



Acerca de la agenda 2023 del Directorio

Board Leadership Center de KPMG

Es probable que los procesos de supervisión y gobierno corporativo de los Directorios afronten una serie de desafíos este año, incluyendo la volatilidad económica mundial, la guerra entre Rusia y Ucrania, la disrupción de la cadena de suministro, los riesgos de ciberseguridad, los riesgos regulatorios y de cumplimiento y los riesgos sociales, como la igualdad salarial y la escasez de talento en el mercado laboral.

El entorno de negocios y de riesgos ha cambiado drásticamente en los últimos años: hoy existe una mayor inestabilidad geopolítica, una inflación galopante y la perspectiva de una recesión mundial sumada a la combinación de riesgos macroeconómicos a los que se enfrentan las empresas en 2023. La creciente complejidad y fusión de los riesgos que se despliegan en simultáneo, así como la mayor interconexión de estos, suben la apuesta de los Directorios por contar con procesos holísticos de administración y supervisión de riesgos.

En este entorno operativo volátil, seguirán intensificándose las exigencias de los empleados, los reguladores, los inversores y otras partes interesadas para que se incrementen las revelaciones y la transparencia, especialmente en torno a la ciberseguridad, el clima y otros riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG).

Sobre la base de los datos de nuestra última encuesta y la interacción con directores y líderes de negocios, resaltamos 9 temas para que los Directorios tengan en cuenta en sus agendas 2023:

- **Mantener el foco en la forma en que la gerencia aborda los riesgos geopolíticos y económicos y la incertidumbre.**
- **Supervisar los proyectos de la gerencia para desarrollar y mantener la resiliencia de la cadena de suministro.**
- **Reevaluar la estructura de comités del directorio y las responsabilidades de supervisión del riesgo.**
- **Mantener los temas de ESG, incluidos el riesgo climático y la diversidad, equidad e inclusión (DEI), imbuidos en las discusiones sobre riesgo y estrategia y monitorear los desarrollos regulatorios globales y estadounidenses.**
- **Aclarar cuándo el CEO debería pronunciarse sobre temas de índole social.**
- **Abordar la ciberseguridad, la privacidad de datos y la inteligencia artificial (IA) holísticamente como gobierno de datos.**
- **Dar prioridad al talento, la administración del capital humano y la sucesión del CEO.**
- **Comprometerse de manera proactiva con los accionistas, activistas y otras partes interesadas.**
- **Pensar estratégicamente sobre el talento, la experiencia y la diversidad en el Directorio.**



Mantener el foco en la forma en que la gerencia aborda los riesgos geopolíticos y económicos y la incertidumbre.

De cara a 2023, el desarrollo en la guerra de Ucrania, las tensiones con China, las interrupciones de la cadena de suministro, la escasez de energía en Europa, la ciberseguridad, la inflación, el aumento de tasas de interés, la volatilidad de los mercados, las tensiones comerciales y el riesgo de recesión mundial seguirán impulsando la volatilidad y la incertidumbre a nivel global.

Este entorno exigirá una actualización continua del perfil de riesgo de la compañía y más escenarios de planeamiento, pruebas de estrés de los supuestos estratégicos y el análisis de escenarios pesimistas.

Los líderes necesitarán evaluar la velocidad a la que evolucionan los riesgos, su interconexión, la posibilidad de que se produzcan varias crisis al mismo tiempo y si la estrategia de la compañía es lo suficientemente flexible para implementar cambios.

Supervise la reevaluación implementada por parte de la gerencia de los procesos implementados por la compañía para identificar y gestionar estos riesgos y su impacto en la estrategia y las operaciones.

- ¿Existe un proceso efectivo para monitorear los cambios en el entorno externo y dar una alerta temprana sobre los ajustes que podrían ser necesarios en la estrategia?
- ¿Está preparada la compañía para afrontar una recesión económica?

Ayude a la gerencia a prestar atención a los cambios en el entorno general: conectar puntos, pensar de forma diferente y permanecer flexibles y alertas a lo que acontece en el mundo. La disrupción, la estrategia y el riesgo deberían ser parte de los debates del Directorio.

