



Innovación en el Directorio

Board Leadership Center de KPMG

En “**Cómo funcionan los directorios: y cómo pueden funcionar mejor en un mundo caótico**” (*How Boards Work: And How They Can Work Better in a Chaotic World*) (2021, Basic Books), Dambisa Moyo -escritora, economista y exmiembro de directorios- comparte su opinión sobre cómo y por qué los directorios, al igual que las compañías que supervisan, deben innovar para lograr no solo sobrevivir sino también poder crecer para afrontar los desafíos que se avecinan.

En una entrevista con el Board Leadership Center (BLC) de KPMG, Moyo habló de las oportunidades y los desafíos a los que se enfrentan los directorios a medida que se adaptan para satisfacer las exigencias de las partes interesadas, los reguladores y el público. A continuación, se incluye un extracto editado de la conversación.



BLC: En el libro, usted sugiere que los directores necesitan innovar en la forma de trabajo de los directorios para hacerlos más eficaces. ¿Nos puede contar qué cree usted que motiva la necesidad de hacer más asertiva la supervisión del directorio?

Dambisa Moyo: Creo que para responder a la pregunta de qué se necesita y los desafíos implementar cambios, es importante conocer cuál es la función del directorio y explicar claramente con qué herramientas e instrumentos cuenta el directorio para llevar adelante esos cambios.

Yo abordo esta necesidad de actualización de los directorios con la visión elemental que tenemos que lograr que las empresas sean más fuertes que nunca, en parte por su rol tradicional en la creación de empleo, infraestructura, impulso de la innovación y pago de impuestos, pero también porque tenemos que asegurarnos de que funcionen al más alto nivel, ya que los directorios y las empresas en las que

se desempeñan asumen responsabilidades mucho más importantes y amplias a medida que nos alejamos de la primacía de los accionistas financieros hacia un mundo de partes interesadas.

Ahora se pide a los directores que opinen sobre áreas como ESG, que incluye diversos aspectos, como la defensa de los trabajadores, el cambio climático, la discriminación, los derechos de los votantes, la privacidad de datos, etc. El directorio tiene tres áreas principales de responsabilidad: supervisar la estrategia de la empresa; contratar, y en algunos casos, despedir al CEO; conducir y supervisar la cultura corporativa. Mis propuestas sobre la “mejora” de los directorios y las empresas para el siglo XXI están relacionadas con mejorar esos tres aspectos del desempeño del directorio: la estrategia, la sucesión y la cultura de la organización. Pero los directorios enfrentan a algunos desafíos importantes a la hora de implementar esta agenda.

Uno de ellos es que no somos funcionarios públicos elegidos. Se nos pide que impulsemos el cambio en muchas cuestiones sociales y culturales que no forman parte de la función tradicional de los directorios. No somos contratados

ni votados por la sociedad o miembros de la comunidad en la que operan y, sin embargo, se nos pide ayuda para impulsar esos cambios. Esta es una situación muy desafiante en la que las empresas se encuentran involucradas, incluso con las mejores intenciones.

Otro desafío está dado por las métricas. ¿Cómo evaluamos algunos de los cambios sociales teniendo en cuenta que, por más obvio y fácil que parezca, tendremos que hacer ciertas concesiones? Barack Obama dijo cuando era presidente que, cuando algún tema llegaba a su escritorio, quería decir que era extremadamente complicado, porque si fuera fácil, otra persona lo habría solucionado. Con el directorio ocurre lo mismo. Cuando algún tema como ESG llega al directorio, es extremadamente complicado. Si fuera fácil, otra persona lo habría resuelto. Las métricas que ayudan a analizar el desempeño tienen que ser métricas que podamos utilizar para medir el desempeño de la empresa a lo largo del tiempo comparándola con ella misma.

Pero también tenemos que ser capaces de evaluar el desempeño con respecto a las normas, que pueden ser globales y variar de un país a otro. Tenemos que ser capaces de hacer un seguimiento de los cambios en comparación con otras empresas de la misma industria y de otras industrias.

