



Alerta para directores 2018:♦ Vínculos con el éxito

Global Center for
Corporate Governance

* Documento original: "Director's Alert 2018: Linkages to Success" – Global Center for Corporate Governance – Deloitte – 2018
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/deloitte-risk-directors-alert-2018.html>.

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.

Contenidos

Alerta para directores 2018: Vínculos con el éxito	3
El vínculo perdido en la planeación de la sucesión del CEO: Cultura organizacional	4
Preguntas para que los directores hagan	12
P&R con Ilene Gordon	13
Ejercicio de la vigilancia de la innovación digital: Cómo las juntas pueden mantener el ritmo	16
Preguntas para que los directores hagan	24
P&R con Tse Hau Yin, Aloysius	25
Fortalecimiento del vínculo entre estrategia y apetito por el riesgo: Cómo la junta puede liderar el camino	28
Preguntas para que los directores hagan	35
P&R con el Dr. Andreas Gottschling	36
Cómo las juntas pueden proteger – y mejorar – la reputación	39
Notas finales	41
Recursos	42
Contactos	44

Alerta para directores 2018: Vínculos con el éxito

Proteger la reputación de la organización está entre las responsabilidades más importantes y desafiantes de la junta. Este es especialmente el caso ahora, cuando los riesgos de reputación han sido más numerosos o más desafiantes como nunca.

Los riesgos de reputación usualmente son generados y están acompañados por otros riesgos, tales como los riesgos de cultura, cibernético, y de terceros. Si es suficientemente serio, el riesgo de un tipo puede crear importante riesgo reputacional, particularmente si no está controlado. Por esta razón, las juntas y los equipos de administración crecientemente están buscando maneras para identificar y administrar las fuentes del riesgo de reputación.

Proteger la reputación es crítico, pero los líderes también son responsables por mejorar este activo, el cual se encuentra entre los más valiosos para la compañía. Dar pasos para mejorar la reputación de la organización requiere que la junta asuma una posición más proactiva que si la meta sea solamente protegerla.

Esta edición de *Alerta para Directores* lleva su atención a algunas de las palancas más poderosa que la junta puede usar para mejorar y proteger la reputación. Específicamente, nos centramos en la vigilancia que la junta hace de tres áreas críticas: estrategia y apetito por el riesgo, sucesión del CEO y cultura organizacional, e innovación digital.

La vigilancia de la estrategia y el apetito por el riesgo están en el corazón de las responsabilidades de la junta; esto es especialmente verdadero en el entorno actual, donde es esencial asumir riesgos para crear valor, al tiempo que también se evitan los riesgos que erosionan el valor. El rol de la junta en la sucesión del CEO puede ser la palanca más poderosa que

tenga para influir en la cultura, y la cultura está entre los componentes primarios de la reputación organizacional. La orientación digital orienta el crecimiento en muchas organizaciones, pero tiene riesgos que tienen que ser vigilados por las juntas que pueden no estar familiarizadas con la innovación reciente; cuando se trata de lo digital, las juntas necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus capacidades.

Cada una de esas palancas está vinculada con la reputación, ya sea para mejorarla o para ponerla en riesgo. Nosotros esperamos que estas materias aparezcan en las agendas de las salas de juntas en todo el mundo en el 2018, y esperamos que esta publicación sirva como un activo no solo por la importancia de esos vínculos, sino como maneras efectivas de acercarse a ellas como junta y con la administración.

Tal y como ocurrió en ediciones anteriores de *Alerta para directores*, entrevistamos líderes globales de negocio de Deloitte en cada tema. Esos profesionales trabajan estrechamente con las juntas y con ejecutivos senior en muchas de las organizaciones líderes del mundo. También hablamos con directores de organizaciones líderes de todo el mundo, en relación con los desafíos y oportunidades relacionados que hoy enfrentan en sus salas de junta. Esas contribuciones proporcionan conocimientos valiosos, así como también una perspectiva balanceada, y les damos las gracias por ello.

Cada artículo incluye una lista corta de preguntas que los directores pueden usar para comenzar a explorar esos problemas en la sala de juntas y con la administración. También identificamos acciones específicas que las juntas pueden realizar para emplear esas palancas y trabajar más efectivamente con la administración en el contexto de sus roles de vigilancia.

Dan Konigsburg
Senior Managing Director
Deloitte Global Center for Corporate Governance

Michael Rossen
Managing Director
Deloitte Global Center for Corporate Governance

El vínculo perdido en
la planeación de la
sucesión del CEO:
Cultura organizacional





Una serie de incidentes de perfil alto que podrían ser descritos como fallas o violaciones de la cultura organizacional han resultado en la repentina necesidad de un nuevo CEO. Otros casos de sucesión del CEL han señalado cambios bruscos en dirección a la cultura organizacional. Ambas situaciones subrayan no solo la necesidad de vigilancia continua de la junta sobre la planeación de la sucesión del CEO y la cultura organizacional, sino también un vínculo fuerte entre las dos.

Para estar preparada para las transiciones del CEO tanto repentinas como planeadas, la junta tiene que entender las necesidades culturales de la organización. Si bien las fallas dramáticas de la cultura generan noticia, es más común que las organizaciones descuiden los cambios necesarios para sus culturas o se encuentren a sí mismas superadas por competidores más ágiles. Tales "fallas culturales en cámara lenta" piden un reinicio más poderoso de la cultura antes que sea demasiado tarde, y la sucesión efectiva del CEO a menudo es el mejor de los medios para lograr ese reinicio.

El CEO, más que cualquier otro rol ejecutivo, determina cómo la cultura juega en la organización. Algunos de los CEO más efectivos piensan acerca de sí mismos como los "directores de cultura jefes." Aun cuando la junta sea consumida ya sea con sucesión repentina del CEO o una planeación de sucesión de largo alcance, es fácil pasar por alto la importancia de las consideraciones culturales en la selección del CEO. El desempeño pasado, la experiencia de industria, y la estatura en la comunidad de negocios del candidato a CEO probablemente serán mayores que las necesidades culturales de la organización. Pero descuidar esas necesidades culturales incrementa la posibilidad de un ajuste pobre, oportunidades perdidas, e incluso desastres, con impactos reputacionales potencialmente importantes. Con el mismo símbolo, satisfacer esas necesidades culturales incrementa las posibilidades de éxito del CEO, y preserva y mejora la reputación.

En la mayoría de las organizaciones, el proceso de sucesión necesita considerar plenamente la relación entre el CEO, otros miembros de la sala directiva, y la cultura, y tiene que hacerse tan bien antes que se necesite un nuevo CEO.

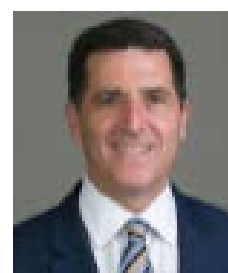
Conectando los CEO y la cultura

La investigación revela que el desempeño y el valor de la empresa están claramente vinculados con el sólido liderazgo senior y con fuertes conductos del CEO.

- Resultados de encuesta muestran una prima promedio de patrimonio de hasta el 15 por ciento para las organizaciones con liderazgo efectivo percibido y descuentos tan bajos como el 19 por ciento para las organizaciones que se perciba tengan liderazgo inefectivo.¹
- Un estudio de 2,500 compañías públicas más grandes del mundo muestra que las compañías que están luchando para encontrar reemplazos para los CEO que salen pierden en promedio \$1.8 billones en el valor del accionista.²
- La investigación ha mostrado que el 80 por ciento de los analistas típicamente ponen una prima de patrimonio en las compañías que son percibidas que tengan un conducto fuerte del CEO.³
- Una encuesta hecha a 7,000 ejecutivos en 130 países encontró que el 82 por ciento de quienes respondieron consideran que "la cultura es una potencial ventaja competitiva." La conexión entre cultura y desempeño fue vista como "importante" por el 87 por ciento de quienes respondieron, con el 54 por ciento viendo que ella es "muy importante."⁴



Anthony Abbatiello
Digital Leader
Human Capital
Deloitte Consulting LLP



Jeff Rosenthal
Managing Director
Deloitte Leadership
Consulting
Human Capital
Deloitte US

En la mayoría de las organizaciones, el proceso de sucesión necesita considerar plenamente la relación entre el CEO, otros miembros de la sala directiva, y la cultura, y tiene que hacerse tan bien antes que se necesite un nuevo CEO.

Arraigando la sucesión en la cultura

La cultura organizacional puede ser definida como el sistema de creencias, valores, y maneras de trabajo compartidos dentro de una organización. En últimas es responsabilidad de la junta asegurar que la cultura organizacional estimula que las personas se desempeñen de maneras que sirvan a la misión y al propósito de la organización, y a lograr sus metas. Satisfacer esta responsabilidad comienza con el consenso de la junta sobre cómo debe ser la cultura deseada; de otra manera, hay poca esperanza de definir las calidades que se necesitan en el CEO a quien se le pedirá instale o mantenga esa cultura. El consenso también es importante porque si la junta está muy en desacuerdo sobre los aspectos culturales deseados, podría estar tentada a minimizar esos criterios.

Las juntas se dan cuenta de que la cultura organizacional – en el sentido de “cómo las cosas se hacen aquí” – no está determinada solamente por declaraciones y manifiestos formales de valor, si bien ellos son útiles en la definición de la cultura deseada. Ellas entienden que la cultura surge ampliamente de los valores y prioridades de los líderes de la sala directiva, tal y como son reflejados en sus interacciones y actividades diarias, y en los individuos y los comportamientos que recompensan y promueven. Ahí es donde la cultura es llevada a cabo y cómo la cultura juega. En esencia, el CEO puede insertar la cultura deseada de la organización como el agente más fuerte para el cambio, o reforzar esa cultura.

La junta primero tiene que estar de acuerdo sobre la cultura que la organización necesita para mantener o seguir su estrategia y lograr sus metas. La estrategia y las metas tienen que ajustarse al propósito de la organización, lo cual puede ser difícil de mantener en el

centro de atención en épocas de cambio rápido. Muchas juntas están luchando con las crisis organizacionales de identidad cuando las tecnologías transforman industrias completas, así como también con el comportamiento del cliente, los modelos de negocio, y las empresas. ¿Nosotros somos una compañía de medios de comunicación o una compañía de entretenimiento? ¿Una compañía de entretenimiento o una compañía de tecnología? ¿Una compañía de tecnología o un fabricante? ¿Un fabricante o un distribuidor? ¿Un distribuidor o un facilitador de pagos o un banco?

Con las identidades organizacionales en tal flujo, lleva dedicación y decisión que la junta se dé cuenta de sus necesidades de liderazgo de corto plazo, sin hablar de las que corresponden al futuro más distante. Sin embargo, esa es la responsabilidad de la junta. La junta tiene que entender el propósito y la misión de la organización – su razón más fundamental y perdurable de ser – al tiempo que constantemente mira adelante. Muy a menudo las juntas que los criterios para el siguiente CEO serán los mismos que los criterios para el CEO actual, y fallan en desarrollar un cuadro suficientemente claro tanto de cultura necesaria para el éxito continuado como de la necesidad de que el CEO fomente esa cultura.

Por ejemplo, muchas juntas ahora consideran que sus organizaciones necesitan estrategias más innovadoras y, por extensión, culturas más innovadoras para cumplir sus misiones.⁵ Muchas desean construir una cultura de innovación, pero la mayoría tiene dificultad para ponerse de acuerdo en qué significa y cómo avanzar “el camino que siempre hemos recorrido.” Ellas saben que la organización necesita evolucionar para competir en el entorno de hoy, pero pocas han definido cómo sería la cultura de innovación en sus propias organizaciones. Dicen que desean orientar nuevas ideas o que quieren nuevos productos y modelos de negocio, pero no han definido el pensamiento, el comportamiento, las actividades, y los eventos para orientar su innovación. No han definido la cultura.

Las juntas necesitan llegar a esa definición antes de emprender el proceso de selección del CEO. Hacerlo puede comenzar con preguntarle a la administración:

- ¿Qué innovaciones están siendo consideradas para nuestro negocio?
- ¿Qué estamos viendo en la industria?



- ¿Qué tiempo estamos asignando a la generación de las nuevas ideas que llevarán a nuevas fuentes de ingresos ordinarios?
- ¿Cómo estamos evaluando las nuevas ideas?
- ¿Cómo estamos desarrollando y elaborando los prototipos de nuevos productos, servicios, y modelos de negocio?
- ¿Qué tanto dinero estamos asignando al desarrollo de nuevas ideas y métodos?

La junta puede validar las respuestas con base en la experiencia y el input apropiado de asesores al considerar qué tipo de cultura promueve sus objetivos y qué tipo de líder promueve ese tipo de cultura.

Una vez que ha acordado la definición, la junta puede a su vez desarrollar la cultura para el futuro. Puede ser la continuación de la cultura actual, un ligero apartarse, o transformación total. Puede apoyar más toma de riesgo o volverse más adversa al riesgo. Puede necesitar volverse más innovadora, más centrada en el cliente, más consciente del costo, más global, o más local. Cualquiera que sea la necesidad, será el CEO quien será el más responsable por establecer la cultura en el nivel operacional.

Ampliar el centro de atención puesto en la sucesión del CEO

La definición de las necesidades culturales de la organización en la planeación de la sucesión debe ampliar el centro de atención puesto en los criterios para el candidato a partir del desempeño, experiencia, y personalidad para incluir capacidades específicas de liderazgo. Las juntas se están volviendo mucho más intencionales acerca de cómo los CEO lideran desde el punto de vista cultural.

Viendo la sucesión a través de lentes culturales

Una vez que la junta decide qué cultura – o qué cambios culturales – la organización necesita para orientar el desempeño, la tarea se dirige a definir las características del CEO y si un candidato las posee.⁶ En general, un candidato a CEO debe ser capaz de:

- **Acondicionar la cultura deseada y el modelo de comportamiento deseado.** Mediante su comunicación y comportamiento diarios, los líderes ejercen tremenda influencia sobre la cultura de sus organizaciones. Esa cultura funciona junto con las políticas, estructuras, y gobierno para darle forma a cómo los empleados trabajan. La junta tiene que entender y valorar cómo el ejecutivo lidera desde el punto de vista cultural, y luego considerar la capacidad del candidato para tener éxito en ese rol.
- **Entender su acondicionamiento con la cultura y orientar el cambio positivo.** Los líderes que entienden su propio acondicionamiento con la cultura existente pueden liderar más efectivamente mediante saber cuándo aprovechar las maneras existentes de trabajar y cuándo pedir cambio. Esta auto-conciencia informa un enfoque intencional para las decisiones y acciones diaria que le dan forma a la cultura.
- **Conectar corazones y mentes para crear propósito común.** Para mantener una cultura efectiva, los líderes tienen que conectarse emocionalmente con los empleados para crear propósito compartido y motivación mejorada. Si bien siempre es importante, esto es particularmente importante para los milenials.

De manera rutinaria, los candidatos a CEO son valorados con base en el desempeño pasado, usando métricas financieras y de participación en el mercado. Los criterios culturales son difíciles de medir, pero igualmente cruciales en la preservación o mejoramiento de la salud de la organización.



Este centro de atención ampliado debe estar basado en el monitoreo continuo de la cultura organizacional y de su efectividad, discutiendo la cultura como junta y con la administración, y midiendo y decidiendo qué atributos de liderazgo la organización necesita. Ellos a menudo incluyen la capacidad para aprovechar la tecnología, girar hacia nuevos cursos de acción, y construir consenso y conexión emocional, y desarrollar e implementar estrategias globales. Algunas veces, la necesidad de tales atributos de liderazgo puede compensar la necesidad de un candidato con las destrezas exactas que la junta desearía ver.


Por supuesto, las juntas pueden o no estar en desacuerdo acerca de la cultura y las características que valoran en un CEO. Pero las juntas inteligentes reconocen y resuelven esos desacuerdos antes de seleccionar el siguiente CEO, y están dando pasos para mejorar el proceso mismo de selección de su CEO y en cuando ello se relaciona con la cultura organizacional.