Desafíe y cuestione los planes de la gerencia para responder a las crisis.

- ¿Son sólidos, testeados y actualizados de ser necesario?
- ¿Incluyen protocolos de comunicación para mantener al Directorio informado de los acontecimientos y de la respuesta de la compañía, así como para determinar cuándo revelar los asuntos en forma interna y/o externa?

La continuidad del negocio y la resiliencia deberían formar parte del debate. La resiliencia es la capacidad de recuperarse cuando algo sale mal y de ponerse de pie adoptando opciones

estratégicas viables para seguir siendo competitivos y poder dar respuesta ante una crisis, como *ransomware*, ciberataques o una pandemia.



Supervisar los proyectos de la gerencia para desarrollar y mantener la resiliencia de la cadena de suministro.

Las compañías siguen afrontando tensiones y presiones sin precedentes en la cadena de suministro con el objetivo principal de garantizar el abastecimiento y la supervivencia. En medio de la conmoción de la cadena de suministro, muchas compañías están realizando esfuerzos para abordar las vulnerabilidades y mejorar la resiliencia y la sostenibilidad. Los Directorios deberían ayudar a que los proyectos de la gerencia para repensar, rediseñar o recuperar las cadenas de suministro críticas se realicen con efectividad, por ejemplo:

- Actualizar las evaluaciones de riesgos y vulnerabilidades de la cadena de suministro.
- Diversificar la base de proveedores.
- Reexaminar la estructura y la huella de la cadena de suministro.
- Desarrollar más cadenas de suministro locales y regionales.
- Desarrollar tecnología para mejorar la visibilidad de la cadena de suministro y la administración de riesgos.
- Mejorar la ciberseguridad de la cadena de suministro para aumentar la resiliencia frente a la disrupción y reducir el riesgo de filtración de datos, adoptando el uso de plataformas como SolarWinds y Kaseya.
- Desarrollar planes para hacer frente a futuras interrupciones de la cadena de suministro.

¿Los proyectos de la cadena de suministro se basan en una visión y una estrategia centrales? ¿Quién lidera el esfuerzo, conecta los puntos críticos y rinde cuentas?

Al mismo tiempo, los Directorios necesitan centrar su atención en los esfuerzos de la compañía para gestionar los diversos riesgos de ESG en su cadena de suministro. Estos riesgos -en particular el cambio climático y otros riesgos medioambientales, los importantes riesgos "S" como los derechos humanos, el trabajo forzoso, el trabajo infantil, la salud y la seguridad de los trabajadores, y la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) en la cadena de suministro- conllevan riesgos regulatorios y de cumplimiento significativos y también riesgos reputacionales críticos para la compañía.



Reevaluar la estructura de comités del directorio y las responsabilidades de supervisión del riesgo.

La creciente complejidad y fusión de los riesgos que se despliegan en simultáneo requiere un enfoque más holístico de la gestión y supervisión de los riesgos. Al mismo tiempo, los inversores, los reguladores, las firmas de calificación de ESG y otras partes interesadas requieren información de mayor calidad, especialmente sobre el clima, la ciberseguridad y otros riesgos de ESG, y sobre cómo los Directorios y sus comités supervisan la administración de estos riesgos.

Frente a este entorno de riesgos desafiante, muchos Directorios están reevaluando los riesgos asignados a cada comité permanente. En el proceso, están considerando reducir las principales categorías de riesgo asignadas al Comité de Auditoría más allá de sus responsabilidades esenciales de supervisión (información financiera y controles internos relacionados y supervisión de auditores internos y externos), transfiriendo ciertos riesgos a otros comités o creando potencialmente un nuevo comité.

