarían a tener una perspectiva más clara sobre los riesgos relacionados con el talento. Estos indicadores incluyen:

- Talento de reserva para la sucesión
- Canalización para funciones cruciales de la organización
- Capacidades de liderazgo necesarias en el futuro vs. capacidades actuales
- Aumento de la calificación del valor de contratación (dólares por punto)

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

- ¿Cuál es la estrategia para el talento que apoya nuestros objetivos de negocio e inversiones de capital?
- ¿Qué KPIs para el talento estamos monitoreando a nivel del consejo? ¿Cómo se relacionan con nuestra estrategia de negocio?
- ¿Qué desarrollo ofrecimos a nuestros sucesores clave en el último año? ¿Ha cambiado nuestro talento de reserva para el liderazgo y por qué?
- ¿Cómo accede nuestra dirección al talento necesario para apoyar la excelencia operativa, tales como de producción y otros métodos de mejora de calidad y procesos? ¿Qué mejoras se están haciendo?
- ¿Qué comité del consejo realiza la supervisión primaria de nuestros programas y políticas para el talento? ¿Debería formarse un comité para talento/recursos humanos a nivel del consejo para permitir una supervisión más focalizada por parte de este órgano de gobierno?





3. Consideración del impacto del perfil demográfico en las estrategias de negocio y gestión del talento

El perfil demográfico de la fuerza de trabajo a nivel global, nacional, regional y local está afectando la disponibilidad del talento, y a la hora de planear estrategias relacionadas con el talento, los equipos directivos deberían considerar las tendencias demográficas relevantes.

Una tendencia demográfica relevante que afecta a organizaciones de todo el mundo, son las diferencias generacionales que tienen un impacto en las estrategias relacionadas con el talento. Los *baby boomers*,⁷ aunque un acervo menguante de empleados calificados, están actualmente permaneciendo más tiempo de lo esperado en la fuerza de trabajo, de modo que las oportunidades para que la generación X⁸ progrese están siendo afectadas. Los miembros de la generación X están ahora incorporándose a los niveles ejecutivos y están buscando formas de dejar huella, pero la generación Y⁹ está pisándole los talones con expectativas de un desarrollo, progreso y reconocimiento acelerados. La generación Y está introduciendo actitudes e ideas innovadoras en el lugar de trabajo y desafiando las formas tradicionales de trabajar, tales como el dónde y el cómo se realiza el trabajo.

Importantes tendencias demográficas a considerar cuando se formulan planes que impliquen al talento, incluyen las siguientes:

- **Los roles de género** han cambiado y continúan haciéndolo, redefiniendo la posición de hombres y mujeres en el lugar de trabajo. Aunque las mujeres componen casi la mitad de la fuerza de trabajo hoy en día, ocupan sólo un 16 por ciento de los asientos en los consejos de administración de las empresas de la lista Fortune 500.
- **Las etapas de la vida** se están convirtiendo rápidamente en un tema importante a considerar, debido a que el impacto de lo que sucede en la vida de uno afecta la

propia conducta en la organización. Por ejemplo, existe un gran aumento en el número de personas que retrasan la paternidad; ahora es normal tener empleados con 20, 30, 40 y 50 años iniciando familias.¹⁰

- **La diversidad** aumenta los desafíos para las empresas a la hora de gestionar una fuerza de trabajo más compleja con diferencias en nacionalidad, cultura, historial socioeconómico, estilo de vida y formación, así como factores de diversidad más tradicionales, como género, raza, grupo étnico y religión.
- **La tecnología**, sobre todo en forma de dispositivos móviles y medios sociales, aunque no es estrictamente una tendencia demográfica, ha tenido un fuerte impacto en la fuerza de trabajo. La tecnología tiene sus propios riesgos (como ataques en Internet, riesgos para la privacidad y riesgos para la propiedad intelectual), aunque mejora la capacidad de las personas con talento para colaborar y trabajar a distancia, lo cual influye en cómo y dónde se realiza el trabajo y de qué manera se toman las decisiones.

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

- ¿Qué tendencias demográficas están afectando —y es probable que afecten— a nuestra organización y a nuestra capacidad de ejecutar nuestros planes de negocio?
- ¿Cómo está periódicamente reportando la dirección al consejo de administración sobre la forma en que está respondiendo la organización a estas tendencias?
- ¿Cuáles son los mayores riesgos demográficos para nuestra organización? ¿Cómo ha abordado la dirección estas tendencias, sobre todo en comparación con empresas pares?
- Cuando se evalúa el desempeño, ¿examina nuestro consejo, o comité del consejo, cómo está abordando el director general las tendencias y riesgos demográficos?