Y, por último, el tema de las concesiones necesarias. Esto puede parecer obvio a un nivel superficial, pero, en la práctica, nadie quiere combatir la discriminación con más discriminación. Queremos defender la diversidad de género y racial, pero no por eso queremos dejar de contratar a una persona de raza blanca que tenga un alto desempeño. Queremos lograr el cambio climático, pero cuando se alienta la desfinanciación de las compañías de energía nadie tiene en cuenta que existen 1.500 millones de personas que viven en una pobreza energética y que no tienen acceso a energía de forma sostenida. Estas concesiones van a ser necesarias.

BLC: En lo que respecta al cambio en los directorios, a menudo escuchamos que las evaluaciones se consideran poco eficaces, a veces incluso las hacen los mismos miembros. ¿Qué se puede hacer para mejorar su utilidad y ayudar a que sean una herramienta eficiente para impulsar el cambio en el directorio?

Moyo: Creo que hubo algunas mejoras en las revisiones anuales, que analizan el funcionamiento del directorio. Pero la relación entre el directorio y la gerencia es un factor muy importante

que no ha sido tenido en cuenta tradicionalmente. Algo que no suele hacerse mucho es contactar a la gerencia y preguntares cuánto valor agrega el directorio, o en qué aspectos.

En general pensamos que los miembros del directorio se evalúan entre sí, pero creo que queda mucho por hacer con respecto a dónde se puede crear valor.

También considero que hay que trabajar mucho más en torno

a la ética. En 18 meses, más de 400 CEOs y altos ejecutivos de empresas perdieron su empleo. Gran parte de esto fue impulsado por Me Too. La forma en que pensamos en la ética y en que nuestra tarea vaya más allá de conseguir referencias, centrándonos en la experiencia financiera, estratégica y operativa e impulsando los aspectos éticos a fin de poder evaluar el desempeño del directorio en términos de efectividad. La alta rotación es muy perjudicial. Y creo que mucho de esto tiene que ver con la debilidad de la efectividad del directorio, sobre todo en torno a la ética.

BLC: También dice que el directorio tiene que ocuparse de la estrategia en simultáneo a los esfuerzos de la gerencia. ¿Qué les diría a aquellos que podrían sostener que ese tipo de enfoque corre el riesgo de extralimitarse en la responsabilidad de la gerencia?

Moyo: Es indudable que hay cuestiones de conflictos de intereses y hay que asegurar que el límite entre la función de supervisión y la función operativa de la gerencia siga siendo clara.

Mi propuesta es que para evitar las cuestiones de asimetría de la información o la creencia de que la función del directorio es aprobar una estrategia definida por otros, tiene que analizarse la eficacia de obtener puntos de vista alternativos que puedan ser perfeccionados por terceros que solo brinden asesoramiento al directorio.

En este sentido, se podría plantear un escenario de equipo rojo/equipo verde o la idea de que el directorio pueda debatir la estrategia con la gerencia y decirles: "Antes de evaluar la propuesta, queremos analizar algunos temas. Queremos ver cómo se está abordando la tecnología y la digitalización, no sólo en términos de mitigación de riesgos sino también de inversiones. Queremos ver cómo abordan las cadenas de suministro y la globalización. Estas son algunas sugerencias sobre cómo creemos que podrían abordarse las operaciones de fusiones y adquisiciones o las desinversiones".

“

Lo que sugiero es que no sea la gerencia la que lidere el proceso, sino el directorio. Puede haber valor agregado adicional cuando el directorio forma su visión sobre los temas estratégicos a corto, mediano y largo plazo, y cuando realiza su propia evaluación general sobre hacia donde se dirige el mundo en el panorama empresarial.”

BLC: A medida que salimos de la pandemia, ¿cómo ve las conversaciones de los directorios y el tiempo de la agenda que se dedica a los temas de cumplimiento retrospectivo frente a los cambios de estrategia? ¿Cree que habrá más juicio y reflexión?