El desafío para los Directorios es definir con claridad las responsabilidades de supervisión de riesgos de cada comité permanente, identificar cualquier superposición e implementar una estructura de comités y procesos de gobierno que facilite el intercambio de información y la coordinación entre los comités. Aunque la estructura de los comités del directorio y las responsabilidades de supervisión varían según la compañía y el sector, sugerimos cuatro áreas de enfoque:

- ¿El Comité de Auditoría (más allá de su responsabilidad primordial), tiene el tiempo y cuenta con miembros con la experiencia y habilidades necesarias para supervisar las áreas de riesgo que le fueron asignadas -como la ciberseguridad, la privacidad de datos, la cadena de suministro, los riesgos geopolíticos, climáticos y otros riesgos relacionados con ESG-? ¿Son adecuados los procesos y el sistema de gestión de riesgos empresariales de la gerencia?
- ¿Otro u otros comités del Directorio disponen del tiempo, la composición y las habilidades necesarias para supervisar una categoría de riesgo en particular? ¿Es necesario crear otro comité, por ejemplo, de tecnología, sostenibilidad o riesgos? ¿Se necesitan nuevos directores con conocimientos o experiencia para ayudar al Directorio a supervisar riesgos específicos?
- Reconocer que no es usual que un riesgo se ajuste perfectamente a una única y aislada categoría de riesgos. Aunque históricamente muchas compañías administraban el riesgo de manera aislada, ese enfoque ya no es viable y conlleva sus propios desafíos.

- Identificar los riesgos para los cuales los diversos comités tienen responsabilidades de supervisión y delimitar claramente las responsabilidades de cada comité. Por ejemplo, en la supervisión de los riesgos climáticos y otros riesgos de ESG, es probable que los comités de designaciones/gobierno (o de sostenibilidad), compensación y los Comités de Auditoría tengan algunas responsabilidades de supervisión.

Asimismo, cuando la supervisión de la ciberseguridad reside en un comité de tecnología (u otro comité), el Comité de Auditoría también puede tener ciertas responsabilidades. A fin de supervisar efectivamente el riesgo cuando intervienen 2 o 3 comités, los Directorios necesitan pensar en forma diferente sobre cómo coordinar las actividades de los comités.

Por ejemplo, algunos Directorios crearon un comité de ESG compuesto por miembros de los comités permanentes del Directorio, que se concentra en las revelaciones y las cuestiones de ESG. Ver también [Acerca de la agenda 2023 del Comité de Auditoría](#).

Para administrar eficazmente los riesgos de una compañía es fundamental que se mantengan alineados la estrategia, los objetivos, los riesgos, los controles internos, los incentivos y los indicadores de desempeño. Debido al actual entorno de negocios, mantener estas alineaciones críticas es particularmente desafiante. Todo el Directorio y cada comité permanente deberían desempeñar un papel clave para ayudar a garantizar en forma integral que la estrategia, las metas, los objetivos y los incentivos de la gerencia estén debidamente alineados, que el desempeño sea monitoreado en forma rigurosa y que la cultura de la compañía sea la esperada.



Mantener los temas de ESG, incluidos el riesgo climático y la diversidad, equidad e inclusión (DEI), imbuidos en las discusiones sobre riesgo y estrategia y monitorear los desarrollos regulatorios globales y estadounidenses.

Los inversores, las firmas de investigación y calificación, los activistas, los empleados, los clientes y los reguladores consideran que la forma en que las compañías abordan el cambio climático, los temas de DEI y otras cuestiones de ESG es fundamental para el negocio y para la creación de valor a largo plazo. En estos momentos donde escasea la confianza en los gobiernos y las instituciones, se les exige a las compañías que hagan más para resolver los problemas sociales; de lo contrario, corren el riesgo de perder la licencia social para operar.

Si bien se invierten billones de dólares en diversos tipos de fondos de ESG, también hay cierta oposición, ya que algunos países y funcionarios públicos están intensificando sus esfuerzos para impedir que los inversores -en particular los fondos de pensión públicos- tomen en cuenta las cuestiones de ESG en sus decisiones de inversión.

Según *Forbes*, esta resistencia puede ser positiva en términos de ESG: “El reciente rechazo a los criterios de ESG es una señal de que está evolucionando y de que las partes interesadas están tomando medidas para que los esfuerzos en este ámbito sean más tangibles, significativos y mensurables. Denunciar los enfoques erróneos ayuda a abogar por un diseño y acción adecuados. Muchos líderes de empresas están utilizando las críticas a los programas de ESG para analizar su enfoque actual y replantearse sus estrategias para crear más valor e impacto”¹.

