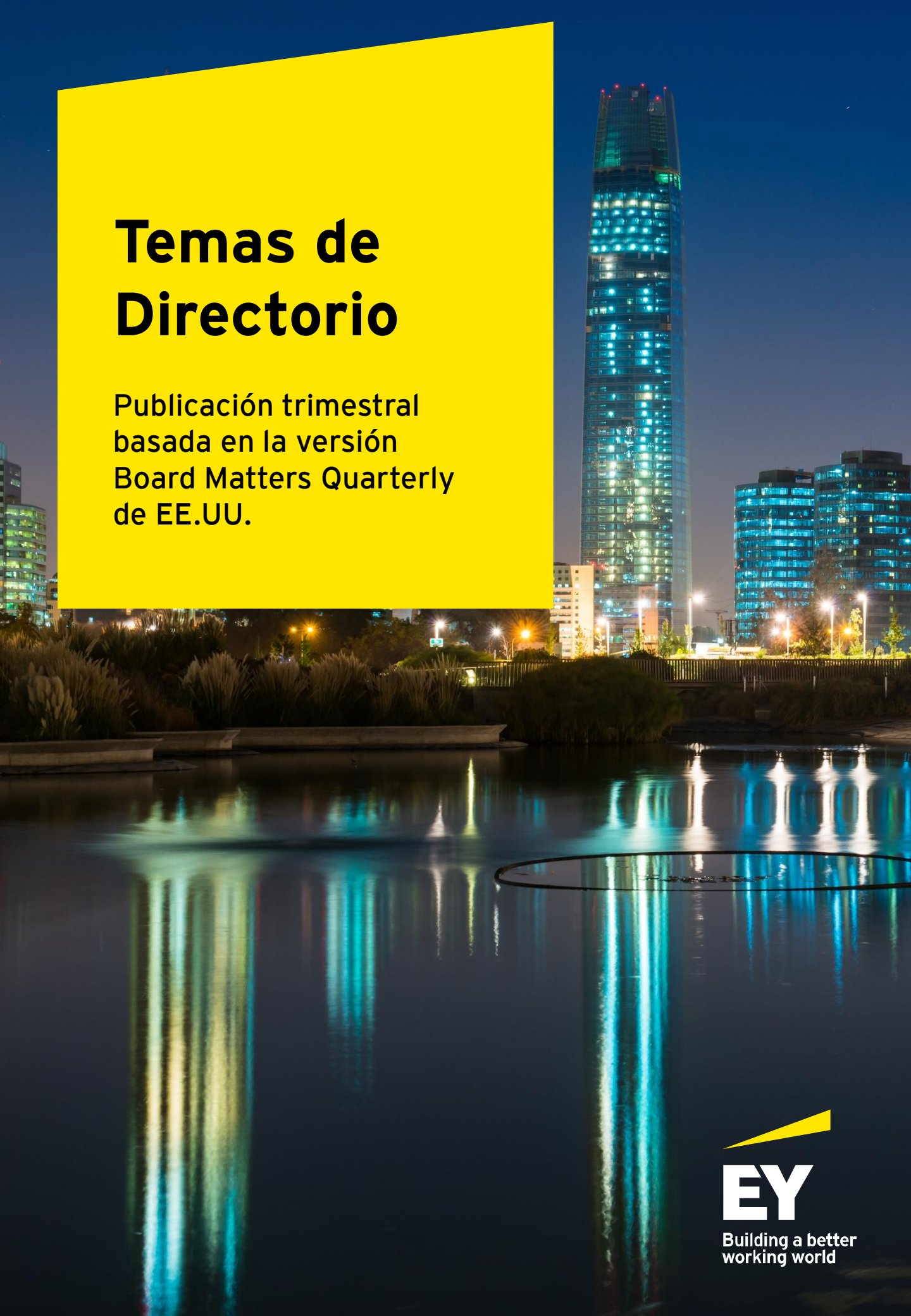
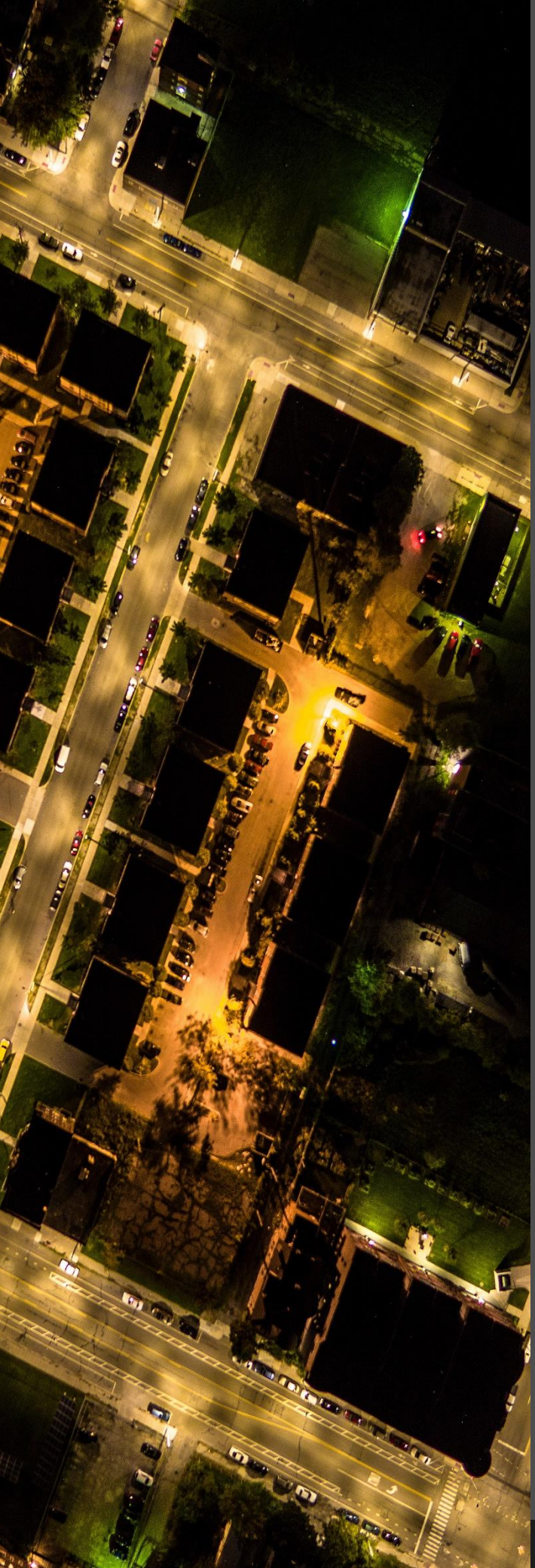


Temas de Directorio

Publicación trimestral basada en la versión Board Matters Quarterly de EE.UU.

EY
Building a better working world



Temas de Directorio

El papel del directorio en momentos de crisis

En el mundo de hoy, las crisis corporativas estallan cada vez más rápido y tienen un impacto más grande que nunca. El ciclo de noticias de 24 horas y la prevalencia de las redes sociales contribuyen al riesgo de desestabilización.

Una crisis puede ser el resultado diferentes tipos de incidentes y se manifiesta de muchas formas. Por ejemplo:

- Informes o incluso indicios de mala conducta ejecutiva o una cultura laboral tóxica puede desatar una tormenta mediática.
- Videos y comentarios negativos o engañosos que se pueden viralizar y dañar reputaciones.
- La polarización de las personas, las políticas gubernamentales y los políticos puede tomar a las empresas desprevenidas y ponerlas en debates altamente públicos.
- La ejecución de iniciativas de modelos de negocios y ciertas estrategias de incentivos de remuneración pueden causar consecuencias imprevistas y riesgos para toda la empresa.
- Los desastres naturales y los causados por el hombre provocan un desequilibrio en las cadenas de suministro estrechamente vinculadas, lo que agudiza la manera en que un evento regional puede tener efectos significativamente mayores y de mucho más largo alcance.
- Una sola infracción cibernética puede tener consecuencias devastadoras.

Estos incidentes pueden poner en duda la eficacia del directorio de una empresa y su capacidad para proporcionar supervisión y gobernanza eficaces.

Si bien la prevención debe siempre seguir siendo una prioridad, la preparación anticipada para las crisis ahora es imperativa, ya que evitarlas por completo es casi imposible. Por ejemplo, el entorno actual de ciberamenazas es tal que es probable que sólo sea cuestión de tiempo antes de que todas las empresas sufran un evento de este tipo. Ya sea que la causa de la crisis es una actividad ilícita corporativa, un ataque terrorista o un desastre natural, la capacidad de una empresa para gestionar una respuesta oportuna y bien coordinada a la crisis y comunicarse con las partes interesadas es fundamental.

Para ayudar a las empresas a prepararse para este desafío, los directorios deben determinar si la gerencia tiene un programa práctico y relevante de respuesta a las crisis, supervisar y cuestionar activamente todos los aspectos de este programa, incluyendo las consideraciones clave antes, durante y después de un evento. Esto incluye determinar si es que la gerencia cuenta con un esquema adecuado y tiene capacidades sostenibles para permitir que la empresa reaccione y se recupere rápidamente de estos eventos.

Al prepararse para una crisis y, especialmente al enfrentarse a ella, los directorios también deben comprender las funciones y las posibles consecuencias para las principales partes interesadas. Asimismo, deben participar en diversas simulaciones y ejercicios prácticos con los equipos de gerencia para mejorar su eficacia en la respuesta a las crisis.

