

EY Center for Board Matters

# Temas de Directorio

Edición trimestral





# Temas de Directorio

Seis prácticas nuevas o mejoradas que el directorio puede adoptar para adaptarse al futuro

- 03 **Introducción**
- 06 **Acción 1: Obtener nuevas perspectivas**
- 08 **Acción 2: Revitalizar la dinámica del directorio**
- 10 **Acción 3: Aumentar el enfoque a largo plazo**
- 12 **Acción 4: Adaptar la comunicación, proteger la reputación**
- 15 **Acción 5: Alinear y monitorear la cultura**
- 17 **Acción 6: Mejorar la supervisión de riesgos y de cumplimiento**
- 19 **Resumen**



# Introducción: Seis prácticas nuevas o mejoradas que el directorio puede adoptar para adaptarse al futuro

En una era de transformación impulsada por los cambios sociales y tecnológicos, las empresas deben revisar nuevos modelos de negocio, formas de trabajar y en general, su inserción e impacto en la sociedad. Para enfrentar el nuevo escenario y mantener el ritmo, los directorios necesitan reformular y re-imaginar sus funciones para asegurarse de que se adaptan al futuro.

Los movimientos sociales en el país junto con la transformación digital han modificado fundamentalmente el escenario en que las empresas se mueven.

La última edición del estudio “La Voz del Mercado” presentada en Chile en enero de este año, da cuenta que existe la expectativa de un cambio en el más alto nivel corporativo: El 89,7% de los encuestados esperan que la agenda del directorio cambie tras los acontecimientos iniciados en octubre de 2019.

A nivel internacional, en los últimos años la vida media de las principales empresas públicas de EE.UU. ha ido disminuyendo como consecuencia de una alteración social, económica o disrupción tecnológica y, en algunos casos, esto se debe a que han perdido oportunidades para adaptarse e innovar (ver gráfico en la siguiente página)<sup>1</sup>.

Del mismo modo, un porcentaje importante de las empresas que formaban parte de la lista de las principales compañías del Reino Unido en los años 80 ha sido comprada, se ha reducido o ha desaparecido. Las que aún existen son las que han sido capaces de adaptarse y forjar el futuro<sup>2</sup>.

El acelerado ritmo en que actualmente se suceden los acontecimientos, requiere que los directorios evolucionen continuamente para adoptar la transformación y abordar el desempeño efectivo, ahora más que nunca. Los cambios sociales, tecnológicos, geopolíticos, demográficos y ambientales requieren que los directorios hagan el esfuerzo necesario para guiar a sus empresas a aprovechar el lado positivo de la disrupción, gestionar el riesgo y optimizar el desempeño.

## La vida media de una empresa en el índice S&P 500 está disminuyendo



Datos: análisis de Innosight basado en fuentes públicas de datos de S&P 500

Notas: La vida útil comienza a mediados de 1960 y refleja el movimiento de 90 a 500 componentes en 1957. La expectativa del tiempo de vida refleja las tendencias históricas de punta a punta y de valle a valle

EY ha identificado seis áreas de acción clave para que los directorios pongan a prueba su adaptabilidad al futuro y, dentro de cada una de ellas, ha destacado las preguntas que los directorios deben tener en cuenta:

- 1. Obtener nuevas perspectivas**
- 2. Revitalizar la dinámica del directorio**
- 3. Aumentar el enfoque a largo plazo**
- 4. Adaptar la comunicación, proteger la reputación**
- 5. Alinear y monitorear la cultura**
- 6. Mejorar la supervisión de riesgos y de cumplimiento**

Los *directorios que se adaptan al futuro* son previsores y proactivos a la hora de recabar perspectivas que podrían tener un impacto en el negocio. Son diversos por naturaleza, integradores y se mueven por lo provocativo y lo inesperado. Tienen amplitud de miras y muestran liderazgo en el equilibrio de intereses a largo plazo. Son transparentes y receptivos. Son innovadores en la supervisión del capital humano y la cultura como generadora de valor. Además, tienen una visión más amplia del riesgo gracias al cumplimiento, el monitoreo y la mitigación que ofrece la tecnología.

Como base de todo esto, los directorios que se adaptan al futuro tienen una concepción clara de su propósito. A medida que se descubren nuevas fuentes de valor, un sentido claro de propósito puede proporcionar un camino a través de la incertidumbre al fortalecer el enfoque y la visión, crear confianza y permitir la agilidad para innovar en tiempos de transición.

---

Especialmente, este es el caso de las empresas con una visión amplia de su propósito que va mucho más allá del valor para el accionista y que considera a stakeholders y otros generadores de crecimiento<sup>3</sup>.