⁷ Los *baby boomers* normalmente se definen como aquellos nacidos entre mediados de la década de los 40 y mediados de la década de los 60 del siglo pasado.

⁸ La generación X normalmente se define como aquellos nacidos entre mediados de la década de los 60 y principios de la década de los 80 del siglo pasado.

⁹ La generación Y normalmente se define como aquellos nacidos entre principios de la década de los 80 del siglo pasado y la primera década del actual

¹⁰ *Limited Seating: Mixed Results on Effects to Seat More Women at the Corporate Board Table* [Asientos limitados: Resultados contradictorios de los efectos de colocar a más mujeres en las salas de consejo de administración], Knowledge@Wharton, 26 de octubre de 2011.

4. Entendimiento sobre los riesgos de no retener al talento

Algunas organizaciones dicen “las personas son nuestro activo más importante”, pero los empleados pueden percibirlo como un eslogan vacío. Las organizaciones se enfocan en el crecimiento, la gestión del gasto, la inversión, el riesgo y el cliente, aunque a menudo se olvidan del componente de talento inherente en la ejecución de estos frentes. Si las personas son el activo más importante pero no son gestionadas como tales, la capacidad de la organización para ejecutar y proporcionar resultados sostenibles puede verse limitada.

Hace algunos años, la frase “guerra por el talento” se hizo popular al tratar las empresas de posicionarse más alto que sus competidores por personas con un alto desempeño. Esta estrategia resultó en cierto modo inútil; la búsqueda de talento hoy en día implica mucho más que un salario atractivo.

Incorporación y conexión

Incorporar activamente y conectar a líderes ejecutivos externos con la organización al tiempo que se mide el impacto en el negocio es tan importante como capacitar a un nuevo representante de atención al cliente. Si estás trayendo directivos de alto nivel a tu organización, la inversión y el índice de fracaso son elevados.

El índice de fracaso de ejecutivos ubicados en nuevas empresas está entre un 30 y un 40 por ciento después de 18 meses.¹¹ Los costes relacionados con este índice de fracaso podrían incluir cuotas de reclutamiento, objetivos de negocio fallidos, empleados poco productivos y productividad. Un riesgo tan alto requiere de supervisión por parte del consejo de administración.

Las organizaciones líderes reconocen el valor potencial de su cultura y apuestan por refinar la experiencia del talento a largo plazo como la estrategia de atracción y retención del talento de mayor alcance.

Cultura y conexión

Crear una cultura que sea atractiva para el principal talento significa reconocer que se crea un valor significativo mejorando las conexiones entre empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas. La capacidad para atraer y retener líderes excepcionales y desarrollar una marca de empleados mediante el boca a boca y los medios sociales, supone una nueva dimensión de la cultura organizativa que los líderes deben gestionar.

Un reporte de Deloitte de 2012¹² afirmaba que “las plataformas de redes sociales pueden convertirse fácilmente en foros para difundir rumores e información errónea”, y que estos riesgos deberían ser gestionados activamente. Si una organización no está verdaderamente enfocada en una buena gestión del talento, las redes sociales correrán la voz rápidamente. Los empleados actuales y antiguos intercambian libremente opiniones sobre sus lugares de trabajo, lo que puede afectar a la capacidad de la organización para retener el talento existente, por no hablar de atraer nuevo talento.

Este entorno en evolución tiene implicaciones tanto para la dirección como para el consejo de administración sobre la forma en que se comprometen y comunican con el negocio en sentido más amplio y sobre las capacidades necesarias para que los líderes sean eficaces en un entorno empresarial digital.

¹¹ Ron Ashkenas, “Hire Senior Executives That Last” [Contrate a ejecutivos de primer nivel que duren], *Harvard Business Review*, 3 de agosto de 2010.

¹² *Human Capital Trends 2012: Leap Ahead* [Tendencias en capital humano 2012: Un salto adelante], Deloitte, www.deloitte.com.

Los líderes están operando cada vez más en un entorno de 24 horas/7 días, donde los límites geográficos tradicionales se están volviendo menos importantes; las nuevas tecnologías significan que la fuerza de trabajo es más móvil; y las generaciones más jóvenes en particular esperan un mayor compromiso, retroalimentación y exposición que en décadas anteriores.

