

# ¿De qué hablan los Consejos de Administración?

Siete prioridades que marcan la agenda de los órganos de gobierno de las empresas en 2022

*Shaping tomorrow's agenda of EMEIA boards*



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



Building a better  
working world

# BOARD

# PRI

## Contenido

---

Resumen ejecutivo	3
Propósito corporativo y valores	4
Cultura e integridad	5
Nuevas formas de trabajo	6
Ciberseguridad y controles internos	7
La sostenibilidad más allá del <i>reporting</i>	8
Transformación de la función GRC	9
La Comisión de Auditoría del futuro	10

## EY Insights

EY Insights tiene como objetivo generar y compartir conocimiento útil para el conjunto de la sociedad. A partir de un enfoque basado en la generación de valor a largo plazo, nuestra meta es impulsar la participación de EY en debates trascendentes para la sociedad, generar puntos de encuentro y divulgar contenidos que ayuden a empresas, administraciones y ciudadanos a afrontar los desafíos del presente y del futuro.

Más información

[EY Insights](#) - Área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España

[eyinsights.spain@es.ey.com](mailto:eyinsights.spain@es.ey.com)

# ORITITIES

## Resumen ejecutivo

Las empresas operan hoy en un contexto económico que ha experimentado una repentina transformación a causa de la irrupción de la pandemia de COVID-19. Las nuevas formas de trabajo, así como la adaptación a distintas formas de comunicación, ya forman parte de una “nueva normalidad” laboral, por lo que muchas empresas han adoptado modelos híbridos que se apoyan en la tecnología y los datos.

Esta “nueva normalidad” presenta oportunidades a varios niveles, pero también conlleva algunos riesgos, como los relacionados con la ciberseguridad. Los Consejos de Administración deben estar alerta e intensificar sus esfuerzos dedicados a implementar estrategias de **Governance, Risk and Compliance**, (GRC) con el objetivo de lograr que sus organizaciones alcancen un nivel óptimo de confianza en tiempos de incertidumbre.

Además, los criterios relacionados con la agenda **medioambiental, social y de gobernanza (ESG)** ya son una prioridad para los Consejos debido al aumento de la preocupación por el cambio climático, pero también con el objetivo de contribuir a un crecimiento inclusivo dentro del contexto de recuperación económica. En este sentido, la sociedad exige cada vez más a las empresas y organizaciones que tengan claro su propósito y que se apoyen en sus valores a la hora de plantear soluciones para los retos que se avecinan.

Por ello, el **buen gobierno corporativo**, la integridad y la transparencia son factores clave para mantener el estándar ético que la sociedad y los stakeholders esperan y que es fundamental cuando se trata de obtener y mantener su confianza, además de para atraer inversiones de capital.

Otro factor de éxito a tener en cuenta es la **diversidad** entre los miembros del Consejo. Una correcta composición de este órgano que incluya perfiles de distintas procedencias y con las capacidades adecuadas podrá afrontar mejor los riesgos. Además, es importante poner el foco en la Comisión de Auditoría con el fin de establecer las prioridades adecuadas que contribuyan a construir confianza entre los *stakeholders*.

Para entender mejor los retos a los que se enfrentan los Consejos en este contexto de cambio e incertidumbre, se elaboró el **EY EMEA Board Barometer 2022**, una encuesta realizada a miembros de Consejos para obtener sus perspectivas y a partir de la cual se han determinado los **siete temas prioritarios** que los Consejos deberán tener en cuenta a lo largo de este año.

# 1 Propósito corporativo y valores

## Cinco preguntas clave para los Consejos:

1. ¿Cómo está trabajando el Consejo con la dirección ejecutiva para definir e implementar eficientemente el propósito de la organización? ¿Con qué frecuencia se revisa la misión y los valores de la organización para abordar el contexto económico y social cambiante?
2. ¿Qué puede hacer el Consejo para llevar a cabo un gobierno más efectivo en torno al propósito, su alineación con la estrategia corporativa y la integración en el ciclo de vida de los recursos humanos?
3. ¿Cómo puede el Consejo apoyarse en el propósito para respaldar la toma de decisiones que afectarán a la estrategia de la organización, tanto en la actualidad como en el largo plazo?
4. ¿Cómo puede el Consejo usar métricas para monitorizar el progreso de la organización en relación con los objetivos marcados por el propósito?
5. ¿Hasta qué punto el Consejo establece el *tone at the top* en relación con el propósito y la cultura?

