



# La agenda del Directorio 2022

Centro de Liderazgo de KPMG



A medida que el país se enfoca en su reapertura y las organizaciones se reposicionan para el futuro, queda cada vez más claro que la resiliencia —en cuanto a estrategia, organización y operatividad— ha demostrado ser el gran diferenciador en la era de la pandemia. Desde pasar a hacer “todo remoto” y enfocarse en el bienestar de los empleados, hasta profundizar el compromiso digital con los clientes y recalibrar las cadenas de abastecimiento, su rápida capacidad de adaptación ante disrupciones y descolocaciones drásticas es lo que ha definido a los sobrevivientes y exitosos.

Los acontecimientos sin precedentes de los últimos dos años claramente han puesto a prueba los procesos de gobierno corporativo, incluyendo la supervisión del directorio. Las exigencias para tomar medidas en cuanto a temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), como los riesgos climáticos, los crecientes riesgos de ciberseguridad (incluidos los ataques de softwares maliciosos), los desafíos de la economía y de las cadenas de abastecimiento, el entorno reglamentario que cambia rápidamente y otros factores que impactan sobre el entorno de riesgo global, continuarán desafiando hasta a los directorios más destacados.

Los directorios se encuentran en un momento de cambio.

Tal como observó un director recientemente, la necesidad de los directorios actuales de ayudar a sus compañías a “reimaginarse, repensarse y reiniciarse es, probablemente, una oportunidad única.”

A partir de nuestra investigación, perspectivas e interacciones con directores y líderes empresariales, destacamos ocho temas que los directorios deberían tener en cuenta a medida que consideran y preparan sus agendas para el 2022:

- **Profundizar el compromiso del directorio con la estrategia y la visualización del futuro.**
- **Incluir aspectos de ESG, riesgo climático y diversidad, equidad e inclusión (DEI) en los debates sobre riesgo y estrategia.**
- **Involucrarse proactivamente con los accionistas, los activistas y otros grupos de interés.**
- **Priorizar el talento, la gestión del capital humano y la sucesión del CEO.**
- **Abordar holísticamente la ciberseguridad y la privacidad de datos dentro del gobierno de datos.**
- **Reevaluar los esfuerzos de prevención y de gestión de crisis de la compañía.**
- **Ayudar a establecer las pautas y monitorear de cerca la cultura de la organización.**
- **Pensar estratégicamente en el talento y la diversidad en el directorio.**

# 1

## Profundizar el compromiso del directorio con la estrategia y la visualización del futuro.

Considerando que se aproxima un entorno de negocios fluido y volátil —la administración del trabajo remoto, el activismo de los empleados, las transformaciones digitales y otras mega tendencias crecientes, la creación de cadenas de abastecimiento más resilientes y el fortalecimiento de las conexiones con los clientes, cuyos comportamientos, preferencias y expectativas están cambiando— es preciso tomarse un tiempo para reevaluar el compromiso del directorio con la estrategia. Revisar si la cultura, los valores y la estrategia están alineados e identificar prácticas específicas que fomenten un debate de calidad sobre estrategia y futuro entre los miembros del directorio.

Una pregunta fundamental para todos los directorios es si los debates que se dan en sus reuniones son, de hecho, debates. ¿El directorio le dedica suficiente tiempo de la agenda al diálogo constructivo con la gerencia sobre cuestiones futuras —desafiando las premisas y considerando escenarios (posibles o no)— o sólo se dedica a revisar la información histórica relacionada con el cumplimiento que, si bien es importante, puede terminar ocupando todo el valioso tiempo de la agenda?

El rol fiduciario del directorio sigue siendo la supervisión, pero su participación efectiva en el debate sobre la estrategia (lo cual esperan los inversores) requiere cada vez más una mentalidad colaborativa: ¿Cómo puede el directorio ayudar a la gerencia a analizar las implicancias de las cuestiones y decisiones estratégicas urgentes, potencialmente existenciales? ¿La gerencia ayuda a analizar el contexto, brindando a los directores el material que necesitan para que estén preparados para los debates más importantes y de esta forma maximizar el aporte del directorio?