Los individuos con un alto nivel de talento están buscando una clara perspectiva entre la estrategia de negocio ampliada y lo que están haciendo día a día; desean un diálogo pertinente con los líderes y una planeación profesional razonada, así como una integración más sólida y una pronta conexión con la organización tras el contrato. Una cultura organizativa que no permita estas condiciones presenta un importante riesgo para la retención.

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

- ¿Qué tan claramente son comunicados nuestros principales objetivos de negocio dentro de nuestra organización? ¿Puede nuestro talento articular claramente cómo afectan a los principales objetivos de negocio?
- ¿Cuál es nuestro índice de éxito en contratación externa?
- ¿Contamos con una estrategia de incorporación y medimos su éxito?
- ¿Cuál es nuestra estrategia en cuanto a redes sociales y cómo está relacionada con nuestra estrategia para el talento?



5. Supervisión adecuada del talento por parte del Consejo de Administración

Los propios consejos de administración enfrentan cuestiones potenciales relacionadas con el talento, especialmente a medida que aumentan las exigencias y cambia la composición del consejo de administración. Los consejos necesitan consejeros que sean independientes de la dirección; que tengan más tiempo para dedicarlo al servicio del consejo; y que tengan experiencia en cuanto a riesgo, tendencias globales, talento, tecnología, sostenibilidad y redes sociales. Además, los consejos pueden que requieran de una mejor comunicación, formación y desarrollo, *coaching*, habilidades de orientación y, tal vez, experiencia con agencias reguladoras. Una forma de que a los consejos se les proporcione un curso de actualización en estos temas, es realizar sesiones periódicas de actualización profesional que involucre a expertos internos o externos. Puede recurrirse a expertos para facilitar discusiones del consejo e informar a sus miembros de actualizaciones cruciales que afectan a sus funciones dentro del consejo.

El reclutamiento para el consejo debería también considerar el perfil demográfico y la base de clientes del negocio para incluir una diversidad de género, grupo étnico, nacionalidad y edad. Por ejemplo, algunos países, como Francia, Bélgica, Noruega e India, han incluido cuotas que requieren de un determinado porcentaje de mujeres en los consejos de administración de empresas que cumplan con criterios específicos para una fecha determinada.¹³ Sin embargo, la diversidad de género por sí sola no es suficiente; una eficacia de equipo más amplia es una importante característica de un consejo.

De hecho, varios estudios han encontrado una relación positiva entre la diversidad en los consejos y un mejor desempeño financiero, incluyendo rendimientos de acciones, rendimientos de ventas y rendimientos de capital invertido, aunque no todas las evidencias que apoyan este modelo de negocio se basan necesariamente en factores económicos.¹⁴

Como la organización que supervisa, el consejo de administración debería evaluar continuamente sus propios requisitos para el talento y desarrollar formas de reclutar, enriquecer y retener ese talento, al tiempo que mantiene las funciones de gobierno que cumplen los miembros del consejo para los inversionistas, la dirección, los empleados y otras partes interesadas.

Los comités del consejo, como los comités de auditoría, gobierno, finanzas, riesgo y RH, deberían también gestionar cuestiones relacionadas con el talento, con ayuda del consejo en pleno. Los miembros de los comités normalmente requieren de una experiencia específica, así como de integridad, independencia y reputación: cualidades esenciales para cualquier miembro del consejo. Por ejemplo, las complejidades de los riesgos y regulaciones financieras exigen miembros del consejo con la experiencia, conocimiento, compromiso y credibilidad con la dirección para ejercer un sólido gobierno. En algunas jurisdicciones, los reguladores han introducido requisitos de experiencia financiera para los miembros del comité de auditoría.¹⁵

Cuando los consejos de administración evalúan sus habilidades y desempeño, mediante autoevaluación, evaluación por parte de pares o evaluación por parte de terceros, deberían considerar las habilidades específicas, si se han ejercido esas habilidades y qué habilidades necesitan una mejora. Sólo entonces el consejo, o un subgrupo del consejo, puede confeccionar un plan para adquirir cualquier talento necesario para complementar su integración. Aunque puede reclutarse talento para suceder a miembros del consejo cuyos mandatos estén a punto de finalizar, también es posible desarrollar el talento necesario dentro del consejo existente mediante formación para el consejo.