Moyo: Hay una serie de cuestiones a analizar. En general, existe una estructura de comités para asegurar, especialmente a través del comité de auditoría, que tengamos en cuenta las “lecciones aprendidas”. Evaluamos la disciplina en el estado de situación financiera y en los controles y operaciones sobrevive en un período de cambios, como el COVID-19. El año pasado se produjeron cambios significativos en la forma en la que el directorio se ha involucrado, no solo en términos de cantidad de reuniones mantenidas, sino también en términos de los temas que dominaron la agenda.

Al principio, se trataba realmente de tácticas. Se trataba de asegurarse de que pudiéramos sobrevivir y de que las empresas no estuvieran en una situación vulnerable. Entre el 14 y el 15 % de las empresas estadounidenses son consideradas “empresas zombis”, no generan suficiente flujo de efectivo para cubrir el pago de intereses sobre sus deudas.

Obviamente, para muchas empresas, el entorno era muy desafiante. Hubo un colapso en los ingresos, un colapso en la demanda global agregada porque todos íbamos a quedarnos sentados en casa. Los problemas financieros, así como [los problemas operativos]: asegurarse de que los empleados estuvieran a salvo, cuidar la supervivencia de la cadena de suministro, no sólo a nivel mundial, sino también dentro de los países. Y, por supuesto, el liderazgo. ¿Cómo se lidera en un entorno desafiante? Hubo que derribar obstáculos, cuando surgió la pandemia COVID-19.

Como ahora estamos enfocados en cómo salir de esta situación, y todavía queda un trecho, hay muchos retrocesos y desafíos en materia de deuda, inflación, etc. Sin embargo, yo diría que las discusiones en el directorio se están moviendo hacia aspectos más estructurales. ¿Qué deberíamos estar pensando sobre la digitalización? ¿Cómo deberíamos pensar en la desglobalización y en el ascenso de China? Por lo tanto, más cuestiones estructurales sobre un entorno de crecimiento económico de las que ya constituían un desafío antes de que surgiera el COVID-19.

Diría que es más crucial, ¿cómo asignar capital en un mundo que va a afrontar más desafíos en su crecimiento, pero también un mundo en el que los aspectos de ESG son tan dominantes y las personas esperan más de las organizaciones? Hacia allí se mueven las discusiones.

BLC: Hablemos de la sucesión del CEO. Una de las cosas que usted sugiere para mejorar el proceso es que los directorios incorporen métricas para evaluar los valores del potencial CEO. Lo ha mencionado brevemente al hablar sobre ética. ¿Cómo sería? ¿Y cómo se relaciona con los valores y el propósito de la empresa de manera más amplia?

Moyo: Cuando se piensa en el tema, es un poco sorprendente que no nos hayamos enfocado más en la ética, sobre todo teniendo en cuenta que, como dije anteriormente, más de 400 CEOs y líderes empresariales perdieron sus puestos de trabajo en 18 meses a causa del “Me Too”. Uno pensaría que esto debería ser un tema central.

Realmente creo que algo estamos avanzando. Un tema central es la contratación del CEO. El CEO es cada vez más un abanderado de los valores que deberían estar arraigados en la cultura de la empresa.

Así que, cuando pensamos en eso y buscamos candidatos, vemos más allá de la estrategia financiera y la experiencia operativa, concentrándonos en los aspectos éticos.

También a través de la remuneración. La manera en la cual la remuneración se estructura está cambiando. Hoy en día, a veces hasta un 30 % o más está vinculado a aspectos como la diversidad y a las cuestiones medioambientales. No hay duda de que esta área es crítica, pero también está en una etapa muy incipiente. Hice algunas sugerencias sobre cómo podría ser. Podría ser cambiando el tipo de preguntas que hacemos a los candidatos. Una de mis preferidas es: “¿Qué es lo peor que le has hecho a otro ser humano?”. También se pueden pedir más atestaciones, como las que se ven en los partidos políticos del Reino Unido, donde los CEOs o potenciales firman un documento en el que afirman que no han realizado ningún acto durante un prolongado período de tiempo, que pudiera dañar o cuestionar la reputación de la compañía.