Cultivar CEO culturalmente competentes


Los enfoques para la planeación de la sucesión del CEO parece que se correlacionan con la madurez de la industria y la edad y tamaño de la compañía. Las compañías grandes, bien establecidas en industrias maduras, tales como productos de consumo y banca, a menudo prestan más diligencia a las líneas de sucesión de los ejecutivos senior que las compañías más pequeñas en industrias nuevas, tales como las tecnologías digitales. Sin embargo, el tamaño y la industria de la compañía difícilmente garantizan prácticas sólidas en esta área; a pesar de los importantes requerimientos regulatorios para que las compañías públicas construyan líneas de sucesión del ejecutivo, un número alarmante permanece expuesto en términos de las prácticas de sucesión de sus ejecutivos senior.

Las que lo hacen mejor han adoptado las siguientes prácticas básicas para infundir las consideraciones culturales en el proceso de sucesión del CEO, y estar listas para moverse al siguiente nivel:

Elevar la conciencia cultural de la junta. Al valorar el entorno actual de la organización, las valoraciones y las herramientas de monitoreo de la cultura son necesidades básicas. Lo mismo se puede decir de los reportes de aseguramientos que averiguan si los empleados han sido entrenados de la manera apropiada y entienden las políticas y procedimientos. Si bien valiosas, las valoraciones de la cultura típicamente miden la satisfacción del empleado, y el entrenamiento transmite conocimiento, pero no pueden controlar el comportamiento.

 **Moverse al siguiente nivel:** Para entender la cultura, la junta necesita visibilidad respecto de lo que realmente está ocurriendo en la organización. Recursos Humanos o asesores externos pueden usar entrevistas confidenciales, grupos focales, y analíticas de datos para descubrir dónde las políticas y los procedimientos están funcionando bien, causando frustración, o fallando en entregar los resultados que se intentan. La junta tiene que ser asesorada sobre cómo las comunicaciones y los comportamientos de la administración le están dando forma a la cultura y si esa cultura está apoyando la estrategia definida, la política de administración del riesgo, y las metas.

Mantener el compromiso de la junta en el proceso de sucesión. Ahora es más común que como lo fue hace cinco años, que al mismo tiempo las juntas discutan la sucesión del CEO y las consideraciones culturales. Por ejemplo, ha habido un movimiento para cambiar la conversación desde quién reemplazaría al CEO hacia qué calidades de liderazgo la organización necesita y cómo localizarlas en los tiempos que vienen. Las juntas ahora también buscan un punto de vista de consenso sobre esas calidades y características.

 **Moverse al siguiente nivel:** Las juntas que activamente monitorean la línea de liderazgo típicamente tratan la planeación de la sucesión como una práctica continua. Está en la agenda regularmente, independiente de la permanencia o el desempeño del CEO. Esas juntas son sinceras y valientes en la discusión de las necesidades futuras, los candidatos potenciales, el desarrollo del ejecutivo, y los ajustes que se necesitan, ya sea como junta en pleno o a nivel de comité de la junta tal como el comité de gobierno o de nominación o un cuerpo similar.

Ampliar los criterios del candidato a CEO. Es natural y fácil, que la junta se centre en el desempeño financiero y operacional de los candidatos a CEO. Las juntas que disciernen miran cómo ese desempeño fue logrado, lo cual puede señalar la potencial interrelación entre CEO, cultura, y desempeño. Por ejemplo, las características que se necesitan para lograr crecimiento mediante adquisiciones y desinversiones son diferentes de las que se necesitan para lograr crecimiento orgánico. Las que se necesitan en un mercado desafiante difieren de las que se necesitan en un campo de juego limpio, así como las que se necesitan para dirigir una compañía a través de una transformación difieren de las que se necesitan para liderar una expansión importante. Mirando características tales como tipo de personalidad, estilo de liderazgo, y experiencia transcultural enriquece las comparaciones de los candidatos potenciales.



El CEO como director de cultura jefe

Un CEO con quien trabajamos recientemente dijo que cree profundamente en la importancia de la cultura y se considera a sí mismo como “director de cultura jefe” de la organización. En los meses finales antes de retirarse de su rol de CEO, buscó asegurar que la cultura de la organización continuara siendo una prioridad alta. Hombre de acción, le pidió a la junta institucionalizar una auditoría cultural del CEO elegido hace un año para su período, y luego cada año subsiguiente, para permitirle a la junta hacerle seguimiento al punto de la cultura de la organización y hacer cambios en tiempo real si se necesitan.

La junta estuvo de acuerdo con este curso de acción. En esta situación, el CEO no solo cree en la importancia de la cultura, sino que ha sido capaz de influir en la junta para mantener la cultura como una prioridad incluso más allá de su propio período.

➡ **Moverse al siguiente nivel:** Más allá del desempeño hacia características tales como agilidad, creatividad, y perspectiva ética. Las comparaciones predictivas pueden ahora identificar tipos de personalidad de maneras útiles, señalando cómo uno es probable que lidere a otros, involucre a otros en las decisiones, considere los riesgos, y enfrente el cambio. Una ventana sobre administración del cambio, ética, y otras dimensiones del liderazgo le ayuda a la junta a identificar las características culturales relevantes. Estos datos, unidos con el consenso de la junta sobre la cultura que se necesita, pueden ayudar en la identificación de los mejores candidatos.

Vigilar el desarrollo del talento interno. La línea interna de liderazgo puede y debe ser desarrollada y administrada usando un enfoque proactivo. Las compañías que tienen líneas fuertes de liderazgo e iniciativas formales de crecimiento del liderazgo tienen 30 por ciento más ingresos ordinarios netos por empleados, es cinco veces más probable que anticipen y respondan al cambio de manera efectiva, y es 10 veces más probable que sean efectivas en la identificación y el desarrollo del liderazgo que las que carecen de tales ventajas.⁷ Dadas la responsabilidad de la junta por la sucesión del CEO y la ventaja que los candidatos internos tienen en no solo el entendimiento de la cultura sino también ser

conocedor de las cantidades, la junta debe apoyar un programa robusto de desarrollo interno del ejecutivo senior.

➡ **Moverse al siguiente nivel:** Los programas más efectivos siguen el modelo de 3-E, que resalta experticia, experiencia, y exposición. La experticia comprende las destrezas, capacidades, y conocimiento funcional que los líderes necesitan. La experiencia se centra en ampliar el conocimiento de los candidatos sobre la compañía mediante asignaciones rotativas y proyectos especiales – como mínimo. Para avanzar con ello, ubique a los candidatos en situaciones altamente ambiguas, rodeadas de conflictos, de manera que puedan desarrollar capacidades de afrontamiento. La exposición puede significar enviar candidatos a asignaciones de ultramar para que se adapten a diferentes mercados, métodos, costumbre, y perspectivas; incrementar su conocimiento; y probar su capacidad para funcionar en un entorno transcultural.

Apoyar al CEO antes, durante, y después de la transición. Las juntas a menudo consideran la sucesión del CEO completa cuando el nuevo ejecutivo está instalado. Muchas juntas también sobre-delegan al CEO el darle forma a la cultura, esperando que un individuo la cambie sin ayuda. Dada la alta rotación del CEO, es esencial apoyar al CEO en cualesquiera iniciativas de cambio cultural. La junta también tiene que calibrar franjas de tiempo apropiadas para el cambio de cultura, las cuales pueden ser más largas que lo esperado.

➡ **Moverse al siguiente nivel:** La junta debe ayudarle al CEO a administrar el tiempo, el talento, y las relaciones clave y proporcionarle al CEO retroalimentación clara, constructiva, en el comienzo y durante su permanencia. Para el equipo ejecutivo encargado del cambio de cultura, es importante establecer un programa formal que emplee un enfoque de administración del desempeño mediante establecer metas, fomentar ciertas acciones, reforzar el comportamiento correcto, y permitir conversaciones sinceras en todos los niveles. Esto ofrece la a menudo idea elevada de “cultura” cae a un nivel operacional, presionando el cambio requerido en las rutinas diarias.

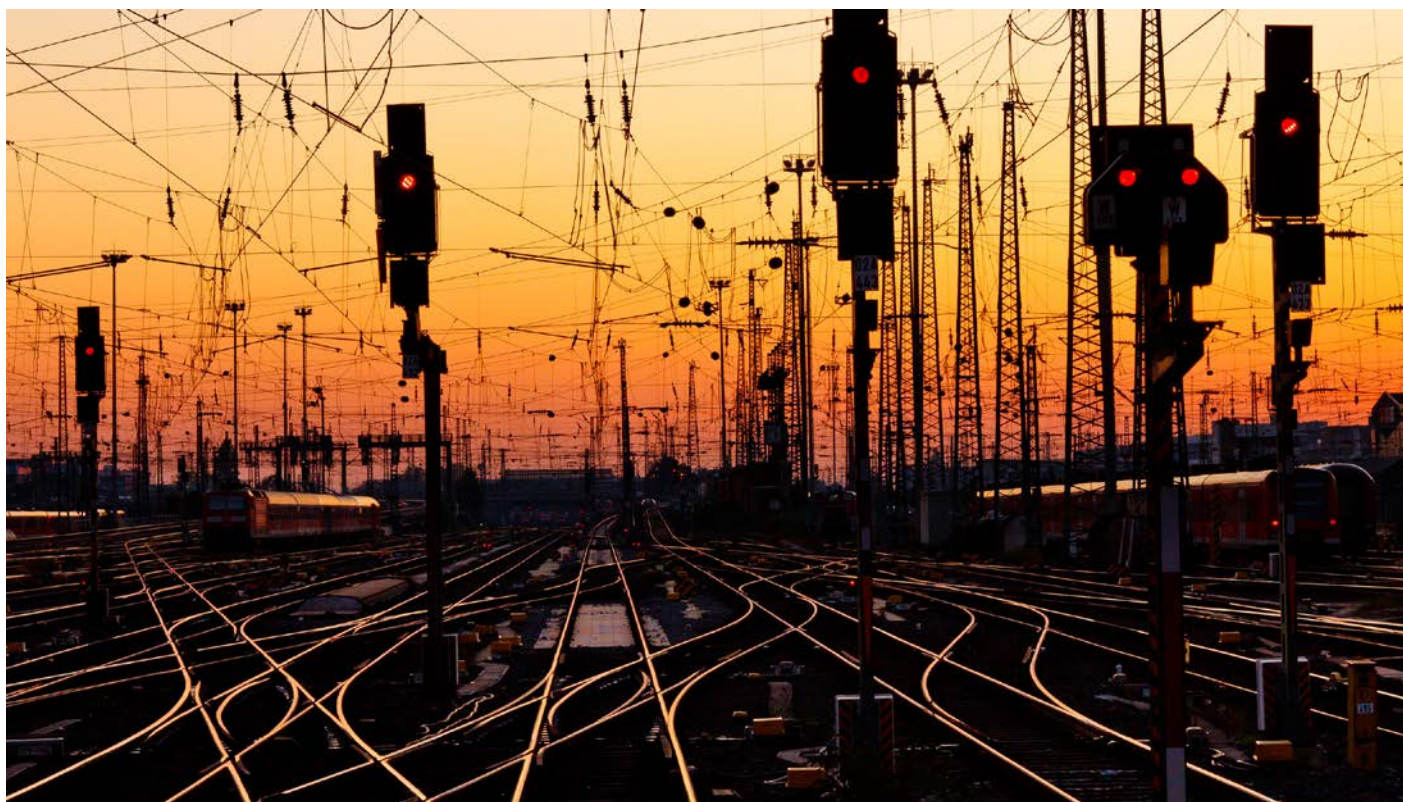
Para concluir

Las juntas tienen muchas prioridades, pero virtualmente ninguna está más alta que la decisión sobre quién lidera la organización. Si bien el CEO es la única persona entre muchas, ejerce influencia sobre toda la organización y, a menudo, más allá de ella.

El valor que las juntas claramente dan al rol del CEO no siempre se convierte en una planeación robusta de la sucesión. Esto es particularmente verdadero cuando se trata del impacto del CEO en la cultura, y el pobre acondicionamiento cultural a menudo está en la raíz de una selección fallida del CEO.

Las juntas tienen muchas prioridades, pero virtualmente ninguna está más alta que la decisión sobre quién lidera la organización.

En un sentido muy real, la sucesión del CEO es una responsabilidad de vigilancia del riesgo. La planeación de la sucesión de primer nivel ayuda a evitar averías costosas y vergonzosas en la cultura, al tiempo que se posiciona a la organización para ejecutar su estrategia y lograr sus metas. La vigilancia apropiada del proceso de sucesión del CEO y la cultura organizacional ayudan a minimizar el riesgo de reputación al tiempo que proporcionan una oportunidad amplia para mejorar la imagen de la organización entre inversionistas, potenciales socios de alianzas, y los mismos candidatos a CEO.



Preguntas para que los directores hagan

¿Cómo vemos la relación entre nuestra cultura organizacional y nuestro desempeño organizacional – operacionalmente, financieramente, y de otra manera? ¿Qué palancas intencionalmente empleamos para influir en la cultura? ¿Qué tan efectivamente las empleamos?

¿Cómo administramos actualmente la planeación de la sucesión del CEO? ¿En qué extensión consideramos las materias culturales en ese proceso? ¿Cómo podemos alinear mejor la cultura con la sucesión del CEO?

¿Hemos llegado a acuerdo sobre la cultura organizacional deseada y las características del CEO que necesitamos para instalar o mantener esa cultura? Si no, ¿cómo podemos hacerlo?

¿Cómo monitoreamos la cultura y sus características y efectividad? ¿Qué podemos hacer para entender mejor lo que está ocurriendo en nuestra organización?

¿Cuál es la condición de nuestra línea de liderazgo? ¿Cómo podemos incorporar el modelo de las 3-E en nuestros esfuerzos internos de desarrollo? ¿Cómo podemos identificar y cultivar candidatos externos con la capacidad para liderar desde el punto de vista cultural?

Si surge una necesidad repentina, ¿qué tan preparados estamos para la sucesión inmediata en la forma del CEO que actúa, y estamos preparados para la subsiguiente búsqueda y transición?

¿Cómo actualmente apoyamos a un CEO nuevo, particularmente en la administración del tiempo y del talento y las relaciones relevantes? ¿Qué podemos hacer para facilitar la transición hacia las nuevas responsabilidades?

P&R con Ilene Gordon



Ilene Gordon es presidente ejecutivo de Ingredion Incorporated, un productor global líder de soluciones de ingredientes basados-en-la-naturaleza para alimentos, bebidas, fabricación de cervezas y clientes industriales. Fue gobernador, presidente y CEO de Ingredion desde el 2009 hasta el 2017. La Sra. Gordon se vinculó a Ingredion proviniendo de Rio Tinto Alcan Packaging, donde fue presidente y CEO de Alcan Packaging. Dedicó 17 años a roles ejecutivos en la Packaging Corporation of America, una división de Tenneco Inc., y comenzó su carrera en el Boston Consulting Group con sede en Bosto, Londres y Chicago. La Sra. Gordon es miembro de las juntas de Lockheed Martin e International Paper.

¿Qué diría usted de algunas de las prácticas líderes a nivel-de-la-junta para la sucesión del CEO?

Las compañías de alto desempeño tienden a cultivar internamente a los candidatos más adecuados. Con Típicamente son establecidos planes robustos de desarrollo para los candidatos internos, haciéndolo con base en su historia, fortalezas, y necesidades de mejoramiento durante franjas de tiempo específicas. Yo uso la regla general de “tres y tres” – mirar tres años adelante y tener tres candidatos internos. Si bien puede variar lo específico, este enfoque enmarca las selecciones de la junta acerca de la compañía y su próximo capítulo.

En general, considero que los candidatos internos son preferibles. Sin embargo, algunas veces los cambios en la cultura o en la estrategia son requeridos, incluso en compañías de alto desempeño. Entonces un candidato externo es usualmente preferible, a menos que usted un candidato interno tipo “parte aislada” que no estaría por clientes y enfoques pasados. Tener un conjunto de CEO en estado de retiro, si bien no necesariamente es la mejor práctica, ayuda a enmarcar el horizonte de planeación de la junta.

¿Qué tiende a funcionar bien al cultivar candidatos internos?