En las charlas que mantuvimos con presidentes de directorios durante el año pasado, resaltaron una serie de elementos y prácticas que podrían ser útiles:

- **Incentivar a la gerencia a revisar sus procesos de planificación estratégica.** ¿El proceso es adecuado teniendo en cuenta la velocidad y el impacto de las mega tendencias?, ¿El proceso contempla los riesgos y las posibles interrupciones futuras? ¿El proceso desafía la validez de las presunciones clave sobre las que se basan la estrategia y el modelo de negocios de la compañía? ¿Es un proceso repetitivo, con objetivos y oportunidades para recalibrar, e incluye perspectivas de toda la organización, más allá del equipo interno?
- **Visualizar el futuro.** Nunca es tarea fácil y, hoy en día, es especialmente desafiante dado el nivel de incertidumbre y cambios transformacionales en marcha. ¿Hacia dónde se dirigen la industria y la competencia (tanto de la industria de la entidad como de las industrias adyacentes)? ¿Cómo será el negocio en 2, 5 o 10 años? Haga tiempo para que el directorio tenga debates significativos sobre los posibles escenarios de una manera enfocada y urgente

-incluyendo dedicar tiempo a escenarios menos posibles (sin llegar a ser demasiado teóricos). Los riesgos y escenarios relacionados con el cambio climático, ESG, el capital humano y la cadena de abastecimiento deberían tener un lugar protagónico.

- **La resiliencia como parte del debate de estrategia.** La resiliencia no es solo la habilidad de recuperarse cuando algo sale mal, sino que también es la habilidad de encontrar opciones estratégicas viables para mantenerse competitivo y activo.
- **Entender el valor desde la perspectiva del directorio.** La gerencia se concentra en dirigir el negocio, pensar en lo que se aproxima y mantenerse competitiva, tal como debería ser. Es probable que los miembros del directorio tengan una visión más amplia y logren ver otras señales gracias a sus actividades; podrían “estar viendo y oyendo cosas diferentes.” Aproveche todo el potencial de los directores como fuentes valiosas de información y ventaja competitiva.

# 2

## Incluir aspectos de ESG, riesgo climático y diversidad, equidad e inclusión (DEI) en los debates sobre riesgo y estrategia.

La forma en que las organizaciones abordan el cambio climático, las cuestiones de DEI y otros riesgos de ESG es actualmente vista -por los inversionistas, las firmas de investigación y calificación, los activistas, los empleados, los clientes y los reguladores- como fundamental para el negocio y crucial para la sustentabilidad a largo plazo y la creación de valor. Se espera que en el 2022 continúe un intenso enfoque regulatorio sobre estos temas.

El clamor para que se preste atención al cambio climático como riesgo financiero ha cobrado mayor urgencia, impulsado por una confluencia de factores entre los cuales los más visibles son los crecientes impactos físicos del cambio climático — inundaciones, incendios forestales, aumento del nivel de los mares y sequías cada vez más severas y frecuentes— y la preocupación de los expertos que creen que la ventana para prevenir más consecuencias extremas a largo plazo se está cerrando rápidamente. En relación con los riesgos climáticos, las empresas enfrentan “riesgos de transición” a medida que trabajan junto a países, reguladores y otros grupos de interés, para reducir la dependencia del carbono y el impacto en el clima. El Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima (TCFD por sus siglas en inglés) define a los riesgos de transición como “riesgos relacionados con la transición hacia una economía baja en carbono, de los cuales los más comunes se relacionan con la política, los impuestos, los procesos legales, los cambios tecnológicos, las respuestas del mercado y las consideraciones reputacionales.” Un desafío para el directorio es ayudar a garantizar que estos riesgos de transición sean abordados por la gerencia en sus procesos de administración de riesgo, junto con otros riesgos de cambio climático.

Monitorear el rápido avance de las leyes y regulaciones relacionadas al cambio climático es crucial, a medida que las autoridades en todo el mundo exigen que las empresas tomen medidas. Esto se evidencia con la reincorporación de los Estados Unidos al Acuerdo de París (con el compromiso a reducir las emisiones para mediados de 2030), y la cumbre COP26, la cual unió a las partes para acelerar la adopción de medidas para cumplir los objetivos del Acuerdo de París y la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Se espera que la Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC por sus siglas en inglés) proponga normas sobre revelaciones relacionadas con el cambio climático, la gestión del capital humano (incluida la diversidad) y la administración del riesgo de ciberseguridad para principios de el 2022.