En un estudio de 2018 sobre las organizaciones más duraderas del Reino Unido, el Harvard Business Review descubrió que las empresas que han resistido la prueba del tiempo son las que se centran no sólo en "servir a los clientes, poseer recursos, ser eficientes y crecer", sino también las que "tratan de moldear la sociedad, compartir a los expertos... y se centran en mejorar, no en crecer"<sup>4</sup>.

## Posibilitar directorios que se adaptan al futuro

Gracias al trabajo con clientes de todo el mundo, los líderes de EY en materia de gobiernos corporativos han recabado las siguientes seis áreas de acción para que un directorio logre adaptarse al futuro.



## Acción 1: Obtener nuevas perspectivas

Para recibir la calidad y la variedad de conocimientos necesarios en el entorno actual, los *directorios que se adaptan al futuro* se plantean las preguntas adecuadas.

Obtener perspectivas no se trata sólo de adquirir una visión, por ejemplo, sobre la calidad de la experiencia del cliente o la comprensión del trato a los empleados, con el fin de evaluar el desempeño pasado. Para los directorios es importante reunir un amplio conjunto de perspectivas a nivel estratégico.

La obtención proactiva de información y puntos de vista, así como la búsqueda de aportes de los stakeholders, ayudan a informar las decisiones sobre la dirección estratégica, los riesgos emergentes, el propósito, los valores y la salud a largo plazo del negocio. ¿Qué ha escuchado acerca de cómo los stakeholders ven sus prioridades estratégicas? ¿Qué ha escuchado acerca de las preferencias de estos grupos para equilibrar los objetivos a corto y largo plazo? ¿Qué ha escuchado acerca de sus valores y creencias fundamentales? ¿Cómo están cambiando sus valores e intereses y qué indican estos cambios sobre las oportunidades y riesgos a los que se enfrenta el negocio?

Los directorios que se adaptan al futuro ayudan a sus partes interesadas planteando las preguntas correctas y esto, a su vez, ayuda a crear un diálogo bidireccional que genera confianza y maximiza el acceso al talento, a los mercados y a los clientes.

Comience por realizar un ejercicio, con revisiones periódicas, para identificar y dar prioridad a sus stakeholders. Existen métodos para trazar un mapa de las partes interesadas por influencia e interés, o por poder e impacto, y para identificar a los grupos con la "participación" más significativa en el negocio. Puede ser útil preguntarse: ¿quién se vería afectado si nuestro negocio desapareciera mañana y quién lo comenzaría de nuevo porque ven valor en el propósito o en la contribución del negocio a la sociedad?<sup>5</sup> Esto puede suscitar un debate sobre el efecto de las actividades de la empresa y su posición en una red más amplia de intereses y valores.

Este tipo de directorios también es estratégico en su análisis de los comentarios, información y datos externos. Si bien es posible verse abrumado por los datos, los que no todos son necesariamente importantes o relevantes, los ejecutivos que se adaptan al futuro se encargan de obtener la información adecuada y de desarrollar sus conocimientos sobre los temas correctos.

Hacen uso de una gran variedad de fuentes, incluyendo las nuevas como las redes sociales, y solicitan datos sobre nuevos tipos de mediciones que podrían no haber sido recopilados en el pasado, por ejemplo, sobre temas relacionados con la cultura, el comportamiento de los clientes o los disruptores tecnológicos que afectan a su industria.

---

“Hay muchos tipos diferentes de inversionistas y es importante ser proactivo para entender cuáles son sus intereses y cómo ellos y otras partes interesadas están evaluando su desempeño. Los directorios deben guiar las conversaciones con ellos para que se centren en temas estratégicos y en las mediciones que reflejen mejor el valor a largo plazo”.

Ken Williamson, socio y líder de Gobierno Corporativo de EY en el Reino Unido.

Los stakeholders son diferentes para cada empresa. Los directorios que se adaptan al futuro son proactivos, manejan su escenario externo y llevan esa información a la mesa directiva para un debate sólido sobre los riesgos, las oportunidades y los posibles efectos en el propósito a largo plazo. Re-imaginan su ecosistema y redefinen el desempeño.

### **Preguntas que se deben plantear los directores:**

1. ¿Estamos hablando con las partes interesadas adecuadas (tanto internas como externas) y formulando las preguntas correctas para obtener percepciones e información sobre asuntos estratégicos?
2. ¿Hemos revisado los tipos de información que recibimos y si hay nuevas fuentes de datos que necesitamos ver?
3. ¿Estamos utilizando los puntos de vista de los stakeholders, los datos externos y la experiencia relevante para profundizar nuestro conocimiento sobre nuevas áreas de riesgo y oportunidad, así como para mantener las conversaciones adecuadas?