La mayoría de las juntas tienen un proceso anual de planeación de la sucesión para todas las posiciones de liderazgo ejecutivo. Típicamente, la función de administración de Recursos Humanos/talento trabaja con la administración ejecutiva para que prepare un reporte para la junta. Puede haber un comité dedicado, a nivel-de-la-junta, para la sucesión, pero cuando se trata de la sucesión del CEO, toda la junta necesitará estar involucrada como responsabilidad de la junta en pleno. En Ingredion, tenemos tres categorías de candidatos: listos ahora, listos en uno a tres años, y listo en cuatro a seis años. Esta línea le ayuda a la junta a identificar las actividades de desarrollo para preparar los candidatos que todavía-no-están-listos. Dependiendo de los candidatos, el desarrollo que se necesita puede incluir entrenamiento en el trabajo o desarrollo externo del talento, tal como ayudarlo al candidato a encontrar una posición en una junta pública externa para ganar experiencia de gobierno.

¿Qué considera la junta cuando se trata de vincular el tipo de cultura que la organización necesita y las calificaciones del siguiente líder?

La junta y la administración son responsables por la estrategia, la cual establece el escenario para todo a partir de los objetivos de negocio y las KPI para administración y desarrollo del talento. Estrategia y cultura van de la mano. Mucho depende de cómo la compañía se ha estado desempeñando, tal y como es medido por el valor de accionista. Si se ha estado desempeñando bien, la junta probablemente buscará candidatos internos. Pero si la compañía enfrenta desafíos, tales como cambios de industria, pueden buscar externamente. Cuando yo me uní a Ingredion en el año 2009, la compañía, conocida como Corn Products en ese momento, quería crecer en medio de las tendencias cambiantes de los alimentos. La junta sabía que la organización necesitaba girar y buscar alguien de afuera de la industria. Entonces, lo que está ocurriendo en la industria y cómo la compañía se está desempeñando señala si usted necesita un cambio de cultura. Realmente está orientada por la estrategia, la cual determina cómo usted está ganando en una industria.

¿Cómo jugó ello en su vinculación a la compañía como CEO?

La junta había identificado la necesidad de innovación centrada en recetas del cliente – maneras de crear valor para los clientes junto con especialidad, más que mercancía, líneas – como un factor clave de éxito que avanza. Para su crédito, la junta decidió que la experiencia de industria de alimentos o agrícola no era tan importante como tener alguien que entienda cómo crear valor para los clientes en un entorno desafiante. Mis antecedentes eran en la industria de empackado, la cual había experimentado requerimientos cambiantes para el éxito y la necesidad de crear soluciones innovadoras para los clientes. La junta sintió que yo podría aprender de mi equipo en la compañía las partes del negocio relacionadas con la agricultura, y ello probó que era cierto. Por ejemplo, cuando me vinculé, la compañía tenía más del 25 por ciento de sus ingresos ordinarios provenientes de jarabe de maíz con alta fructuosa [high fructose corn syrup (HFSC)], principalmente para la industria de bebidas. Ello estaba orientado por el movimiento del centro de atención desde endulzantes hacia tendencias de alimentos saludables y ayudarles a los clientes mediante desarrollar rápidamente nuevos productos saludables, tales como libres de gluten, sin modificación genérica, o productos relacionados con la salud digestiva. Todo estuvo basado en estrategia.

¿En valoración de los candidatos las juntas están usando perfiles de personalidad y herramientas similares o consultores externos?

Algunas juntas tendrán un consultor externo que, usando sus propias herramientas, valore al candidato. Pueden evaluar la experiencia pasada, dónde el candidato ha sido exitoso o menos exitoso, usualmente en horas dedicadas a candidatos internos y externos. Más que valorar la “personalidad,” yo considero que es clave valorar los temperamentos de los candidatos. ¿Qué los entusiasma? ¿Son optimistas en su perspectiva? ¿Pueden tratar con múltiples constituyentes, o encuentran que eso es frustrante? Los CEO exitosos prosperan con las personas que desafían sus procesos y decisiones, y alguien que encuentra que molestarse probablemente lleve a que le sea bastante difícil liderar un equipo de ejecutivos senior.

¿Qué pueden las juntas hacer para ayudar a un CEO nuevo en la transición hacia la nueva posición?

Mi sucesor se vinculó a nosotros mediante una adquisición, y él y yo hemos trabajado juntos durante varios años. La junta me designó como presidente ejecutivo, y me está pidiendo que le ayude en su transición hasta julio próximo. Es esencial tener a alguien disponible y responsable por ayudar a que el siguiente CEO haga la transición y navegue los problemas durante ese período. La franja del tiempo de transición debe ser más de tres meses y menos de un año, pero varía según la compañía. Cuando llegué a Ingredion desde fuera, la junta decidió que sería mejor tener al presidente saliente y al CEO completamente retirados, pero lo hizo disponible para mí durante ocho meses como consultor. Así, mi predecesor y yo nunca tuvimos superposición como empleados, pero él estuvo disponible como consultor desde cuando me vinculé y hasta el final de ese año. También es importante que el CEO que sale esté fuera del edificio en el último día. Algunos se mueven a otro piso, pero ello puede crear confusión cuando las personas continúen viéndolo sobre una base diaria. Salir del edificio envía un mensaje más claro.

¿Qué más funcionaba bien durante la transición?


Cuando fue anunciado el CEO electo de Indredion, fue designado inmediatamente para la junta. Tener en la junta al CEO electo involucra a la persona en las decisiones de manera que se familiarice con su nuevo rol y responsabilidades, y lo que ha funcionado bien en Ingredion. Él fue incluido en toda la correspondencia, reportes, y reuniones de la junta, inmediato a su designación como CEO. Por supuesto, usted solo puede tener un solo CEO, y usted necesita claridad en la organización en relación con los roles del CEO y del CEO electo, y quién está tomando decisiones en cualquier momento dado. Luego en el día de la transición los roles claramente cambian. Yo también estuve involucrado en la transición del CEO en otra junta, y usted se da cuenta que cada compañía tiene necesidades diferentes. Pero en una transición ordenada, el CEO está alineado con la junta en lo que tiene que ver con estrategia y responsabilidades.

¿Qué le ayuda al nuevo CEO que viene de fuera para que entienda la cultura de la organización?

En mi caso, viniendo como externo, tuve entrevistas uno-a-uno con los miembros de la junta para que me alertaran sobre lo que se debe y no se debe hacer en la compañía, y familiarizarme con el pasado. La junta hizo muy bien esto y al fomentarme para orientar el cambio. Cuando me entrevisté con el equipo de administración, siempre pregunté, “¿Cuáles son las tres cosas que debo conservar igual y cuáles son las tres cosas que debo cambiar?” Esto me ayudó a identificar qué permanecía, así como también lo que ellos consideraban se necesitaba cambiar. Si bien varias personas tendrán perspectivas diferentes, surgen temas generales. También es útil para la junta tener una sesión ejecutiva, primero con el CEO, luego sin el CEO, y luego darle al CEO retroalimentación. Cuando fui incorporada, me senté en la junta y les di mi punto de vista de la situación y luego dejé la sala. Ellos tuvieron su propia discusión y el director líder – ya que yo también era presidente – me daría retroalimentación sobre las cosas que ellos consideraban me ayudaría a operar mejor la compañía.

¿Algún pensamiento final?

La junta es muy responsable por la estrategia, la sucesión del CEO, y la reputación – y todas ellas están entrelazadas. Si usted mira encuestas de las compañías más admiradas, usted verá que las organizaciones con juntas que prestan atención cercana a esas áreas tienden a hacerlo bien en las encuestas, lo cual yo considero es indicador de reputación. La junta es responsable por ello y por monitorear todos los factores que podrían afectar la estrategia, la cultura, y la reputación. Todas ellas tienen un impacto fuerte en el valor de accionistas, el cual es la responsabilidad última de la junta.



Ejercicio de la vigilancia
de la innovación digital:
**Cómo las juntas pueden
mantener el ritmo**

Con la innovación digital las organizaciones tanto se están transformando a sí mismas como están siendo transformadas por ella. A parte de los beneficios financieros, las organizaciones con reputaciones por innovación digital exitosa a menudo obtienen clientes entre los seguidores, al tiempo que se vuelven atractivas para el talento tecnológico.

En muchas organizaciones, sin embargo, la vigilancia que la junta hace de la innovación digital no se mantiene al ritmo de la tecnología. Una razón principal es la tendencia de las juntas y de los ejecutivos senior a mantener las actitudes y los métodos de la edad pre-digital. Muchos todavía aplican de manera amplia prácticas irrelevantes, tales como casos de negocio excesivamente detallados, en la vigilancia de la innovación digital.

La innovación digital exitosa depende de nuevos modos de pensamiento y actuación. Sin embargo, muchos miembros de junta y ejecutivos todavía piensan de ella en términos de largas franjas de tiempo y enormes sumas asociadas con las transformaciones de TI, donde no sería inaudito haber gastado \$200 millones y todavía más en el año dos del proyecto. Un caso de negocios masivo precede tales inversiones, y la persistente incertidumbre tecnológica puede causar noches de insomnio.

Muchas prácticas de vigilancia provenientes del pasado simplemente no aplican a las iniciativas digitales. La capacidad para “pensar digitalmente” es un factor de éxito para las juntas y los equipos ejecutivos, quienes ahora tienen que ejercer vigilancia de maneras que reflejen los modelos actuales de innovación y los desafíos generales del negocio. Si bien muchas juntas y equipos ejecutivos consiguen hacerlo, muchas no.

Pensar digitalmente

Pensar digitalmente involucra un cambio desde una perspectiva tradicional adecuada para las inversiones de capital en estructuras y productos físicos, a una más adecuada para iniciativas que son virtuales y experimentales.

Aquí hay cuatro diferencias importantes entre el pensamiento tradicional y el pensamiento digital:

- **Lo digital transforma las actividades.** Digitalizar un proceso no se trata de realizar la misma actividad en un medio nuevo. Va más profundo que registrar reportes de ventas en dispositivos móviles o permitir incorporación del cliente, basada-en-la-red, mediante explorar el desarrollo de nuevas fuentes de valor, modelos de negocio, y comunidades vía tecnología digital. Muchas organizaciones son demasiado lentas en capitalizar las posibilidades de que sus clientes las sobrepasen y comiencen a hacer negocios con compañías que sean más capaces de satisfacer sus demandas.
- **La innovación es rápida y continua.** En otro ejemplo de posponer proyectos de capital de gran escala, muchos líderes piensan que un proyecto digital termina cuando es lanzado. En la práctica, la mayoría de las ofertas digitales se someten a evolución continua. Si bien tienen un comienzo y una mitad, y ciertamente un punto de volverse operacional, el desarrollo no se detiene allí. Las necesidades de los usuarios, las respuestas de los competidores, y los requerimientos regulatorios continúan evolucionando, demandando innovación adicional.
- **La movilización no tiene precedentes.** La hiper-conectividad engendrada por la transformación digital se traslada a la capacidad para movilizar grupos de personas. Ya se trate de Twitter que proporciona una plataforma digital que enciende movimientos políticos, el software de fuente abierta que crea comunidades de desarrolladores, o plataformas de múltiples usuarios que vinculan jugadores de todo el mundo, ahora podemos movilizar personas con intereses compartidos, haciéndolo a una velocidad y escala sin precedentes. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones todavía piensan en términos de ecosistemas en red y cómo digitalizar lo que siempre han hecho; en lugar de ello, necesitan definir dónde quieren estar y cómo las tecnologías digitales pueden ayudarles a llegar allí.



Peter Williams
Chief Edge Officer
Centre for the Edge
Deloitte Australia

Muchas prácticas de vigilancia provenientes del pasado simplemente no aplican a las iniciativas digitales.

La capacidad para “pensar digitalmente” es un factor de éxito para las juntas y los equipos ejecutivos, quienes ahora tienen que ejercer vigilancia de maneras que reflejen los modelos actuales de innovación y los desafíos generales del negocio.

- **Los adoptadores tardíos y los rezagados mueren.** La mayoría de las organizaciones usan tecnologías digitales para hacer que sus actividades actuales sean más rápidas, más fáciles, y más baratas – una meta útil, pero no transformadora. Unas pocas intentan transformar verdaderamente sus negocios o, quizás, industrias enteras o aspectos de la vida moderna. Demasiados equipos de liderazgo descuidan establecer metas y fallan en actuar hasta que es demasiado tarde, solo para encontrar que han sido superados por los competidores que puedan proporcionar calidad más alta a un costo más bajo o que hayan sido vueltos obsoletos por modelos de negocio completamente nuevos.

Las oportunidades verdaderamente transformadoras están abiertas para líderes que piensen en términos de modelos de negocio más que de productos. Sus organizaciones se mueven temprano y rápidamente. Aprenden mediante hacer y entienden lo que está en juego. Hacen múltiples apuestas relativamente pequeñas relacionadas con su propuesta de valor, necesidades del cliente, y recursos disponibles al tiempo que reconocen que todas ellas están en constante flujo.

¿Cómo debe el equipo ejecutivo administrar las oportunidades digitales y cómo puede la junta vigilar el camino de la organización hacia la innovación? No hay reglas de duro-y-rápido, pero algunos enfoques están probando ser más efectivos que otros.

Vigilancia digital

La vigilancia digital no requiere que los miembros de junta miren fijamente sus teléfonos inteligentes o sus tableros de instrumentos para aseguramiento en tiempo real. Si bien la mayoría de las compañías encuentran que es benéfico digitalizar los procesos actuales para monitorear el aseguramiento y la presentación de reportes, es importante que se centran en la vigilancia más amplia que la junta hace de las iniciativas de innovación y organizacionales.

Este cambio no requiere que las juntas echen a la basura enfoques honrados por el tiempo para la aprobación y vigilancia de proyectos intensivos-en-capital, los cuales continuarán para la mayoría de las organizaciones, y algunas de esas prácticas pueden ser adaptadas. A pesar de todo, las juntas necesitan acoger una actitud que permita la vigilancia efectiva de la innovación digital, la cual pueden encontrar difícil. Sin embargo, los beneficios son claros. La junta que entiende la transformación digital, incluyendo sus riesgos, a menudo puede vigilar de mejor manera las iniciativas intensivas-en-capital o sugerir alternativas para esos proyectos. Varios cambios en la perspectiva tienen que preceder el cambio en las prácticas.

Libere su mente

La mayoría de las organizaciones todavía tienen que arañar la superficie del potencial digital. Esperar a menudo es el error más común, y puede decirse que el peor. Esperar datos perfectos, esperar la siguiente emisión, esperar hasta que la iniciativa X o Y esté completa, esperar al próximo año o al siguiente presupuesto o al siguiente CEO – todo ese posponer significa pagar un peaje. Si bien ninguna organización puede ser el pionero para todos los frentes, los miembros de junta necesitan darle la bienvenida y apoyar la innovación digital para que tenga éxito.

Quienes más están en contacto con las tendencias recientes, los denominados nativos digitales, tienden a ser significativamente más jóvenes que el miembro promedio de junta y a menudo son milenials nacidos después de la adopción amplia de Internet. Ellos tienden a aceptar como un hecho ciertos principios que requieren que otros miembros de junta se sometan a cambios deliberados en la perspectiva para que los asimilen.

Entienda que el cambio exponencial es la meta.

Deloitte denomina exponenciales a los desarrollos que crean tal cambio: innovaciones que crean saltos rápidos, importantes, en el desempeño en relación con el costo. Los exponenciales resultan de explorar un rango amplio de posibilidades más que esforzarse por mejoramientos incrementales en el desempeño actual.

Piense acerca de nuevos modelos de negocio, más que de nuevos productos.

Considere cómo la organización puede establecer plataformas que le permitan a las personas trabajar más rápido y recibir mejor retroalimentación en colaboración con un rango más amplio de individuos y entidades. Muchas organizaciones evitan las plataformas de fuente abierta, pero esas plataformas a menudo aceleran el desarrollo.



Aléjese y acérquese. Fomente que la administración se aleje e imagine las necesidades de los clientes, los movimientos de los competidores, y la configuración y ofertas de su organización en cinco, 10, o incluso 20 años en el futuro. Luego acérquese a los próximos seis a 12 meses para identificar las iniciativas de impacto alto que pueden ser usadas para probar supuestos, ver senderos de fuego, y generar ingresos ordinarios de corto plazo. “Enfocar” debe ser un proceso iterativo que respalde la innovación continua.