Se trata de una conversación incipiente. Pero creo que el mundo va en esta dirección. Con las redes sociales y las plataformas y la tecnología como “Glassdoor”, “The Layoff”, o “Blind”, donde se puede obtener información más difusa sobre qué piensan las personas - empleados y clientes - sobre la moral de la compañía, creo que nos alejaremos de las preguntas “¿es rentable?” y “¿es legal esta inversión?” para pasar a un mundo en el que además nos preguntemos “¿es ético y moral?” Con esas herramientas -remuneración y contratación- creo que tenemos mucho margen para influir en el cambio.

BLC: Se ha debatido mucho acerca del desafío que implica para el directorio saber cuáles métricas son las correctas.

Moyo: El problema radica en el concepto de métricas “correctas”. Es un área de constante cambio. Hace 6 meses, no se creía que los directorios fueran a pronunciarse sobre los derechos de voto. Pues bien, ¿adivinen qué? Se nos pide que opinemos sobre ese tema. Ayer, alguien me preguntó cuál era mi punto de vista como miembro del directorio, o la opinión de la compañía sobre Israel vs. Palestina. En el pasado, nadie hacía este tipo de preguntas. Cómo piensan las empresas sobre temas donde, en esencia, estamos buscando respuestas, un equilibrio, o sobre áreas que están en constante movimiento y cambio.

Creo que debemos permanecer atentos, por supuesto, pero al mismo tiempo, saber que debemos ser innovadores en la forma de abordar estos temas complejos.

BLC: Muchas empresas y directorios están revisando sus procesos de administración de riesgos empresariales debido al cambiante entorno de riesgos. ¿Existen macro riesgos concretos, incluido el riesgo de pérdida de oportunidades, que deberían estar en el radar del directorio? ¿En qué cree que se equivocan más asiduamente las empresas y los directorios en materia de riesgos?

Moyo: Usted trajo a colación uno de los problemas más importantes, que es solo pensar en la mitigación de los riesgos y no en las oportunidades. Para mí, ese es uno de los mayores riesgos. Otro riesgo es que no nos fijemos en las cosas que están cambiando fundamentalmente nuestra forma de vida. Me refiero a la desglobalización, el comercio, la circulación de capitales, la capacidad de financiar inversiones y la capacidad de mover a las personas a través de las fronteras. Nadie supone que la globalización vaya a desaparecer. Pero en realidad sólo hemos tenido globalización y capitalismo de mercado durante un 1 % de la historia de la humanidad. ¿Estamos preparados para un mundo más desglobalizado? A menudo, creo que las empresas se encuentran con un pie atrás porque simplemente no pueden pensar en estos escenarios de riesgo de cola, o en lo que creen que son escenarios de riesgo de cola cuando no lo son. Esto incluye también a la digitalización, China y los complejos cambios geopolíticos que están ocurriendo.

Otra cosa que puede estar relacionada es el cambio lento frente al rápido. Cuando emergió el COVID-19, todo el mundo intentaba solucionarlo lo antes posible. Es un tema de riesgo de cambios lentos, como no pensar en la innovación, el tipo de trituradora burocrática que puede matarlo y reducir su competencia por un plazo prolongado.

BLC: Se habla mucho de la resiliencia de las empresas. En su opinión, ¿la resiliencia tiene que ver más con el riesgo y el estar preparados para una crisis? ¿Tiene que ver más con la estrategia? ¿Es una combinación de ambos? ¿Por qué algunas empresas son resilientes y otras no?

Moyo: Me acuerdo de algo que dijo un presidente de directorio hace muchos años: "Las empresas están en el negocio de asumir riesgos". Cuando pensamos en la mitigación de riesgos, se trata de reducir el costo o los riesgos de escenarios en los que no hemos pensado. Me encanta la visión de Mark Twain de que no es lo que no sabes lo que genera problemas, sino lo que crees saber con seguridad y que no es así. Creo que es un buen marco de referencia. Podemos pasar un tiempo excesivo preocupándonos por los "cucos", por así decirlo, pero son las cosas que asumimos como ciertas.