## Acción 2: Revitalizar la dinámica del directorio

Los directorios que se adaptan al futuro consideran su composición en el contexto de la estrategia a largo plazo y la necesidad de desafíos, reinención y adaptación.

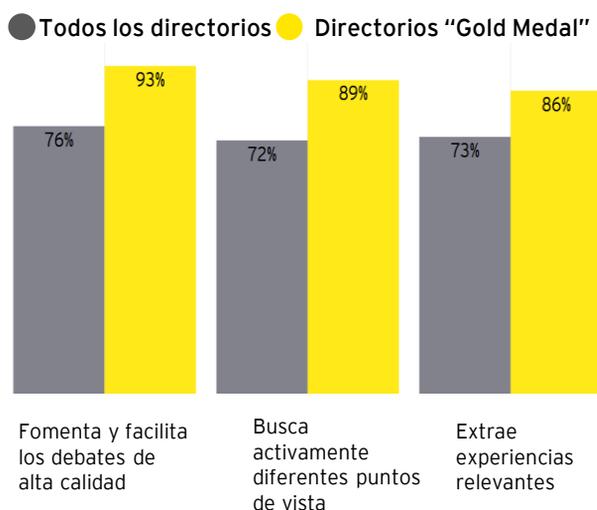
¿Cómo se verá el directorio? ¿A quién se necesita en la sala de juntas para mejorar la comprensión del entorno y optimizar el desempeño ahora y en los próximos años? Es esencial mantener una gran variedad de antecedentes, experiencia y estilos cognitivos, y es necesario planificar para asegurar que se mantenga el equilibrio a medida que nuevos directores entran y otros salen.

También se debe analizar cómo las nuevas tecnologías y formas de trabajo aportan una nueva dimensión al debate sobre la diversidad. Los directorios que se adaptan al futuro ahondan más para preguntar: ¿Qué significa la baja representación de las mujeres en tecnología para la junta y la empresa? ¿Qué sesgos podrían subyacer dentro de los algoritmos que proporcionan información al directorio?<sup>6</sup>

Incluso con un grupo bien equilibrado y variado, es posible acallar los aportes y subutilizar los activos. Los directorios que se adaptan al futuro valoran activamente los diversos aportes, las diferencias de opinión y las ideas disruptivas.

En un estudio reciente, los directorios que se calificaron como muy eficaces (Gold Medal Boards) y que dirigen empresas de alto desempeño (en base resultados superiores en cuanto a la rentabilidad total para los accionistas), informaron que, en general, cuentan con un presidente que extrae experiencias relevantes del grupo, busca activamente diferentes puntos de vista y fomenta y facilita los debates de alta calidad<sup>7</sup>.

### Comportamientos que ayudan a los directorios a tener un desempeño superior



Fuente: Going For Gold: Global Board Culture and Directors' Behaviour, Harvard Law School Forum

En un mundo en constante cambio, los directorios que se adaptan al futuro reconocen el valor de la diversidad etaria, valoran a los directores más nuevos a la vez que se apoyan en la experiencia. Trabajando en conjunto, actúan como directorios que "aprenden".

---

En lugar de confiar en la experiencia de un director con ciertas habilidades relevantes, se capacitan y se vuelven a capacitar para que el directorio en su totalidad tenga el nivel adecuado de conocimiento, y así tomar decisiones informadas y proporcionar un liderazgo transformador.

¿Hay un área de negocio, una tendencia de la industria, una nueva tecnología o un riesgo geopolítico emergente que su directorio quisiera entender mejor? Aproveche los conocimientos internos, traiga expertos externos, identifique recursos y comparta experiencias.

La autorreflexión continua es otro sello de los directorios que se adecuan al futuro, con y sin la ayuda de facilitadores externos. ¿Cuáles son los temas tabú? ¿Qué tan efectiva es su comunicación, gestión de agenda, toma de decisiones, liderazgo y supervisión? Considere cómo los cambios del mercado y la dinámica de la industria repercuten en el compromiso de tiempo, los requisitos de acceso a la información y las relaciones con la gerencia.<sup>8</sup> Revise, reinvente, tome medidas audaces y revele nuevos valores.

### **Preguntas que se deben plantear los directores:**

1. ¿Buscamos y alentamos lo provocativo y lo inesperado?
2. ¿Estamos yendo más allá de nuestras capacidades tradicionales para analizar los desafíos y problemas empresariales desde todos los ángulos?
3. ¿Qué tan abiertos estamos a la reinención, adaptación y transformación en el directorio?



## Acción 3: Aumentar el enfoque a largo plazo

La adaptabilidad se trata de revelar nuevos valores y preparar su negocio para el futuro.

La presión a corto plazo sigue siendo alta entre algunos inversionistas, y con el aumento de las disrupciones y la incertidumbre, es fácil entender por qué algunos directorios se centran en la supervivencia trimestre a trimestre.