¹³ *Women in the Boardroom: A Global Perspective* [Mujeres en la sala de consejo: Una perspectiva global], noviembre de 2011, Deloitte, www.deloitte.com.

¹⁴ *Revisiting Justifications for Board Diversity* [Reconsiderando justificaciones para la diversidad en los consejos de administración], The Conference Board, noviembre de 2011

¹⁵ *History of 52-110 – Audit Committees* [Historia del 52-110 – Comités de auditoría], Comisión del Mercado de Valores de Ontario, (<http://www.osc.gov.on.ca/en/13550.htm>).

Establecer límites de servicio para los consejeros es otra forma de complementar la composición del consejo y mantener el talento. Los límites de servicio para consejeros permiten una entrada constante de nuevo talento en el consejo. Sin este tipo de políticas que obliguen a una rotación de consejeros, los consejos podrían enfrentarse a la sustitución de un elevado número de consejeros a un mismo tiempo, y podrían sufrir las consecuencias de no tener nuevo talento aportando nuevas ideas y experiencias a su función.

Considerar la composición del Consejo de Administración

En cuanto a su composición, el consejo debe considerar los siguientes factores, que generalmente están incluidos en los estatutos del consejo o comités del consejo:

- Métodos de evaluar competencias necesarias, existentes y faltantes a nivel del consejo
- Funciones y relaciones entre el consejo y la dirección; en qué medida el consejo proporciona –y la dirección utiliza– asesoría y orientación
- Industria, productos, servicios y procesos de negocio de la organización y las implicaciones para los requisitos de talento del consejo
- Procesos que utiliza el consejo –y los consejos de empresas pares– para garantizar que los miembros del consejo cuentan con la pericia, experiencia y habilidades necesarias
- Puntos de referencia en desempeño que permitan al consejo y los miembros del comité calibrar su eficacia y si están mejorando

Dado el entorno empresarial y regulatorio de hoy en día y las crecientes expectativas de los accionistas, las empresas requieren de consejos de administración eficaces y con un alto desempeño. La eficacia de los consejos es una cuestión relacionada con el talento, aunque el consejo en gran medida se gobierna a sí mismo. Por ese motivo, es mejor que un consejo obtenga periódicamente una evaluación externa de su eficacia, prácticas, requisitos para el talento y opciones para mejorar su desempeño. Un creciente número de países requieren de evaluaciones de consejos; por ejemplo, el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido sugiere una evaluación anual y una evaluación externa cada tres años.¹⁶

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

- ¿Cuáles son las principales cuestiones relacionadas con el talento para el consejo que necesitamos considerar durante los próximos cuatro años?
- ¿Cuáles son nuestros requisitos para el talento a nivel del consejo y comités del consejo desde el punto de vista del negocio, la gestión, los reguladores y los accionistas?
- ¿Qué experiencia profesional y cualidades personales – como habilidades para la comunicación o credibilidad con la dirección– faltan en nuestro consejo?
- ¿Cómo podemos garantizar que nuestro consejo tenga diversos puntos de vista? ¿Cuál es nuestra composición óptima del consejo (p.ej., habilidades, experiencia, perfil demográfico)?

¹⁶ Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, Consejo para el Reporte Financiero, (<http://www.frc.org.uk/getattachment/a7f0aa3a-57dd-4341-b3e8-ffa99899e154/UK-Corporate-Governance-Code-September-2012.aspx>).

6. Planeación de la sucesión en los negocios familiares

Los consejos de empresas familiares son responsables ante los propietarios por el gobierno y supervisión de la dirección. Sin embargo, en algunos negocios familiares, los propietarios actúan como miembros del consejo de administración. Esto puede hacer más desafiante para el consejo el proporcionar una adecuada supervisión.

Asesorar a la dirección y a la familia respecto a la planeación de la sucesión de ejecutivos de primer nivel es la cuestión más importante relacionada con el talento que enfrentan estos consejos. Esto puede resultar más complejo en una organización propiedad de una familia que en empresas públicas debido a que las expectativas de los miembros de la familia deben ser manejadas con mucha más delicadeza. Estas expectativas a menudo incluyen el deseo de determinados miembros de la familia, generalmente en la generación subsiguiente, de ser ascendidos a puestos ejecutivos.

Esto hace sumamente importante la planeación de la sucesión y el desarrollo del talento. Un negocio familiar no sobrevivirá si miembros de la familia sin el perfil son ascendidos a puestos de liderazgo. Por otro lado, un negocio propiedad de una familia puede y debería proporcionar oportunidades a miembros de la familia cuando sea apropiado. De modo que el desafío que enfrenta el consejo es el de establecer las expectativas adecuadas entre los miembros de la familia y ayudar a la dirección a la hora de planear e implementar la sucesión.