Profundice su entendimiento de la innovación digital. La innovación digital es inherentemente iterativa. Identifique usted lo que usted quiere hacer, lance un prototipo, encuentre personas dispuestas a usarlas y proporcionar retroalimentación, mejores ese prototipo, y comience de nuevo. Este concepto está en el corazón de los métodos ágiles de desarrollo.⁸ Los muros entre desarrolladores, usuarios, ingenieros, y comercializadores están siendo eliminados. Los equipos de “Devops,” que combinan profesionales de desarrollo y operaciones, ahora pueden producir iteraciones con velocidad increíble. De acuerdo con ello las juntas necesitan pensar acerca de la vigilancia y guiar a la administración en direcciones útiles en la medida en que la innovación progrese. Sin un cambio en la mentalidad, los intentos para “ir a lo digital” a menudo fallan. Los miembros de junta pueden ver la promesa de las tecnologías digitales y saber que las amenazas competitivas demandan una respuesta fuerte, pero a menudo no saben cómo.

Practique las prácticas

Si bien el cambio de mentalidad usualmente llega primero, los cambios en las prácticas llevan a, y ciertamente refuerzan, nuevas actitudes. Las juntas y los equipos de administración pueden querer considerar los siguientes ocho cambios en las prácticas para fomentar una evolución más significativa de su enfoque para la vigilancia de la innovación digital.

Un caso negativo en el punto: Cómo no hacerlo

Una compañía de manejo de materiales con la cual trabajamos estaba preocupada acerca de ser superada por competidores más digitalmente avanzados. Nosotros les dijimos, “Denos seis meses y un presupuesto y nosotros lanzaremos un nuevo modelo para órdenes y seguimiento. Nosotros lo haremos en varias iteraciones sucesivas, aprenderemos qué está funcionando y qué no, y tomaremos a partir de allí.”

Hasta aquí, todo bien.

Luego le dijimos al cliente que más que preparar un caso de negocio detallado, nosotros dirigiríamos proyectos piloto y sesiones semanales de reflexión. En lugar de un proceso elaborado, que consume tiempo, para la toma de decisiones, nosotros trabajaríamos al aire libre usando una herramienta en línea de administración del proyecto de manera que ellos tuvieran plena transparencia.

Una vez más, hasta aquí todo bien.

Luego de un par de meses, la compañía no había dado luz verde al proyecto. ¿Por qué? Porque no podían sacudirse de su documentación usual y de su enfoque para la toma de decisiones. Ello fue un verdadero ejemplo de líderes que acogían intelectualmente la innovación digital, entendían las posibilidades, y parecían listos para comprometerse antes de revertir hábitos de larga data.

Una vez que ocurre el necesario cambio de mentalidad, la necesidad de casos de negocio detallados anticipados disminuye, si bien no desaparece por completo. De manera similar, cuando las juntas cambian hacia una nueva perspectiva pueden moverse hacia prácticas más fluidas para la vigilancia de la innovación digital.

Proporcione la dirección y el liderazgo que se necesitan.

Si la junta carece de un “campeón digital” o un director conocedor, el presidente debe ser proactivo en orientar la exposición de la junta ante la innovación digital y los métodos de trabajo digital. Si la organización carece de capacidades digitales, la junta debe considerar establecer un comité que se centre en esas materias. Incluso si la innovación está bien establecida en la organización, la junta todavía necesita proporcionar vigilancia. Las juntas ciertamente deben considerar las calificaciones en las tecnologías digitales y la experiencia en innovación cuando seleccionen nuevos miembros. Simplemente es muy importante no hacerlo. Para hacer la innovación digital una prioridad, colóquela en lo alto de la agenda de la junta múltiples veces cada año.

Salga de y refiérase a. Las juntas que visitan Silicon Valley para recorridos formales de las compañías de tecnología tienden a verlo como la Disneylandia de la innovación digital. Es emocionante, pero regresan a sus sedes sin una idea clara de qué hacer luego. Es buena práctica que las juntas visiten un par no-competitivo, un proveedor crítico, un cliente, o cualquier otra compañía innovadora dispuesta a compartir sus métodos. Las visitas a cubos de innovación o laboratorios de I&D en universidades es otra opción, como lo son las discusiones con startups que estén abriendo nuevos caminos.

Baje a las trincheras digitales. Busque asistir a unas pocas sesiones de trabajo de devops o equipos ágiles que operen ya sea en su propia compañía o la de un cliente, proveedor, o par no-competitivo. Esos equipos usualmente le hacen seguimiento y reportan sobre el progreso usando herramientas en líneas y notas adhesivas. Ellos usualmente mapean el camino del cliente, el proceso de desarrollo, quién está haciendo qué, y qué ha sido logrado. A menudo pueden mostrar prototipos de trabajo y discutir cómo están estableciendo las prioridades. La mayoría usa sesiones semanales para considerar qué se ha hecho bien y qué ha ido mal, lo cual puede originar nuevas prácticas. Esté abierto y no juzgue acerca de este estilo de trabajo y aprenda cómo todo se une. Si parece que consume tiempo, considere ello la alternativa al peregrinaje a Silicon Valley.

Pierda el caso de negocio, elabórelo luego. Los casos de negocio tienden a tomar un enfoque de cielo azul basado en supuestos favorables. Ello porque están ampliamente basados en investigación positiva del mercado más que experiencia. La tecnología digital se presta a elaboración rápida de prototipos y pruebas, retroalimentación del usuario actual, e iteraciones sucesivas. Después de unas pocas rondas de experimentos pequeños, el equipo de desarrollo usualmente puede definir usos, usuarios, costos, y fijar precios más exactamente que como pudiera hacerlo cualquier caso de negocio anticipado. Los resultados de esas pruebas pueden ser usados para compilar un caso de negocio más exacto y convincente basado en datos mucho mejores.

Vea la transformación mínima viable. En lugar de transformación a escala grande del modelo de negocio, especifique la transformación mínima viable. Esto se parece al concepto de producto mínimo viable que los emprendedores digitales emplean para probar una hipótesis y entender las necesidades del usuario. El nuevo modelo de negocio viene de las respuestas a preguntas acerca de cómo la compañía hace dinero, sus modos de entrega, si necesita incorporar destrezas externas, y cómo están organizados sus procesos. Los cambios pequeños a esos elementos le permiten a la compañía probar hipótesis acerca de cómo responderán los usuarios, los costos, la fijación del precio, y otras variables. La verdadera transformación digital viene a través de cambios a los modelos de negocio, o a los productos.

Mire las fronteras. Nosotros usamos el concepto de una “frontera” para definir el área del negocio que puede convertirse en el catalizador del cambio: una necesidad no satisfecha, una manera nueva para entregar valor, o una oportunidad que emerge rápidamente. La frontera tiene el potencial para ampliar el punto donde puede reemplazar al negocio central. La junta debe fomentar que la administración identifique las fronteras antes que los competidores o quienes ingresan nuevos al mercado lo hagan, establecer equipos para innovar en las fronteras, y escalar de acuerdo con ello. Esto alinea con los conceptos de aléjese y acérquese y de transformación mínima viable. Las fronteras definen dónde mirar, y pueden ser la verdadera génesis para nuevos competidores que vean “llegar de la nada.”





Un caso positivo en el punto: Cómo hacerlo

Un mayorista de seguros de propiedad y víctimas vende sus productos mediante distribuidores que vieron sus mercados caer en un 40 por ciento durante tres años. La administración y la junta se dieron cuenta que se necesitaban cambios dramáticos, y rápidamente. También se dieron cuenta de que esos pasos causarían conflicto de canal y potencialmente volcar su modelo de negocios basado-en-distribuidores.

Para satisfacer la necesidad del cliente de tener un modelo de negocios factible en cuatro meses, se decidió que todos estarían usando plataformas basadas-en-la-nube y que el CEO administraría las políticas internas y el conflicto de canal.

En lugar de elaborar un caso de negocio basado en X clientes en Y meses a Z ingresos ordinarios por cliente, el equipo de innovación asumió un enfoque orientado-al-diseño. La meta fue tomar un nuevo modelo de negocios para mercadear rápidamente y aprender cómo los clientes respondieron a él. El equipo diseñó tres modelos y consideró que compraron los clientes, cuándo y cómo compraron, los orientadores de la compra, y el precio. También consideraron la segmentación del mercado de la compañía. Dentro de cuatro meses el modelo había sido seleccionado y era operacional, y desde entonces había tenido éxito en los tres años.

El equipo mapeó que funcionaba, que no, y cómo los obstáculos fueron superados para proporcionar una huella para iniciativas futuras y establecer una nueva manera de innovación. El trabajo fue realizado en una sala grande para facilitar la colaboración entre los diversos contribuyentes, lo cual incluyó una compañía de administración de datos de ventas, una compañía de la nube, una compañía de diseño, una agencia de publicidad, y personal interno.

El equipo llevó a la junta a esa sala y les mostró cómo los procesos funcionaban y cómo el camino del cliente se mapeaba en el muro guiando cada decisión y actividad. Los líderes demostraron cómo el equipo usó notas adhesivas y dibujos en bruto para organizar las tareas y la junta se inmergió ella misma en este proceso y aprendió cómo funcionaba. Los miembros de la junta también asistieron a las sesiones semanales de reflexión de los equipos, donde discutieron qué se había logrado, qué estuvieron viendo, qué iba bien y mal, y qué permanecía para ser hecho.

Esta compañía estuvo verdaderamente abierta a cambiar su modelo de negocio, y los distribuidores en últimas se beneficiaron a causa de que el costo marginal de usar este canal era bajo. Lo que la junta vio fue una iniciativa desarrollada con base en cálculos del reverso del pobre más que en un caso de negocio excesivamente detallado. El equipo entendió que el modelo funcionaría si pudieran escalarlo, de manera que su objetivo fue desarrollar un modelo factible, probarlo y ganar aceptación entre los usuarios, y luego elaborarlo adicionalmente.

Vigile los riesgos. Este tipo de enfoque incremental para el cambio transformador puede limitar el riesgo. Reconoce que algunos de los mayores riesgos en nuestro mundo interconectado, crecientemente virtual, provenientes del aislamiento, el pensamiento heredado, y la inacción. La vigilancia de las iniciativas digitales y los riesgos asociados requiere un enfoque que de algunas maneras sean más apretadas, pero en otras maneras más flexibles, que como se usó en el pasado. Por ejemplo, es importante establecer metas específicas, pero estar abiertos acerca de cómo alcanzarlas. Si conlleva alianzas con compañías emergentes para alcanzar sus objetivos, que así sea, pero primero identifique y administre los riesgos dentro de los parámetros establecidos por la junta y la administración. Si se necesitan múltiples iniciativas, fórmulas y pruebe las hipótesis de manera que la organización busque seguir solo oportunidades viables. Para obtener resultados diferentes usted necesita hacer las cosas de manera diferente, pero usted también tiene que identificar y administrar los riesgos que acompañan.

Cambie la conversación, las expectativas, y las métricas. La administración puede necesitar fomentar la búsqueda de nuevas oportunidades de maneras nuevas, particularmente cuando el desempeño es fuerte. Como administradora del valor de largo plazo, la junta debe urgir a la administración para que se aleje y se acerque. Como vigilante del riesgo, la junta debe ayudarle a la administración a calibrar las oportunidades a buscar y cuáles salvaguardas emplear. Como monitor del desempeño, la junta debe establecer expectativas en relación con medidas tales como el número de iniciativas, éxitos y fracasos, retornos, y franjas de tiempo. Y como el vigilante de la estrategia, la junta debe ayudar a la administración en áreas tales como talento, recursos externos, desarrollos competitivos, e inversiones requeridas.

Para concluir

La proliferación y evolución de las tecnologías requiere que las juntas de las compañías vean de lejos la industria de alta tecnología para entender la innovación digital y la usen para su ventaja.

El término “digital” va bastante más lejos de la TI tradicional, y la proficiencia en los sistemas y prácticas heredados de TI no necesariamente se traslada al mundo digital. La mayoría de las organizaciones necesitan centrarse más ampliamente en las oportunidades para transformación del modelo de negocio, agilidad incrementada, y maneras para capitalizar el comportamiento del cliente. Esto requiere un

La presencia de destrezas digitales a nivel-de-la-junta y de prácticas significativas de vigilancia digital envía un mensaje fuerte de que la organización apoya la innovación, mejora la reputación de la compañía, y trabaja para posicionarse a sí misma para administrar los riesgos de la innovación digital.

entendimiento de la importancia del diseño, una disposición para empoderar a las personas en las líneas del frente, y una capacidad para establecer plataformas y usar la experimentación para estimular la innovación continua.

Las juntas ciertamente pueden aprovechar la experticia digital interna y externa, pero la mayoría se puede beneficiar del director que pueda extraer lo esencial de los puntos de vista de los especialistas y ayudarle a la junta a trasladar ese conocimiento en la asesoría y la vigilancia que la administración requiere. La presencia de destrezas digitales a nivel-de-la-junta y de prácticas significativas de vigilancia digital envía un mensaje fuerte de que la organización apoya la innovación, mejora la reputación de la compañía, y trabaja para posicionarse a sí misma para administrar los riesgos de la innovación digital. Los riesgos a la baja son administrados de manera agresiva mediante asumir un enfoque iterativo para múltiples innovaciones, viendo qué quieren los clientes, realizando ajustes de acuerdo con ello, y apoyando las iniciativas que funcionan. La transformación digital de los modelos de negocio ha probado ser extremadamente exitosa en los sectores de industria minorista, publicidad, entretenimiento, publicidad, servicios financieros, y otros. También ha impulsado la eficiencia y la efectividad en áreas tales como control de inventarios, logística, transporte, administración de la cadena de suministro, administración de instalaciones, servicio al cliente, y administración financiera.

La innovación digital todavía es un área abundante de incertidumbre, bastante lejos de la zona de comodidad de muchos miembros de junta y ejecutivos de la administración. Tal y como es el caso de cualquier tecnología potencialmente disruptiva, puede ser sabio tomar un enfoque exploratorio para entender con qué usted se está relacionado, a dónde está yendo, y a dónde lo puede llevar a usted.

Preguntas para que los directores hagan

¿Cuál es la estrategia digital de su organización? ¿Dónde las tecnologías digitales pueden ofrecer nuevas oportunidades y ventaja competitiva?

¿Qué tan a menudo sus innovaciones digitales resultan en mejoramientos incrementales más que en transformación? ¿Cómo podemos aprovechar las tecnologías digitales para desarrollar nuevos modelos de negocio transformadores?

¿En qué extensión la junta y la compañía están atascadas en métodos de innovación orientados a proyectos de rango largo, intensivos en capital? ¿Cómo podemos aprender acerca de los nuevos métodos de innovación?

¿Dónde están las “fronteras” en nuestros negocios – áreas con el potencial para crecimiento exponencial? ¿Cuáles fronteras podrían proporcionar oportunidades para los competidores con nuevos modelos de negocio digitales? ¿Cómo podemos adelantarnos o desviarnos de esos competidores?

¿Qué tan abiertos estamos ante posibilidades y transformación? ¿Cómo podemos volvernos más abiertos a tácticas tales como plataformas de fuente abierta y alianzas con los nuevos que ingresan al mercado? ¿Qué necesitamos hacer para administrar los riesgos asociados?

¿Qué mecanismos de vigilancia debemos tener en funcionamiento cuando la administración emprende iniciativas digitales? ¿Tenemos los recursos en la junta para desarrollar y adoptar esos métodos? ¿Qué recursos internos y externos pueden ayudarnos a acelerar nuestro proceso de aprendizaje?

¿Qué experiencias digitales esperan nuestros clientes y empleados, y qué estamos haciendo para entregar esas experiencias?

