

— at the — TONE TOP[®]

Proveemos información concisa sobre temas relacionados con gobierno a la alta dirección, juntas directivas y comités de auditoría.

Edición 95 | Octubre 2019

Reinventando la Junta Corporativa

Ocurre frecuentemente que eventos individuales no resultan importantes en el largo arco de la Historia, sino hasta transcurrido un buen tiempo. En ese sentido, el verano de 2019 puede ser visto como algo trascendental en el contexto del gobierno corporativo. Dos eventos — el primero, un fallo de la Corte Suprema del Estado y el segundo, un cambio significativo en el enfoque de un poderoso grupo empresarial — podrían ayudar a reescribir cómo operan las Juntas Corporativas modernas.

Comprender las implicaciones de estos eventos, especialmente cuando se combinan con tendencias dinámicas sociales, tecnológicas y económicas, será crucial para ayudar a las organizaciones a navegar a través de la década de 2020 y más allá. Para los miembros de las Juntas que están bajo una creciente presión de los accionistas y las autoridades reguladoras para proporcionar una supervisión efectiva en una lista creciente de asuntos espinosos de gobernanza, estos cambios requerirán un acceso rápido a información relevante que sea oportuna, precisa y completa.

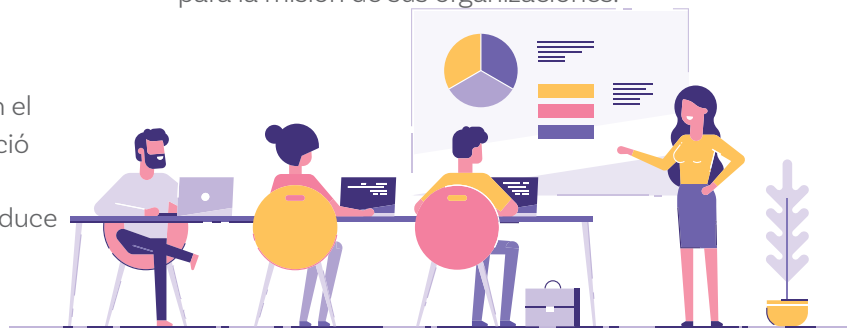
El Caso Blue Bell

La Corte Suprema de Delaware emitió un fallo en el caso *Marchand vs. Barnhill* en junio que restableció una demanda previamente desechada contra la Junta de *Blue Bell Creameries* (compañía que produce helados en los EE.UU.), que surgió de un brote de

listeria (bacteria que produce una fuerte infección alimentaria) en 2015 en la fábrica de helados. Si bien el fallo simplemente anuló la desestimación del caso de una Corte inferior, los hallazgos en *Marchand* afirmaron que, en ciertas circunstancias, la ignorancia sobre la mala gestión de riesgos no es una defensa contra la responsabilidad de la Junta.

Al restablecer la demanda, la Corte concluyó que el error de la Junta fue no establecer un comité para monitorear la seguridad alimentaria o dedicar tiempo durante sus reuniones para discutir el cumplimiento de normas de la seguridad alimentaria. Es importante la opinión de la Corte de que “en el caso de *Blue Bell*, la seguridad alimentaria era esencial crítica para la misión de la compañía”

Si bien la Junta de *Blue Bell* no ha sido hallada responsable (al momento de escribir este documento, la demanda continúa avanzando en las Cortes de Delaware), el fallo de *Marchand* afirma que las Juntas tienen el deber de supervisar de manera adecuada, particularmente, las áreas consideradas como críticas para la misión de sus organizaciones.



Acerca de El IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 200.000 miembros en 170 países. El IIA actúa como el principal defensor de la profesión de Auditoría Interna, emisor de normas internacionales y primordial investigador y educador.

El IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

Suscripciones a Disposición

Visite www.theiia.org/toner para solicitar su suscripción gratuita.

Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a tone@theiia.org.

Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en alta gerencia y participación en juntas corporativas, los siguientes respetados profesionales proveyeron dirección sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

La Explosiva Business Roundtable

Mientras los expertos legales y los asesores corporativos todavía sopesaban la importancia del fallo de Marchand, el influyente grupo de Directores Ejecutivos de la Business Roundtable anunció en septiembre un cambio significativo en su filosofía fundamental que promete cambiar la forma en que operan las Corporaciones — y sus respectivas Juntas de Directorio —.

Una nueva [Declaración sobre el Propósito de una Corporación](#) sorprendió a muchos al articular una visión ampliada de la responsabilidad social corporativa. Durante más de dos décadas, el propósito de una Corporación fue claro como el cristal, de acuerdo con la Business Roundtable: incrementar el rendimiento de los accionistas. El debate ahora se centra en hasta qué punto la nueva declaración de la Business Roundtable aleja a las Corporaciones de la noción de supremacía de los accionistas, sostenida por el economista Milton Friedman, quien ganó el Premio Nobel de Ciencias Económicas de 1976.

Sin duda, el movimiento de responsabilidad social corporativa ha experimentado un crecimiento constante, incluso entre los fondos especulativos y los grupos de inversores que vinculan sus inversiones a las prácticas ambientales, sociales y de gobierno. Sin embargo, la nueva declaración de la Business Roundtable lleva el concepto de responsabilidad social corporativa a un nuevo nivel. Eleva a los clientes, empleados, proveedores y comunidades al mismo nivel que los accionistas. Sugiere que los ideales de responsabilidad social corporativa son esenciales y que deberían incorporarse a la misión, visión y valores centrales de las organizaciones.

¿Qué significa esto para las Juntas?

En el gran esquema de Gobierno Corporativo, estos dos hechos pueden parecer intrascendentes, incluso aleatorios y no relacionados. Pero tomados con otros factores que influyen en el éxito y el fracaso de las organizaciones, no pueden ser ignorados. Estos acontecimientos, junto con influencias complejas y dinámicas en los ámbitos social, económico y tecnológico, podrían indicar un cambio operativo fundamental para los modelos de Juntas diseñados en una era de la supremacía del mercado global estadounidense de los años setenta.

Lo que esto significa para las Juntas variará significativamente dependiendo de una serie de factores, incluidos los enfoques de sus organizaciones para la gestión ejecutiva, la supervisión proactiva de la Junta, la recopilación de información y el apoyo para evaluar los riesgos que sea independiente de la gerencia. El elemento común que asegurará que las Juntas administren esta evolución puede resumirse en una palabra, y no es información; es conocimiento.

Los Directores de Juntas han señalado claramente la necesidad de fortalecer su comprensión del riesgo y las oportunidades que afectan el desempeño de la compañía. La Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD por sus siglas en inglés), en su [Encuesta de Gobierno de Empresas Públicas 2018-2019](#), descubrió que las Juntas dedican el doble de tiempo en revisar información de gerencia en comparación con la de fuentes externas, “revelando alta



dependencia de las opiniones y análisis de la gerencia en el cumplimiento de sus deberes de supervisión.”

Pero la misma encuesta sugiere que un número creciente de miembros de Junta no están satisfechos con esa información. Más de la mitad (53 %) indicó que la calidad de la información de la gerencia debe mejorar, “sugiriendo que la Junta necesita calidad antes que cantidad de la información de la gerencia.”

Además, una nueva encuesta sugiere una desalineación preocupante sobre cómo las Juntas Directivas y la Gerencia Ejecutiva perciben las capacidades de gestión



de riesgos. El informe publicado recientemente por el IIA, [OnRisk 2020: Una guía para Comprender, Alinear y Optimizar el Riesgo](#), encontró que las Juntas ven constantemente la capacidad de sus organizaciones para gestionar los riesgos más que la gestión ejecutiva, y generalmente perciben niveles más altos de

madurez de las prácticas de gestión de riesgos.

“Este hallazgo sugiere que las Juntas pueden no estar cuestionando críticamente la información que les brinda la Gerencia Ejecutiva debido a que no reciben información suficiente o tienen competencias limitadas para comprender y evaluar personalmente los riesgos”, según el informe OnRisk 2020.