Durante las asambleas realizadas en el 2021, especialmente en el caso de los directorios, se destacó una mayor voluntad por parte de los accionistas para adoptar medidas sobre cuestiones climáticas, y una amplia gama de temas de ESG y de DEI. En muchos casos, los accionistas votaron en contra de los directores cuando creían que las empresas no respondían a cuestiones cruciales como el riesgo climático, la diversidad y la gestión del capital humano. Sin duda, las propuestas de los accionistas del 2021 y las respuestas de los directorios reflejaban esta realidad, al priorizar las cuestiones ambientales/climáticas y las relacionadas con la fuerza de trabajo. La motivación por adoptar mejores y más transparentes iniciativas de DEI ha ido más allá de alcanzar la diversidad de género en el directorio para incluir la diversidad de raza, etnia y experiencia en todos los niveles de la organización.

Como expresó Allison Herren, Comisionada de la SEC, en junio de 2021: “Esta temporada de asambleas es la afirmación del mar de cambios sobre cuestiones climáticas y de ESG. Esto ocurre en el contexto de la reincorporación de Estados Unidos en el Acuerdo de París [...] y un amplio consenso global sobre la necesidad de mayor transparencia en sustentabilidad. Esto también ocurre en el medio de señales más fuertes que nunca de los inversores institucionales sobre su compromiso con la sustentabilidad. Finalmente, esto ocurre cuando la SEC considera posibles regulaciones para mejorar las revelaciones relacionadas con el cambio climático y otras cuestiones de ESG a los inversores. Estos avances hacen que las empresas, y por lo tanto los directorios, asuman una mayor responsabilidad a la hora de integrar las cuestiones climáticas y de ESG en la toma de decisiones, la administración de riesgos, la determinación de la remuneración y las iniciativas de transparencia corporativa”.<sup>1</sup>

Para ello, los directorios deberían debatir como tema central ciertas cuestiones fundamentales respecto del rumbo de la compañía en cuanto a ESG. Luego de determinar qué cuestiones de ESG son importantes para la compañía, es preciso evaluar cuáles tienen una importancia estratégica. ¿Cómo está la compañía incluyendo en sus principales actividades de negocio (estrategia, operaciones,

<sup>1</sup> Discurso de Allison Herren Lee, Comisionada de SEC, “Climate, ESG, and the Board of Directors: ‘You Cannot Direct the Wind, But You Can Adjust Your Sails,’” 28 de junio de 2021.

administración de riesgos, incentivos y cultura corporativa) para impulsar el desempeño a largo plazo? ¿Existe un compromiso claro, un liderazgo sólido, y aceptación en toda la compañía?

Supervisar estos riesgos y oportunidades es un gran desafío e implica la participación de todo el directorio y de varios comités. Por ejemplo, las cuestiones climáticas, de ESG y DEI son supervisadas, posiblemente, por los comités de nominación y gobierno, remuneración y auditoría -y otros comités pueden tener responsabilidad también. Si bien cierta superposición es esperable, el intercambio de información, la comunicación y la coordinación entre los comités resultan valiosas. Esto también requiere que los comités cuenten con el conocimiento y experiencia necesarios para supervisar las cuestiones que se les delegan.

### 3

#### **Involucrarse proactivamente con los accionistas, los activistas y otros grupos de interés.**

Dado que los inversores y los grupos de interés están prestando mucha atención al riesgo climático, de ESG y DEI, especialmente en el contexto de creación de valor a largo plazo, involucrarse con los accionistas y los grupos de interés debería ser una prioridad. Los inversores institucionales y los grupos de interés suelen responsabilizar a los directorios por el desempeño de la organización, y continúan exigiendo mayor transparencia y participación de directores independientes en asuntos más amplios como la estrategia y ESG. De hecho, la transparencia, la autenticidad y la confianza no solo son importantes para los inversores, sino que también son cada vez más importantes para los empleados, los clientes, los distribuidores y las comunidades, quienes responsabilizan a las compañías y sus directorios.

El directorio debería solicitarle a la gerencia actualizaciones periódicas sobre las actividades en las que participa la compañía:

- ¿La compañía conoce, comprende y se compromete con las prioridades de sus mayores accionistas y de los grupos de interés clave?
- ¿Son las personas correctas las que se están relacionando con dichos accionistas y grupos de interés? ¿De qué forma está cambiando la función de relación con el inversor (IR por sus siglas en inglés) (si es que lo hace)?
- ¿Cuál es la posición del directorio en cuanto a reunirse con inversores y grupos de interés? ¿Qué directores independientes deberían estar involucrados?