Las cuestiones importantes de ESG variarán según la compañía y la industria. Para algunos, predominan el medio ambiente, el cambio climático y la emisión de gases de efecto invernadero. Para otros, predominan los aspectos de DEI y las cuestiones sociales.

- ¿Cómo ayuda el Directorio a garantizar que estas cuestiones sean prioritarias para la compañía y que la compañía cumpla sus compromisos?
- ¿Cómo integra la compañía estas cuestiones en sus actividades principales (estrategia, operaciones, administración de riesgos, incentivos y cultura corporativa) a fin de impulsar el desempeño a largo plazo?
- ¿Existe un compromiso claro y un liderazgo firme desde la cima, con la aceptación de toda la compañía? ¿Hay objetivos y métricas claras?
- ¿La gerencia es consciente de los riesgos que plantea el “greenwashing”?

La demanda de información de mayor calidad sobre el clima y otras cuestiones de ESG debería hacer que los Directorios y la gerencia reevalúen y ajusten su política de gobierno y supervisión en relación con los riesgos climáticos y otros riesgos de ESG, y que sigan de cerca el desarrollo de regulaciones de la SEC y globales en este aspecto.

De hecho, la atención se intensificó con las propuestas de regulación de la SEC en cuanto a revelaciones sobre el clima y la ciberseguridad, la regulación anticipada de la SEC en relación con revelaciones sobre capital humano, las acciones de cumplimiento de normas de la SEC relativas a ESG, las propuestas de los accionistas sobre cuestiones de ESG y otras propuestas globales sobre ESG y sostenibilidad (UE, Reino Unido, etc.).



Aclarar cuándo el CEO debería pronunciarse sobre temas de índole social.

Desde el caso *Roe c. Wade* y el derecho al voto hasta el cambio climático y la igualdad y la inclusión, la polarización social y las cuestiones políticas están empezando a ocupar un lugar protagónico en las discusiones de los directorios, a medida que los empleados, clientes, inversores y partes interesadas agudizan su escrutinio de las posiciones públicas -o su silencio- de la compañía. ¿Cuándo debería un CEO pronunciarse sobre temas controvertidos, si es que debe hacerlo, y cuáles son las posibles consecuencias?

Considere qué papel debería desempeñar el Directorio a la hora de establecer parámetros para el CEO como portavoz de la compañía. Algunos Directorios tienen políticas escritas; otros tienen un acuerdo informal según el cual el CEO debe consultar al Directorio antes de hablar sobre un tema controvertido. Algunas compañías cuentan con comités interfuncionales que analizan caso por caso para determinar cuándo es conveniente hablar.

Los directores y líderes con los que hablamos identificaron una serie de criterios o consideraciones para determinar si el CEO debería o no pronunciarse sobre cuestiones sociales y políticas de importancia:

- ¿Es un tema importante para la compañía y su estrategia? ¿Está alineado con la cultura, los valores y el objetivo de la compañía?
- ¿Qué repercusión tendrá en los empleados, inversores, clientes y otras partes interesadas de la compañía? En un mercado laboral ajustado, los empleados suelen elegir dónde trabajar en función de los valores de la compañía, incluyendo la voluntad de pronunciarse sobre determinados temas, como DEI.
- No pronunciarse sobre ciertos temas puede ser tan fuerte como hacerlo. ¿Cómo asumen el CEO y el Directorio esa ambigüedad y riesgo y cómo ponderan las consecuencias de pronunciarse o no?
- Dado que los puntos de vista de las partes interesadas no son uniformes, ¿cómo deberían los CEO y las compañías afrontar las críticas inevitables a su decisión de pronunciarse o no? Luego de afrontar las repercusiones negativas de la expresión emitida sobre temas sociales y políticos, algunas compañías han ajustado su enfoque para tomar medidas sin difundir a los cuatro vientos lo que están haciendo.
- Asegurarse de que el lobby y las contribuciones políticas de la compañía concuerden con sus expresiones.

(1) John M. Bremen, “Why the Pushback On ESG Is Good for ESG”, 16 de junio de 2022.



Abordar la ciberseguridad, la privacidad de datos y la inteligencia artificial (IA) holísticamente como gobierno de datos.