Aún más preocupante es que el mismo informe OnRisk 2020 encontró poca preocupación por parte de las Juntas o la Gerencia Ejecutiva sobre la calidad de la información que se envía a la Junta. “La Alta Gerencia y los Miembros de Junta muestran confianza en la capacidad de las organizaciones para proporcionar información completa, precisa y oportuna a las Juntas para realizar sus tareas”, según el informe. “. . . A la luz de los hallazgos, el exceso de confianza, por parte de la Junta, en la capacidad de gestión de riesgos de la compañía, lamentablemente puede subestimar la importancia de la desalineación en esta área.”

Lograr lo que Parece Imposible

En cualquier época, innumerables factores pueden influir en el éxito o el fracaso de cualquier organización. Sin embargo, en la próxima década, hay un puñado de riesgos distintos, impulsados por la tecnología, que afectarán a todas las organizaciones, desde pequeñas organizaciones benéficas sin fines de lucro hasta las corporaciones más grandes del planeta. Las Juntas deben evolucionar en sus roles para abordar estos factores.

CIBERSEGURIDAD: Los riesgos cibernéticos continuarán siendo ubicuos, mutables e implacables. Las Juntas deben comprender y posiblemente desarrollar sus roles para garantizar que el enfoque de la organización en materia de ciberseguridad sea ágil y estratégico.

¿QUÉ HACER?: Establezca como objetivo que la Gerencia Ejecutiva debe proporcionar actualizaciones periódicas sobre los riesgos cibernéticos emergentes y las acciones planificadas para abordarlos. Responsabilice a la Gerencia para ser transparente sobre las vulnerabilidades. Busque que la Junta tenga un aseguramiento independiente sobre la información relacionada con los riesgos significativos correspondientes a la cibernética.

ANÁLISIS DE DATOS: La llegada de nuevas y más poderosas herramientas de recopilación de información podría abrumar fácilmente a las organizaciones con el volumen de datos que recopilan estas herramientas..

ELEMENTOS DE ACCIÓN: Asegúrese de que la Gerencia Ejecutiva comunicará cómo se recopilan, administran, protegen y utilizan los datos, incluyendo discusiones sobre la ética de la recopilación y el uso de datos. Busque un aseguramiento independiente sobre la interpretación de los datos, especialmente en lo que se refiere a los datos utilizados en la planificación estratégica.

GESTIÓN DEL TALENTO: La influencia de la nueva tecnología, particularmente la inteligencia artificial que promete eliminar el elemento humano del trabajo repetitivo, forzará un cambio fundamental en la forma en que se realiza el trabajo. El desafío se alejará de la identificación de una masa crítica de personas para realizar una tarea hacia la contratación de personas que puedan aprovechar la tecnología para realizar esas tareas de manera eficiente y efectiva.

ELEMENTOS DE ACCIÓN: Impulse estrategias de adquisición y retención de talento humano que sean lo suficientemente sofisticadas y flexibles como para adaptarse a las demandas creadas por las tecnologías que cambian rápidamente.

TECNOLOGÍA: El ritmo implacable del cambio tecnológico exige que los Directorios se vuelvan más astutos y estén en sintonía para hacer negocios en la era digital. Las Juntas deben evolucionar para atraer a los miembros que son más expertos en tecnología, diversos y abiertos a la innovación, y que pueden aportar ideas creativas.

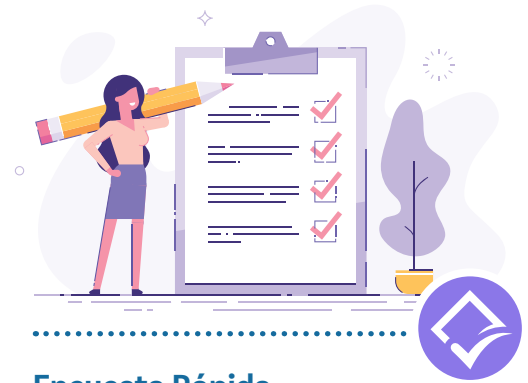


ELEMENTOS DE ACCIÓN: Establezca expectativas para que las discusiones sobre las nuevas tecnologías sean equilibradas y aborden los beneficios percibidos, así como los posibles impactos negativos. Cree oportunidades para educar a las Juntas sobre nuevas tecnologías a través de expertos externos. Aprenda a conectar los puntos entre las nuevas tecnologías y su influencia en los procesos comerciales, estrategias y riesgos.