EY y la Coalición por un Capitalismo Inclusivo (del inglés Coalition for Inclusive Capitalism) señalaron en un informe reciente, sobre la medición de los generadores de valor a largo plazo, que “los mejores negocios se definen por algo más que por su rentabilidad a corto plazo. Impulsan una prosperidad generalizada al crear valor para los accionistas, clientes, empleados y la sociedad por igual”<sup>9</sup>.

Las estrategias a largo plazo son importantes como primer paso, pero también deben adaptarse a la nueva información, a las tecnologías y al desarrollo de la industria. Más allá de este tipo de avances, las disrupciones pueden provenir de las normativas, el comportamiento de los

consumidores, la convergencia del sector, los patrones de empleo, las expectativas de la sociedad, la geopolítica, los fenómenos climáticos, etc.<sup>10</sup>

Los directorios que se adaptan al futuro se centran en identificar las megatendencias y guiar a la gerencia para enfrentar nuevos desafíos e innovar, para aprovechar el lado positivo de las disrupciones.

También se trata de crear un entorno de gestión que proporcione flexibilidad para desarrollar modelos de negocio mejores y más innovadores, nuevas colaboraciones y formas de trabajar, atrayendo el talento e incubando nuevas ideas.

Un reciente estudio de EY, que consultó a 500 ejecutivos estadounidenses, reveló que el 42% de los ejecutivos menciona a un presupuesto limitado como su mayor barrera para activar las iniciativas de innovación<sup>11</sup>.

El uso de la información obtenida de los stakeholders es importante para generar valor a largo plazo. Por ejemplo, los directorios a veces pueden hacer supuestos acerca de los intereses de los inversionistas y otras partes interesadas. En otra encuesta reciente de EY, el 42% de los miembros de directorios que participaron a nivel mundial, consideró que los inversionistas apoyarían inversiones a largo plazo que mejoren las oportunidades de negocio a futuro, incluso si disminuyen el desempeño financiero en el corto plazo. La misma encuesta reveló que, de hecho, el 60% de los inversionistas que respondieron estaba de acuerdo en que apoyarían este tipo de toma de decisiones a largo plazo<sup>12</sup>.

---

“los mejores negocios se definen por algo más que por su rentabilidad a corto plazo. Impulsan una prosperidad generalizada al crear valor para los accionistas, clientes, empleados y la sociedad por igual”.

### EY y la Coalition for Inclusive Capitalism

Las percepciones de los clientes sobre sus necesidades y problemas son también una fuente vital de información.

Los directorios que se adaptan al futuro se centran en formular claramente sus estrategias a largo plazo. ¿Qué inversiones están haciendo para proteger y mantener los generadores de valor que sustentan el negocio? El no contar con métricas universalmente aplicadas y divulgadas sobre los generadores de valor relacionados con capital humano, innovación, cultura, fidelidad de los clientes y confianza, puede ser un desafío para comunicarse con los inversionistas de manera consistente.

Sin embargo, en el mercado actual, los activos intangibles representan más del 50% del valor de mercado de una empresa en promedio (hasta el 80% en ciertas industrias) y la información sobre cómo se protegen estos activos es de creciente interés para los inversionistas y otros stakeholders<sup>13</sup>.

“Puede haber una desconexión entre la empresa y los inversionistas, pero los directorios que se adaptan al futuro comunican el valor a largo plazo, generan confianza e inspiran una nueva visión para el crecimiento y la transformación”, comenta Rohan Connors, Servicios de Asesoría de Personas de EY en Australia.

El proyecto Embankment para el Capitalismo Inclusivo (del inglés Embankment Project for Inclusive Capitalism, EPIC) reunió a empresas, gestores y propietarios de activos en un esfuerzo por ayudar a las compañías a comunicar cómo están creando valor a largo plazo para los mercados. El informe resultante identifica las métricas para los generadores de valor a largo plazo más importantes. También describe el marco de valores a largo plazo (del inglés Long-Term Value Framework), que es una herramienta útil que los directorios deben considerar<sup>14</sup>.

Estamos en una era de mercados superfluidos y convergencia de sectores. Se están creando nuevos mercados a medida que las líneas de la industria se desdibujan y "las compañías de redes sociales se están convirtiendo en emisoras de entretenimiento en vivo, los fabricantes de automóviles tradicionales se están transformando en compañías de servicios a pedido y las compañías de telecomunicaciones están aprovechando las enormes bases de consumidores, capital y datos y disrumpen al sector bancario"<sup>15</sup>.

Los directorios que se adaptan al futuro se centran en la transformación y adaptación a largo plazo. Se informan de las megatendencias y de las percepciones de los stakeholders, formulan claramente sus estrategias a largo plazo y su visión de crecimiento.