Si bien la prevención debe siempre seguir siendo una prioridad, la preparación anticipada para las crisis es ahora imperativa, ya que evitarlas por completo es casi imposible.

Supervisión del programa de la administración de respuesta a las crisis

Una crisis corporativa puede afectar la cultura organizacional, las operaciones comerciales y la reputación, lo que puede tener importantes repercusiones financieras, legales y regulatorias.

Por lo tanto, un programa de gestión de crisis debiera reunir una cantidad de partes interesadas que puedan comprender las posibles consecuencias, ayudar a planificar y a recuperarse de una crisis. El programa debe ser gestionado por alguien con amplia experiencia legal y de cumplimiento, que sea capaz de gestionar las respuestas operativas y tácticas del día a día. También debe alinear estrechamente a los líderes de comunicación interna y externa para asegurarse de que las decisiones y los mensajes se comuniquen clara y directamente a las audiencias clave.

El programa de gestión de crisis debe ser un proceso dentro del conjunto de herramientas de resiliencia más amplio de la empresa y debe estar integrado en su programa de gestión de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés). Esta integración ayuda a asegurar que la planificación de la respuesta a las crisis esté alineada e informada por el plan estratégico y las tolerancias de riesgo de la empresa, y que sea dinámica y evolucione junto con los cambios en la evaluación y priorización de riesgos. Lo más importante es que un programa sólido de ERM es fundamental para la gestión de riesgos, la prevención de litigios y la mitigación de pérdidas.

Partes interesadas involucradas en la respuesta a las crisis

Como pieza central de la respuesta de la empresa, el programa de respuesta a las crisis debe involucrar a grupos interesados clave e integrar sus conocimientos y experiencia en la gestión y recuperación de la crisis.

El equipo de respuesta a las crisis debe trabajar en estrecha colaboración con los líderes de las unidades de negocio afectadas para ejecutar los planes de recuperación en caso de desastre o de continuidad de negocios. Entre los puestos clave en la respuesta de la empresa se pueden encontrar los siguientes:

- **Gerente general (CEO, por sus siglas en inglés):** el CEO debe estar involucrado en la dirección de los esfuerzos de gestión de crisis (a menos que se determine lo contrario), incluyendo la activación del equipo de gestión y los recursos adecuados para recopilar información y trabajar rápidamente para determinar las medidas apropiadas para mitigar los efectos de la crisis.
- **Operaciones comerciales y unidades de negocios afectadas:** el director de operaciones (o un ejecutivo equivalente de la unidad de negocios afectada) debe centrarse en comprender el efecto que la crisis tuvo en las operaciones de toda la empresa (incluyendo clientes, proveedores y otras partes afectadas), además de la ejecución de la recuperación de desastres y planes de continuidad de negocios. El equipo de operaciones comerciales debe asegurarse de que las operaciones están respaldadas adecuadamente durante la crisis y debe esforzarse por volver a la "normalidad" de la forma más rápida y eficiente posible.

- **Abogados de la empresa y asesores jurídicos externos:** los abogados de la empresa son parte integral de casi todas las actividades de respuesta y necesitan contar con la mayor cantidad de información posible para determinar el posible cumplimiento y los efectos legales e interactuar eficazmente con las distintas partes, incluidos los asesores jurídicos externos, que también desempeñan un papel fundamental durante toda la respuesta. Anticipándose a una crisis, los abogados de la empresa deben verificar que las sesiones informativas iniciales y las declaraciones hechas a la prensa se desarrollen para los eventos de crisis (incluidas las consideraciones con respecto a las posibles responsabilidades, las omisiones o representaciones incorrectas significativas). Además del mensaje, las empresas también necesitan asegurarse de que las líneas de aprobación sean claras y determinar quién será el vocero. Los abogados de la empresa también deben verificar que existan acuerdos o anticipos para las partes externas fundamentales (incluido el acceso directo a números de teléfonos celulares de terceros). En particular, los abogados de la empresa deben asegurarse de que conocen los requisitos específicos de seguros, los criterios y protocolos relacionados que deben seguirse para poder ser seleccionados para los recobros de seguros.
- **Gerente de comunicaciones o equivalente:** es esencial para establecer la confianza a través del intercambio de mensajes creíbles y transparentes que definen lo que ha ocurrido, el impacto y la forma en que la organización está tratando de estabilizarse, aprender y mejorar a partir de la crisis. El gerente de comunicaciones también supervisará el seguimiento de cualquier comentario o acontecimiento nuevo en las redes sociales o en cualquier otro lugar. Actúa como conducto para tomar las decisiones adoptadas y convertirlas en mensajes y acciones reactivas o proactivas. Dependiendo de la gravedad del problema, también puede participar un equipo de comunicación de crisis externo.
- **Gerente de riesgos (CRO, por sus siglas en inglés):** el CRO debe trabajar en estrecha colaboración con los abogados de la empresa para identificar y gestionar proactivamente cualquier riesgo que pueda surgir como resultado de la crisis o del plan de respuesta a las crisis (por ejemplo, cumplimiento, seguridad).
- **Gerente de finanzas (CFO, por sus siglas en inglés):** dependiendo del efecto económico, el CFO trabajará en estrecha relación con los abogados de la empresa para presentar cualquier revelación pública exigida, relacionada con el evento y también desempeñará un papel importante en la coordinación con los abogados de la empresa en la presentación de reclamos de seguros y en el seguimiento de los protocolos requeridos. El CFO también trabaja de manera integral con las unidades de negocio para evaluar el impacto de la crisis (por ejemplo, consideraciones financieras y de liquidez, impactos operativos y funcionales, consecuencias para la comunidad inversionista) y trabaja rápidamente con otros miembros del equipo ejecutivo en posibles respuestas.
- **El auditor externo:** el auditor necesita comprender y evaluar los posibles efectos financieros adversos de la crisis (como las repercusiones en la reglamentación, la legislación y el control interno) y asegurarse de que los efectos financieros relacionados y las revelaciones adecuadas sean reflejadas de manera precisa en los estados financieros.
- **Equipos de tecnología, sistemas de información y seguridad:** dependiendo de la naturaleza del evento de crisis, los sistemas clave, las tecnologías de apoyo y los datos pueden no estar accesibles o resultar comprometidos. En caso de que la crisis tenga una dimensión cibernética, el director de información, el director de seguridad y el director de tecnología constituyen el eje de la respuesta operativa. Estos profesionales pueden necesitar trabajar con otras funciones empresariales para determinar alternativas a los procesos clave con el fin de apoyar a las partes interesadas afectadas (clientes, empleados, etc.) y posiblemente implementar procesos de respaldo (tales como soluciones manuales) durante la crisis.
- **Relaciones con los inversionistas, gobierno corporativo y relaciones públicas:** estas funciones desempeñarán un papel determinante en la evaluación de las consecuencias de la crisis para la comunidad de inversionistas y en el desarrollo de una estrategia comunicacional adecuada.
- **Investigadores externos, marketing y recursos humanos:** estas funciones pueden desempeñar un papel clave en la recopilación, identificación y descubrimiento de evidencias, así como en las comunicaciones internas y externas.

Componentes de crisis y consideraciones

Tipos de crisis y sus causas	Acciones posibles a considerar	Partes interesadas clave a considerar e involucrar

▪ Escándalos o fraudes corporativos
▪ Mala conducta de empleados y/o ejecutivos
▪ Colapso del gobierno corporativo
▪ Fallas de un producto o su retirada del mercado
▪ Eventos e infracciones relacionados con la ciberseguridad
▪ Eventos del mercado externo
▪ Desarrollos geopolíticos
▪ Eventos medioambientales o desastres naturales
▪ Cobertura negativa en las redes sociales
▪ Cultura corporativa deficiente
▪ Violencia en el lugar de trabajo
▪ Consecuencias imprevistas de la ejecución de un modelo de negocios
	▪ Comunicarse continuamente durante la crisis
	▪ Investigar para determinar:
	  ▪ ¿Cómo y qué ocurrió?
	  ▪ ¿Cuándo fue la primera vez que la empresa se enteró?
	  ▪ ¿Quién más lo sabe? ¿Quién debería saberlo?
	  ▪ ¿La administración está implicada?
	  ▪ ¿Se infringieron las leyes, reglamentos o políticas corporativas?
	  ▪ ¿Qué aspectos de las operaciones de la empresa se han visto alterados?
	  ▪ ¿Quién fue el responsable?
	  ▪ ¿Qué propiedades o tecnologías se vieron afectadas?
	  ▪ ¿Hay alguna información que la empresa esté esperando?
	  ▪ ¿Los medios de comunicación han cubierto este u otro tema similar?
	  ▪ ¿Cómo es probable que cambie la situación?
	▪ Realizar actividades forenses, de ser necesario.
	▪ Evaluar los daños y la gravedad de la crisis
	▪ Contener, remediar, erradicar y comunicar
	▪ Monitorear (medios de comunicación internos y externos, incluyendo las redes sociales).
		▪ Partes interesadas internas
		  ▪ El directorio
		  ▪ Los abogados de la empresa
		  ▪ Cumplimiento/gestión de riesgos
		  ▪ Auditoría interna
		  ▪ Relaciones con los inversionistas
		  ▪ Recursos humanos
		  ▪ Finanzas
		  ▪ Seguridad de la información
		  ▪ Seguridad corporativa
		  ▪ Relaciones públicas
		  ▪ Líneas de negocio afectadas
		  ▪ Empleados
		  ▪ Asuntos de gobierno corporativo
		▪ Partes interesadas externas
		  ▪ Organismos responsables de la aplicación de la ley
		  ▪ Legisladores y reguladores
		  ▪ Asesores jurídicos externos
		  ▪ Especialistas externos (por ejemplo, contabilidad, consultores de medios de comunicación)
		  ▪ Empresas de seguros
		  ▪ Bancos y entidades crediticias
		  ▪ Deudores y accionistas
		  ▪ Vendedores y proveedores
		  ▪ Clientes
		  ▪ Medios de comunicación
		  ▪ Analistas de mercado
		  ▪ Comunidad local

Objetivos de un programa eficaz de respuesta a las crisis

Antes de un evento

Apoyar la cultura de conciencia del riesgo deseada: una cultura consciente del riesgo con programas sólidos de ética y cumplimiento puede ayudar a prevenir ciertos tipos de crisis y mejorar las respuestas a otras. El proceso de ERM de la empresa debe favorecer la derivación a instancias superiores de las preocupaciones, comunicar claramente las responsabilidades de gestión del riesgo en toda la organización y alinear los valores y comportamientos fundamentales con los incentivos salariales.