Las amenazas a la ciberseguridad son dinámicas y sus repercusiones siguen intensificándose. La aceleración de la IA y las estrategias digitales, los ataques de *hacking* y *ransomware* cada vez más sofisticados, y la falta de definición de responsabilidades -entre los usuarios, las compañías, los proveedores y las agencias gubernamentales- incrementaron el riesgo de ciberseguridad y su tratamiento en las agendas de Directorios y comités.

Los Directorios han hecho avances en la supervisión de la efectividad de la ciberseguridad implementada por la gerencia. Si bien no es lo más común, algunos cuentan con una mayor experiencia en ciberseguridad en el Directorio y en los comités pertinentes.

Otros esfuerzos incluyen informes de tableros de control específicos de la compañía y sus líneas de negocios para resaltar y priorizar los riesgos, vulnerabilidades y amenazas críticos; escenarios de incumplimiento y respuesta; debates con la gerencia sobre los resultados de las evaluaciones de riesgos realizadas por terceros acerca del programa de ciberseguridad de la compañía.

A pesar de estos esfuerzos, los ciberataques cada vez más sofisticados y la complejidad en la administración de riesgos cibernéticos sugieren que los desafíos continuarán en el futuro.

Estos problemas y el fracaso en su abordaje, resultaron en la intervención de los reguladores. El Directorio debería monitorear la evolución de la propuesta de la SEC sobre Administración de riesgos de ciberseguridad, estrategia, gobierno y revelación de incidentes así como los preparativos de la gerencia para su cumplimiento. La propuesta de regulación de la SEC establecería, entre otras cosas, un plazo de 4 días hábiles para notificar una violación cibernética material (antes de que la información pertinente pudiera estar disponible), no permitiría demorar la denuncia de incidentes sujetos a cumplimiento de la ley o investigaciones de seguridad nacional, y exigiría la divulgación de cualquier experiencia en materia de ciberseguridad del Directorio.

La decisión final de la SEC sobre la propuesta de regulación se espera para la primavera de 2023.

Aunque el gobierno de datos se superpone con la ciberseguridad, el primero es más amplio e incluye el

cumplimiento de las leyes y normas de privacidad específicas de la industria, así como de las leyes y normas de privacidad que determinan cómo se procesan, almacenan, recopilan, utilizan, comparten y eliminan los datos personales (de clientes, empleados o proveedores). El gobierno de datos también incluye políticas y protocolos relativos a la ética de los datos, en particular el manejo de la tensión entre las opciones de la compañía para utilizar los datos de los clientes legalmente y las expectativas de los clientes sobre cómo se utilizarán sus datos.

Manejar esa tensión conlleva importantes riesgos para la reputación y la confianza de las compañías y representa un desafío crítico para el liderazgo.

Para supervisar la ciberseguridad y el gobierno de datos de forma más holística:

- Insistir en un marco sólido de gobierno de datos que defina claramente qué datos se recopilan, cómo se almacenan, administran y utilizan esos datos y quién y cómo toma las decisiones al respecto.
- Aclarar qué líderes empresarios son responsables del gobierno de datos en toda la compañía, incluyendo las funciones específicas sobre la materia del director de producto, el director de información, el director de seguridad de la información, el director de datos y el director de cumplimiento.
- Reevaluar cómo el Directorio -a través de su estructura de comités- asigna y coordina la responsabilidad de supervisión de los marcos de ciberseguridad y gobierno de datos de la compañía, que incluyen privacidad, ética e higiene.

Un área cada vez más crítica del gobierno de datos es el uso por parte de la compañía de la IA para analizar datos como parte del proceso de toma de decisiones. Los Directorios deberían entender el proceso de desarrollo e implementación de la IA. ¿Cuáles son los sistemas y procesos de IA más importantes que ha adoptado la compañía? ¿En qué medida los sesgos -conscientes o inconscientes- se incorporan a la estrategia, los algoritmos, el desarrollo y los resultados de los procesos basados en IA? ¿Qué riesgos de cumplimiento regulatorio y de reputación genera el uso de la IA por parte de la compañía, particularmente teniendo en cuenta que la normativa mundial se centra en la necesidad de que los procesos de gobierno corporativo aborden los riesgos relacionados con IA, como los sesgos y la privacidad? ¿Cómo mitiga la gerencia estos riesgos?