La sociedad espera cada vez más que las organizaciones sean parte de la solución a los retos sanitarios, económicos, sociales y medioambientales. La relevancia del propósito corporativo es cada vez mayor entre empresas de todo el mundo, no solo como guía para dar respuesta a los desafíos medioambientales, sociales y económicos, sino también como elemento diferenciador en el mercado. Algunas investigaciones apuntan a que los consumidores son hasta cuatro veces más proclives a interactuar con una organización que tenga un propósito diferenciado.

Los Consejos no solo deben definir el propósito corporativo y asegurarse que el mismo se comunique claramente a los empleados en todos los niveles de la organización, sino apoyarse en él para fundamentar la toma de decisiones a largo plazo. Las organizaciones que se guían por su propósito, misión y valores serán más eficientes cuando se enfrenten al cambio y cuando gestionen riesgos, además de cumplir de manera más satisfactoria las expectativas de los *stakeholders*.

# Cultura e integridad



## Cinco preguntas clave para los Consejos:

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la actual cultura corporativa? ¿Se corresponde esta con los principales valores y enfoque de riesgo de la compañía?
2. ¿En qué medida la composición y las dinámicas del Consejo contribuyen al compromiso de la compañía relativo al fomento de una cultura de diversidad e inclusión?
3. ¿Establece el Consejo el *tone at the top* y presta especial atención a la cultura y la integridad como elementos clave a la hora de implementar la estrategia? ¿Cómo está cambiando la cultura de la organización para alinearse con los cambios de estrategia?
4. ¿Ha tenido en cuenta el Consejo las métricas con las que va a medir la adecuación de la cultura en la compañía? ¿Están estos KPIs incluidos en la información periódica que recibe el Consejo?
5. ¿Qué reportes debería recibir el Consejo en términos de cultura y cómo se pueden mejorar los actuales?

La cultura es un elemento crítico para las organizaciones y, como tal, requiere del tiempo y la atención del Consejo. La cultura corporativa –definida como la forma en que las organizaciones funcionan, crean valor, motivan a sus trabajadores y toman decisiones– está atrayendo la atención de los principales *stakeholders*. Además de la cultura, la atención de los *stakeholders* se centra en el cumplimiento de la regulación (cumplimiento) y de los estándares éticos acordados (integridad). La cultura y la integridad son fundamentales, ya que las organizaciones necesitan mantener altos niveles de ética para conservar la lealtad de sus clientes y empleados, así como para atraer capital de inversión. En este sentido, mantener estándares éticos y cumplir con la regulación son acciones cruciales para minimizar riesgos comerciales y reputacionales.

Una investigación<sup>1</sup> revela que, cuanto mejor es la percepción de los empleados en relación con sus *managers* en cuanto a integridad y comportamientos éticos, mejor funciona la organización a nivel financiero y más atractiva será de cara a potenciales empleados. Los Consejos de Administración que no se centran suficientemente en la cultura ponen en peligro la sostenibilidad a largo plazo de su organización.

<sup>1</sup> "How a culture of integrity boosts the bottom line," Ideas for leaders website ([www.ideasforleaders.com](http://www.ideasforleaders.com), 7 October 2021)

# Nuevas formas de trabajo



**A**ntes de la pandemia de COVID-19, el mundo laboral ya había empezado a cambiar. Las organizaciones ya estaban haciendo mayor uso de las tecnologías en los lugares de trabajo y comenzaba a ser más frecuente contratar empleados de distintos puntos geográficos gracias a la posibilidad de trabajar de forma remota. A pesar de que estas tendencias ya se habían iniciado, se han acelerado y normalizado como consecuencia de la crisis sanitaria, en gran medida debido a la necesidad de trabajar en remoto para cumplir con las medidas de aislamiento adoptadas por los gobiernos de todo el mundo.

Las expectativas de los empleados han evolucionado considerablemente en cuanto a cuándo, dónde y cómo trabajan. Esperan cada vez más modelos de trabajo flexibles y tecnología de apoyo. Los modelos híbridos parecen haber llegado para quedarse, pero requieren de un liderazgo fuerte, una infraestructura tecnológica suficiente y una estrategia que tenga en cuenta este modelo en términos de productividad, cultura y gobernanza. Es por ello que el Consejo debe integrar la gestión del talento y las nuevas formas de trabajo en sus debates sobre la estrategia y el riesgo. Para supervisar eficazmente los riesgos y apoyar la gestión del talento, los Consejos deben contar con las competencias y experiencias adecuadas para apoyar a la organización y a su capital humano en su evolución.