Mejorar los sistemas de alerta temprana: antes de una crisis real, las empresas deben decidir qué temas clave deben ser presentados a los líderes de las unidades de negocio, a la alta administración y al directorio. En la medida de lo posible, las empresas pueden adoptar factores desencadenantes explícitos de derivación a instancias superiores para limitar el grado en que las comunicaciones con los superiores se retrasan de manera inadvertida.

En particular, los controles de revelación y los procesos de ERM de la empresa deben permitir la evaluación y mitigación de riesgos antes de que estalle una crisis, incluidos los riesgos que puedan estar incorporados en la estrategia o cultura de la empresa. Esto requiere que la empresa promueva la derivación a instancias superiores de las preocupaciones, (como la presentación de información al directorio según corresponda) y que dedique más tiempo a analizar el contexto comercial externo en busca de riesgos en el horizonte.

También requiere que las empresas identifiquen y comprendan la conectividad e interdependencia entre las diferentes líneas de negocio, geografías y a través de la cadena de suministro. En particular, los directorios deben tener un conocimiento sólido de los procesos de gestión y de los criterios derivación a instancias superiores que se utilizan al informar al directorio.

Definir las funciones, las responsabilidades y la toma de decisiones, además del protocolo, de comunicación, en una situación de crisis: la administración y el directorio deben entender claramente sus respectivas funciones y responsabilidades antes, durante y después de un evento perturbador. Las empresas necesitan definir las actividades apropiadas del directorio y de la alta gerencia durante una crisis, como quiénes tomarán las decisiones, cómo se informarán y tomarán esas decisiones, y quiénes vendrán a ayudar. Los procesos y los canales de comunicación (que pueden incluir plataformas de comunicación alternativas) deben ser previamente acordados.

Esto incluye la identificación y formación de un portavoz de la empresa, que puede variar en función de la naturaleza de la crisis. Cuando ocurre un evento de crisis, las empresas deben estar preparadas y ya tener respondidas preguntas sobre quién debe ser informado, quién hablará con los reguladores, cómo tratar con los medios de comunicación, qué tipo de mensaje necesita ser comunicado, etc.

Una vez que se hayan definido los protocolos y las responsabilidades, se podrá dar una respuesta continua y coordinada. Las operaciones comerciales pueden verse interrumpidas durante una crisis, por lo que es importante determinar qué miembros del equipo de administración (incluidos los suplentes) se centrarán en las operaciones y quiénes se centrarán en remediar los efectos de una crisis.

Las empresas líderes ponen a prueba sus planes de preparación para la crisis a través de ejercicios prácticos que desafían a los principales altos directivos y a aquellos involucrados en la respuesta a la crisis.

Identificar e incorporar a aliados clave y asesores externos: la empresa debe identificar los puntos de contacto, abrir líneas de comunicación y, en algunos casos, llegar a acuerdos con los asesores externos que puedan necesitar para asegurar y activar rápidamente durante una crisis (por ejemplo, asesores legales, firmas de relaciones públicas).

Desarrollar por adelantado materiales de referencia para las comunicaciones: las empresas pueden prepararse para abordar las 15 o 20 disrupciones más comunes a las que se pueden enfrentar, con mensajes adecuados para los diferentes integrantes, circunstancias y canales de medios de comunicación. Los borradores de plantillas de comunicados de prensa y guiones -que pueden ser entregados a través de noticias impresas, televisión y otros canales de redes sociales clave-, deben ser elaborados de antemano.

Además, las empresas pueden desarrollar una colección de comunicaciones con los clientes que cubra experiencias y alternativas probables, y elaborar mensajes específicos para clientes de alto valor para cada uno de los principales productos o servicios. El borrador de comunicaciones de crisis también debe cubrir a las contrapartes, los proveedores y los empleados.

Ensayar una respuesta: las empresas necesitan ejercitar el músculo que es responsable de responder a una crisis. Las empresas líderes ponen a prueba sus planes de preparación para la crisis a través de ejercicios prácticos que desafían a los principales altos directivos y a aquellos involucrados en la respuesta a la crisis (por ejemplo, abogados, relaciones públicas) utilizando escenarios realistas.

Estos ejercicios de simulación generan eficiencia y confianza, y permiten a las empresas actuar con mayor precisión cuando se produce una crisis real. La preparación de crisis y el ensayo de tales respuestas ayudarán a las organizaciones a identificar cualquier vacío posible y les permitirá desenvolverse mejor en la crisis.

Los directorios deben supervisar estos ejercicios de preparación y participar en ellos cuando corresponda.

Durante un evento

Implementar un plan de comunicación e información entre todas las partes interesadas internas: un programa de respuesta centralizado debe proporcionar orientación a todas las líneas de negocio involucradas en la respuesta y establecer un nivel de entendimiento sobre qué información es crucial para que los altos directivos la conozcan, además de cuándo y cómo expresarla.

Las empresas deben trabajar para investigar cuidadosamente y recopilar rápidamente la mayor cantidad de información posible sobre la crisis (como el monitoreo proactivo de las redes sociales y otros blogs para obtener una mejor comprensión de las percepciones de las partes interesadas y de los medios de comunicación).

Durante el proceso de recopilación de información, las empresas deben verificar la exactitud de los hechos para evitar actuar sobre cualquier suposición mal informada o mala información. Si bien la visibilidad del CEO debe depender de la naturaleza de la crisis, es fundamental que esté preparado para salir a la luz pública según sea necesario para proteger la empresa y confiar en la marca, demostrar un liderazgo sólido y comunicar credibilidad a las partes interesadas clave.

Gestionar de forma centralizada todas las consultas recibidas de grupos externos e internos: las comunicaciones a audiencias internas y externas deben planificarse cuidadosa y minuciosamente, ser realizadas por la administración y ser ejecutadas con la supervisión del directorio. Dichas comunicaciones deben vincularse con la ética y los valores de la empresa y ser oportunas, precisas y coherentes, ya que la falta de mensajes claros puede plantear o introducir riesgos de litigio. Hay menos espacio para mensajes conflictivos o imprecisos cuando todas las comunicaciones relacionadas con las crisis son gestionadas de forma centralizada por el equipo de respuesta.

Examinar las complejidades de trabajar con grupos externos: la gestión de crisis involucrará un gran número de partes externas, como asesores jurídicos externos, reguladores, asesores o investigadores externos (especialmente si la administración está implicada en la crisis), y organismos de seguridad. Un programa de respuesta centralizado ayuda a garantizar un flujo oportuno y coordinado de información para estos grupos que integra el conocimiento de las principales partes interesadas internas.

Colaborar con las unidades de negocio para apoyar las operaciones en curso y ejecutar la recuperación en caso de desastre y los planes de continuidad del negocio: es imperativo que la empresa cuente con una administración que pueda centrarse en la gestión del negocio (al mismo tiempo que administra y mantiene la experiencia del cliente) durante una crisis, mientras que otras se dedican a la gestión de la crisis y a la restauración de las operaciones.

Durante una crisis, las empresas pueden necesitar acceso a recursos financieros y capital de trabajo adicionales, y esos recursos deben durar durante una crisis prolongada. Por consiguiente, es fundamental que las empresas hayan establecido por adelantado planes de contingencia financiera sólidos y probados que estén directamente vinculados a sus procesos de gestión de crisis; de esta manera, cuando se producen crisis, los equipos de crisis y los equipos operativos pueden trabajar de manera eficaz con los recursos de la tesorería para gestionar las necesidades de liquidez y de capital de trabajo.

Las empresas también deben reconocer que esos planes de contingencia financiera pueden tener que resistir las fallas del mercado en toda la industria, tiempo durante el cual la liquidez y el capital pueden no estar disponibles fácilmente. Además, establecer acuerdos de contingencia con los principales socios comerciales (especialmente con los proveedores esenciales) antes de un evento de crisis también puede ser útil para hacer una transición de vuelta a la normalidad.[2]

Después de un evento

Definir el esfuerzo de recuperación en función de las necesidades esenciales del negocio: las iniciativas desconectadas de las distintas unidades de negocio podrían tener prioridades contrapuestas y dificultar una recuperación oportuna. Se requiere un punto central de autoridad para supervisar la priorización de los procesos fundamentales de negocio en toda la organización para alinearlos con los objetivos estratégicos de la empresa y basar dicha priorización en los mayores riesgos para la empresa.