Muchos directores pueden sentirse incómodos con la responsabilidad de supervisar el riesgo de IA debido a su falta de experiencia. Sin embargo, es importante tomar en cuenta la observación que Debevoise & Plimpton hace al respecto:

“Como la SEC ha dejado en claro con respecto a la ciberseguridad, los Directorios necesitan encontrar la forma de ejercer sus obligaciones de supervisión, incluso en áreas técnicas, si esas áreas presentan riesgo empresarial, como en el caso de la IA para algunas compañías. Esto no significa que los directores deban convertirse en expertos en IA o que deban participar en las operaciones diarias de IA o en la administración de riesgos. Pero los directores de las compañías que adoptan programas de IA significativos deben pensar en cómo garantizar una supervisión efectiva a nivel del Directorio con respecto a las oportunidades y riesgos que presenta la IA, que son cada vez mayores”².



Dar prioridad al talento, la administración del capital humano y la sucesión del CEO.

Hace tiempo que la mayoría de las compañías dicen que sus empleados son su activo más valioso. La pandemia COVID-19; la dificultad de encontrar, desarrollar y retener el talento en el entorno actual; y una economía que se basa cada vez más en el conocimiento pusieron de manifiesto la importancia del talento y de la administración del capital humano y cambiaron la dinámica empleador/empleado.

Este fenómeno de empoderamiento de los empleados hizo que muchas compañías y Directorios se replantearan la propuesta de valor de los empleados.

Aunque el cambio más drástico en la propuesta de valor de los empleados se produjo durante la pandemia, el empoderamiento no se redujo y los empleados exigen un sueldo y beneficios justos; un equilibrio entre la vida laboral y personal, que incluye la flexibilidad; un trabajo interesante; y la oportunidad de progresar. También quieren trabajar para una compañía cuyos valores -incluido el compromiso con DEI y una serie de temas de ESG- coincidan con los suyos.

En 2023 esperamos que se continúe evaluando cómo las compañías están ajustando sus estrategias de desarrollo del talento para afrontar el desafío de encontrar, desarrollar y retener talentos en un mercado laboral limitado. ¿El Directorio tiene un buen conocimiento de la estrategia de la compañía relativa al talento y de qué manera está alineada con la estrategia más amplia de la compañía y las necesidades previstas a corto y largo plazo? ¿Cuáles son los desafíos para que los puestos clave sean ocupados por empleados comprometidos? ¿Qué categorías de talentos escasean y cómo competirá la compañía para conseguirlos? ¿Refleja la estrategia relativa al talento un compromiso con DEI en todos los niveles?

(2) Avi Gesser, Bill Regner, y Anna Gressel, “AI Oversight Is Becoming a Board Issue,” Debevoise & Plimpton LLP a través del HLS Forum on Corporate Governance, 26 de abril de 2022.

A medida que los millennials y empleados más jóvenes se incorporan a la fuerza laboral en mayor número y las reservas de talentos se diversifican globalmente, ¿está la compañía en condiciones de atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos en todos los niveles?

Además de monitorear los desarrollos de normas de la SEC y globales, los Directorios deberían debatir con la gerencia las revelaciones en el formulario 10-K 2022 de la compañía sobre la administración del capital humano -incluidos los procesos de la gerencia para el desarrollo de métricas y controles que garanticen la calidad de los datos- para ayudar a asegurar que las revelaciones demuestren el compromiso de la compañía con los aspectos fundamentales de la administración del capital humano. Es probable que la administración del capital humano sea uno de los principales focos de atención durante las asambleas de accionistas mantenidas en 2023, ya que los inversores están muy interesados en este tema.

En este sentido, es fundamental tener un CEO que logre impulsar la cultura y la estrategia, administrar los riesgos y crear valor a largo plazo para la compañía. El Directorio debería ayudar a garantizar que la compañía esté preparada para un cambio de CEO, ya sea planificado o no, en forma temporaria o permanente.