En resumen: ¿La compañía presenta a sus inversores y grupos de interés un panorama claro y actual sobre su desempeño, sus desafíos y la visión a largo plazo, libre de “lavado verde”? (Los inversores, otros grupos de interés y reguladores están convocando cada vez más a las organizaciones y a los directorios a trabajar en los reclamos y compromisos relacionados con ESG que no fueron cumplidos, y todo indica que lo seguirán haciendo.)

Como se observó en las tendencias de votación en las asambleas del 2021, la estrategia, la remuneración ejecutiva, el desempeño de la gerencia, el riesgo climático, otras iniciativas de ESG, DEI y la gestión del capital humano, y la composición y el desempeño del directorio continuarán siendo temas de interés para los inversores en el 2022. También podemos esperar que los inversores y grupos de interés se centren en cómo las organizaciones están adaptando sus estrategias para abordar las incertidumbres económicas y geopolíticas, así como las dinámicas que moldean el negocio y el entorno de riesgo en el 2022.

Tener una “mentalidad activista” es más importante que nunca, especialmente por la convergencia entre ESG y el activismo de los fondos de cobertura más tradicionales, como lo evidencia la victoria en las votaciones de Engine No. 1 contra una importante petrolera. Al vincular las cuestiones climáticas y ambientales con las ganancias y la creación de valor a largo plazo, Engine No. 1 formuló una tesis de inversión convincente que logró obtener el apoyo de los principales inversores institucionales. Engine No. 1 obtuvo tres cargos en el directorio, lo que permitió que sus candidatos independientes puedan influenciar la dirección estratégica de la compañía. La clave del éxito de Engine No. 1 y el respaldo de los accionistas institucionales parece ser la conexión entre las prácticas de ESG y los datos sobre la creación de valor a largo plazo.

En el informe *Total Value Framework* [Marco de Valor Total] de Engine No. 1 se describe lo siguiente:

“Desarrollamos nuestro Total Value Framework para abordar las deficiencias actuales en la información de ESG y ayudar a los inversores a generar un impacto duradero en la conducta corporativa y un rendimiento financiero sólido a largo plazo, no solo la seguridad de una cartera “pura”.

A través de este marco, buscamos medir el valor que las organizaciones crean o destruyen para sus accionistas y grupos de interés -sus empleados, clientes, comunidades y el medioambiente- como así también la conexión entre ambos grupos.

En lugar de utilizar puntajes y clasificaciones de ESG, que no son más que emoticones difíciles de incorporar en hojas de cálculo o algoritmos, intentamos, siempre que sea posible, cuantificar el impacto en dólares. Utilizamos fuentes y estimaciones independientes para evaluar el nivel de costos de emisiones que tiene la firma, uso de recursos, desperdicios, prácticas sociales y otros factores de ESG.

Con esta información, podemos enfocarnos en la manera en la cual el valor que una compañía brinda a sus grupos de interés afecta al valor que luego otorgará a sus accionistas. Esto nos hace examinar las motivaciones como las posibles nuevas regulaciones, los cambios en las preferencias de los empleados o clientes, la disrupción tecnológica y otros indicadores relevantes para el riesgo o crecimiento de una compañía”.

Los acontecimientos del 2020-2021 destacaron la importancia estratégica de la gestión del capital humano (HCM por sus siglas en inglés), incluidas las cuestiones de seguridad e higiene relacionadas con los empleados y con la cadena de abastecimiento, que son tan importantes para el desempeño y la reputación de la compañía. Los inversores institucionales se han expresado cada vez más sobre la importancia del capital humano y de los programas de desarrollo de talento y su conexión con la estrategia -incluyendo el pedido de un mayor compromiso en la supervisión del directorio y de mejores revelaciones sobre las métricas relacionadas con HCM. En agosto del 2020, la SEC adoptó una nueva norma sobre revelaciones basada en principios, la cual exige que las empresas brinden una descripción de sus recursos de capital humano en la medida en que dichas revelaciones sean significativas para comprender el negocio de la compañía. Existió un descontento general con las revelaciones de las empresas sobre HCM en sus presentaciones del 2021, especialmente por la falta de información cuantitativa.

Además de monitorear las normas que la SEC emita sobre este tema, los directorios querrán debatir con la gerencia las revelaciones sobre HCM a ser incluidas en el formulario 10 K del 2021 -incluyendo los procesos de la gerencia para desarrollar métricas y controles que garanticen la calidad de la información-, y ayudar a garantizar que tales revelaciones demuestren el compromiso de la compañía con temas críticos de recursos humanos.