Priorizar las comunicaciones con las partes interesadas clave: el esfuerzo de recuperación debe dar prioridad a las comunicaciones abiertas, oportunas y basadas en hechos con los empleados, clientes, accionistas, empresas conjuntas, alianzas comerciales y otras partes interesadas para ayudar a crear transparencia, fomentar una cultura de integridad y restaurar la confianza.

Identificar y remediar cualquier causa subyacente o sistémica de la crisis: las empresas deben contar con procedimientos establecidos para aprender continuamente de la respuesta a los incidentes y mejorar, incluyendo un análisis para identificar las causas que pueden estar arraigadas en la cultura y las prácticas de la empresa. Los equipos de gestión deben llevar a cabo las evaluaciones posteriores a la crisis en cualquier incidente que se produzca después de la crisis para evaluar la eficacia de los planes de respuesta y discernir las lecciones aprendidas.

Una crisis puede ser inevitable; sin embargo, un plan de gestión de crisis y un programa de ERM eficaces, junto con una actitud firme desde la dirección y la mitigación de riesgos, pueden ayudar a detectar y prevenir una crisis antes de que llegue. Aunque las empresas no pueden predecir cuándo puede ocurrir una crisis o un evento de cisne negro (acontecimiento inesperado que provoca consecuencias extremas), los directorios deben preparar a sus organizaciones para que tengan la capacidad de reaccionar y recuperarse de una crisis con resiliencia y solidez.

Las organizaciones, y en especial los líderes, se definen por una crisis. La forma en que una empresa y sus ejecutivos superan una crisis puede tener un enorme impacto económico y en la marca de una empresa: puede impulsar a un CEO a través de la confianza de las partes interesadas para que asuma un cambio mayor, o puede producir consecuencias negativas debido a que una empresa o sus principales ejecutivos manejaron mal una situación. La importancia de estar preparados y saber que esto realmente va a suceder, con un gran equipo de administración que se esfuerza por hacerlo bien, es una de las cosas más cruciales que los CEO y los directorios tienen que preparar para el futuro.

Consideraciones de supervisión del directorio

Antes de un evento

- El directorio debe marcar la pauta desde la dirección en cuanto a la importancia de la gestión de crisis. Un sólido programa de respuesta puede considerarse de baja prioridad, y es posible que el tiempo y el dinero no se asignen adecuadamente a la planificación de crisis, los ensayos de respuesta y los esfuerzos de reparación. El directorio puede ayudar a abordar este desafío y aumentar la importancia de la preparación y la presteza ante potenciales eventos.
- Dependiendo de la naturaleza de la crisis, las juntas pueden necesitar tener un vocero que hable en nombre del directorio y de la empresa. El directorio debe designar a un portavoz (idealmente un líder independiente del directorio) que estará preparado para representar a la empresa y al directorio, según sea necesario, y que servirá como punto de contacto clave para la administración durante el evento.
- El directorio debe sentirse cómodo con el plan de respuesta a las crisis, incluyendo la forma en que este obtendrá información durante el evento, y debe supervisar activamente su desarrollo y pruebas.
- El directorio debe tener un profundo conocimiento de la estrategia de la empresa, la cultura, los protocolos de revelación, el proceso de ERM y los desarrollos comerciales externos. Este conocimiento le permite desafiar los sesgos de la administración, ayudar a identificar las señales de advertencia que podrían ser indicativas de una crisis y establecer que los objetivos estratégicos y los valores de la empresa impulsan la planificación y la respuesta a las crisis. Los directorios principales también pueden considerar la posibilidad de contratar a un tercero o de que se realice una evaluación externa sobre la eficacia del plan de respuesta a las crisis y señalar cualquier deficiencia importante.
- El directorio debe tener una buena comprensión de las pólizas de seguro que posee la empresa, incluidos los criterios para el reembolso de las indemnizaciones, los criterios que provocarían la nulidad de la cobertura del seguro, lo que se cubriría y la cobertura.
- El directorio debe verificar que se ha establecido un sistema sólido de comunicación y monitoreo para evaluar cómo se están desenvolviendo los eventos en tiempo real y asegurarse de que las decisiones estén en sincronía con los eventos en terreno.

Durante de un evento

- El directorio debe comprender el alcance de la crisis y su impacto actual y potencial a fin de determinar el alcance de la participación del directorio (incluyendo si se justifica un comité especial ad-hoc o un abogado designado para el directorio), así como también para supervisar y ayudar a guiar la estrategia de respuesta. Esta estrategia debe incluir la comunicación con las distintas partes interesadas, incluidos los empleados, los clientes, el público, los accionistas, terceros y, potencialmente, los reguladores y los organismos responsables de la aplicación de la ley.
- El directorio debe recibir regularmente información de la administración sobre los últimos hallazgos, las indagaciones de los reguladores y de los organismos responsables de la aplicación de la ley, el impacto en los proveedores y vendedores, el sentimiento de los clientes, las reacciones de los empleados, las presentaciones de litigios, las consideraciones sobre seguros, la cobertura de los medios de comunicación (medios de comunicación tradicionales y redes sociales) y las reacciones de los principales accionistas. En el caso de que la administración esté implicada y un proveedor o investigador externo sea designado para llevar a cabo una investigación, el directorio (o el comité apropiado) debe supervisar de cerca ese proceso. El directorio también debe recibir cualquier información relacionada directamente de terceros.
- El directorio (o el comité apropiado) debe apoyar y, al mismo tiempo, proporcionar una supervisión independiente y efectiva al interactuar con el equipo de administración ejecutiva y otras partes interesadas clave.
- El directorio puede ayudar a garantizar que la respuesta de la empresa a las crisis sea coherente con sus valores y propósitos fundamentales. Pueden surgir nuevos riesgos y consecuencias imprevistas de la crisis, y los directores deben trabajar con la administración para supervisar proactivamente la situación dinámica. La forma en que una organización responde a una crisis puede hablar de ella y es una prueba de su cultura y procesos.
- Una vez que se establece un equipo de respuesta, un plan de gestión de crisis eficaz es aquel que lidera con valores y se comunica abiertamente, con humildad y rapidez con las principales partes interesadas (consumidores, inversionistas, medios de comunicación, reguladores, etc.).

La forma en que una organización responde a una crisis puede hablar de ella y es una prueba de su cultura y procesos.

Después de un evento

- El directorio debe evaluar la idoneidad de la respuesta de la administración a la crisis y las medidas de evaluación, recuperación y corrección posteriores a la esta. Los sistemas de respuesta a las crisis más eficaces son aquellos que instituyen un circuito continuo de comunicación que permite a la organización identificar de mejor manera los riesgos antes de que surja una crisis para reducir la probabilidad de que ocurra y mejorar su respuesta en caso de que surja.
- El directorio debe evaluar su propio papel en la respuesta a la crisis, incluyendo si tiene las habilidades, estructura e información necesarias para permitir una acción rápida, decisiva e informada. Es probable que un evento provoque el escrutinio de los inversionistas sobre el cumplimiento y la gobernanza de la empresa, incluyendo el personal directivo del directorio, de los comités y las competencias de los directores.
- Entre otras cosas, este escrutinio podría dar lugar a solicitudes de participación, presentaciones de propuestas de accionistas, campañas públicas en contra de directores específicos e intereses de fondos de cobertura activistas. La autoevaluación proactiva, la participación directa con los accionistas clave, las comunicaciones transparentes en torno a los esfuerzos de reparación y los cambios a nivel del directorio pueden ayudar a abordar las inquietudes de los inversionistas.

Preguntas que el directorio puede considerar

- ¿La empresa ha desarrollado un "manual de tácticas" de gestión de crisis con flujos de procesos de decisión y protocolos de derivación a instancias superiores? ¿Todos los participantes conocen sus funciones y los procesos fundamentales de aprobación que se establecen para estar seguros de que éstas sean rápidas y directas?
- ¿La empresa ha considerado y cuestionado los tipos de crisis que puede enfrentar, dónde y qué tan probables pueden ser tales eventos?
- ¿La empresa ha identificado a las personas que dirigirán las comunicaciones durante una crisis?
- ¿La empresa ha identificado a los asesores externos en los diferentes escenarios en los que planea buscar asesoría? De ser así, ¿se han establecido acuerdos con éstos para que puedan movilizarse rápidamente? ¿Dispone la empresa de un lugar o sala virtual segura para reunirse en caso de crisis?
- ¿Con qué frecuencia los altos directivos participan en ejercicios de simulación utilizando escenarios de crisis realistas?
- ¿Y cuál es el papel del directorio en estos?
- ¿La planificación de la respuesta de la empresa da prioridad a las comunicaciones con las partes interesadas clave, incluidos los empleados, los clientes, los accionistas y los socios comerciales?
- Si hoy se produjera una crisis, ¿cuán preparada está la empresa para reaccionar con precisión, rapidez y confianza?

Evaluación comparativa de las revelaciones de ciberseguridad

Los directorios, ejecutivos, inversionistas, reguladores y otras partes interesadas han expresado un creciente interés en comprender cómo se protegen las empresas contra los incidentes de ciberseguridad, cómo los planifican y cómo responden a ellos.

A medida que avanzan las amenazas a la ciberseguridad y los riesgos se vuelven más complejos y extensos, es probable que se intensifique la atención prestada a la revelación de información sobre las empresas en expedientes públicos.

Los crímenes en materia de ciberseguridad son una amenaza que va en aumento y que se enfrenta a desafíos únicos derivados de la complejidad de un ecosistema empresarial interconectado y de la rápida evolución de la tecnología.