Los ejecutivos de la generación más antigua a menudo se resisten a una planeación de la sucesión. Comprensiblemente, no quieren plantearse ceder el control del negocio debido a enfermedad, edad, accidente o fallecimiento. Cuando el ejecutivo es propietario de la mayoría de las acciones, la situación se vuelve más

complicada; e incluso más difícil cuando él o ella presiden el consejo de administración. Por estos motivos, algunos negocios propiedad de una familia separan los puestos de presidente del consejo de administración y director general de la empresa. Muchos establecen también comités de planeación de la sucesión separados.

Principales prácticas de sucesión en negocios familiares

Aunque la estructura de los consejos y los comités varía enormemente, los consejos de negocios familiares deberían considerar las siguientes prácticas principales de sucesión:

- Entender la necesidad de equilibrar las consideraciones empresariales y las consideraciones familiares, y ser honestos con los miembros de la familia en cuanto a las necesidades de liderazgo del negocio.
- Establecer descripciones y perfiles formales para todos los puestos de la empresa, incluyendo puestos ejecutivos, y aplicarlas a los miembros familiares y no familiares. Las descripciones de puestos de trabajo deberían considerar la estrategia de negocio y las capacidades clave necesarias en el futuro para ejecutar la estrategia.
- Establecer un programa formal de desarrollo y orientación del talento para garantizar que las personas ascendidas a puestos ejecutivos están preparadas para sus responsabilidades.
- Garantizar que los ejecutivos de una generación más antigua tienen algo para retirarse, así como la seguridad financiera y apoyo emocional que necesitarán cuando abandonen sus funciones directivas.
- Implementar la sucesión gradualmente durante un período de años para dar a los sucesores la oportunidad de adaptarse a sus papeles y desarrollarse más plenamente.

Un consejo de administración que establece un programa de orientación y un plan de sucesión ayudará a implementar transiciones fluidas entre direcciones y a mantener la continuidad del negocio. El consejo debería también equilibrar las consideraciones familiares y empresariales de forma que permita a la familia beneficiarse del negocio y permita al negocio beneficiarse de la experiencia, conocimiento y lealtad de la familia.

Preguntas que deben hacerse los consejeros:

- ¿Cómo estamos desarrollando nuestro talento para producir sólidos candidatos para la sucesión a puestos ejecutivos?
- ¿Qué estamos haciendo para animar a los miembros de la familia que no son designados para puestos de liderazgo a seguir trabajando en formas que estén alineadas con nuestro negocio y con la visión de la familia?
- ¿Cómo parte de nuestra estrategia de sucesión, ¿cómo podemos retener a ejecutivos con talento que no sean parte de la familia?
- ¿Cómo utilizamos los principios y prácticas de gobierno corporativo para abordar las sucesiones con objetividad y profesionalismo?



Una parte clave de un cuadro más amplio

A medida que el mundo se vuelve más complejo y los negocios se vuelven más globales, el papel que desempeña el consejo de administración en la supervisión del talento es mucho más crucial. Si, como se ha dicho, la cultura de una organización “desayunara con estrategia,”¹⁷ es de suma importancia que el consejo entienda y reciba garantías de la dirección en cuanto a que el riesgo respecto del talento se está gestionando proactivamente. Son tanto los líderes como la base del talento más amplia lo que definen una cultura organizativa: buena o mala.

Ningún competidor puede reproducir la cultura de una organización o la experiencia que tienen los individuos mientras desarrollan sus carreras. Una estrategia para el talento es una fuente de ventajas competitivas que requiere de una astuta supervisión por parte del consejo de administración.

¹⁷ “La cultura desayuna con estrategia,” comentario atribuido a Peter Drucker y popularizado en 2006 por Mark Fields, presidente de Ford Motor Company.

Agradecimientos

Al Centro Global de Gobierno Corporativo y la práctica de Capital Humano de Deloitte le gustaría agradecer a todos sus profesionales que ayudaron en la redacción, edición y revisión de esta alerta, incluyendo a aquellos profesionales que se enlistan a continuación.

Co-autores: Dan Konigsburg (Estados Unidos), Heather Stockton (Canadá), Michael Rossen (Estados Unidos) y Karen Pastakia (Canadá).