P&R con Tse Hau Yin, Aloysius



Tse Hau Yin, Aloysius, es un director no-ejecutivo independiente de CNOOC Limited, Sinofer Holdings Limited, SJM Holdings Limited, China Telecom Corporation Limited, y China Huarong Asset Management Co., Ltd., todas las cuales está registradas en la junta principal de la Stock Exchange of Hong Kong Limited. También es miembro del International Advisory Council of the People's Municipal Government of Wuhan. El Sr. Tse es miembro del Institute of Chartered Accountants in England and Wales y del Hong Kong Institute of Certified Public Accountants (HKICPA), y ex-presidente y ex-miembro del comité de auditoría del HKICPA.

¿Cómo usted caracterizaría el entendimiento general que las juntas tienen de la innovación digital?

En ciertas industrias, tales como banca, servicios financieros, tecnología, y telecomunicaciones, las juntas tienen un buen conocimiento de la innovación digital. Por supuesto, la innovación digital será muy útil en otras industrias, tales como inmobiliaria, minorista, viajes, y logística. Allí hay oportunidades si hay entendimiento. Pero las juntas de muchas compañías todavía necesitan tener más entendimiento de esta área.

En general, aparte de las compañías de servicios financieros y de tecnología, la mayoría de las juntas todavía no están en el punto donde estén incorporando lo digital en sus estrategias o cambiando sus modelos de negocio. Su entendimiento limitado usualmente se relaciona con una carencia de conciencia y la tradicional "vieja economía" mediante procesos entre directores, si bien en algunos casos pueden tener la conciencia, pero carecen de las destrezas para abordar el problema.

¿Puede usted decirnos más acerca de las limitaciones alrededor de las destrezas de las juntas?

En Hong Kong, no hay suficientes expertos en tecnología digital para equipar a las juntas con el conocimiento que necesitan en esta área. Esos expertos tienen una demanda extremadamente alta y el exceso de demanda hace que sea difícil y costoso contratar especialistas en-casa, dejando al apoyo externo como la única opción viable. Esto hace que adicionar a la junta destrezas digitales de innovación, mediante un cambio en la composición, sea bastante desafiante.

Yo considero que la siguiente etapa será desarrollar más posiciones de especialistas en tecnología a nivel de la administración, más que diversificar a las juntas con especialistas en tecnología. Esos expertos en tecnología en-casa pueden asesorar a la junta en materias digitales. Los cambios a nivel de la junta llevarán más tiempo, y pocas compañías tienen estrategias de recursos humanos para abordar este problema.

¿Cómo aconseja usted a las juntas para que superen esos problemas?

Las juntas necesitan educarse a sí mismas, hacer uso de expertos, y desarrollar el comprar, en los niveles tanto de la junta como de la administración, para los cambios estratégicos y operacionales que se necesitarán en el corto plazo y además en el futuro. De esta manera, la junta puede comenzar a entender el problema y luego ayudarle a la organización a moverse hacia la adaptación. Siempre que sea posible, incluir en la junta un director con fuertes antecedentes en TI, tecnología digital, o innovación digital sería una ventaja importante.

¿Cuál usted ve como el riesgo número uno para las compañías en relación con la innovación digital?

Definitivamente, los riesgos planteados por despidos masivos debido a que ciertos trabajos ya no se estén necesitando. Esto puede surgir en varias industrias, por ejemplo, en fabricación debido a los robots industriales, y en servicios financieros debido a la automatización robótica de procesos. Tales despidos pueden crear riesgo reputacional en lugares como Hong Kong, donde la cultura de negocios tiende a fomentar el empleo de largo plazo y desalentar los despidos masivos. El instinto de la administración típicamente es re-desplegar a los empleados hacia nuevos trabajos, pero esas nuevas posiciones pueden no ajustarse a ellos de la manera apropiada a menos que hayan sido entrenados para ellas.

Dada la magnitud de los cambios, si muchas compañías fueran a realizar simultáneamente despidos importantes, sería útil tener estrategias de política gubernamental y educación para atemperar los efectos. También, el riesgo reputacional resultante podría, de hecho, ser más bajo si muchas compañías hacen esta transición al mismo tiempo. La manera como la administración maneje los despidos también es importante, por ejemplo, cuando a los empleados se les da asistencia en la transición hacia nuevas posiciones u oportunidades externas. Además, la generación más joven ve los nuevos acuerdos de trabajo como positivos dado que les proporcionan flexibilidad, movilidad, y balance trabajo-vida, lo cual las personas más jóvenes tienden a valorar más alto que el empleo para toda la vida.

¿Qué otros riesgos usted ve en la innovación digital?

La mayoría de los otros riesgos son más en el futuro, y se relacionan con problemas tales como la responsabilidad incrementada de desarrolladores de inteligencia artificial (IA) para su desempeño en colaboración con el consumidor (e.g., la seguridad de los carros sin conductor). Un ejemplo adicional es la efectividad y validez de los supuestos usados en los algoritmos que respaldan ciertas aplicaciones de IA. Así, en industrias tales como minorista, inversión, o administración de riqueza, IA podría ser sesgada o manipulada mediante ser programada para hacer selecciones particulares para los consumidores o para reforzar un punto de vista particular.

Un riesgo presente está en los medios de comunicación social, donde el monitoreo por parte de las compañías es una práctica importante para abordar el riesgo reputacional y los potenciales cambios en el sentimiento del cliente y del mercado. Las compañías ahora están usando proactivamente los medios de comunicación social cuando administran las comunicaciones con sus accionistas, más que solo hacerlo reactivamente.

¿Qué problemas locales ve usted en la innovación digital en Hong Kong?

The Hong Kong Monetary Authority ha organizado seminarios sobre este tema, pero en general, veo que Hong Kong se está quedando detrás de otros mercados, especialmente China Continental, en enfrentar la innovación digital. En China Continental, las compañías pueden saltar más fácilmente los desarrollos tecnológicos. Por ejemplo, el desarrollo de sistemas y aplicaciones de pago móviles en China Continental está bastante delante de los de Hong Kong.

Si bien las empresas de propiedad del estado de China Continental enfrentan desafíos en la adaptación, se benefician del apoyo del gobierno. También, los negocios en China Continental están menos restringidos por las tradiciones de larga data asociadas con las compañías de familia en Hong Kong. Hong Kong enfrenta un desafío en aprender a adaptarse rápida y efectivamente, y puede mirar a la China Continental en la búsqueda de ejemplos de maneras para hacer ello.

En general, ¿usted es más optimista o pesimista en términos del impacto de la innovación digital en las compañías?

Optimista. Las compañías entienden que tienen que adaptarse en orden a competir; lo están haciendo y continuarán haciéndolo. Las contribuciones que las tecnologías digitales ofrecen a las compañías generarán mayor eficiencia, pero también experiencias de marcas nuevas y poder para los clientes.

Para iniciar el cambio y mantener el ritmo del cambio, las juntas necesitan centrarse más en los riesgos y problemas relacionados con la innovación digital y tratarlos como parte de su agenda estándar. Las juntas mismas también tendrán que acoger la tecnología si quieren permanecer relevantes en este mundo rápidamente cambiante.

¿Están las juntas ahora reuniéndose más con la administración sobre las decisiones estratégicas que afectan la organización?

Las juntas ciertamente se han vuelto más conscientes del impacto de la innovación digital en el bienestar futuro operacional y financiero de sus compañías. Por consiguiente, están dedicando más esfuerzo y recursos para entender las iniciativas de TI de sus compañías y se están reuniendo con la administración para valorarlas y priorizarlas. En la medida en que la nueva economía digital progrese, las juntas tienen que estar constantemente actualizadas por, y colaborando con, la administración de la compañía para asegurar que no se estén quedando atrás en esta nueva revolución industrial.



A perspective view of a railway track receding into the distance under a bright, hazy sky. The tracks are made of wooden sleepers and gravel, leading the eye towards the horizon. The sky is a warm, golden-yellow color, suggesting a sunrise or sunset. The overall mood is one of hope and forward movement.

Fortalecimiento del vínculo entre
estrategia y apetito por el riesgo:
**Cómo la junta puede liderar el
camino**

La responsabilidad de la junta por la vigilancia del riesgo y de la estrategia desarrollada por la administración no estará en los titulares en el 2018; en los últimos años, las juntas han trabajado continuamente para mejorar su vigilancia de ambos. Han obtenido mejor información sobre el riesgo, fortalecido el gobierno del riesgo organizacional, y, en algunos casos, apoyado la designación de directores de riesgo jefes o comités de riesgo formados a nivel-de-la-junta. También han hecho más para entender y desafiar la estrategia definida por la administración y para fomentar que la administración desarrolle y modele alternativas estratégicas cuando sea necesario.

Aun así, los riesgos y los desafíos continúan multiplicándose y evolucionando, y la administración continuamente tiene que revisar las estrategias en la búsqueda de las metas organizacionales. Esas mismas fuerzas están orientando a las juntas para que muevan su vigilancia del riesgo al siguiente nivel de madurez.

Una manera como las juntas están mejorando sus prácticas de vigilancia del riesgo es mediante aclarar – y formalmente aprobar – el apetito que por el riesgo tiene la organización. Este es el nivel agregado de riesgo que la administración está dispuesta a asumir en la búsqueda de su estrategia. Como primer paso, las juntas también tienen que entender y firmar la estrategia de la administración.

Los directores se dan cuenta de que es su rol vigilar tanto el apetito por el riesgo como la estrategia, pero las conversaciones que vinculan a los dos usualmente son informales, si es que se dan. Por consiguiente, el entendimiento de las juntas, especialmente de los riesgos no-financieros, a menudo es más intuitivo que explícito. Articular de manera formal el apetito que por el riesgo tiene la organización y vincularlo con la estrategia le ayudará a la administración y a la junta a reconocer los riesgos, y las oportunidades relacionadas, que la organización enfrenta en la búsqueda de la estrategia. Eso, a su vez, les posiciona para determinar si la organización está asumiendo los riesgos correctos, si está asumiendo mucho o muy poco riesgo, y si considerar estrategias alternativas para alcanzar sus metas.

Las decisiones de administración del riesgo y las decisiones estratégicas tienen un impacto profundo en la reputación. Cuando la junta tiene confianza de que los riesgos no solo están bien administrados, sino que son apropiados para la

estrategia, protege la reputación de la organización. Cuando la organización asume demasiado riesgo y crea exposición innecesaria, o asume muy poco riesgo y tiene bajo rendimiento, los medios de comunicación, inversionistas, y otros *stakeholders* eventualmente se hacen la misma pregunta: “¿Dónde estaba la junta cuando esto estaba ocurriendo?”

Forjando el eslabón perdido

Desde la crisis financiera global, las juntas han intensificado su centro de atención puesto en la vigilancia del riesgo. Aun así, solo hasta recientemente la mayoría de las organizaciones, particularmente las que están fuera de la industria de servicios financieros, comenzó formalmente a definir su apetito por el riesgo. Este proceso usualmente comienza con medidas bastante básicas, tales como desarrollar declaraciones del riesgo para los riesgos principales, usualmente de naturaleza financiera. En este proceso, la administración considera las exposiciones ante ciertos mercados, niveles de crédito de contrapartes, riesgo país, concentraciones del riesgo, y otras medidas. Esto les permite a la junta y a la administración discutir los niveles de riesgo que están preparadas para asumir y cómo definen el riesgo.

Este es un buen comienzo, pero tiene dos problemas: el nivel agregado del riesgo que las organizaciones asumen, y la capacidad para hacerle seguimiento a las exposiciones. Si bien la declaración del apetito por el riesgo define el nivel agregado del riesgo, la administración tiene que ser capaz de hacerle seguimiento a los niveles de exposición contra la declaración del apetito por el riesgo y las tolerancias frente al riesgo (vea el recuadro en la página 30). Vincular el apetito por el riesgo y la estrategia aclara el nivel de riesgo asociado con la estrategia. También permite discusiones de si estrategias alternativas presentarían intercambios más atractivos de riesgo/retorno, dado el apetito que por el riesgo tiene la organización.

Articular de manera formal el apetito que por el riesgo tiene la organización y vincularlo con la estrategia le ayudará a la administración y a la junta a reconocer los riesgos, y las oportunidades relacionadas, que la organización enfrenta en la búsqueda de la estrategia.



Tim Archer
Strategic Risk Leader
Deloitte Northwest Europe



Conceptos importantes de riesgo incluyen lo siguiente.⁹

- **Capacidad de riesgo** define el nivel máximo de riesgo que la organización podría absorber. Por ejemplo, incluso si fuera a ser un número grande, o fuera aplicado a una adquisición en gran escala, tal y como podría ser para las principales compañías globales, pocos equipos de liderazgo desearían operar cerca de la capacidad de riesgo.
- **Apetito por el riesgo** define el nivel de riesgo agregado que el liderazgo está dispuesto a asumir, o qué tan cerca de la capacidad máxima de riesgo la organización se arriesgará, en la búsqueda de su estrategia. Al considerar la estrategia y el apetito por el riesgo, la administración y la junta tienen que sopesar una variedad de opciones para alcanzar sus metas estratégicas.
- **Tolerancias de riesgo**, o límites de riesgo, designa el grado de riesgo que la organización está dispuesta a asumir en negocios y funciones específicos. Si esos umbrales son logrados o violados, es el momento de reconsiderar la estrategia, las tácticas de administración del riesgo, o ambos.
- **Perfil de riesgo** se refiere al total de las exposiciones de riesgo agregadas a través de las categorías de riesgo. Sin embargo, los riesgos generalmente son muy variables, no-cuantificables, y se superponen por la agregación precisa; sumar las exposiciones es probable que solo proporcione información direccional sobre la posición general del riesgo. No obstante, el perfil de riesgo puede ser desarrollado mediante valorar las exposiciones, la concentración del riesgo, las correlaciones a través de los tipos de riesgo, y los escenarios probables.

En resumen, la capacidad de riesgo es la cantidad más grande de riesgo que la organización podría absorber, el apetito por el riesgo designa que tan cerca a la capacidad la administración operará, la tolerancia de riesgo es qué tanto riesgo la administración aceptará en un área específica antes de actuar, y el perfil de riesgo representa la exposición actual agregada en un tiempo dado.

Las conversaciones acerca del apetito por el riesgo pueden complicarse cuando los riesgos no-financieros sean considerados. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones tienen un apetito bajo por los riesgos de salud y seguridad, cibernético, legal, o reputacional. Los cálculos para trasladar esos riesgos en términos financieros, tales como liquidaciones legales, multas, o pérdida de capitalización del mercado, cuando mejor podrían ser altamente inciertos. Los riesgos asociados con muchas actividades de creación de valor orientadas por selecciones estratégicas no pueden ser cuantificadas en una declaración del apetito por el riesgo que es como el riesgo de crédito o de moneda puede ser cuantificado. En esos casos, el riesgo debe ser reconocido en la discusión de la estrategia y quizás en la declaración de apetito por el riesgo.

Las actividades de planeación estratégica, las declaraciones de estrategia, y las discusiones que sobre la estrategia tienen la junta y la administración también se han vuelto más robustas en los últimos años. En el desarrollo de sus estrategias, las organizaciones usan más datos internos y externos, especialmente en el área de inteligencia artificial. De manera explícita pueden considerar un rango amplio de opciones estratégicas y dirigir una modelación más intensiva de los potenciales resultados. Las funciones de planeación estratégica, tesorería, y administración del riesgo ahora tienen la oportunidad de unirse para desarrollar más holísticamente la estrategia.

Es decir, un buen número de compañías todavía ven las declaraciones públicas acerca de la estrategia y el riesgo principalmente como narrativas a ser desplegadas en el mercado. Si bien comprensibles, y en alguna extensión útiles, las descripciones más complejas de la estrategia y el riesgo y mayor transparencia – interna y externamente – generalmente servirán mejor a la organización.

Una muestra de declaración sobre el apetito de riesgo

La administración desarrolla y define tanto la estrategia como el apetito de riesgo mientras que la junta, como parte de su rol de vigilancia, aprueba (y proporciona crítica constructiva de) la estrategia y el apetito de riesgo. El apetito de riesgo puede ser definido de diversas maneras, y no hay un estándar único o un conjunto de guías. Por esa razón, las organizaciones variarán ampliamente en sus esfuerzos para desarrollar y comunicar su apetito por el riesgo. Dado esto, una declaración formal de apetito de riesgo, en forma escrita, puede ser bastante útil.