Aunque la Comisión de Valores y Bolsa de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) ha exigido a los solicitantes de registro que revelen información acerca de los riesgos comerciales y los desarrollos sustanciales en sus informes anuales durante décadas, las empresas se enfrentan a desafíos particulares a la hora de informar públicamente acerca de las amenazas a la ciberseguridad.

Esto se debe en parte a la necesidad de revelar información importante a la vez que se mantiene la información potencialmente sensible fuera del alcance de los atacantes.

Para ayudar a informar a las partes interesadas, realizamos un análisis de las revelaciones relacionadas con la ciberseguridad de las empresas de la lista Fortune 100. Estas empresas suelen ser líderes a medida que las prácticas de revelación sobre gobernanza siguen evolucionando. La revisión se basó en dos presentaciones públicas prominentes ante inversionistas: las presentaciones del Formulario 10-K y los *proxy statement*. Este último es un documento con información que las empresas que cotizan en bolsa en EE.UU. tienen que enviar a sus accionistas antes de la junta anual. Éste contiene información clave que se va a tratar, así como la composición, prácticas y remuneraciones de los directores, entre otros.

Nuestras observaciones revelaron que la profundidad y la naturaleza de las revelaciones relacionadas con la ciberseguridad varían ampliamente, lo que sugiere que existe la oportunidad de mejorar la forma en que se comunican los riesgos de la ciberseguridad, los marcos de gestión de los riesgos de la ciberseguridad y la supervisión del directorio. Este informe tiene por objeto proporcionar a las empresas y a otras partes interesadas perspectivas sobre el ámbito de la revelación que evoluciona rápidamente.

Nuestra perspectiva

Los riesgos relacionados con la ciberseguridad son complejos, por lo que puede resultar difícil proporcionar información significativa a los inversionistas y otras partes interesadas sin revelar hechos que podrían perjudicar los esfuerzos de la empresa por proteger la seguridad de los datos.

A raíz de varios incidentes de ciberseguridad graves, las empresas, los inversionistas y los legisladores han estado reexaminando qué información comunican las empresas y cuándo lo hacen, así como las oportunidades de mejora.

Son muchas las fuerzas que impulsan la creciente atención prestada a la revelación de las empresas en torno a los riesgos e incidentes relacionados con la ciberseguridad, varias de las cuales se describen en el presente informe. Nuestro propósito es mejorar la consideración y los debates en torno a la información voluntaria relacionada con la ciberseguridad, ofreciendo perspectivas sobre las revelaciones actuales, junto con puntos de vista sobre el tema por parte de los reguladores, los inversionistas y los directorios.

Panorama actual de la reglamentación

Orientaciones de la SEC sobre ciberseguridad para 2018

El 21 de febrero de 2018, la SEC publicó una guía "para ayudar a las empresas públicas a preparar las revelaciones sobre los riesgos e incidentes de ciberseguridad". Al estructurar el asunto y la motivación de la SEC para emitirla, la guía de orientaciones establece que "los riesgos de la ciberseguridad son una seria amenaza para los inversionistas, para nuestros mercados de capitales y para nuestro país. Ya sean las empresas en las que invierten los inversionistas, sus cuentas con empresas de servicios financieros, los mercados a través de los cuales operan o la infraestructura con la que cuentan diariamente, el público inversionista y la economía de Estados Unidos dependen de la seguridad y confiabilidad de la tecnología de la información y de las comunicaciones, de los sistemas y de las redes".

Las nuevas orientaciones refuerzan y se basan en las orientaciones del personal de ciberseguridad de la SEC para 2011, que aclaraban las obligaciones de las empresas de revelar los riesgos de ciberseguridad, las infracciones importantes y el posible efecto de las infracciones en los negocios, las finanzas y las operaciones. Estas incluyen dos nuevos temas: (i) la importancia de que las empresas que cotizan bolsa dispongan de fuertes controles y procedimientos de revelación de información para permitir la revelación oportuna y precisa de los riesgos e incidentes de ciberseguridad y (ii) prohibiciones de uso de información privilegiada en relación con incidentes de ciberseguridad.

El presidente de la SEC, Jay Clayton, expresó sus puntos de vista sobre las orientaciones en un comunicado de prensa en el que se afirma lo siguiente: "promoverá una revelación más clara y sólida por parte de las empresas sobre los riesgos e incidentes de ciberseguridad, lo que permitirá que los inversionistas tengan a su disposición una información más completa". Además, animó "a las empresas que cotizan en bolsa a examinar sus controles y procedimientos, teniendo en cuenta no sólo sus obligaciones de revelación de la ley de valores, sino que también las consideraciones de reputación en torno a las ventas de acciones por parte de los ejecutivos".

Los funcionarios de la SEC han declarado que la División de Finanzas Corporativas supervisará las revelaciones sobre ciberseguridad como parte de sus revisiones de presentación selectiva y alentará a las partes interesadas a proporcionar información sobre las orientaciones. Cabe señalar que el cronograma de las orientaciones de la SEC de 2018 fue publicado poco antes de los informes anuales para 2017 y las orientaciones debían presentarse al comienzo de temporada de reuniones de accionistas de 2018. Esto significa que las empresas pueden no haber tenido la debida oportunidad de considerarlas e implementarlas.

Los inversionistas ven que la ciberseguridad es parte integral de la supervisión de riesgos

Los inversionistas consideran la gestión del riesgo de la ciberseguridad como un componente esencial de las responsabilidades de supervisión de riesgos del directorio. Esto es lo que muchos de los principales inversionistas institucionales han comentado a EY durante nuestro programa anual de acercamiento a éstos, que recientemente incluyó conversaciones con más de 60 inversionistas institucionales que representan US$32 (millones de millones en activos bajo administración.

A la luz de la importancia de la ciberseguridad, algunos inversionistas buscan una mayor y mejor revelación de información por parte de las empresas y la participación de los directorios en su planificación. En general, los inversionistas quieren comprender cómo los directorios supervisan activamente los riesgos y la estrategia de ciberseguridad.

A través de la participación, algunos inversionistas también buscan saber si el directorio está recibiendo informes periódicos desde la administración y aportes de expertos independientes externos, según corresponda.

En general, los inversionistas quieren comprender cómo los directorios supervisan activamente los riesgos y la estrategia de ciberseguridad.

El Consejo de Inversionistas Institucionales (CII) publicó una lista de preguntas para que los inversionistas las planteen a los directorios en un esfuerzo por entender cómo están dando prioridad a la ciberseguridad.

La publicación recomienda que las empresas comuniquen de forma proactiva cómo abordan los asuntos relacionados con este tema, como una forma de mejorar la confianza del mercado, y sugiere que los directores necesitan "comprender la estrategia de ciberseguridad de la administración; conocer dónde están las debilidades de la ciberseguridad; y apoyar una inversión informada y razonable en la protección de datos y activos esenciales".

Según el CII, "los usuarios deben esperar que las empresas de diferentes tamaños, industrias y perfiles de ciberriesgo aporten distintas estrategias, en diferentes etapas de implementación, en respuesta a este reto masivo y creciente". Las preguntas planteadas por el CII fueron las siguientes:

1. ¿Cómo se comunican los ciberriesgos de la empresa al directorio, quién los comunica y con qué frecuencia?
2. ¿El directorio ha evaluado y aprobado la estrategia de ciberseguridad de la empresa?
3. ¿Cómo se asegura el directorio de que la empresa esté organizada adecuadamente para hacer frente a los riesgos de ciberseguridad? ¿La administración cuenta con las habilidades necesarias?
4. ¿Cómo evalúa el directorio la eficacia de los esfuerzos de ciberseguridad de la empresa?
5. ¿Cuándo fue la última vez que el directorio analizó si la revelación de ciberriesgos e incidentes cibernéticos de la empresa es consistente con las orientaciones de la SEC?

Directorios

Los directorios también están aumentando su participación en el tema. Considere que las recientes orientaciones de la SEC establecen que "creemos que la revelación de información sobre el programa de gestión de riesgos de ciberseguridad de una empresa y la forma en el directorio se involucra con la administración en cuestiones de ciberseguridad permite a los inversionistas evaluar la forma en que un directorio está desempeñando su responsabilidad de supervisión de riesgos en esta área cada vez más importante".

La Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD, por sus siglas en inglés) publicó un Manual de Ciberseguridad en 2017 que presenta cinco principios para la supervisión de la ciberseguridad por parte del directorio. En este manual se indica que "junto con la rápida expansión de la 'digitalización' de los activos corporativos, ha habido una digitalización correspondiente del riesgo corporativo. Por consiguiente, los legisladores, los reguladores, los accionistas y el público están más atentos al ciberriesgo corporativo que como nunca antes".

Según la NACD, estos son los cinco principios que los directores deben tener en cuenta al tratar de mejorar la supervisión de riesgos de ciberseguridad:

Principio 1: los directores necesitan entender y abordar la ciberseguridad como un problema de gestión de riesgos en toda la empresa, y no sólo como un problema de TI.

Principio 2: los directores deben entender las implicaciones legales de los ciberriesgos en la medida en que se relacionen con las circunstancias específicas de su empresa.

Principio 3: los directorios deben tener acceso adecuado a los conocimientos especializados en ciberseguridad, y se le debe dar tiempo suficiente y con regularidad a los debates sobre la gestión del ciberriesgo en las agendas de las reuniones del directorio. De acuerdo con el manual, cuando sea necesario, los directores deben recurrir a expertos externos para que les ayuden a evaluar las afirmaciones hechas por la administración y los líderes en materia de seguridad. Los directorios deben programar "sesiones informativas de inmersión profunda" para expertos independientes externos con el fin de ayudar a validar hasta qué punto el programa de ciberseguridad está cumpliendo los objetivos.