## Cinco preguntas clave para los Consejos:

1. ¿Se han identificado y se están teniendo en cuenta métricas apropiadas y significativas relacionadas con la gestión del talento? En su caso, ¿con qué frecuencia se están revisando y valorando estas métricas con el responsable de recursos humanos en las reuniones del Consejo?
2. ¿Hasta qué punto comprenden el Consejo, la dirección y otros altos cargos de la organización las tendencias que afectan al conjunto de los empleados y las nuevas formas de trabajar? ¿Se están incentivando los cambios necesarios en formación, cultura y desarrollo para adaptarse a este nuevo modelo? Si no es así, ¿tiene el apoyo de asesores externos, y el uso de datos de referencia (*benchmark* y comparación *entre peers*)?
3. ¿Se incluyen los asuntos sobre la gestión del talento y las nuevas formas de trabajar en las conversaciones del Consejo sobre riesgos y estrategia?
4. ¿Qué papel debería tener la tecnología en la transformación de la organización hacia nuevas formas de trabajo y cómo se debería fomentar el uso de dicha tecnología?
5. ¿Tiene el Consejo una adecuada combinación de habilidades, conocimientos, experiencia y perspectiva que permitan una supervisión y dirección eficaces de los recursos humanos y la gestión del talento?

# Ciberseguridad y controles internos

La adaptación a las nuevas formas de trabajo precipitadas por la pandemia ha sido uno de los factores que ha provocado que en los dos últimos años haya aumentado la vulnerabilidad de muchos equipos debido a la falta de preparación y de medidas de seguridad. Con frecuencia, el entorno de control interno establecido en las organizaciones ha demostrado ser inadecuado para resistir los desafíos provocados por el trabajo virtual y a distancia, y a veces incluso se ha eludido por completo. Además, las amenazas son cada día mayores y más sofisticadas, por lo que los protocolos deben estar en continua actualización. De lo contrario, se pueden dar riesgos financieros, operativos y reputacionales.

Los Consejos desempeñan un papel importante en la supervisión y el apoyo de la función de ciberseguridad de una organización. Esto puede actuar como un facilitador estratégico del crecimiento al ayudar a las organizaciones a conservar la confianza de sus clientes y empleados, a explotar plenamente las herramientas digitales y a hacer negocios con confianza. Para proteger los datos de las organizaciones, los Consejos deberán valorar incorporar perfiles con experiencia en la gestión de nuevas tecnologías de la información y con capacidad para elaborar las estrategias oportunas en términos de seguridad digital. Las comisiones de auditoría, riesgos o tecnología deberán apoyar al consejo en la supervisión de esta materia. Además, los Consejos deberían solicitar una evaluación exhaustiva e independiente del programa de gestión de riesgos de ciberseguridad de la organización, apoyándose en la función de auditoría interna y buscando asesoramiento externo de terceros. También la formación y la educación continua en capacidades de prevención de ciber-riesgos a todos los empleados de la organización es vital para alcanzar niveles de seguridad deseables, pero especialmente de aquellas infraestructuras y activos digitales particularmente sensibles y que puedan ser objetivo de cibercriminales.

## Cinco preguntas clave para los Consejos:

1. ¿Es consciente el Consejo de la variedad de riesgos a los que se enfrenta la compañía en materia de ciberseguridad y el potencial con el que cuenta para mejorar sus controles internos? ¿Cuentan los dispositivos y los sistemas usados por los consejeros, la dirección y el personal clave con el nivel de protección adecuado?
2. ¿Qué cambios se han implementado en el marco de control interno y procedimientos de supervisión de la ciberseguridad con motivo de la expansión del teletrabajo? ¿La potencial mejora de la tecnología que protege los datos de la organización es debatida a nivel de Consejo?
3. ¿Cómo de preparada está la función interna de ciberseguridad de la organización? ¿Se necesitan más recursos, personal o mejora del *software*?
4. ¿Qué planes de contingencia están en marcha para responder ante una violación de la seguridad digital? ¿Cómo la dirección mantiene una respuesta eficaz a los incidentes y la recuperación de datos?
5. ¿Se están ejecutando protocolos de prevención y concienciación en la organización y cómo se manejan los riesgos de exposición de datos críticos en la relación con stakeholders, como los proveedores? ¿Cómo son los pasos adicionales para lograr la protección colaborativa de la ciberseguridad?