La declaración de apetito de riesgo puede ser solo para uso interno y también para revelación pública. Cuando una organización ha revelado al mercado los riesgos principales, esos riesgos claramente tienen que ser considerados en la declaración de apetito de riesgo.

Muy pocas organizaciones han publicado una declaración formal de apetito de riesgo; entre las que lo han hecho está Anglo American plc, una compañía minera global con sede en el Reino Unido, en su reporte anual de 2016.

En su reporte anual, esta organización considera sus riesgos principales y define un apetito estándar para cada uno. Define un riesgo principal “como el riesgo o combinación de riesgos que amenazaría el modelo de negocio, el desempeño futuro, la solvencia o liquidez de Anglo American.”¹⁰ Esta es la frontera líder de las declaraciones de apetito de riesgo – no solo internamente clara, sino compartida con inversionistas y otros *stakeholders* externos. Además, esto muestra que la práctica de definir el apetito de riesgo se ha difundido a los no-bancos.

La declaración de apetito de riesgo de la compañía, tal y como se establece en el reporte anual 2016, establece:

Nosotros definimos el apetito de riesgo como ‘la naturaleza y extensión del riesgo que [la compañía] está dispuesta a aceptar en relación con la búsqueda de sus objetivos.’ Nosotros miramos el apetito de riesgo a partir del contexto de severidad de las consecuencias que el riesgo debe materializar, y cualesquiera factores internos o externos relevantes que influyan en el riesgo, y la condición de las acciones de la administración para mitigar el riesgo. Una escala es usada para ayudar a determinar el límite del apetito por cada riesgo, reconociendo que el apetito de riesgo cambiará con el tiempo.

Si un riesgo excede el apetito, amenazará el logro de los objetivos y puede requerir un cambio a la estrategia. Los riesgos que se acerquen al límite del apetito de riesgo [de la corporación] pueden requerir que las acciones de la administración sean aceleradas o mejoradas en orden a asegurar que los riesgos se mantienen dentro de los niveles de apetito.¹¹

Una sección breve titulada “¿Cómo el riesgo se relaciona con nuestros elementos estratégicos?” de manera explícita vincula el riesgo y la estrategia en una declaración pública fácilmente disponible. Esto les da a los inversionistas y a otros *stakeholders* visibilidad de nivel alto sobre los riesgos para la estrategia y los pasos que la administración ha dado para abordarlos.

Las declaraciones del apetito de riesgo necesitan ser redactadas de manera cuidadosa para lograr una cascada efectiva de la orientación del riesgo hacia abajo y la información del riesgo hacia arriba en la organización. Una declaración pública de toda la empresa, al igual que la citada arriba, representa el punto de partida de una jerarquía más específica de declaraciones del apetito de riesgo, medidas, y tolerancias para la organización y sus negocios y funciones.

El paso inicial para la mayoría de juntas es simplemente tener discusiones en profundidad con la administración en relación con estrategia, riesgo, y capacidad, apetito, y tolerancias ante el riesgo.



¿Por qué ahora?

Tan importante como siempre haya sido para la junta y para la administración entender el inter-juego de estrategia y apetito de riesgo, se ha vuelto esencial durante los últimos años. Aquí está por qué:

- **Las estrategias se han vuelto más dinámicas.** Dado que la disrupción e innovación continuas definen la nueva realidad – para no decir nada de desarrollos tales como la empresa extendida y las regulaciones que evolucionan – las estrategias se han vuelto más variadas, adaptativas, y sujetas a cambio.
- **Los riesgos se han vuelto más variados e impredecibles.** Aparte de los asociados con cualquier estrategia dada, los riesgos que surgen de nuevas tecnologías, competidores, comportamiento del cliente, y modelos de negocio se han incrementado. Dependiendo de la organización y su industria, cualquiera de esos riesgos podría menoscabar la implementación exitosa de la estrategia.
- **La información sobre el riesgo ha mejorado dramáticamente.** Hasta recientemente, muchos riesgos, y particularmente los riesgos no-financieros, eran difíciles de identificar, medir, y monitorear. Ahora la tecnologías orientadas-a-los-datos proporcionan una vista más amplia y más exacta del riesgo. Esto mejora la capacidad de la junta para obtener aseguramiento del riesgo y vigilar la administración del riesgo.
- **Las expectativas de los stakeholders han aumentado.** Inversionistas, reguladores, comunidades, y los medios de comunicación se aferran a los desarrollos recientes, y esperan que las juntas hagan más que la estrategia de la administración de sellos de goma, y aceptan la palabra de la administración de que los riesgos están controlados. En servicios financieros, algunos reguladores incluso han citado la adherencia a un apetito de riesgo como un imperativo, si bien no han definido qué es ello.¹²

Vincular la estrategia y el apetito de riesgo mejora la transparencia, racionalidad, y calidad de las decisiones tanto estratégicas como de administración del riesgo, así como también la vigilancia. Una declaración del apetito de riesgo hace que el riesgo sea más explícito y medible, y por lo tanto más administrable.

Muchas organizaciones se esfuerzan por articular los riesgos con suficiente rigurosidad para sus propias necesidades, sin hablar de partes externas, y muchas fallan en vincular el apetito de riesgo específicamente con la estrategia. Hacerlo no necesita ser complicado. El paso inicial para la mayoría de juntas es simplemente tener discusiones en-profundidad con la administración en relación con estrategia, riesgo, y capacidad, apetito, y tolerancias ante el riesgo. Las juntas se pueden beneficiar de tener miembros con experiencia amplia que sean pensativos, hagan buenas preguntas, y puedan desafiar a la administración. También se benefician de la experticia de profesionales de riesgo externos que puedan llevar a las conversaciones el conocimiento de la industria y

actúen como el abogado del diablo en relación con los riesgos y los supuestos subyacentes. Esas discusiones deben abarcar un punto de vista holístico del propósito y la misión de la organización, el modelo de negocio, el desempeño pasado y proyectado, y las oportunidades para crear valor. Esto le permite a la junta asesorar a la administración en el desarrollo del apetito de riesgo, en oposición a simplemente firmar al respecto.

Fortalecer el vínculo

Lo que sigue son procesos que las juntas están adoptando para vincular mejor la estrategia con el apetito de riesgo y para mejorar su vigilancia de la estrategia y del riesgo.

Pídale a la administración que articule las medidas del riesgo.

Las juntas conscientes del riesgo le están pidiendo a la administración que definan su capacidad, apetito, tolerancias, y perfil del riesgo. Esto usualmente requiere adoptar una estructura para desarrollar esos conceptos y valores y establece la etapa de las discusiones de los riesgos que se ajustan a la estructura y la que no. Esas juntas le pedirán a la administración cuantificar los conceptos de riesgo en términos de impacto potencial en capital, efectivo, activos, participación en el mercado, ingresos ordinarios, capitalización del mercado, valor organizacional, o calificaciones del crédito. Para ciertos eventos de riesgo, es importante estimar el impacto financiero durante un período extendido.

Desafíe a la administración sobre los riesgos para, y de, las estrategias.

La junta tiene que desafiar a la administración para discutir la estrategia y el riesgo en tándem. Las juntas deben preguntar acerca de los efectos que las decisiones estratégicas tienen en la capacidad, el apetito, y el perfil del riesgo. Solicite escenarios en los cuales ocurren dos o tres riesgos y la respuesta propuesta por la administración. Aclare la racionalidad que orienta el intercambio explícito o implícito de riesgo/retorno y las selecciones subyacentes a la estrategia, así como también el rango de opciones estratégicas y los riesgos que esas opciones presentan.

Haga que el apetito del riesgo sea una cosa viviente.

En muchas organizaciones, la función de auditoría interna periódicamente reporta a la junta sobre problemas puntuales específicos o fallas que se consideren importantes. Ellos surgen en áreas diversas, tales como finanzas, abastecimiento, logística, salud y seguridad, y TI, dándoles a los directores un punto de vista del cuadro más grande. Esas presentaciones a las juntas tienen que proporcionar contexto y responder preguntas acerca de exposiciones, importancia, necesidades, costos de remediación, y resultados probables. Un método útil es hacer que los equipos que administran esas áreas dirijan valoraciones del riesgo contra sus tolerancias de riesgo, lo cual roda hasta el apetito de riesgo. Esas valoraciones pueden ser validadas por funciones tales como cumplimiento, seguridad, y auditoría interna para vincular el apetito de riesgo con procesos específicos, ofreciendo una descripción clara del riesgo a través de la organización.

Actualice la presentación de reportes a los medios de comunicación.

La mayoría de miembros de junta tienen o

Hoy, mantener el status quo presenta riesgos.

pueden proporcionar dispositivos para permitir la presentación de reportes visuales. Las herramientas de visualización del riesgo pueden resaltar riesgos específicos en la base de activos, por activo o por geografía, señalando el riesgo alto y bajo y permitiendo hacer clic para obtener detalle adicional. Los gráficos de burbujas en matrices de dos-por-dos describen el impacto del riesgo y la probabilidad que se le está dando, abriendo el camino a métodos que pueden profundizar la exposición bruta, el despliegue del valor para abordar el riesgo, la confianza de la compañía en el valor en riesgo, y la efectividad de los controles. Este tipo de presentación de reportes permite una vista dinámica de las exposiciones y sus fuentes, así como también de la efectividad de la administración del riesgo. Esto hace que la presentación de riesgos sobre el riesgo sea un proceso dinámico que mantiene a los líderes verdaderamente informados.

Reúna a las personas en la misma sala.

No se conforme con la presentación de reportes del riesgo por silo o con reportes excesivamente técnicos. Confirme que la junta entiende el inter-juego entre estrategia y apetito de riesgo y cómo las decisiones de la administración pueden generar riesgo. Obtener ese entendimiento puede requerir presentaciones provenientes de varias funciones y unidades a la junta en pleno o al comité de junta responsable por la vigilancia del riesgo (e.g., comité de auditoría, comité de riesgo, etc.). Las juntas necesitan entender el impacto que iniciativas tales como nuevos productos o emprendimientos, instalaciones de TI, expansiones transfronterizas, fusiones y adquisiciones, y alianzas con terceros tienen en el apetito de riesgo. También deben entender los riesgos y el impacto de no buscar una nueva estrategia. Hoy, mantener el status quo presenta riesgos.

Solicite una revisión de la administración estratégica y de la administración del riesgo.

Un buen número de funciones de auditoría interna ya está revisando los procesos de planeación estratégica y administración del riesgo de la organización.¹³ Esas no son revisiones de las decisiones y resultados de la planeación estratégica y de la administración del riesgo, sino una valoración de la integridad de los procesos que subyacen a ellos. La revisión de la planeación estratégica tiene que cubrir los datos usados y las fuentes; partes internas y externas consultadas; supuestos; e integridad del modelo.

La revisión de la administración del riesgo tiene que incluir datos, identificación, valoración, y procedimientos de monitoreo del riesgo; políticas de toma de decisiones y escalonamiento; entrenamiento sobre el riesgo; y gobierno. La revisión debe considerar datos externos y, potencialmente, llamar expertos externos para enriquecer el proceso y las perspectivas resultantes. El personal de auditoría interna también debe valorar y asesorar sobre cómo los procesos de planeación estratégica y de administración del riesgo se informan unos a otros y cómo pueden ser vinculados más estrechamente.

Para concluir

Nosotros estamos viendo mayores compromiso y desafío de la junta cuando se trata de estrategia organizacional y vigilancia del riesgo que como lo vimos cuando las organizaciones estaban saliendo de la crisis financiera global. Aun así, muchas juntas todavía necesitan entender mejor el inter-juego entre estrategia y riesgo, y hacer más para fomentar ese entendimiento a través del equipo ejecutivo. Vincular las discusiones de estrategia y apetito de riesgo, ambas de las cuales la junta tiene que aprobar, es una excelente manera para crear ese entendimiento.

Como administrador último del valor y vigilante del riesgo, la junta tiene que agarrar las relaciones entre estrategia y riesgo y asistir a la administración no solo en la obtención de ese entendimiento sino en ponerlo en uso práctico. Por supuesto, diferentes juntas asumirán enfoques diferentes de qué tan vigorosamente sus no-ejecutivos desafiarán e intervendrán.

La mesa está puesta para un compromiso incluso más robusto de la junta con la administración en relación con la estrategia y el apetito de riesgo. Los directores ahora reciben información sustancial antes de cada reunión, los administradores operacionales presentan sus puntos de vista de sus áreas específicas, y muchas juntas realizan visitas de sitio. Cuando las juntas son conscientes de un problema, los directores buscan aprender más y, si es necesario, afirmar si la administración está abordando el problema y si el CEO es la persona correcta para el rol. Enmarcar en este contexto los esfuerzos de vigilancia les permite a los directores comprometer de manera activa a la administración en la optimización de la estrategia con los parámetros de riesgo que la organización haya establecido.



Preguntas para que los directores hagan

¿Cómo calificaríamos nuestra madurez, como junta y como organización, en la vinculación de estrategia y apetito de riesgo? ¿Qué tan a menudo consideramos y discutimos la estrategia y el apetito de riesgo en tándem? ¿Qué tan deliberado y explícito es nuestro enfoque para esta discusión?

¿Qué esfuerzos hemos hecho para cuantificar las dimensiones de capacidad, apetito, tolerancia, y perfil del riesgo? ¿Dónde necesitamos hacer un mejor trabajo?

¿Cuál ha sido nuestro enfoque para las dimensiones menos cuantificables del riesgo, tales como riesgo cibernético, ambiental, y reputacional? ¿Cómo medimos y monitoreamos esos riesgos? ¿Cómo podemos incorporarlos en los cálculos de la capacidad de riesgo y de apetito de riesgo?

Como junta, ¿cómo podemos reforzar nuestro enfoque para la vigilancia del riesgo? ¿Qué podemos hacer para orientar mayor conciencia de los riesgos para nuestra estrategia a través de la organización? ¿Nosotros consideramos lo que nuestros pares de industria y analistas de industria ven como riesgos?

¿Cómo sabemos que la administración está haciendo lo suficiente de los riesgos correctos? ¿Podríamos estar tomando más riesgos para incrementar los retornos dentro de los límites de nuestro actual apetito de riesgo y de nuestras capacidades actuales de administración del riesgo?

¿Cuál es el estado de nuestras capacidades de identificación, valoración, monitoreo, y presentación de reportes del riesgo? ¿Estamos usando analíticas de datos, inteligencia artificial, detección del riesgo y herramientas de visualización de datos para su plena ventaja? Como junta, ¿estamos satisfechos con el nivel y la calidad de la información que sobre el riesgo estamos recibiendo?

¿Estamos desafiando suficientemente nuestra estrategia, nuestro enfoque para el riesgo, la alineación de los dos, y cualesquiera supuestos subyacentes?

¿Entendemos de manera clara las implicaciones de riesgo de las estrategias de la administración y las alternativas desde las perspectivas estratégica y de administración del riesgo? ¿Qué tan completas y sinceras son las conversaciones que tenemos con la administración en este sentido? ¿Cómo podemos hacerlas más robustas?

P&R con el Dr. Andreas Gottschling



El Dr. Andreas Gottschling es miembro de la junta de directores de Credit Suisse Group AG, donde sirve en el comité de riesgo; también sirve en la junta de la subsidiaria en el Reino Unido de Credit Suisse International. Anteriormente ha servido como director de riesgos jefe y miembro de la junta de administración del Erste Group Bank en Vienna, y, antes de ello, como el jefe global de analíticas de riesgo y riesgo operacional en el Deutsche Bank en London y Frankfurt.

¿Cómo el rol de la junta en la vigilancia del riesgo en la industria de servicios financieros cambió en los últimos años?

Ha cambiado de manera importante a causa de que la madurez de las firmas grandes de servicios financieros ahora es bastante diferente en relación con antes de la crisis financiera global. Hoy, la junta de servicios financieros tiene que incluir personas con saber-cómo técnico específico en áreas tales como derivados, riesgo de mercado, cumplimiento y contabilidad de instrumentos financieros, así como también en las áreas tradicionales de estrategia y gobierno. Antes de la crisis, las juntas a menudo estuvieron conformadas por capitanes de la industria con mayor experiencia en las últimas dos áreas, pero hoy en día el detalle técnico prescrito por la regulación bancaria en el gobierno del riesgo es de lejos mucho mayor. Mi propio involucramiento en comités de riesgo y juntas ha estado orientado en parte por la necesidad de esos cuerpos por experticia técnica adicional.