### Preguntas que se deben plantear los directores:

1. ¿Estamos hablando con las partes interesadas adecuadas (tanto internas como externas) y formulando las preguntas correctas para obtener percepciones e información sobre asuntos estratégicos?
2. ¿Hemos revisado los tipos de información que recibimos y si hay nuevas fuentes de datos que necesitamos ver?
3. ¿Estamos utilizando los puntos de vista de los stakeholders, los datos externos y la experiencia relevante para profundizar nuestro conocimiento sobre nuevas áreas de riesgo y oportunidad, así como para mantener las conversaciones adecuadas?



## Acción 4: Adaptar la comunicación, proteger la reputación

La reputación en un mundo cada vez más transparente puede ser un activo importante y, a la vez, muy frágil.

Los negocios hoy en día tienen una audiencia amplia y variada. Están imbuidos de valores, ética y personalidades. Su tamaño, efectos e influencia pueden transformarse

progresivamente en actores políticos y económicos. Los directorios que se adaptan futuro reconocen que las empresas pueden fracasar si dicen una cosa y hacen otra, es decir, que para mantener la confianza con los stakeholders, es primordial alinear el propósito con la acción.

En una reciente encuesta de EY, el 80% de los gerentes generales mundiales estuvo de acuerdo en que en los próximos 5 a 10 años, la opinión pública será tan importante para las empresas como lo son sus inversionistas<sup>16</sup>.

La mayoría de los encuestados piensa que los CEO pueden crear cambios positivos en la igualdad de remuneración, el medio ambiente y otras áreas.



Fuente: Edelman Trust Barometer 2019

---

“Los directorios que se adaptan al futuro desentrañan las tendencias, observando las causas subyacentes bajo circunstancias sociopolíticas particulares para comprender cómo están evolucionando las expectativas públicas de las empresas y lo que este panorama cambiante significa para sus negocios”.

Mala Shah-Coulon, socia adjunta del equipo de Gobierno Corporativo de EY en el Reino Unido

Esto coincide con las encuestas que indican que el 76% de la población mundial, en general, considera que "una empresa puede emprender acciones específicas que aumenten los beneficios y mejoren las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera"; el 67% de los empleados espera que sus empleadores se unan a ellos para tomar medidas sobre temas sociales; y más del 75% desea que sus gerentes generales lideren el cambio en lugar de esperar a que el gobierno lo imponga<sup>17</sup>.

La encuesta de EY también reveló que el 86% de los inversionistas declaró que la respuesta corporativa a los desafíos globales será más importante para la toma de decisiones de inversión durante los próximos cinco años. Mala Shah-Coulon, socia adjunta del equipo de Gobierno Corporativo de EY en el Reino Unido, declaró que "los directorios que se adaptan al futuro desentrañan las tendencias, observando las causas subyacentes bajo circunstancias sociopolíticas particulares para comprender cómo están evolucionando las expectativas públicas de las empresas y lo que este panorama cambiante significa para sus negocios".

Es una llamada de atención para que los directorios se den cuenta de que el factor más significativo que los directores ejecutivos de todo el mundo señalan como limitantes para que se expresen con mayor claridad y participen en la solución de los problemas mundiales son las "actitudes, las capacidades, la composición y el liderazgo de los directorios"<sup>18</sup>. Esto fue lo primero en la lista para el 57% de los directores ejecutivos (por encima de las normativas, la compensación y los inversionistas) y sugiere que sienten que serían más activos y que se expresarían con mayor claridad si no fuera por la dirección de la sala de juntas.

Los directorios que se adaptan al futuro reconocen el valor que puede revelarse con el aumento de la confianza, la fidelidad y el compromiso de los empleados y otras partes interesadas, que se ha demostrado que aumenta de forma significativa cuando los empleados sienten que su empresa está llevando a cabo acciones beneficiosas en su nombre<sup>19</sup>. Reconocen los riesgos que pueden derivarse de la elaboración de políticas durante los períodos de baja confianza en las empresas y los incentivos para aumentar la comprensión y la confianza públicas.

También entienden que "lo que hoy es legal, o incluso socialmente aceptable, podría fácilmente no serlo mañana"<sup>20</sup>, por eso dirigen en lugar de seguir. Los directorios que se adaptan al futuro facultan a la gerencia para adoptar una postura. Muestran un liderazgo audaz para impulsar un crecimiento inclusivo y sostenible para un mejor mundo laboral.

# 76%

de los encuestados piensa que los gerentes generales deberían liderar el cambio en vez de esperar que el gobierno lo imponga.