Colaboradores:

Udo Bohdal (Alemania)
Adriana Calvo (Argentina)
Lisa Barry (Australia)
Yves Van Durme (Bélgica)
Jason Geller (Estados Unidos)
Katariina Suomi (Finlandia)
David Yana (Francia)
Eleana Giabana (Grecia)
Ardie van Berkel (Holanda)
Caroline Zegers (Holanda)
P. Thiruvengadam (India)
Colm McDonnell (Irlanda)
Rami Adel Wadie (Kuwait)
Daniel Aguiñaga (México)
Carla Clamp (Sudáfrica)
Trevor Page (Sudáfrica)
Mariella de Aurrecochea (Uruguay)
Verónica Melian (Uruguay)



Contactos

Global

Brett Walsh
Capital Humano Global
bcwalsh@deloitte.co.uk

Jeff Schwartz
Marketing, Prestigio y Marca Global
jeffschwartz@deloitte.com

Simon Holland
Cambio Estratégico y Transformación
de Organizaciones
siholland@deloitte.co.uk

Jason Geller
Transformación de RH
jgeller@deloitte.com

Lisa Barry
Talento, Desempeño y Recompensas
lisabarry@deloitte.com.au

Dave Foley
Analítica Actuarial y Avanzada
dfoley@deloitte.com

Dan Konigsburg
Centro Global de Gobierno Corporativo
dkonigsburg@deloitte.com

Michael Rossen
Centro Global de Gobierno Corporativo
mrossen@deloitte.com

Américas

Argentina

Adriana Calvo
Gobierno Corporativo
acalvo@deloitte.com

Alfredo Pagano
Gobierno Corporativo
apagano@deloitte.com

Claudio Fiorillo
Capital Humano
cfiorillo@deloitte.com

Brasil

Ronaldo Fragoso
Gobierno Corporativo
rfragoso@deloitte.com

Guilherme Lockmann
Gobierno Corporativo
glockmann@deloitte.com

Gilberto Souza
Gobierno Corporativo
gsouza@deloitte.com

Henri Vahdat
Capital Humano y
Gobierno Corporativo
hvahdat@deloitte.com

Canadá

Don Wilkinson
Gobierno Corporativo
dowilkinson@deloitte.ca

Heather Stockton
Capital Humano
hstockton@deloitte.ca

Chile

Fernando Gaziano Perales
Gobierno Corporativo
fpgaziano@deloitte.com

Arturo Platt
Gobierno Corporativo
aplatt@deloitte.com

Jaime Valenzuela
Capital Humano
jvalenzuela@deloitte.com

Colombia

María Cristina Pineros
Gobierno Corporativo
mpineros@deloitte.com

Jesús Salcedo
Capital Humano
jsalcedo@deloitte.com

Estados Unidos

Maureen Errity
Gobierno Corporativo
merrity@deloitte.com

Nicole Sandford
Gobierno Corporativo
nsandford@deloitte.com

Barbara Adachi
Capital Humano
badachi@deloitte.com

México

Daniel Aguinaga
Gobierno Corporativo
daguinaga@deloittemx.com

Jorge Castilla
Capital Humano
jocastilla@deloittemx.com

Uruguay

Verónica Melian
Capital Humano
vmelian@deloitte.com

Asia-Pacífico

Australia

John Meacock
Gobierno Corporativo
jmeacock@deloitte.com.au

Nicky Wakefield
Capital Humano
nwakefield@deloitte.com.au

China

Jungle Wong
Capital Humano
junglewong@deloitte.com.cn

Corea

Jae Kwon Lee
Gobierno Corporativo
jklee@deloitte.com

Seok Hoon Yang
Capital Humano
seoyang@deloitte.com

Won Seok X Hur
Capital Humano
wohur@deloitte.com

Filipinas

Gregorio S. Navarro
Gobierno Corporativo
gsnavarro@deloitte.com

Hong-Kong

Danny Lau
Gobierno Corporativo
danlau@deloitte.com.hk

Hugh Gozzard
Gobierno Corporativo
huggozzard@deloitte.com.hk

Jonathan Lo
Capital Humano
jonlo@deloitte.com.hk

India

Abhay Gupte
Gobierno Corporativo
agupte@deloitte.com

P. Thiruvengadam
Capital Humano
pthiruvengadam@deloitte.com

Japón

Masato Mori
Gobierno Corporativo
masato.mori@tohmatsu.co.jp

Masahiko Sugiyama
Gobierno Corporativo
masahiko.sugiyama@tohmatsu.co.jp

Kenji Hamada