¿Está usted viendo declaraciones de apetito de riesgo a nivel de la unidad de negocios?

Sí. El nivel general de apetito de riesgo se establece en lo alto de la casa y luego es trasladado en cascada reflejando el escenario de negocios y corporativo para el asumir el riesgo. Esto lleva a límites cuantitativos para las posiciones de riesgo, así como también limitaciones posiblemente cualitativas (por ejemplo, exclusiones temáticas a nivel de la unidad de negocios). Esto también significa que una compañía multinacional, teniendo que cumplir con una miríada de regulaciones en muchas jurisdicciones, tiene bastantes aspectos a considerar para el apetito de riesgo de la unidad de negocios individual.

¿Cómo pueden esos problemas regulatorios afectar el apetito de riesgo?

Muchas medidas del riesgo son de naturaleza estadística. Esto significa que, a pesar de hacerlo bien en promedio, puede ocurrir un aislarse, y por consiguiente eventualmente ocurrirá, causando la repentina necesidad de capital o financiación. Por ejemplo, las transferencias de recursos entre entidades legales reguladas pueden ser lentas – aún dentro del mismo país. Cuando uno adiciona el aspecto transfronterizo, la posibilidad de retraso en la financiación apropiada en respuesta a un escenario estresado se incrementa adicionalmente. Ello debe ser cubierto en las discusiones que llevan a la declaración del apetito de riesgo o uno puede terminar con una declaración que refleja el punto de vista de uno sobre el gobierno del riesgo a nivel del grupo, pero no sirve bien para controlar el tipo y la magnitud de los eventos a nivel de país o de entidad legal.

¿Cómo han cambiado las declaraciones de apetito de riesgo?

Las declaraciones de apetito de riesgo están evolucionando más allá, “Nosotros tenemos una medida general del riesgo y nos gusta mantenerla por debajo del nivel X.” Reconociendo la diversidad de los riesgos y sus amenazas, ahora es más a menudo una declaración detallada que esboza qué tanto un riesgo dado uno está dispuesto a asumir en áreas específicas. Si bien la granularidad incrementada parece que satisface a alguien, uno debe entender los supuestos subyacentes a esas declaraciones, así como también las medidas empleadas. Para ilustración de la última trampa, asuma el enfoque de limitar el riesgo de mercado mediante el uso del valor en riesgo [Value at Risk (VaR)]. VaR usa información acerca de las posiciones, pero también acerca de desarrollos actuales y recientes del mercado. Por consiguiente, cuando ocurre un cambio en VaR, uno necesita primero preguntar si viene de un cambio de posición o de un cambio en el entorno de mercado. Como ambos cambian frecuentemente, la pregunta de si la junta está cómoda con un cambio observado en el perfil del riesgo de mercado puede volverse difícil de responder. Dado que VaR constituye solo una de las medidas derivadas que comúnmente se encuentran en una declaración de apetito de riesgo, esas discusiones a menudo pueden ser bastante intrincadas. Por consiguiente, muchos directores aprecian las discusiones del apetito de riesgo en un estilo a-tierra. Esas discusiones deben incluir preguntas tales como: “¿Qué tanto dinero estamos dispuestos a perder, y qué tan a menudo?” Las respuestas a menudo están ocultas en tablas extensivas de datos sin centros de atención específicos.

¿Cómo usted describiría el rol de la junta en la vigilancia de la estrategia?

En tiempos recientes, si la estrategia de un banco llega a escrutinio público, muy a menudo el análisis sería que no señala que la junta ha fallado en desafiar suficientemente a la administración respecto de si la estrategia y los recursos estaban alineados. Por ejemplo, las organizaciones que fallaron en adaptar sus modelos de negocio de una manera oportuna ante los requerimientos de capital regulatorio posteriores a la crisis han luchado. Si esto está basado en la lectura equivocada de la administración respecto de lo escrito en el muro o en una indisposición a cambiar sus modelos de negocio, usualmente se reduce a la carencia de vigilancia de la junta. De manera similar, si la administración propone una estrategia y la junta no puede determinar si está más allá de los recursos del banco, entonces un rudo despertar implícitamente está colocando grandes apuestas o está percibiendo algo muy diferente del resto del mercado. La vigilancia no es solo esperar que la administración haga lo correcto.

¿Cómo, en todo caso, el rol de la junta en la vigilancia de la estrategia ha cambiado en los últimos años?

Hay mucha más vinculación entre riesgo y estrategia. Anteriormente, las discusiones sobre la estrategia podrían ser bastante altas, tales como querer “volverse el líder global en...,” o muy amplias, con el centro de atención puesto en un resultado financiero aspiracional. La administración intentaría alcanzar esas metas, y si las cosas parecían demasiado aspiracionales en el mediano plazo, podría cambiarse la mezcla de negocios y llevar a que componentes más riesgosos compensen el déficit. Esos cambios en el perfil del riesgo a menudo pasarían desapercibidos para la junta. Hoy, la junta no puede prestar dirección excesiva y esperanza por la apuesta. En lugar de ello, tienen que examinar los recursos y las implicaciones del riesgo, revisar las potenciales bajas cuando se desarrollen, y monitorear el perfil de riesgo asociada, haciéndolo a la luz de la estrategia, para verificar que permanece dentro de las tolerancias del riesgo. Los reguladores gastan una cantidad de tiempo con la administración y las juntas para determinar si existen pesos y contrapesos y si en este contexto se están haciendo las preguntas correctas.

¿Qué tipos de reporte las juntas están viendo?

Muchos bancos usan tener reportes de riesgo con cientos de páginas, y miles de hechos, pero sin información. Los miembros de junta tienen el derecho a información en un formato que puedan entender. En algunos casos, los reportes de riesgo de la junta usan presentar ya sea narrativa de la administración o desconcertantes conjuntos de tablas; ninguno de ellos debe ser aceptable ahora. La granularidad y los diversos niveles de agregación para varios propósitos tienen que estar orientados a las preguntas que importan a nivel de la junta. Uno necesita información que sea oportuna y suficientemente granular de manera que uno pueda responder las preguntas en las cuales uno está obligado a centrarse. En la búsqueda de información, más que abrumadores datos factuales, muchos reportes de riesgo han caído desde páginas de tres dígitos hasta menos de dos dígitos, y se han vuelto más visuales. Si uno siente que la información es demasiado granular, uno debe tener el agregado de la administración al nivel preferido. Si es demasiado agregado, uno debe pedir que lo descompongan aún más. Uno necesita información proporcional con la vigilancia que uno esté realizando.

¿Siente usted que las juntas están proporcionando suficiente desafío a la administración?

A partir de lo que he visto, siento que hay suficiente desafío en nuestro entorno. Pero un buen presidente es clave. Ellos tienen que establecer el tono en términos de robustez, mantener centradas las discusiones, y tienen que reconocer cuándo y en qué extensión se necesita una interacción separada. También, la memoria institucional de lo que se ha intentado pero fallado y por qué razón, así como también reducir la búsqueda de soluciones ideales que, aun cuando no existan, son gratamente alentadas por los miembros de junta que tienen largo tiempo de servicio. La enorme responsabilidad personal que uno asume como parte del mandato también ayuda a servir como recordatorio de algunos dictados para trabajar con: “confíe – pero verifique,” y “construir confianza mediante desafío.”

Hemos hablado acerca del riesgo cuantitativo, pero ¿cómo las juntas evalúan los riesgos cualitativos?

Hay muchos de esos riesgos, incluyendo el riesgo de gobierno o de las fallas de cumplimiento, caídas técnicas, o problemas de conducta – y esos riesgos pueden ser críticos. Es bastante común usar escenarios, mapas calientes, comparaciones, e inferencias basadas en el pasado, pero en esta área permanece una cantidad de incertidumbre residual. No obstante, si bien puede ser imposible valorar de antemano esa incertidumbre exactamente, las evaluaciones pueden ser mejoradas con el tiempo mediante procesos y controles mejorados. Pero incluso en un mundo altamente automatizado, algunos riesgos, tales como conducta, permanecerán, porque están arraigados en el comportamiento humano cuando enfrentan un incentivo mixto sesgado. Otro riesgo, que es difícil de valorar, es el riesgo cibernético, pero uno puede seguramente inferir que se incrementará con la creciente exposición de los sistemas ante las vulnerabilidades mediante la automatización implacable. Por consiguiente, yo esperaré que el tema de la valoración cualitativa de los riesgos continúe llevando una cantidad de discusión.

Y finalmente, ¿qué piensa usted acerca de la estrategia y el apetito de riesgo en el contexto de la reputación?

Uno tiene que considerar varios aspectos de la reputación. Originalmente, las contrapartes problemáticas crearon el riesgo reputacional. En la crisis financiera, ciertos productos, tales como los préstamos sub prime y los productos estructurados, crearon adicional riesgo reputacional. Ahora el riesgo reputacional aparece en espacios nuevos e inesperados tales como las muchas dimensiones de la sostenibilidad impactadas por las decisiones de negocio. Uno puede escoger limitar el involucramiento de uno en ciertos negocios, industrias, o naciones, pero la mejor cobertura desde el punto de vista reputacional sería evitar completamente la exposición a las fuentes de riesgo reputacional. Desafortunadamente, esto puede ser problemático desde el punto de vista de la diversificación del riesgo o incluso no-factible en el caso de intereses públicos. Como casi nunca es en blanco-y-negro, la posibilidad de que surja un impacto reputacional a partir de una decisión de negocios nunca puede ser descartada. Por consiguiente, este tema conlleva tiempo considerable para la administración y las juntas. La clave está en tratar y valorar lo que puede ir mal, y luego decidir si dejarlo ir o, si no, cómo avanzar prudentemente acerca de la mitigación del riesgo.

Cómo las juntas pueden proteger – y mejorar – la reputación

Este es un tiempo emocionante para servir en una junta. Si bien los riesgos para las organizaciones quizás nunca han sido mayores, las oportunidades para tener un impacto positivo – tanto para la organización como para la sociedad en general – nunca han sido mayores, también.

Esta publicación ha mirado la reputación y el rol de la junta en su protección y mejoramiento. La reputación de la organización está entre sus activos más valiosos, y los riesgos para la reputación están creciendo constantemente. En el mundo hiper-conectado de hoy, la información – sea positiva o negativa – viaja a la velocidad de la luz. Tanto la junta como la administración tienen que hacer todo lo que puedan para mantenerse delante de las amenazas para la reputación.

Actualmente, las juntas no solo están buscando maneras para proteger la reputación sino también maneras para mejorarla. Ellas se dan cuenta de que el mejoramiento de la reputación es en sí misma una medida de protección: a más confianza los *stakeholders* tienen en la organización y en sus marcas, más capacidad de recuperación tendrá su reputación. Una organización con una reputación que tenga capacidad de recuperación puede resistirse de mejor manera a los eventos que impactan la reputación, y controlar la conversación más efectivamente cuando esos eventos ocurran.

Si bien las herramientas de detección y valoración de la reputación dentro de la organización son esenciales, como lo es el liderazgo de la junta. Ese liderazgo está ocurriendo. Por ejemplo, las juntas ahora preguntan si la administración está haciendo lo suficiente respecto de los riesgos correctos en las áreas correctas para lograr las metas estratégicas. Están preguntando si la cultura respalda el logro de las metas estratégicas, y si el CEO está promoviendo la cultura deseada. Están preguntando si la organización está cultivando una reputación como innovadora o como rezagada – el disruptor o el disruptido.

Las respuestas a esas preguntas hacen la diferencia cuando se trata de mejorar la reputación, pero también para atraer (y retener) talento, socios de negocio, e inversionistas.

La mayoría de los equipos de liderazgo – las juntas y la administración – necesitan mirar la reputación proactivamente mediante juegos de escenarios y de guerras. Necesitan desarrollar mayor flexibilidad estratégica para que puedan girar tan rápidamente en la medida en que evolucionen los riesgos y las oportunidades. Necesitan monitorear estrechamente y vincular los riesgos con la reputación y la capacidad de la organización para responder a los eventos que impactan la reputación. Necesitan estrategias digitales detalladas que les permitan invertir en los niveles correctos en iniciativas que apoyarán sus metas estratégicas.

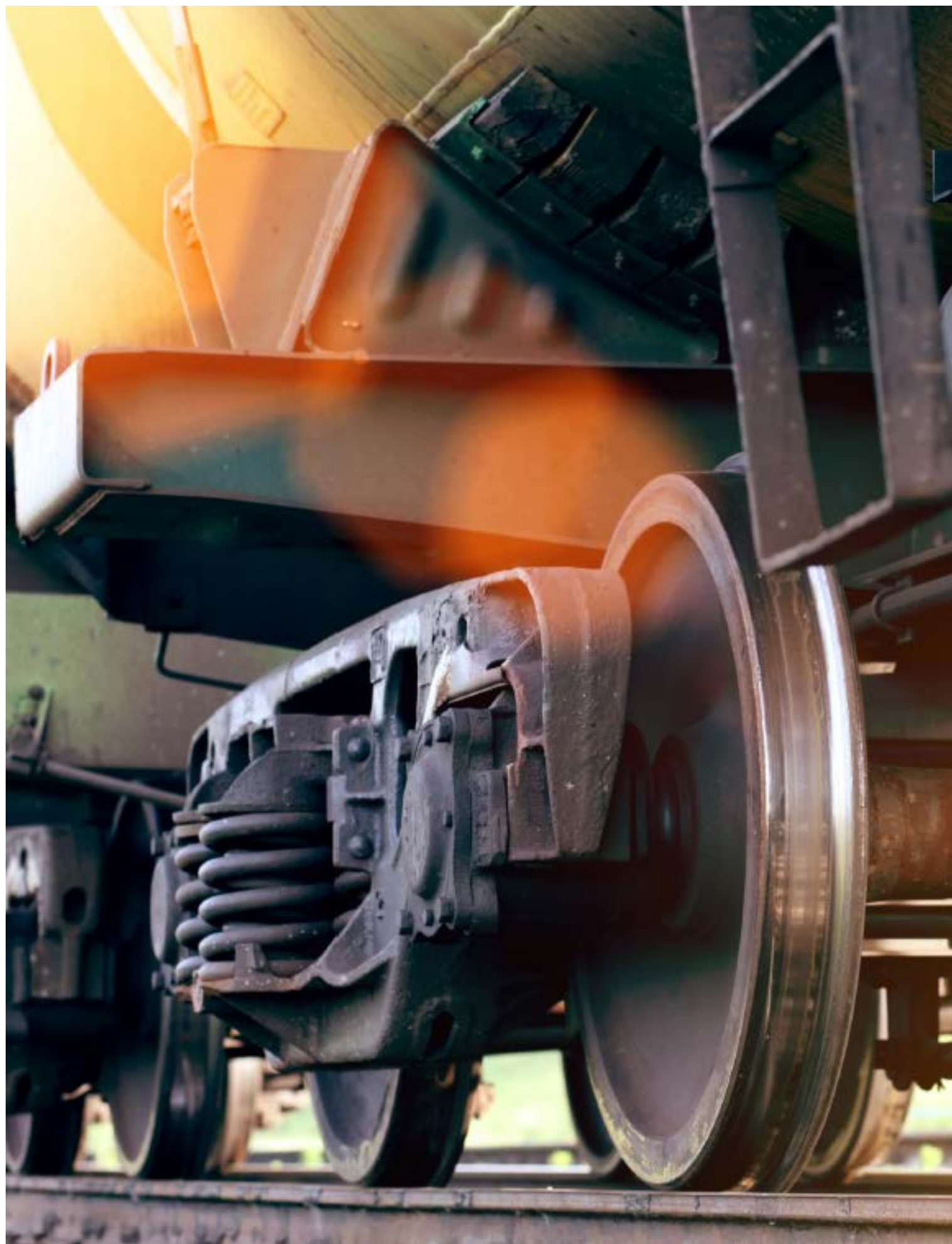
Las juntas proactivas están trabajando para asegurar que sus esfuerzos de vigilancia se mantienen al ritmo de esas necesidades. Este proceso comienza con que las juntas sean conscientes de todos los elementos críticos para el éxito, incluyendo estrategia, riesgo, liderazgo, cultura, innovación, y reputación. Continúa con compromiso robusto con la administración y flujos a través de los planes e iniciativas de la administración.