Fuente: Edelman Trust Barometer 2019

---

“Puede haber una desconexión entre la empresa y los inversionistas, pero los directorios que se adaptan al futuro comunican el valor a largo plazo, generan confianza e inspiran una nueva visión para el crecimiento y la transformación”.

Rohan Connors, Servicios de Asesoría de Personas de EY en Australia.

También es importante tener un claro entendimiento de la división de funciones para las comunicaciones externas y los planes de respuesta en caso de crisis, ya sea un ciberataque, el movimiento MeToo, el fraude o la destrucción del medio ambiente. El escrutinio intensificado de los ciclos noticiosos de 24 horas y la propagación viral de la información significa que la claridad, la integridad y las respuestas oportunas son fundamentales.

**Preguntas que se deben plantear los directores:**

1. ¿Qué tan precisa es la comprensión pública de lo que hace nuestro negocio y cómo contribuimos a la sociedad y a la economía?
2. ¿Estamos impidiendo que la gerencia ayude a resolver los desafíos globales y se involucre con los empleados y otros stakeholders en temas que les interesan?
3. ¿Cuán preparados estamos para responder ante una crisis y cuán seguros nos sentimos de que se está viviendo nuestro propósito y de que siempre podemos ser fieles a nuestros valores?



## Acción 5: Alinear y monitorear la cultura

Los cambios sociales y las tecnologías emergentes están modificando el entorno laboral y tienen un impacto en la cultura.

Los reguladores e inversionistas de todo el mundo están interesados en saber cómo las empresas están aprovechando mejor la estrategia y la cultura del talento para acelerar el éxito a largo plazo y mejorar la viabilidad<sup>21</sup>.

La cultura es un activo estratégico y los directorios que se adaptan al futuro se enfocan en entender y monitorear las métricas que mejor reflejan la alineación de la cultura de la compañía con la estrategia a largo plazo.

Éstas pueden cambiar con el tiempo, especialmente en esta era de transformación, cuando las estrategias deben adaptarse para enfrentar nuevos desafíos. Por ejemplo, una empresa que anteriormente se ha centrado en la eficiencia, puede que tenga empezar a enfocarse en la innovación o en la calidad.

Los directorios que se adaptan al futuro reconocen que toma tiempo y recursos impulsar los cambios culturales. Además, exploran nuevas mediciones, se relacionan con influenciadores y replantean los incentivos, a medida que crean una nueva normalidad.

En una encuesta reciente de EY, el 73% de los gerentes generales de empresas medianas a nivel internacional afirmó que planeaban adoptar inteligencia artificial en los próximos dos años<sup>22</sup>.

Estos desarrollos pueden mejorar la retención del talento al permitir que los empleados se dediquen a un trabajo más estratégico, pero también hay desafíos. Muchos líderes están trabajando para construir mayores competencias técnicas y hacer frente a la escasez de talentos. Los empleados digitales y los eventuales o transitorios podrían trabajar a distancia y necesitarían nuevas estrategias para integrarse a una cultura cohesiva.

Los directorios que se adaptan al futuro tienen una visión clara de la cultura corporativa alineada con la estrategia a largo plazo y facultan a la gerencia para integrar la cultura en todo el negocio. Luego llevan a cabo su función de monitoreo utilizando nuevas métricas, que tradicionalmente no han sido consideradas por los ejecutivos, para analizar los temas desde todos los ángulos.

"Los directorios que se adaptan al futuro envían un fuerte mensaje y marcan claramente la pauta desde arriba para la cultura. Son rigurosos y creativos en la búsqueda de formas de medir y monitorear la alineación de la cultura con la estrategia y el impacto de la cultura en el comportamiento y compromiso corporativos", opina Rani Doyle, directora ejecutiva del Centro para Temas de Directorio de EY en las Américas.

---

"Los directorios que se adaptan al futuro envían un fuerte mensaje y marcan claramente la pauta desde arriba para la cultura. Son rigurosos y creativos en la búsqueda de formas de medir y monitorear la alineación de la cultura con la estrategia y el impacto de la cultura en el comportamiento y compromiso corporativos".

Rani Doyle, directora ejecutiva del Centro para Temas de Directorio de EY en las Américas.

Algunos directores están obteniendo información de los medios sociales, sitios de reseñas de empleados, tasas de rotación, datos de entrevistas de salida, tendencias de líneas directas, efectividad de la capacitación y esquemas de incentivos. Los directorios que se adaptan al futuro también utilizan y fomentan el uso de big data por parte de la gerencia, por ejemplo, en el análisis de incidentes de salud y seguridad para encontrar formas de reducir los incidentes peligrosos<sup>23</sup>.