Le daré algunos ejemplos. El Brexit. Asumimos que no había forma de que Gran Bretaña se fuera de la UE. Una suposición errónea. La crisis financiera, el COVID-19, la inmigración, elige el tema que quieras. Siempre te vas a sorprender.

La resistencia consiste en tener un estado de situación financiera equilibrado. Se trata de ganar en todos los entornos. Se trata de entender que tenemos que asumir riesgos para innovar y hacer crecer el negocio. Pero, al mismo tiempo, hay que dirigir el negocio de manera que ante cualquier catástrofe que surja, seas capaz no solo de sobrevivir, sino de prosperar en el próximo entorno.

BLC: También sugiere que los directorios deberían adoptar una postura más ofensiva para adaptarse al cambio tecnológico. ¿Puede explicarlo con más detalle?

Moyo: Cuando la gente piensa en la digitalización, a menudo lo hace pensando en la mitigación de riesgos. Piensan en lo cibernético, en agentes estatales nefastos, en empleados deshonestos. Piensan solo un poco en cómo se pueden mejorar las operaciones, reduciendo los costos y mejorando la eficiencia. Pero no creo que pensemos tan agresivamente como pudiéramos en términos de innovación de productos, no sólo la entrega de productos, sino los productos en sí mismos. Creo que es un ámbito donde nos podemos quedar en el camino.

Estados Unidos solía tener un 37 % de participación en el mercado global de semiconductores. Ahora bajó al 12 %. Eso no ocurre de la noche a la mañana. Jack Welch dijo que cuando el ritmo de cambio fuera de una entidad es más rápido que dentro de la entidad, estás básicamente muerto.

BLC: ¿Cómo pueden los directorios ayudar a combatir esto? ¿Puede dar un ejemplo?

Moyo: Una de las mayores amenazas para la innovación de una empresa es el hecho de que se canibalice a sí misma.

Por ejemplo, Western Union, una empresa tradicional de transferencias de dinero vio que la gente trasladaba sus transacciones a Internet. El negocio existente era muy rentable pero no estaba preparado para afrontar el futuro. Crearon wu.com como una entidad independiente.

La delimitaron, la llevaron a Silicon Valley con su propio equipo de gerencia, su propio presupuesto, etc., promoviendo así la innovación.

Disney es otro ejemplo. La compañía cambió su estructura de remuneración de forma tal que gran parte de la remuneración de los directivos está vinculada a la innovación, no necesariamente al éxito de la innovación, sino a poder contar con un seguimiento tangible de los avances en la materia. Otro ejemplo es el trabajo de Carol Dweck con Microsoft. Se trata de vincular el cambio y la innovación a objetivos concretos, ya sea en términos de remuneración o pensando de forma más general en el funcionamiento de las propias empresas.

BLC: Los CEOs y, por extensión, los miembros del directorio, están siendo cada vez más empujados al debate sobre cuestiones sociales y políticas más amplias. Esto se debe, al menos en parte, a las mayores expectativas de las partes interesadas de que las marcas y los empleadores tengan un punto de vista público. En el libro, usted menciona la idea de crear un comité de ética permanente en el directorio para ayudar a abordar ese tipo de expectativas. ¿Puede explicar esa idea?

Moyo: La cuestión es que todas las cuestiones en torno a los aspectos de ESG requieren concesiones. Como dije antes, no queremos combatir la discriminación con más discriminación. Reconocemos el valor crítico y la importancia que tienen para la sociedad que contemos con directorios, CEOs y nóminas más diversos. Si uno quiere ser exitoso y competir en el futuro, la diversidad será necesaria. Pero no queremos dejar de contratar a una persona de raza blanca que tenga un alto desempeño simplemente para dar un mensaje, para nosotros eso es combatir la discriminación con más discriminación.

Tenemos que pensar en las cuestiones éticas desde el punto de vista de todos, no sólo de ciertos grupos.

El cambio climático es otra área para considerar. Por un lado, queremos asegurarnos de mantener debates sobre la transición energética al más alto nivel, pero no podemos olvidar que hay 1.400 millones de personas sin energía. Así que estamos tratando de solucionar eso. Los aspectos de ESG son absolutamente fundamentales.