Además de continuamente actualizar sus esfuerzos de vigilancia, las juntas tienen que aprovechar las tecnologías para apoyar esos esfuerzos. Esas tecnologías pueden incluir analíticas, visualización de datos, inteligencia artificial, y otras tecnologías que incrementan la conciencia de las juntas – y de la administración – respecto de las opciones estratégicas y los resultados, riesgos, y culturas y conducta en la organización.

En la extensión en que los directores se mantengan al tanto de los métodos y tecnologías emergentes y permanezcan vigorosamente comprometidos con sus responsabilidades de vigilancia, el camino hacia adelante luce brillante.



Chuck Saia
CEO
Deloitte Risk and
Financial Advisory



Notas finales

- ¹ *The Culture of the Leader? An Organizational View of the Chicken or the Egg Question*, Deloitte, 2016.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-culture-or-the-leader.pdf>.
- ² "Succession Planning: What the Research Says," Eben Harrell, *Harvard Business Review*, December, 2016. <https://hbr.org/2016/12/succession-planning-what-the-research-says>.
- ³ *The Leadership Premium: How Companies Win the Confidence of Investors*, Deloitte, 2012. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/leadership-premium.html>.
- ⁴ *The New Organization: Different by Design: Global Human Capital Trends 2016*, Deloitte, 2016. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>.
- ⁵ *Can CEOs Be Un-disruptable? Why Today's Best Leaders Are Flexible, Not Steadfast*, Benjamin Finzi, Mark Lipton, and Vincent Firth, Deloitte Insights, October 17, 2017. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/ceo-new-leadership-models-for-responding-to-disruption.html>.
- ⁶ *The Culture of the Leader? An Organizational View of the Chicken or the Egg Question*, Deloitte Culture Perspective, 2016.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-culture-or-the-leader.pdf>.
- ⁷ *High Impact Leadership: The New Leadership Maturity Model*, Bersin by Deloitte, Andrea Derler, 2016.
- ⁸ Los métodos de desarrollo ágil salieron del desarrollo de software ágil y están caracterizados por equipos multi-funcionales, input continuo de los usuarios, iteraciones rápidas de prototipos y productos, y centro de atención del producto más que en documentación fuerte.
- ⁹ *Risk appetite framework: How to spot the genuine article*, Deloitte, 2014. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/risk/deloitte-au-risk-appetite-frameworks-financial-services-0614.pdf>.
- ¹⁰ *Anglo American plc Annual Report 2016: Delivering Change, Building Resilience, Foundations for the Future*, pg. 41.
<http://www.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-PLC-V2/documents/annual-reporting-2016/downloads/annual-report-2016-interactive-v2.pdf>.
- ¹¹ *Ibid.*
- ¹² *Risk Appetite in the Financial Services Industry: A Requisite for Risk Management Today*, Deloitte, 2014.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Document/au/Documents/risk/deloitte-au-risk-appetite-frameworks-financial-services-0614.pdf>.
- ¹³ *Evolution or irrelevance: Internal Audit at a crossroads Deloitte Global Chief Audit Executive Survey*, Deloitte, 2016.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-audit-executive-survey-2016-print.pdf>.

Recursos

¿Desea profundizar? Seleccionamos las siguientes publicaciones de Deloitte relacionadas con los temas de nuestra *Alerta para Directores 2018* para ayudarle a usted en la identificación de los potenciales riesgos y oportunidades que enfrenta su organización.

Fortalecimiento del vínculo entre estrategia y apetito de riesgo: cómo la junta puede liderar el camino

- [Are you in? Conduct it's everyone's responsibility](#) (Deloitte Australia)
- [Risk appetite frameworks: How to spot the genuine article](#) (Deloitte Australia)
- [Effective third party risk management: Exploring strategies to improve contract management](#) (Deloitte Canada)
- [CFO Survey Herbst 2017: Ausblick Mittelstand: Steigende Zinsen, stärkerer Aufschwung?](#) (Deloitte Germany) artículo en alemán.
- [Risikomanagement Benchmarkstudie 2017: Status Quo des Ausgestaltungsgrads gemäß der Anforderungen](#) (Deloitte Germany) artículo en alemán.
- [The future of compliance 2017](#) (Deloitte Germany) artículo en alemán.
- [Evolution or irrelevance: Internal audit at a crossroads: Deloitte's global chief audit executive survey](#) (Deloitte Global)
- [Global risk management survey, 10th edition](#) (Deloitte Global)
- [New risk in a time of uncertainty and change](#) (Deloitte Global)
- [Risk Powers Performance: Integrity Risk Appetite: A key pillar in the strategy of financial institutions](#) (Deloitte Netherlands)

- [Unlocking the value of corporate values: How ethics powers performance](#) (Deloitte Netherlands)
- [Governance in focus: On the board agenda 2018](#) (Deloitte UK)
- [Putting victims at the heart of a crisis response](#) (Deloitte UK)
- [Risk appetite: Is your exposure where you want it?](#) (Deloitte UK)
- [Too complex to manage? Global bank governance in a structurally reformed world](#) (Deloitte UK)
- [Corporate development strategy: Thriving in your business ecosystem](#) (Deloitte US)
- [On the board's agenda | US: Framing strategic risk in the boardroom](#) (Deloitte US)
- [Risk appetite in the financial services industry: A requisite for risk management today](#) (Deloitte US)

El eslabón perdido en la planeación de la sucesión del CEO: Cultura organizacional

- [Outcome over optics: Building inclusive organizations](#) (Deloitte Canada)
- [On the board's agenda: Would you recognize the warning signs of a toxic culture?](#) (Deloitte Global)
- [The leadership premium: How companies win the confidence of investors](#) (Deloitte Global)
- [Women in the boardroom: A global perspective](#) (Deloitte Global)
- [El Plan de Sucesión y el Consejo de Administración](#) (Deloitte Mexico) artículo en español

- [Plan de sucesión](#) (Deloitte Mexico) artículo en español
- [Board impact: Thinking differently about boards](#) (Deloitte UK)
- [Too complex to manage?: Global bank governance in a structurally reformed world](#) (Deloitte UK)
- [Governance in focus: On the board agenda – the 2018 reporting season](#) (Deloitte UK)
- [Can CEOs be un-disruptable? Why today's best leaders are flexible, not steadfast](#) (Deloitte US)
- [Missing pieces report: 2016 board diversity census of women and minorities on Fortune 500 boards](#) (Deloitte US)
- [Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends](#) (Deloitte US)
- [The culture or the leader?: An organizational view of the chicken or the egg question](#) (Deloitte US)
- [Impact of digital transformation on Banking Operating Models](#) (Deloitte Luxembourg)
- [Mobile innovation: From predictions to reality](#) (Deloitte Luxembourg)
- [Smart buildings: How IoT technology aims to add value for commercial real estate companies](#) (Deloitte Luxembourg)
- [swissVR Monitor: February 2017](#) (Deloitte Switzerland)
- [Too complex to manage? Global bank governance in a structurally reformed world](#) (Deloitte UK)
- [Approaching disruption: Charting a course for new growth and performance at the edge and beyond](#) (Deloitte US)
- [Automation is here to stay... but what about your workforce?: Preparing your organization for the new worker ecosystem](#) (Deloitte US)
- [On the board's agenda | US: Board oversight of algorithmic risk](#) (Deloitte US)
- [On the board's agenda | US: Managing brand risk in an age of social media](#) (Deloitte US)
- [On the board's agenda | US: The role of the board in an age of exponential change](#) (Deloitte US)
- [On the board's agenda | US: Winning with digital: What boards need to know about digital transformation](#) (Deloitte US)
- [Patterns of Disruption: Anticipating disruptive strategies in a world of unicorns, black swans, and exponentials](#) (Deloitte US)

Ejercicio de la vigilancia de la innovación digital: cómo las juntas pueden mantener el ritmo

- [Data driven marketing: How efficient and personalized customer dialog will work in future?](#) (Deloitte Germany)
- [Boosting digital banking performance & revolutionizing customer journeys through FinTechs](#) (Deloitte Luxembourg)
- [Deloitte Digital Series: Artificial Intelligence](#) (Deloitte Luxembourg)
- [Disruption: A new way to generate alpha](#) (Deloitte Luxembourg)

Contactos

Global

Dan Konigsburg
dkonigsburg@deloitte.com

Michael Rossen
mrossen@deloitte.com

Norteamérica

Canada

Jonathan Goodman
jgoodman@deloitte.ca

Duncan Sinclair
dlsinclair@deloitte.ca

United States

Maureen Bujno
mbujno@deloitte.com

Deborah DeHaas
ddehaas@deloitte.com

Debbie McCormack
dmmccormack@deloitte.com

Latin y suramérica

Argentina

Maria Mercedes Domenech
mdomenech@deloitte.com

Brasil

Camila Araujo
camilaaraujo@deloitte.com

Gustavo Lucena
vustavolucena@deloitte.com

Chile

Fernando Gaziano Perales
fpgaziano@deloitte.com

Arturo Platt
aplatt@deloitte.com

Colombia y Perú

María Cristina Piñeros
mpineros@deloitte.com

Costa Rica

Mauricio Solano
msolano@deloitte.com

Guatemala

Maria de Collier
mecollier@deloitte.com

México

Daniel Aguinaga
daguinaga@deloittemx.com

Trinidad y Tobago

Rikhi Rampersad
rrampersad@deloitte.com

Asia Pacífico

Australia

Richard Deutsch
rdeutsch@deloitte.com.au

China

David Lung
dalung@deloitte.com.cn

Hong Kong

Hug Gozzard
huggozzard@deloitte.com.hk

Eric Tong
ertong@deloitte.com.hk

India

Abhay Gupte
agupte@deloitte.com

Indonesia

Antonius Augusta
aagusta@deloitte.com

Jose Sabater
josabater@deloitte.com

Japón

Masahiko Kitazume
masahiko.kitazume@tohatsu.co.jp

Masahiko Sugiyama
masahiko.sugiyama@tohatsu.co.jp

Korea

Jun Cheol Kim
junckim@deloitte.com

Malasia

Cheryl Khor
ckhor@deloitte.com

Nueva Zelanda

Andrew Burgess
aburgess@deloitte.com.nz

Peter Gulliver
pegulliver@deloitte.com.nz

Singapur

David Chew
dchew@deloitte.com

Ernest Kan
ekan@deloitte.com

Gek Choo Seah
gseah@deloitte.com

Taiwán

Christina Tseng
christitseng@deloitte.com.tw

Tailandia

Subhasakdi Krishnamra
skrishnamra@deloitte.com

Vietnam

Trung Nguyen
trungnguyen@deloitte.com

Nguyen Vu Duc
nguyenvu@deloitte.com

Europa, Oriente Medio y África

Bélgica

Rik Necebroeck
rnecebroeck@deloitte.com

CIS

Oleg Shvyrkov
oshvyrkov@deloitte.ru

Chipre

Panicos Papamichael
ppapamichael@deloitte.com

República Checa

Jan Spacil
jspacil@deloitte.com

Dinamarca

Martin Faarborg
mfaarborg@deloitte.dk

Henrik Kjølgaard
hkjolgaard@deloitte.com

Finlandia

Merja Itaniemi
merja.itaniemi@deloitte.fi

Francia

Carol Lambert
clambert@deloitte.fr

Alemania

Claus Buhleier
cbuhleier@deloitte.de

Ghana

Joe Ohemeng
johemeng@deloitte.com.gh

Grecia

Alithia Diakatos
adiakatos@deloitte.gr

George Trivizas
gtrivizas@deloitte.gr

Hungría

Gabor Molnar
gmolnar@deloittece.com

Irlanda

Colm McDonnell
cmcdonnell@deloitte.ie

Israel

Irena Ben-Yakar
ibenyakar@deloitte.co.il

Italia

Ciro di Carluccio
cdicarluccio@deloitte.it

Kenia

Julie Nyangaya
julnyangaya@deloitte.co.ke

Lituania

Saulius Bakas
sbakas@deloitte.com

Luxemburgo

Laurent Berliner
lberliner@deloitte.lu

Justin Griffiths
jugriffiths@deloitte.lu

Oriente Medio

Hani Khoury
hakhoury@deloitte.com

Hossam Samy
hsamy@deloitte.com

Marruecos

Hicham Belemqadem
hbelemqadem@deloitte.com

Holanda

Wim Elysink
weysink@deloitte.nl

Caroline Zegers
czegers@deloitte.nl

Nigeria

Tony Olukoju
aolukoju@deloitte.com.ng

Noruega

Endre Fosen
efosen@deloitte.no

Helene Raa Bamrud
hbamrud@deloitte.no

Polonia

Halina Franczak
hfranczak@deloittece.com

Dorota Snarska-Kuman
dsnarskakuman@deloittece.com

Portugal

Joao Costa da Silva
joaolsilva@deloitte.pt

Rumania

Andrei Burz-Pinzaru
aburzpinzaru@deloittece.com

Sudáfrica

Joan Erasmus
jerasmus@deloitte.co.za

Nina le Riche
nleriche@deloitte.co.za

España

Juan Antonio Bordas
jbordas@deloitte.es

Suecia

Bjorn Mikkelsen
bjmikkelsen@deloitte.se

Suiza

Thierry Aubertin
thaubertin@deloitte.ch

Fabien Bryois
fbryois@deloitte.ch

Lisa Watson
lwatson@deloitte.ch

Turquía

Itir Sogancilar
isogancilar@deloitte.com

Reino Unido

Tracy Gordon
trgordon@deloitte.co.uk

William Touche
wtouche@deloitte.co.uk



Agradecimientos

The Deloitte Global Center for Corporate Governance desea agradecer a todos los profesionales que ayudaron en la redacción, edición, y revisión de esta alerta, incluyendo:

Asesor principal

Michael Rossen (Deloitte Global)

Gerente de publicación

Kevin Tracey (Deloitte Global)

Revisores técnicos de nuestros diversos Deloitte Centers for Corporate Governance

Johan Earasmus (Sudáfrica), Tracy Gordon (Reino Unido), Dan Konigsburg (Global), y Nancy Wareham (Estados Unidos).

También agradecimientos especiales para:

Tom Gorman (Content Publishing Services), Benjamin Barnes (Estados Unidos), Riya Ghosal (Estados Unidos), Rachel Orrison (Estados Unidos), y Vishaka Sundar (Global).

Acerca del Deloitte's Global Center for Corporate Governance

El Deloitte's Global Center for Corporate Governance reúne el conocimiento y la experiencia de las firmas miembros de Deloitte en todo el mundo en el área crítica del gobierno corporativo. Su misión es promover el diálogo en el área crítica del gobierno corporativo entre profesionales de Deloitte, corporaciones y sus juntas de directores, inversionistas, la profesión de contaduría, academia, y gobierno. Desde el año 2009, el Global Center ha lanzado cerca de 60 centros de gobierno corporativo en Asia, Europa, Oriente Medio, África, y las Américas.

Encuéntrenos en línea en: www.global.corpgov.deloitte.com.

Deloitte.

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Para conocer más acerca de nuestra red global de firmas miembros, por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgo, impuestos y relacionados a clientes públicos y privados que cubren múltiples industrias. Deloitte sirve a cuatro de cinco compañías de Fortune Global 500® mediante una red conectada globalmente de firmas miembros en más de 150 países y territorios ofreciendo capacidades de clase mundial, perspectivas, y servicio de alta calidad para abordar los desafíos de negocio más complejos de los clientes. Para conocer más acerca de cómo los aproximadamente 245,000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende, por favor concétese con nosotros en Facebook, LinkedIn, o Twitter.

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red de Deloitte"), por medio de esta publicación, está prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida de cualquier manera tenida por cualquier persona que se base en esta publicación.

© 2018. Para información, contacte a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