Incluso cuando el desempeño es alto, este tipo de directorio mira por debajo de la superficie para entender qué comportamientos están impulsando el desempeño y cuáles son los desafíos que se están enfrentando<sup>24</sup>. En una guerra por el talento, la cultura es un activo intangible clave que debe ser protegido. El 58% de los millenials deja su trabajo dentro de los primeros tres años y "los empleadores necesitan ir más allá de los enfoques tradicionales si quieren conservar su fuerza laboral"<sup>25</sup>.

### **Preguntas que se deben plantear los directores:**

1. ¿Qué tan efectivamente estamos supervisando los cambios en la cultura a medida que nuestra estrategia cambia para enfrentar nuevos desafíos y construir una fuerza laboral enfocada en el futuro?
2. ¿Estamos siendo creativos en el uso de los datos para construir una imagen de la cultura desde todos los ángulos?
3. ¿Qué tan claramente estamos comunicando la cultura que necesitamos para impulsar la estrategia y monitorear su alineación?



## Acción 6: Mejorar la supervisión de riesgos y de cumplimiento

Uno de los elementos que más se evidenció es la necesidad de una supervisión de riesgos más integral.

Los directorios que se adaptan al futuro tienen un enfoque pragmático para el análisis del escenario, la obtención de percepciones externas y la implementación de mecanismos de monitoreo<sup>26</sup>. También piensan ampliamente sobre los riesgos indirectos y emergentes y hacen uso de técnicas automatizadas para un monitoreo más constante de los riesgos emergentes, implementando umbrales de tolerancia para los Indicadores de Riesgo Clave (del inglés Key Risk Indicators, KRI).

De acuerdo al estudio “La Voz del Mercado”, la supervisión de riesgos debe ser la segunda prioridad más importante de los directorios (la primera está relacionada con stakeholders y una sociedad más exigente).

En otra encuesta realizada por EY a más de dos mil ejecutivos de todo el mundo<sup>27</sup>, el 66 % de los encargados de cumplimiento declaró que el gasto en esta materia debe aumentar para enfrentar el nuevo escenario de negocios.

Las herramientas digitales de cumplimiento, que utilizan análisis predictivo y alertas de riesgo en tiempo real, pueden optimizar el monitoreo y la elaboración de informes, e incluso el uso de recursos. Por ejemplo, la inteligencia artificial puede utilizarse para proporcionar comunicaciones personalizadas basadas en el riesgo en tiempo real, en lugar de capacitaciones en el aula o por Internet<sup>28</sup>.

Además, existen nuevas fuentes de datos que pueden respaldar una función de riesgo y cumplimiento; por ejemplo, los correos electrónicos, las redes sociales, el video y los mensajes de voz y de texto pueden ayudar en el análisis de los riesgos o eventos clave<sup>29</sup>.

Se puede implementar un conjunto de herramientas de análisis de datos que EY llama “Finance 4.0” para proporcionar mayor seguridad y confianza a los stakeholders internos y externos sobre la información financiera y no financiera.<sup>30</sup> Los *directorios que se adaptan al futuro* están enfocados en el mundo en evolución de las tecnologías de presentación de informes, monitoreo y cumplimiento, así como también en la inversión y los cambios culturales que se necesitan para hacerlos posible.

“Si los directores son capaces de acceder a la información de una manera más inteligente y eficaz, esto es un producto muy valioso que les permite tomar mejores decisiones de negocios en tiempo real”, indica Christopher Gallagher, socio y líder de práctica en Asesoría de Riesgos de EY en el Reino Unido e Irlanda.

---

"Si directores son capaces de acceder a la información de una manera más inteligente y eficaz, esto es un producto muy valioso que les permite tomar mejores decisiones de negocios en tiempo real".

Christopher Gallagher, socio y líder de práctica en Asesoría de Riesgos de EY en el Reino Unido e Irlanda.

Uno de los cambios necesarios es el desarrollo de nuevas competencias de los profesionales de finanzas, riesgos y cumplimiento, así como de los directorios y comités de auditoría. Por ejemplo, el uso de estas tecnologías requiere un fuerte conocimiento de los marcos legales para el hospedaje de datos externos, los procedimientos de auditoría en diferentes plataformas y los riesgos de protección de datos internos y externos.

### **Preguntas que se deben plantear los directores**

1. ¿Estamos combinando datos enriquecidos y tecnología inteligente para potenciar nuestra supervisión de riesgos y cumplimiento?
2. ¿Qué nuevas habilidades y competencias se necesitan a nivel del directorio y la gerencia para aprovechar al máximo la información de "Finance 4.0"?
3. ¿El directorio trata los datos como un activo estratégico y los desafíos del gobierno de datos están incluidos en las evaluaciones de riesgos del directorio?