La planificación de la sucesión del CEO es un proceso dinámico y continuo, y el Directorio debería siempre poner el foco en desarrollar una base de candidatos a cargos ejecutivos y CEO. La planificación de la sucesión debería comenzar el día en que se designa el nuevo CEO.

¿Qué tan robustos son los procesos y actividades del Directorio para la planificación de la sucesión? ¿Se ha actualizado el plan de sucesión para reflejar las habilidades y la experiencia del CEO que se necesitan para llevar a cabo la estrategia a largo plazo de la compañía? En muchos casos, esas estrategias han cambiado en los dos últimos años. ¿Existen planes de sucesión para otros ejecutivos clave? ¿Cómo hace el Directorio para conocer candidatos que se encuentran dos o tres niveles por debajo de los cargos ejecutivos y tienen potencial para ser líderes?



Comprometerse de manera proactiva con los accionistas, activistas y otras partes interesadas.

Dos desarrollos de la SEC serán áreas importantes de enfoque del Directorio en la interacción con los accionistas y las partes interesadas. Antes de la temporada de reuniones del directorio de 2023, la SEC adoptó una “[norma de compensación versus desempeño](#)” que requiere nuevas revelaciones detalladas en la declaración informativa para los ejercicios terminados a partir del 16 de diciembre de 2022.

Las [normas de delegado universal](#) de la SEC, que requieren el uso de un poder “universal” en toda elección de directores, ya están vigentes. La amenaza del voto por poder universal puede ser un determinante significativo que fomente una mayor atención en las habilidades y la experiencia de los directores individuales y facilite el inicio de una lucha de votos por poder.

Debido a la gran atención que prestan los inversores y las partes interesadas a la compensación de los ejecutivos y al desempeño de los directores, así como al riesgo climático, los temas ESG y la DEI, particularmente en el contexto de la creación de valor a largo plazo, el compromiso con los accionistas y las partes interesadas debe seguir siendo una prioridad. Los inversores institucionales y las partes interesadas exigen cada vez más a los directorios que respondan por el desempeño de las empresas. En ese sentido, siguen reclamando mayor transparencia, incluida la participación directa de los directores independientes en aspectos que hacen al panorama general, como la estrategia, los temas ESG y la compensación. De hecho, la transparencia, la autenticidad y la confianza no sólo son importantes para los inversores, sino también y cada vez más para los empleados, los clientes, los proveedores y las comunidades, quienes exigen a las empresas y a los Directorios que les den importancia.

El Directorio debería solicitar a la gerencia actualizaciones periódicas sobre los compromisos asumidos por la compañía:

- La compañía, ¿conoce, se compromete y entiende las prioridades de sus principales accionistas y partes interesadas clave?
- ¿Son las personas adecuadas las que se relacionan con estos accionistas y partes interesadas? ¿Cómo está cambiando el rol de las relaciones con los inversores?
- ¿Cuál es la posición del Directorio sobre las reuniones con inversores y partes interesadas? ¿Qué directores independientes deberían participar?

En resumen: La compañía ¿proporciona a los inversores y a las partes interesadas una imagen clara y actual de su desempeño, desafíos y visión a largo plazo, sin *greenwashing*? Los inversores, otras partes interesadas y los entes reguladores reclaman cada vez más a las compañías y a los Directorios por el incumplimiento de sus acciones y compromisos en materia de ESG.

Según reflejan las tendencias de voto por poder en 2022, la estrategia, la compensación de los ejecutivos, el desempeño de la gerencia, el riesgo climático, otras iniciativas ESG, la DEI, el capital humano y la composición y el desempeño del Directorio permanecerán en el radar de los inversores durante la temporada de reuniones de 2023. También podemos esperar que los inversores y las partes interesadas se centren en cómo las compañías están adaptando sus estrategias para tratar las incertidumbres y dinámicas económicas y

geopolíticas que configuran el entorno empresarial y de riesgo en 2023.

Tener una “mentalidad activista” es más importante que nunca, sobre todo teniendo en cuenta la convergencia de los aspectos ESG y el activismo más tradicional de fondos de cobertura, así como las normas de voto por poder universal, que permitirán a los activistas usar una carta poder universal para tener influencia en las negociaciones con los Directorios.