Pensamientos Finales

Cada uno de estos factores se desarrollará en un contexto de mayor presión de los accionistas y las autoridades reguladoras para priorizar el éxito a largo plazo, que sea sensible al uso de los recursos naturales, los derechos de los empleados, los impactos en las comunidades y las relaciones con los proveedores, al tiempo que se garantiza una rentabilidad suficiente para los inversores.

Las Juntas deben tener conocimiento no solo sobre los riesgos que podrían descarrilar los objetivos de la organización, sino también sobre la capacidad de la organización para gestionar esos riesgos. Esto comienza con la construcción de redes de información confiables que incluyen fuentes externas a la organización y un proceso para asegurar que la información que recibe la Junta sea precisa, completa y oportuna.



Encuesta Rápida

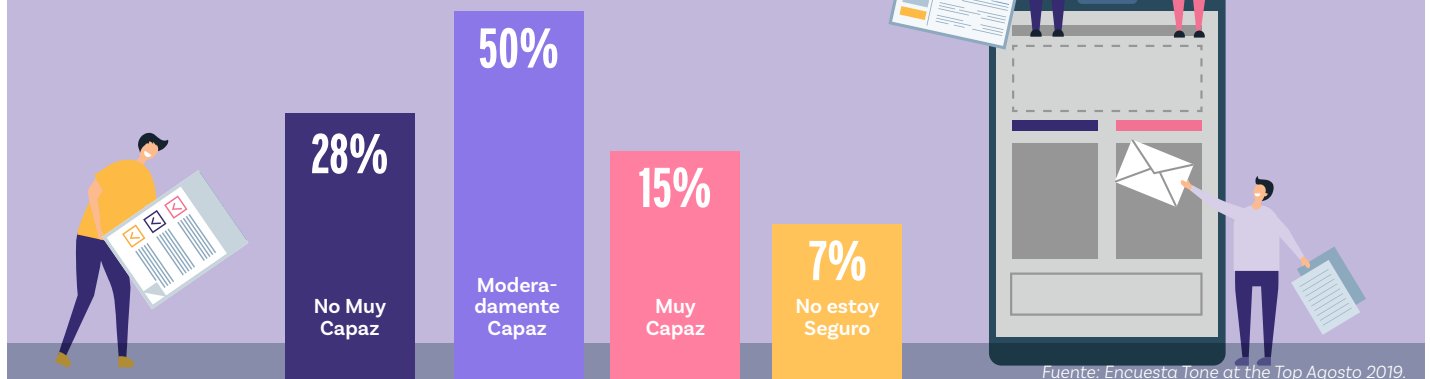
¿Qué pasos debería tomar su Junta para mejorar la calidad de la información (puntualidad, precisión, integridad) proveniente de la administración ejecutiva?

- Hacer responsable a la Gerencia Ejecutiva cuando la información compartida con la Junta demuestre ser inexacta, incompleta o anticuada.
- Buscar información sobre riesgos clave de expertos fuera de la organización para complementar la información proporcionada por la Gerencia Ejecutiva.
- Buscar confirmación independiente de la información provista por la Gerencia Ejecutiva de la auditoría interna.
- No es necesaria ninguna acción. Confío en la calidad de la información proporcionada por la Gerencia Ejecutiva.

Visite www.theiia.org/tone para responder la pregunta y conocer cómo han respondido otros.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA RÁPIDA:

¿Cuán capaz es su organización para lidiar con un cambio rápido o disruptivo?



Copyright © 2019 por The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos los derechos reservados.

El presente documento fue traducido por el IAI ECUADOR el 4/11/2019.