Principio 4: los directores deben establecer la expectativa de que la administración establecerá un marco de gestión del ciberriesgo en toda la empresa con personal y presupuesto adecuados. En el manual también se recomendaban revisiones periódicas de la eficacia de la gestión del ciberriesgo de la organización.

Principio 5: los debates entre el directorio y la administración sobre el ciberriesgo deben incluir la identificación de los riesgos que se deben evitar, los que se deben aceptar y los que se deben mitigar o transferir a través de los seguros, así como los planes específicos asociados con cada enfoque.

Lo que encontramos

Realizamos un análisis de las revelaciones relacionadas con la ciberseguridad en el documento informativo previo a la junta general de accionistas (*proxy statements*) y los informes anuales en el Formulario 10-K de las empresas incluidas en la lista de Fortune 100 para las que existían documentos disponibles al 1 de septiembre de 2018. El análisis se basó en revelaciones voluntarias relacionadas con la ciberseguridad sobre los siguientes temas:

- La supervisión del directorio, incluido el enfoque de supervisión de riesgos, la supervisión de los comités a nivel del directorio, las competencias de los directores, la estructura de presentación de informes de gestión y la frecuencia con que se presentan estos informes.
- Declaraciones sobre el riesgo y la estrategia de ciberseguridad, incluida la revelación del lenguaje relacionado centrado en la estrategia, la participación de los accionistas y los factores de riesgo.
- La gestión de riesgos, incluyendo esfuerzos o programas de gestión de riesgos de ciberseguridad, educación y capacitación, trabajo con expertos externos en seguridad y el uso de un asesor externo.

La profundidad de las revelaciones y su naturaleza específica de la empresa varían ampliamente, incluyendo el nivel de detalle.

Al considerar estos hallazgos, tenga en cuenta que el análisis representa revelaciones en un momento específico en el tiempo (es decir, la fecha de presentación) y puede no reflejar cambios continuos en las prácticas de la empresa. Además, es posible que las empresas no hayan tenido la debida oportunidad de considerar e implementar las recientes orientaciones de la SEC, teniendo en cuenta el momento de su publicación.

A la luz de estas consideraciones, el análisis ofrece una evaluación informativa del estado actual de las revelaciones de ciberseguridad, que puede ayudar a informar sobre las mejores prácticas emergentes y a fomentar el diálogo sobre cómo las empresas pueden ser más eficaces a la hora de comunicar estos asuntos a los inversionistas y a otras partes interesadas.

Supervisión del directorio

La mayoría de las empresas reveló que la ciberseguridad se encuentra entre los riesgos supervisados por el directorio y si existe algún comité encargado de supervisar las responsabilidades relacionadas con la ciberseguridad.

La manera en que la administración informa al directorio sobre este tema es un área emergente, ya que menos de la mitad de las empresas revelan esta información y un subgrupo más pequeño presenta detalles sobre la frecuencia en que ocurre la comunicación y lo que esta incluye.

Observaciones sobre las competencias de los directores

El 41 % de las empresas incluye los conocimientos especializados en ciberseguridad entre las competencias clave de los directores destacadas o consideradas por el directorio. La revelación no siempre indica qué directores (si los hay) tienen estos conocimientos especializados, y hay variaciones en lo que se considera un conocimiento especializado en ciberseguridad.

Declaración centrada en la estrategia

Un grupo de empresas destacaron en su *proxy statement* (información previa a la junta general de accionistas) que la ciberseguridad es un foco estratégico actual o emergente, o afirman que la privacidad de los datos es fundamental para el propósito y los valores fundamentales de la empresa.

Interacción con los accionistas

Algunas empresas que revelaron la interacción con inversionistas también dieron cuenta de los temas tratados durante ésta. Para temas que van más allá de la remuneración de los ejecutivos, esa revelación suele ser de alto nivel (por ejemplo, sostenibilidad, supervisión de riesgos, estrategia). Por consiguiente, los datos presentados pueden subestimar la cantidad real de discusiones que incluyen la ciberseguridad.

Resumen del análisis

Categoría	Tema	Lista Fortune 100 de 2018 (% de empresas revisadas)
Supervisión del directorio	Enfoque de supervisión de riesgos	▸ 84% reveló en la sección de supervisión de riesgos de su *proxy statement* un enfoque en la ciberseguridad.
	Supervisión de los comités a nivel de directorio	▸ 84% reveló que al menos un comité a nivel del directorio estaba encargado de la supervisión de los asuntos de ciberseguridad. ▸ 70% reveló que el comité de auditoría supervisa los asuntos de ciberseguridad*. ▸ 20% reveló que la supervisión estaba a cargo de un comité no centrado en la auditoría (por ejemplo, riesgo, tecnología).
	Competencias de los directores	▸ 41% incluyó la experiencia en ciberseguridad entre las competencias clave de los directores que el directorio destacó o consideró.
	Estructura de presentación de informes de gestión	▸ 41% proporcionó perspectivas sobre la presentación de informes de gestión al directorio y/o a los comités que supervisan los asuntos de ciberseguridad. ▸ 24 % identificó al menos a una "persona clave" (por ejemplo, el director de seguridad de la información o el director de información).
	Frecuencia de los informes de gestión	▸ El 34% incluyó lenguaje sobre la frecuencia de la presentación de informes de gestión al directorio o los comités, pero la mayor parte de este lenguaje era poco preciso. ▸ El 11% reveló una frecuencia de presentación de informes de al menos una vez al año o trimestralmente; el resto de las empresas utilizaron términos como "regularmente" o "periódicamente".
Declaración sobre el riesgo y la estrategia de ciberseguridad	Declaración centrada en la estrategia	▸ 14% destacó voluntariamente la ciberseguridad como un enfoque estratégico en su *proxy statement*.
	Participación de los accionistas	▸ 6% reveló que la ciberseguridad era un tema en las conversaciones sobre la participación de los accionistas.
	Revelación de factores de riesgo	▸ 100% incluyó la ciberseguridad como factor de riesgo, y 92% resaltó este tema destacándolo mediante un subtítulo.
Gestión de riesgos	Esfuerzos o programas de gestión de riesgos de ciberseguridad	71% se refirió a los esfuerzos para mitigar el riesgo de ciberseguridad, como la inversión en personal, la capacitación, el monitoreo y el establecimiento de procesos, procedimientos y sistemas. 30% mencionó la planificación de la respuesta, la recuperación de desastres o consideraciones de continuidad del negocio. 3% declaró que la preparación incluye simulaciones, ejercicios prácticos, pruebas de prontitud de respuesta o evaluaciones independientes.
	Educación y capacitación	▸ 15% reveló el uso de esfuerzos de educación y capacitación para mitigar el riesgo de ciberseguridad.
	Participación con la comunidad de seguridad externa	▸ 5% reveló que colaboraba con sus pares, grupos industriales o legisladores.
	Uso de asesores externos	14% reveló el uso de un asesor externo independiente

La mayoría de las empresas revelaron que, a pesar de sus esfuerzos, todavía puede haber una infracción y que, en tal caso, sus operaciones pueden verse afectadas.

Esfuerzos de mitigación de riesgos de ciberseguridad

Estas revelaciones citaban los esfuerzos de las empresas en materia de vigilancia, capacitación, planificación y prevención del riesgo de ciberseguridad, pero la profundidad de las informaciones varía mucho, y pocas empresas proporcionaron detalles sobre estos esfuerzos.

Conclusión

El objetivo de este informe es mejorar la consideración y los debates sobre la revelación de información relacionada con la ciberseguridad ofreciendo perspectivas sobre la información voluntaria actual, junto con puntos de vista acerca del tema por parte de los inversionistas, los reguladores y los directorios.

La gestión de riesgos de ciberseguridad, los incidentes y las revelaciones relacionadas son un tema crítico para los inversionistas, las empresas y otras partes interesadas clave. Creemos que el interés y la mejora de la comunicación continuarán creciendo a medida que los desafíos sigan evolucionando. Las recientes orientaciones de la SEC sobre el tema son sólo la última señal de que los reguladores y stakeholders quieren entender mejor los esfuerzos de una empresa en torno a la planificación de la ciberseguridad, la respuesta a incidentes y los procedimientos de notificación. Al igual que con muchos otros temas emergentes, la revelación pública presenta una oportunidad para que una empresa demuestre liderazgo en este asunto vital.

Al compartir información sobre el estado de los actuales esfuerzos de revelación, las partes interesadas pueden comprender dónde existen oportunidades de mejora, y cómo impulsar y establecer prácticas de liderazgo.

Preguntas que el directorio puede considerar

- ¿El directorio ha asignado formalmente la responsabilidad en materia de ciberseguridad, tanto en el directorio como en la administración?
- ¿El directorio tiene acceso a la experiencia necesaria en ciberseguridad? ¿Y el directorio está recibiendo actualizaciones e informes periódicos acerca de la estrategia de riesgos de ciberseguridad y la preparación para eventos?
- ¿El directorio tiene reuniones informativas periódicas sobre la evolución del entorno de las amenazas a la ciberseguridad y cómo se está adaptando el programa de gestión de riesgos de ciberseguridad? ¿Cómo el directorio supervisa activamente las inversiones de la empresa en nuevas tecnologías y soluciones de ciberseguridad?
- ¿Sabe el directorio cómo se ha desempeñado la administración en los recientes ejercicios de simulación de incidentes de ciberseguridad y el directorio ha participado en dichos ejercicios?
- ¿El directorio está escuchando directamente y dialogando con expertos externos cuyas opiniones son independientes a las de la administración?