# La sostenibilidad más allá del *reporting*

Mientras que los inversores y los gestores de activos han aumentado en los últimos años la presión sobre las empresas en las que invierten en cuanto al reporting en materia de sostenibilidad, también crece el interés en que la sostenibilidad sea un tema importante en la agenda de los Consejos de Administración. La preocupación por el cambio climático ha colocado a la sostenibilidad como uno de los ejes centrales de las agendas corporativas y muchas compañías ya cuentan con objetivos de reducción de emisiones en plazos específicos.

La Comisión Europea está tratando de alinear el mercado de capitales de la UE y el sector de los servicios financieros con los objetivos de sostenibilidad a través de varias iniciativas, como el Reglamento de Taxonomía, el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles (SFDR) y la Directiva de Información sobre Sostenibilidad Corporativa (CSRD). Esta última requerirá que las grandes empresas, así como las pequeñas y medianas empresas que cotizan en bolsa, hagan pública una amplia información sobre sus modelos de negocio, su estrategia y sus cadenas de suministro. Pero es más, con la propuesta de directiva de diligencia debida sobre sostenibilidad, la UE también propone reformar el gobierno corporativo de manera que se les exija a los consejeros actuar en el mejor interés de la organización, persiguiendo la creación de valor a largo plazo y gestionando los riesgos de la sostenibilidad.

Es vital que los Consejos de Administración y las Comisiones de Auditoría impulsen una gobernanza corporativa sostenible. Las consideraciones climáticas deben integrarse en la gobernanza, la estrategia y la toma de decisiones y los Consejos deben respaldar y supervisar de manera eficaz las estrategias y esfuerzos de su organización en el camino hacia la descarbonización, la transformación para gestionar los factores de riesgo ESG asociados, las acciones hacia una economía circular y otras consideraciones que tendrán un impacto en el valor a largo plazo de su organización. Los Consejos deberán supervisar los riesgos relacionados con esta adaptación estratégica garantizando que su organización integre plenamente la sostenibilidad en su estrategia y modelo de negocio.

## Cinco preguntas clave para los Consejos:

1. ¿Está el Consejo al día sobre los avances en materia regulatoria, económica y social relacionados con ESG y que podrían afectar a las operaciones, riesgo y reputación? ¿Los criterios ESG son materia habitual en la agenda del Consejo y se asignan responsabilidades de la dirección claras en relación con el *reporting* en materia de ESG?
2. ¿Ha decidido el Consejo si debe delegar la responsabilidad del cumplimiento de la estrategia de ESG en la comisión de auditoría o en una comisión específica con el objetivo de mejorar la gobernanza en materia de sostenibilidad?
3. ¿En qué medida está adoptando la empresa el mismo enfoque para los datos no financieros que para los financieros en términos de medición de métricas de rendimiento, la integración de esas métricas en la remuneración de los ejecutivos, procesos de divulgación, controles y garantía externa?
4. ¿Hasta qué punto está el *reporting* en materia de ESG diseñado para cumplir con las exigencias regulatorias, alineado con los principales marcos externos y respaldados por sólidos procesos de divulgación y controles?
5. ¿Se ha valorado la realización de una evaluación de materialidad para respaldar los riesgos ESG, su integración en la estrategia y su impacto en la relación con los *stakeholders*?

# Transformación de la función GRC



## Cinco preguntas clave para los Consejos:

1. ¿Cuenta la empresa con sistemas de GRC integrados y están estos en línea con los valores, la cultura y el propósito corporativo? ¿Existe una Comisión de Riesgos que evalúe los diferentes riesgos que afecten a la organización de manera transversal?
2. ¿Es necesario que evolucione el enfoque de la evaluación de riesgos en respuesta al contexto actual? ¿Se ha actualizado el registro de riesgos en el último año?
3. ¿Ha cuestionado el Consejo recientemente los informes facilitados por las funciones de GRC de la organización? ¿Se reportan los riesgos significativos de forma separada?
4. ¿En qué medida se tienen en cuenta los riesgos y el apetito de riesgo establecido a la hora de valorar decisiones estratégicas y llevar a cabo transacciones clave?
5. ¿Han sido uno o varios de los sistemas de GRC auditados de manera externa en los últimos cinco años? ¿Cuenta el Consejo con información comparable (*benchmark*) suficiente para evaluar si los sistemas GRC de la organización están en línea con los estándares?