La ética es absolutamente fundamental. Y la forma en que evaluamos la ética de una manera inclusiva y que no deje afuera a ciertos grupos -ya sea dentro de un país o entre países- son áreas peligrosas si no se las maneja con cuidado. No podemos ser ideológicos al respecto. Tenemos que ser pragmáticos de una manera que respalde e incluya a las personas de todo el mundo.

BLC: ¿Cómo se crearía ese tipo de comité permanente de ética en el directorio? Una de las preguntas que a veces escuchamos es: “¿Realmente necesitamos otro comité?”

Moyo: Hay algunos ejemplos, especialmente de empresas tecnológicas, que se ocupan cada vez más de la ética. Puede que no tenga que ser necesariamente un comité de todo el directorio. Podría ser un comité consultivo, reconociendo, por supuesto, que hay algunas decisiones que sólo pueden tomar la alta gerencia y los miembros del directorio.

Los riesgos asumidos, la responsabilidad y el establecimiento de objetivos son áreas que, en mi opinión, deben seguir siendo responsabilidad del directorio y la alta gerencia. Tienen la visión más amplia de los riesgos y oportunidades de la empresa.

El comité de ética tendrá que ocuparse de algunas de estas cuestiones. Creo que queremos la opinión de los empleados y otras partes interesadas, los clientes, proveedores, etc., pero también tenemos que reconocer que el mandato en torno a la ética no tiene por qué recaer únicamente en un comité. Tenemos que abordar la ética, ya sea a través de los comités de remuneración, a través de la auditoría, y a través de todas las áreas para dirigir los negocios a nivel mundial.

Lo que sugiero es que no sea la gerencia la que lidere el proceso, sino el directorio. Puede haber valor agregado adicional cuando el directorio forma su visión sobre los temas estratégicos a corto, mediano y largo plazo, y cuando realiza su propia evaluación general sobre hacia donde se dirige el mundo en el panorama empresarial.

Las visiones y opiniones aquí expresadas pertenecen a la entrevistada y no necesariamente representan las visiones y opiniones de KPMG LLP.

Acerca del Board Leadership Center de KPMG

El Board Leadership Center (BLC) de KPMG promueve las prácticas de gobierno con el fin de generar valor corporativo a largo plazo y afianzar la confianza del inversor. Mediante una gama de programas y perspectivas –incluso del Instituto del Comité de Auditoría de KPMG, Women Corporate Directors Foundation y más - el BLC se ocupa de ayudar a los directores y líderes de negocios a articular sus desafíos y a promover una mejora continua del gobierno corporativo al nivel de las compañías de economía mixta. Sobre la base de las reflexiones y conocimientos de los profesionales de KPMG y de expertos en temas de gobierno corporativo de todo el mundo, el BLC aporta liderazgo innovador sobre riesgo y estrategias, talento y tecnología, globalización y cumplimiento, información financiera y calidad de la auditoría, entre otros temas, todo a través de la mirada del directorio.

Para más información:

kpmg.com/us/blc
T: 1-800-808-5764
E: us-kpmgmktblc@kpmg.com

Contactos

Instituto de Comités de Auditoría (ICA)

Para más información, por favor visítenos online en www.home.kpmg/ar/ICA o envíenos un email a ica@kpmg.com.ar:



Ariel Eisenstein
Socio Líder de Auditoría
+54 11 4316 5812
aeyenstein@kpmg.com.ar



Viviana Picco
Socia
+54 11 4316 5729
vpicco@kpmg.com.ar



Romina Bracco
Socia
+54 11 4316 5910
rbracco@kpmg.com.ar

En el Instituto de Comités de Auditoría patrocinado por KPMG brindamos una variedad de recursos diseñados para asistir a Directores y miembros de Comités de Auditoría a mantenerse actualizados y a compartir experiencias que son esenciales para cumplir apropiadamente con su rol. Ofrecemos un programa integral que contempla el patrocinio de eventos y sesiones de capacitación, y la publicación de artículos de especialistas que abordan temas de actualidad.

kpmg.com.ar



La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2022 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.