Mejora del desempeño del directorio por medio de una evaluación eficaz

Los inversionistas, reguladores y otras partes interesadas están buscando una mayor eficacia y responsabilidad del directorio y están cada vez más interesados en los procesos y resultados de la evaluación éste.

Los directores también están tratando de mejorar su propio desempeño y de abordar con mayor claridad los intereses de los stakeholders mediante la mejora de los procesos de evaluación y las revelaciones voluntarias.

El foco en la eficacia y evaluación del directorio es un reflejo de los factores que en el último tiempo han dado forma los gobiernos corporativos de las empresas abiertas a bolsa. Algunos de éstos son:

- Ejemplos recientes de alto perfil de fallas en la supervisión del directorio
- Aumento de la complejidad, la incertidumbre, las oportunidades y el riesgo en los entornos empresariales globales
- Presión de las partes interesadas para que las empresas comuniquen mejor y logren un desempeño corporativo en el corto y largo plazo
- Requisitos de evaluación del directorio fuera de los EE.UU., especialmente en el Reino Unido
- Mayor atención a la composición del directorio por parte de los inversionistas institucionales
- Inversionistas activistas

En virtud de estos avances, revisamos los *proxy statements* (documento que las empresas que cotizan en bolsa en EE.UU. tienen que enviar a sus accionistas antes de la junta anual. Contiene la información clave que se va a tratar, así como la composición, prácticas y remuneraciones de los directores) más recientes presentados por las empresas de la lista Fortune 100 de 2018 para identificar prácticas de evaluación de directorios, tendencias y comunicaciones relevantes.

Nuestra primera observación es que el 93 % de las empresas que presentaron *proxy statements* de la lista Fortune 100 proporcionaron al menos alguna información acerca del proceso de evaluación de su directorio. Esta publicación describe los elementos que pueden ser considerados en el diseño de un proceso de evaluación eficaz y señala las observaciones relacionadas con nuestra revisión de los documentos informativos previos a las juntas generales de accionistas.

El liderazgo es clave para diseñar e implementar un proceso de evaluación eficaz que objetivamente obtenga respuestas valiosas y honestas de los directores sobre la dinámica, las operaciones, la estructura, el desempeño y la composición del directorio.

Planificación y diseño de un proceso de evaluación eficaz

Antes de diseñar e implementar un proceso de evaluación, los directorios deben determinar las metas y objetivos sustantivos y específicos que desean lograr a través de ésta.

El proceso no debe utilizarse simplemente como una forma de comprobar si el directorio, sus comités y sus miembros han realizado satisfactoriamente las funciones y responsabilidades que se les han encomendado. Por el contrario, debe estar diseñado para comprobar rigurosamente si la composición de la junta directiva, su dinámica, operaciones y estructura son eficaces para la empresa y el entorno comercial, tanto a corto como a largo plazo. Esto significa que se debe:

- Centrar la introspección en el desempeño real del directorio, el comité y los directores en comparación con metas, objetivos y requisitos de desempeño acordados por el directorio, sus miembros y el comité.
- Obtener respuestas valiosas y honestas de cada miembro del directorio, sin atribuciones en caso de ser necesario, sobre la dinámica, las operaciones, la estructura, el desempeño y la composición del órgano directivo.
- Alcanzar un acuerdo en el directorio sobre los puntos de acción y los plazos correspondientes para abordar los problemas observados en el proceso de evaluación.
- Responsabilizar al directorio de revisar con regularidad la implementación de las acciones relacionadas con la evaluación, medir los resultados contra las metas y expectativas acordadas y ajustar las acciones en tiempo real para cumplir con éstas.

Al determinar el enfoque más eficaz para la evaluación, los directorios deben determinar quién debe dirigir el proceso de evaluación, quién y qué debe ser evaluado, y cómo y cuándo debe llevarse a cabo y comunicarse el proceso de evaluación.

Liderazgo del proceso de evaluación

El liderazgo es clave para diseñar e implementar un proceso de evaluación eficaz que objetivamente obtenga respuestas valiosas y honestas de los directores sobre la dinámica, las operaciones, la estructura, el desempeño y la composición del directorio.

La mayoría (69%) de las empresas que presentaron *proxy statements* de la lista Fortune 100 reveló que su gobierno corporativo y el comité de designaciones llevaron a cabo el proceso de evaluación, ya sea por separado o junto con el director independiente principal o el presidente.

El 22% de las empresas de la lista Fortune 100 que presentaron *proxy statement*s revelaron usar o considerar el uso de un tercero independiente para facilitar la evaluación por lo menos periódicamente.

Determinación de a quién evaluar

Desde hace mucho tiempo se exige que todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York sean evaluadas por el directorio y los comités. En la actualidad, las evaluaciones del directorio y sus comités son las mejores prácticas para todas las empresas públicas.

Aproximadamente una cuarta parte (24%) de las empresas que presentaron *proxy statements* de la lista Fortune 100 reveló que incluía la autoevaluación de directores individuales junto con la evaluación del directorio y de los comités. El 10% de las empresas comunicó que realizó evaluaciones entre pares. A continuación, se analizan las autoevaluaciones de los directores individuales y las evaluaciones de sus pares.

Priorización de los temas de evaluación

Los temas de evaluación del directorio, el comité y los directores individuales deben ser personalizados y priorizados para obtener información valiosa, honesta y útil sobre la dinámica, las operaciones, la estructura, el desempeño y la composición del directorio. Los temas y áreas de interés relevantes para la evaluación deben ser extraídos de:

- Asisto a las reuniones del directorio regularmente.
- Los materiales previos a las reuniones proporcionan suficiente información para prepararse, son claros, están bien organizados y destacan los aspectos más importantes que se deben considerar.
- Vengo a las reuniones del directorio bien preparado, después de haber estudiado a fondo todos los materiales disponibles.
- El directorio puede articular y comunicar claramente el plan estratégico de la empresa.
- El directorio analiza la sucesión de los directores y ha implementado un plan basado en un conjunto de habilidades individuales y la composición general del directorio.

Cuando los cuestionarios de evaluación incluyen numerosas preguntas sobre prácticas observables o deberes y responsabilidades requeridas, la evaluación se convierte más en un ejercicio de verificación que en un esfuerzo serio por obtener información valiosa y útil sobre cómo mejorar la dinámica, las operaciones, el desempeño y la composición del directorio. Cuestionarios demasiado largos, vagamente redactados, genéricos, tipo lista de verificación, pueden llevar a la falta de atención del director y a resultados de respuesta inferiores, lo que perjudica aún más el proceso de evaluación.

Los temarios más eficaces se redactan de forma deliberada y cuidadosa para dirigir la atención de los directores a asuntos que se centran en lo esencial del desempeño. Esto puede facilitarse cuando las preguntas se enfocan en las metas y objetivos o requisitos acordados por el directorio y en las competencias consideradas de los directores junto con el desempeño de la empresa y la estrategia a corto y largo plazo.

Por ejemplo, un cuestionario de evaluación escrito no necesita preguntar si el directorio y sus directores han analizado y elaborado un plan para la sucesión de los directores porque éstos ya conocen la respuesta. Un mejor planteamiento sería reconocer que tal acción no tuvo lugar y preguntar a cada director, durante un proceso de entrevista confidencial, "¿Qué factores o eventos distrajeron o impidieron que el directorio analizara e implementara un plan de sucesión de directores?". Respuestas honestas a esa pregunta podrían proporcionar información que permita descubrir prácticas o liderazgos que deberían cambiar para mejorar el desempeño del directorio.

Realización de entrevistas individuales y confidenciales para obtener respuestas más honestas

En comparación con los cuestionarios, la realización de entrevistas bien planificadas y especializadas como parte del proceso de evaluación puede suscitar comentarios más valiosos, detallados, sensibles y honestos por parte de los directores. El uso combinado de cuestionarios y entrevistas puede ser más eficaz y, como se mencionó anteriormente, fue el método utilizado por cerca de un cuarto de las empresas de la lista Fortune 100 que presentaron *proxy statements*. En tanto, sólo el 15% reveló el uso de entrevistas solamente.

Las entrevistas son particularmente eficaces cuando hay un tema real o potencial de cierta sensibilidad que tratar, ya que los directores pueden preferir conversar en lugar de escribir sobre temas delicados. Si se considera que las entrevistas serán útiles, deben considerar cuidadosamente quién debe llevarlas a cabo. Para ello, el criterio clave es que el entrevistador:

- Debe estar bien informado sobre la empresa y su entorno comercial, así como sobre las prácticas del directorio.
- Debe ser altamente confiable, aunque no sea muy conocido, por los entrevistados.
- Debe tener habilidades en el manejo de sondeos y conversaciones honestas.

Pueden surgir consideraciones especiales cuando el entrevistador también es parte del proceso de evaluación y puede ser necesario recurrir a un entrevistador externo experimentado e independiente.

Aunque estas conversaciones no permiten el anonimato, un entrevistador de confianza y hábil puede obtener de manera confidencial información valiosa y sensible. Las observaciones de los entrevistadores y los comentarios de los entrevistados pueden ser presentados al directorio sin atribuciones.