# Resumen

El futuro pertenece a aquellos que pueden fijar el ritmo, re-imaginar su ecosistema, redefinir el desempeño y reinventarse a sí mismos. Los directorios que se adaptan al futuro re-imaginan su ecosistema, logrando claridad sobre el entorno de los stakeholders y obteniendo perspectivas externas para esclarecer los riesgos y las oportunidades.

Redefinen el desempeño al mejorar su toma de decisiones a través de la diversidad y mirando a largo plazo. Y se reinventan a sí mismos con una comunicación clara, alineando valores y cultura cuando es necesario, así como revitalizando los mecanismos de riesgo y cumplimiento.

Un claro sentido de propósito actúa como una brújula, fijando el rumbo hacia el norte y actuando como una herramienta de navegación para que los directorios que se adaptan al futuro creen un mejor mañana.



# Referencias

1. Innosight, Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating, 2018.
2. Harvard Business Review, How Winning Organizations Last 100 Years, septiembre de 2018.
3. EY, How Can Purpose Reveal a Path Through Disruption?, 2017.
4. Harvard Business Review, How Winning Organizations Last 100 Years, septiembre de 2018.
5. EY, Politics, populism and trust in business: discussions for the boardroom, noviembre de 2017.
6. EY, Why AI could correct the gender imbalance right up to the boardroom, marzo de 2019.
7. Harvard Business Review, Going for Gold: Global Board Culture and Director Behaviors Survey, abril de 2019.
8. EY, Future-proofing corporate governance, junio de 2017.
9. EY and the Coalition for Inclusive Capitalism, Embankment Project for Inclusive Capitalism, 2018.
10. EY, What's next after what's next? The upside of disruption, 2018.
11. EY, C-suite is bullish on innovation, but funding still lags, 2019.
12. EY, CEO Imperative Study, 2019.
13. Brand Finance, Global Intangible Finance Tracker, 2018.
14. EY and the Coalition for Inclusive Capitalism, Embankment Project for Inclusive Capitalism, 2018.
15. EY, Industry convergence blurs the line on boardroom conflicts of interest, 2018.
16. EY, CEO Imperative Study, 2019.
17. Edelman, Edelman Trust Barometer Global Report, 2019.
18. EY, CEO Imperative Study, 2019.
19. Edelman, Edelman Trust Barometer Global Report, 2019.
20. EY, Politics, populism and trust in business: discussions for the boardroom, noviembre de 2017.
21. EY, Five way to enhance board oversight of culture, mayo de 2019.
22. EY, Unlocking talent as a strategic asset, 2019.
23. EY, Talent management for the future of work, 2017.
24. EY, Governing culture: practical considerations for the board and its committees, 2019.
25. EY, Talent management for the future of work, 2017.
26. EY, Emerging risks: the UK Corporate Governance Code revisions, octubre de 2018.
27. EY, Integrity and the future of compliance: key findings for the board from EY's 15th Global Fraud Survey, junio de 2018.
28. EY, Integrity and the future of compliance: key findings for the board from EY's 15th Global Fraud Survey, junio de 2018.
29. EY, Big risks, big data - and big decisions for the board, 2016.
30. EY, Can innovative corporate reporting build trust in a volatile world?, noviembre de 2017.

## Contacto

### Cristián Lefevre

Presidente EY Chile

[cristian.lefevre@cl.ey.com](mailto:cristian.lefevre@cl.ey.com)

Teléfono: +56 (2) 2676 1165

### Departamento de Estudios

[estudios@cl.ey.com](mailto:estudios@cl.ey.com)

EY Chile

Assurance | Impuestos | Consultoría |  
Transacciones | Legal | BPO  
[www.eychile.cl](http://www.eychile.cl)

| Santiago

EY Chile

Avda. Presidente Riesco 5435

piso 4, Las Condes, Santiago

Teléfono: +56 (2) 2676 1000

| Viña del Mar

| Concepción

| Puerto Montt

### Acerca de EY

EY es líder mundial en auditoría, impuestos, transacciones, consultoría y asesoría legal y tributaria. Los puntos de vista y servicios de calidad que ofrecemos ayudan a construir confianza, en los principales mercados y economías donde estamos presentes. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para lograr cumplir nuestros compromisos con nuestros distintos grupos de interés. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo laboral; para nuestros colaboradores, clientes y comunidades.

EY se refiere a la organización global y/o uno o más de las empresas de Ernst & Young Global Limitada, cada una de las cuales es una entidad legal individual. Ernst & Young Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para obtener más información acerca de nuestra organización, por favor visita [www.eychile.cl](http://www.eychile.cl).

© 2019 EY

Todos los derechos reservados.

## ¿Quiere saber más?

Acceda a información adicional y pensamiento líder en el Centro EY de Temas de Directorio:

[ey.com/boardmatters](http://ey.com/boardmatters)