Capital Humano
kehamada@tohmatsu.co.jp

Nueva Zelanda

Andrew Burgess
Gobierno Corporativo
aburgess@deloitte.co.nz

Peter Gulliver
Gobierno Corporativo
pegulliver@deloitte.co.nz

Richard Kleinert
Capital Humano
rakleinert@deloitte.co.nz

Singapur

David Chew
Gobierno Corporativo
dchew@deloitte.com

Gek Choo Seah
Gobierno Corporativo
gseah@deloitte.com

Hugo Walkinshaw
Capital Humano
hwalkinshaw@deloitte.com

Europa, Medio Oriente y África

Alemania

Udo Bohdal
Capital Humano
ubohdal@deloitte.de

Claus Buhleier
Gobierno Corporativo
cbuhleier@deloitte.de

Austria

Erich Kandler
Gobierno Corporativo
ekandler@deloitte.at

Christian Havranek
Capital Humano
chavranek@deloitte.at

Bélgica

Joel Brehmen
Gobierno Corporativo
jbrehmen@deloitte.com

Laurent Vandendooren
Gobierno Corporativo
lvandendooren@deloitte.com

Yves Van Durme
Capital Humano
yvandurme@deloitte.com

Dinamarca

Henrik Kjølgaard
Gobierno Corporativo
hkjolgaard@deloitte.dk

Kim Domdal
Capital Humano
kdomdal@deloitte.dk

España

Juan Antonio Bordas
Gobierno Corporativo
jbordas@deloitte.es

Enrique de la Villa
Capital Humano
edelavilla@deloitte.es

Finlandia

Mikael Paul
Gobierno Corporativo
Mikael.Paul@deloitte.fi

Anne Grönberg
Capital Humano
anne.gronberg@deloitte.fi

Francia

Carol Lambert
Gobierno Corporativo
clambert@deloitte.fr

David Yana
Capital Humano
dyana@deloitte.fr

Grecia

Michael Hadjipavlou
Gobierno Corporativo
mhadjipavlou@deloitte.gr

Eleana Giabana
Capital Humano
egiabana@deloitte.gr

Holanda

Caroline Zegers
Gobierno Corporativo
czegers@deloitte.nl

Ardie van Berkel
Capital Humano
avanberkel@deloitte.nl

Hungría

Tim Mahon
Gobierno Corporativo
tmahon@deloittece.com

Irlanda

Colm McDonnell
Gobierno Corporativo
cmcdonnell@deloitte.ie

Cormac Hughes
Capital Humano
cohughes@deloitte.ie

Israel

Irena Ben-Yakar
Gobierno Corporativo
ibenyakar@deloitte.co.il

Italia

Ciro di Carluccio
Gobierno Corporativo
cdicarluccio@deloitte.it

Sylvia Gutierrez
Gobierno Corporativo
sygutierrez@deloitte.it

Lorenzo Manganini
Capital Humano
lmanganini@deloitte.it

Luxemburgo

Justin Griffiths
Gobierno Corporativo
jugriffiths@deloitte.lu

Gilbert Renel
Capital Humano
grenel@deloitte.lu

Medio Oriente

Fadi Sidani
Gobierno Corporativo
fsidani@deloitte.com

Ghassan Turqieh
Capital Humano
gturqieh@deloitte.com

Rami Wadie
Gobierno Corporativo
rwadie@deloitte.com

Sudáfrica

Mark Victor
Gobierno Corporativo
mvictor@deloitte.co.za

Trevor Page
Capital Humano
trepage@deloitte.co.za

Suecia

Anders Hult
Gobierno Corporativo
ahult@deloitte.se

Jonas Malmund
Capital Humano
jmalmund@deloitte.se

Turquía

Evren Sezer
Gobierno Corporativo
esezer@deloitte.com

Reino Unido

William Touche
Gobierno Corporativo
wtouche@deloitte.co.uk

David Parry
Capital Humano
davidparry@deloitte.co.uk

República Checa

Jan Spacil
Gobierno Corporativo
Jspacil@deloittece.com

Evzen Kordenko
Capital Humano
ekordenko@deloittece.com

Rusia

Gary Bauer
Gobierno Corporativo
garbauer@deloitte.ru

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 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 clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

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 pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.