Pensar estratégicamente en el talento, la experiencia y la diversidad en el directorio.

Los Directorios, inversores, entes reguladores y otras partes interesadas se preocupan cada vez más por conocer la composición del Directorio, en especial la experiencia y la diversidad de los directores y su alineación con la estrategia.

De hecho, el aumento de la participación de los inversores en esta cuestión pone de manifiesto el principal desafío que plantea la composición del Directorio: contar con directores con experiencia en áreas funcionales clave para el negocio y, al mismo tiempo, con una profunda experiencia en la industria, así como un entendimiento de la estrategia de la compañía y de los riesgos de la estrategia. Es importante reconocer que muchos Directorios no tendrán “especialistas” en todas las áreas funcionales, como ciberseguridad, clima, capital humano, etc., y pueden necesitar contratar especialistas externos.

Desarrollar y mantener un Directorio de alto desempeño que agregue valor requiere un enfoque proactivo en torno a la creación de Directorios y a la diversidad de habilidades, experiencia, pensamiento, género y raza/etnia. Si bien la determinación de las necesidades actuales y futuras de la compañía es el punto de partida para la composición del Directorio, existe una amplia gama de aspectos relativos a la composición del Directorio que requieren atención y liderazgo, incluyendo la planificación de la sucesión de los directores, así como de los líderes del Directorio (el director líder y los presidentes de los comités), la contratación de directores, la permanencia de los directores, la diversidad, las evaluaciones del Directorio y de los directores individuales, y la destitución de los directores con bajo desempeño. Los Directorios necesitan “contar su historia” sobre la composición, las competencias, el liderazgo y el funcionamiento del Directorio y sus comités.

Los Directorios han realizado progresos en materia de diversidad, pero el cambio ha sido lento. Según Spencer Stuart’s 2022 S&P 500 Board Diversity Snapshot, 46% de



los nuevos directores incorporados durante la temporada de reuniones del Directorio de 2022 son directores negros/afroamericanos, hispanos/latinos, asiáticos, indios americanos/nativos de Alaska y multirraciales, en gran parte impulsados por un aumento en la contratación de directores negros/afroamericanos. Y 46% de los nuevos directores son mujeres. Sin embargo, debido a la baja rotación en los directorios, la incorporación de nuevos directores procedentes de grupos poco representados ha tenido escaso impacto en la diversidad general de los directorios de S&P 500. Solo 22% de todos los directores de S&P 500 en 2022 proceden de estos grupos poco representados. Y las mujeres representan ahora 32% de todos los directores de S&P 500³.

La composición, la diversidad y su propia renovación debería seguir siendo un área clave de enfoque del Directorio en 2023, así como un tema presente para las comunicaciones con los inversores institucionales de la compañía y otras partes interesadas. Además, es necesaria una mayor divulgación de estos temas en la representación de la compañía y, fundamentalmente, en el posicionamiento estratégico del Directorio en el futuro.

(3) Spencer Stuart, 2022 S&P 500 Board Diversity Snapshot, June 2022.

Acerca del Board Leadership Center de KPMG

El KPMG Board Leadership Center (BLC por sus siglas en inglés) promueve un gobierno corporativo de excelencia con el fin de generar valor a largo plazo y fortalecer la confianza de los grupos de interés. A través de una serie de datos, perspectivas y programas, el BLC, que incluye al Instituto de Comités de Auditoría de KPMG y trabaja en estrecha colaboración con otras organizaciones líderes de dirección, promueve la educación continua y la mejora del gobierno corporativo. El BLC trabaja junto con directores y líderes empresariales en los temas críticos que impulsan las agendas de los directorios, desde la estrategia, el riesgo, el talento y los aspectos ESG hasta la administración de los datos, la calidad de la auditoría, las tendencias de representación y muchos otros temas.

Para más información:

kpmg.com/us/blc
us-kpmgmktblc@kpmg.com

Contactos

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



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



Viviana Picco
Socia de Auditoría
+54 11 4316 5828
vpicco@kpmg.com.ar



Romina Bracco
Socia Líder de ESG y Sostenibilidad
+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.

© 2023 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.