Autoevaluaciones del director individual y evaluaciones entre pares

Las autoevaluaciones individuales y las evaluaciones entre pares, ya sea a través de cuestionarios o entrevistas, pueden mejorar el proceso. Cuando los directores entienden y ven el valor de los sondeos a nivel colectivo, a menudo también perciben un mayor valor en las consultas individuales, tanto de ellos mismos como de sus pares.

Cada vez más, las evaluaciones entre pares se están considerando como herramientas fundamentales para desarrollar las habilidades y el desempeño de los directores, así como promover una colaboración más auténtica entre los mismos.

Las autoevaluaciones exigen que los directores sean introspectivos. Resulta interesante que el simple hecho de que se les hagan preguntas relevantes sobre el desempeño puede llevar a los directores a esforzarse más. El objetivo de la autoevaluación es permitir que consideren y determinen por sí mismos durante el proceso, lo que pueden hacer de manera proactiva para mejorar su actuación personal y contribuir mejor al performance óptimo del directorio.

Aproximadamente una cuarta parte de los directorios de las empresas de la lista Fortune 100 que presentaron *proxy statements* afirmó realizar autoevaluaciones individuales en sus procesos de revisión.

Cada vez más, las evaluaciones entre pares se están considerando como herramientas fundamentales para desarrollar las habilidades y el desempeño de los directores, así como promover una colaboración más auténtica entre los mismos. También puede ayudar a mejorar la perspectiva de los directores.

Si bien algunos sugieren que las evaluaciones entre pares, aunque se realicen sin atribuciones, pueden resultar incómodas de realizar y recibir, una característica clave de un directorio eficaz es que la cultura inspire y requiera la participación activa, honesta, relevante y útil de todos los miembros, así como un debate saludable y una toma de decisiones rigurosa, independiente y, a la vez, colaborativa. Cuando la cultura y la dinámica del directorio son saludables, los directores deben considerar la evaluación entre pares como una orientación y asesoramiento beneficioso por parte de sus colegas. El 10% de las empresas antes mencionadas de la lista Fortune 100 incluyó evaluaciones entre pares en su proceso de evaluación.

El uso de terceros

Cada vez se recurre más a expertos externos, como firmas de asesoría en materia de gobiernos corporativos o asesores jurídicos externos, para facilitar el proceso de evaluación. El 22% de las empresas de la lista Fortune 100 que presentaron *proxy statements* reveló tener un tercero que facilita su evaluación por lo menos periódicamente, normalmente con una periodicidad de cada dos o tres años.

Un tercero puede realizar una serie de servicios, desde dirigir el proceso hasta realizar entrevistas, proporcionar preguntas y revisar las respuestas a los cuestionarios. Además, un tercero puede ayudar a supervisar la implementación de las acciones de posteriores.

Evaluaciones intra anuales y respuestas

Por lo general, las evaluaciones del directorio se realizan anualmente. Sin embargo, los temas comunes de evaluación se relacionan con las prácticas y los atributos de los directores que se pueden observar en tiempo real, durante un período de tres o seis meses, o con referencia a las agendas y actas. En dichos casos, se debe promover formalmente la comunicación en tiempo real o inmediata para abordar de manera constructiva los problemas actuales o potenciales. De hecho, al hacerlo, los propios directores pueden encarnar la cultura de "ver algo, decir algo" necesaria para promover el valor corporativo a largo plazo.

El concepto de evaluación en tiempo real o intra anual de la composición y el desempeño del directorio y de los directores no es nuevo, aunque no sea una práctica muy extendida. Unas pocas empresas (menos del 10%) analizadas revelaron que llevan a cabo fases del proceso de evaluación en forma continua, en cada reunión, de manera trimestral, bianual o con alguna otra periodicidad durante el año.

Revelación del proceso de evaluación y de sus resultados

Una amplia mayoría, el 93% de las empresas de la lista Fortune 100 que presentaron *proxy statements*, proporciona al menos alguna revelación sobre su proceso de evaluación, pero observamos grandes variaciones en el alcance y los detalles de estas comunicaciones. Dada la atención prestada a la eficacia del directorio, se espera que las empresas amplíen sus revelaciones sobre la evaluación y la eficacia del directorio.

Cerca del 20% comunicó de manera general, las acciones tomadas como resultado de la evaluación de su directorio.

- Estos son algunos ejemplos:
- Programas de orientación mejorados para directores
- Cambios en la estructura y la composición del directorio

Dada la atención prestada a la eficacia del directorio, se espera que las empresas amplíen sus revelaciones sobre la evaluación y la eficacia del directorio.

.

- Cambios en los límites de permanencia en el cargo o de edad de jubilación de los directores
- Ampliación de las prácticas de búsqueda y selección de directores
- Mejoras en el formato y tiempo de entrega de los materiales del directorio
- Más tiempo para revisar asuntos clave, como la estrategia y la ciberseguridad
- Cambios en los documentos de gobernanza de la empresa y del directorio
- Mejoras en el proceso de evaluación

Las empresas que cuentan con revelaciones más detalladas suelen utilizar gráficos para explicar su proceso, como en el ejemplo a continuación:

Proceso de evaluación del directorio

Determinar el formato
La autoevaluación formal puede realizarse a través de cuestionarios escritos u orales, administrados por los miembros del directorio, la administración o terceros. Cada año, nuestro comité de designaciones y gobierno corporativo analiza y considera el enfoque apropiado y aprueba la forma de la evaluación.

Realizar la evaluación
Los miembros de nuestro directorio y de cada comité participan en el proceso formal de evaluación, respondiendo a preguntas diseñadas para obtener información que se utilizará para mejorar la eficacia del directorio, del comité y de los directores.

Revisar los comentarios
Los comentarios de los directores durante el proceso formal de evaluación se analizan en las reuniones del directorio y de los comités, en las sesiones ejecutivas o con la presencia de la administración cuando es necesario.

Responder a los comentarios de la evaluación
Después de analizar los comentarios, los directores y sus comités trabajan entre sí y con la administración para tomar medidas específicas con el fin de mejorar las políticas, los procesos y los procedimientos y, de esta manera, la eficacia del directorio.

Conclusión

Los inversionistas, reguladores, stakeholders y expertos en gobiernos corporativos están desafiando a los directorios para que examinen y expliquen el desempeño y la composición de los mismos. Los directores deben abordar este desafío, en primer lugar, mediante un proceso de evaluación eficaz y hecho a la medida. Al hacer esto, pueden trabajar para identificar áreas de crecimiento y cambio con el fin de mejorar su desempeño y optimizar la composición de manera que se pueda aumentar el valor a largo plazo. También pueden comunicar los procesos de indagación y los resultados a nivel general, a los inversionistas y otras partes interesadas de manera que aumenten la comprensión y la confianza.

5

Observaciones sobre las prácticas de evaluación de los directorios de las empresas de Fortune 100

Observación	% del total*
Se realizó la autoevaluación de los directores individuales, además de la del directorio y de los comités.	24 %
Se utilizó o se ha considerado la posibilidad de utilizar a un tercero, al menos periódicamente, para facilitar la evaluación.	22 %
Se utilizó cuestionarios y entrevistas individuales con los directores para llevar a cabo la evaluación.	26 %
Se proporcionó revelaciones de la evaluación del directorio en su proxy statement.	93 %
Se identificó en su proxy statement los temas generales cubiertos en la evaluación.	40 %
Se reveló en su proxy statement las acciones generales tomadas como resultado de la evaluación.	21 %

**Los datos se basan en los proxy statements de 86 empresas que cotizan en bolsa de la lista Fortune 100 de 2018.*

Preguntas que el directorio puede considerar

- ¿El proceso de evaluación más reciente ha permitido al directorio y a sus miembros de forma individual identificar acciones para optimizar su desempeño y composición?
- ¿La empresa ha considerado revelar el proceso de evaluación y resumir la naturaleza de las acciones tomadas para mejorar la comprensión de las partes interesadas sobre el trabajo y el valor del directorio?
- ¿Tiene el directorio en su conjunto y cada director de forma individual un entendimiento común y claro del término "eficacia" aplicado a la junta directiva en su conjunto, a sus comités y a cada miembro en particular?
- ¿El directorio ha formulado metas, objetivos y estándares claros para sí mismo, sus comités y cada director, que puedan ser mencionados durante y fuera del proceso de evaluación? Si el directorio tiene estándares de calificación de directores, ¿deben expandirse de manera más específica para incluir estándares y requisitos que cada uno debe cumplir de forma consistente para lograr una nueva designación?
- ¿El proceso de evaluación incluye componentes que ocurren en forma semestral, trimestral y/o en tiempo real? Si no, ¿por qué no?
- ¿El proceso de evaluación está debidamente sincronizado con la revisión anual de gobernanza del directorio, los programas de orientación y educación, el proceso de designación de directores, la planificación de la sucesión y los programas de participación de las partes interesadas?
- ¿El proceso de evaluación proporciona la validación a cada director de que es la persona apropiada en el momento preciso para la empresa?

Contacto

Cristián Lefevre
Presidente
EY Chile
cristian.lefevre@cl.ey.com

Departamento de Estudios
estudios@cl.ey.com

¿Quiere saber más?

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

ey.com/boardmatters

EY Chile
Assurance | Impuestos | Consultoría | Transacciones | Legal | BPO
www.eychile.cl

I Santiago
EY Chile
Avda. Presidente Riesco 5435
piso 4, Las Condes, Santiago
Teléfono: +56 (2) 2676 1000

I Viña del Mar
I Concepción
I Puerto Montt

Acerca de EY

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

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