La pandemia COVID-19 ha demostrado la importancia de los sistemas de GRC (Gobierno, Riesgos y Cumplimiento) para hacer frente a situaciones críticas como los riesgos para la salud, la interrupción de la actividad o las pérdidas económicas. La adopción de sistemas de GRC integrados, y su adaptación cuando sea preciso, es fundamental para recuperarse de posibles crisis y transformar dificultades en oportunidades de negocio. Sin embargo, las organizaciones utilizan sistemas GRC aislados. Además, de acuerdo con EY EMEIA *Board Barometer 2022*, tan solo el 54% de miembros del Consejo considera que el Consejo de Administración juega un papel activo en el proceso de identificación de los riesgos y la mejora de los sistemas GRC.

El Consejo de Administración debe supervisar el desempeño de la dirección en cuanto a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y entender como los riesgos impactan a la capacidad de la empresa para conseguir estos objetivos.

# 7 La Comisión de Auditoría del futuro

El papel de las Comisiones de Auditoría ha evolucionado en los últimos años. Si bien continúan proporcionando rigor en cuanto a la información financiera, a su vez, la mayoría de los Consejos europeos delegan una parte sustancial de la supervisión de sus sistemas de riesgos en esta comisión. Las Comisiones de Auditoría deben considerar, entre otros, la transformación digital de los procesos de auditoría interna y externa y las crecientes obligaciones en materia de *reporting*. Además, hoy, con carácter creciente, se les atribuyen obligaciones respecto de los sistemas GRC, en especial la gestión de cumplimiento y riesgos.

El conjunto de riesgos a los que se enfrenta una organización es amplio, complejo y cambiante. La Comisión de Auditoría tiene, por tanto, que controlar un abanico de riesgos y asegurar que entienden los procesos utilizados para evaluar todos los riesgos estratégicos a los que se enfrenta la organización. Se prevé que el rol de la Comisión de Auditoría evolucione aún más en el futuro. En este sentido, cabe destacar la propuesta de Directiva en relación a la información corporativa en materia de sostenibilidad, que pretende modificar varios aspectos que impactan en las Comisiones de Auditoría.

La realidad es que los Consejos de Administración y las Comisiones de Auditoría tienen muchas exigencias competitivas en su agenda. Los Consejos se encuentran bajo la presión de dedicar cada vez mayor atención a los asuntos de ESG, mientras que la Comisión de Auditoría podría jugar un papel fundamental en cuanto a la supervisión del desempeño de estos mismos asuntos y de sus métricas.

## Cinco preguntas clave para los Consejos:

1. ¿Está preparada la Comisión de Auditoría para los próximos desafíos y regulaciones sobre informes no financieros y otros asuntos más amplios de ESG? ¿Cuenta con suficiente conocimiento especializado para evaluar el impacto social y ambiental de la organización?
2. ¿Se ha planteado la Comisión la formación especializada de sus miembros para que puedan cubrir asuntos de especial relevancia con un mayor nivel de detalle?
3. ¿La Comisión mantiene de forma dinámica debates acerca de riesgos (como la ciberseguridad, la inestabilidad geopolítica o la cadena de suministro) y el impacto que pueden tener estos en el cumplimiento de la estrategia de la compañía?
4. ¿Existe una relación periódica y fluida entre la Comisión de Auditoría y los responsables de las principales áreas?
5. ¿Ha valorado la Comisión de Auditoría si convendría llevar a cabo una evaluación de su eficacia, de manera separada del Consejo, pero de semejante calidad y profundidad?

## EY Insights

EY Insights tiene como objetivo generar y compartir conocimiento útil para el conjunto de la sociedad. A partir de un enfoque basado en la generación de valor a largo plazo, nuestra meta es impulsar la participación de EY en debates trascendentes para la sociedad, generar puntos de encuentro y divulgar contenidos que ayuden a empresas, administraciones y ciudadanos a afrontar los desafíos del presente y del futuro.

Más información

[EY Insights](#) - Área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España

[\*\*eyinsights.spain@es.ey.com\*\*](mailto:eyinsights.spain@es.ey.com)

EY | Building a better working world

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en [ey.com/es\\_es/legal-and-privacy](https://ey.com/es_es/legal-and-privacy). Las firmas miembros de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite [ey.com/en\\_gl](https://ey.com/en_gl).

© 2022 Ernst & Young, S.L.  
All Rights Reserved.

ED None

Este material se ha preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

[ey.com/es\\_es](https://ey.com/es_es)