En el 2022 podemos esperar que continúe el escrutinio sobre la forma en que las organizaciones ajustan sus estrategias de desarrollo de talento. El desafío de encontrar, desarrollar y retener talento en un mercado con restricciones laborales ha provocado una guerra por el talento. ¿El directorio comprende la estrategia de talento de la compañía y su concordancia con la estrategia más amplia de la compañía, así como las necesidades proyectadas a corto y largo plazo? ¿Qué roles son críticos para la organización y cuáles son los desafíos para que dichos roles sean ocupados por empleados comprometidos? ¿Cuáles son las categorías donde hay escasez de talentos y cómo logrará la compañía competir exitosamente por estos talentos? ¿La estrategia de talento refleja un compromiso con DEI en todos los niveles? De forma más general, a medida que los *millennials* y los empleados más jóvenes -que eligen empleadores que estén alineados con sus propios valores- ingresan a la fuerza laboral en grandes cantidades y los grupos de talento se vuelven diversos globalmente, ¿la compañía está en condiciones de atraer, desarrollar y retener al mejor talento en todos los niveles?

Es fundamental contar con el CEO correcto para impulsar la cultura y la estrategia, enfrentar los riesgos y crear valor a largo plazo para la entidad. El directorio debería garantizar que la compañía esté preparada para un cambio de CEO, ya sea planeado o no, en forma interina en caso de una emergencia o

de forma permanente. La planificación de la sucesión del CEO es un proceso dinámico y continuo y el directorio siempre debería enfocarse en desarrollar una cartera de potenciales candidatos a CEO y a otros puestos de dirección ejecutiva. (La planificación de la sucesión debería comenzar el día en que se nombra al nuevo CEO).

¿Qué tan sólidos son los procesos y las actividades de planificación de sucesión del directorio? ¿Qué comité del directorio tiene la responsabilidad de revisar los planes (al menos una vez al año, aunque puede ser más frecuente en estos tiempos de incertidumbre)? ¿Se han implementado planes de sucesión para otros ejecutivos clave? ¿Cómo el directorio llega a conocer a los potenciales líderes que se encuentran dos o tres niveles por debajo de la dirección ejecutiva, especialmente en un ambiente de trabajo remoto en el que las visitas a la oficina y las reuniones presenciales del directorio ejecutivo no son posibles?

## 5

### Abordar holísticamente la ciberseguridad y privacidad de datos dentro del gobierno de datos.

Los rápidos cambios que realizaron las organizaciones durante la pandemia para continuar con sus operaciones —acuerdos de trabajo remoto, ajustes en la cadena de abastecimiento y mayor dependencia de las plataformas en línea— han favorecido al crimen organizado, los hacktivistas y los ciberdelincuentes. Ciberataques de todo tipo proliferaron durante la pandemia, resaltando las consecuencias a gran alcance para las operaciones y cadenas de abastecimiento, y el continuo desafío que enfrentan las organizaciones en materia de ciberseguridad.

Los directorios han logrado avances a la hora de monitorear la eficacia de la gerencia en términos de seguridad cibernética – por ejemplo, con una mayor experiencia y conocimiento informático del directorio y de los comités relevantes, tableros de control especialmente diseñados para que las organizaciones informen los principales riesgos, y discusiones más profundas con la gerencia. A pesar de tales esfuerzos, la aceleración de estrategias digitales, los modelos de trabajo híbridos y remotos, el creciente escrutinio regulatorio sobre la privacidad de datos y la creciente sofisticación de los ciberataques demuestran el desafío continuo de ciberseguridad que se aproxima.

Como ya hemos mencionado, el gobierno de datos se superpone con la ciberseguridad, aunque es más amplio.

El gobierno de datos incluye el cumplimiento de leyes y regulaciones sobre privacidad específicos de cada industria, así como de leyes y regulaciones de privacidad que regulan la forma en que se procesa, almacena, recopila y utiliza la información personal de clientes, empleados o proveedores. El gobierno de datos también incluye a las políticas y los protocolos de la compañía con respecto a la ética de datos, en especial el manejo de la tensión entre la forma en que la compañía puede utilizar legalmente la información del cliente y las expectativas de los propios clientes respecto de cómo

sus datos serán usados. El manejo de esa tensión conlleva importantes riesgos sobre la confianza y la reputación de las organizaciones y representa un desafío crucial para la dirección.

Supervisar holísticamente la ciberseguridad y el gobierno de datos significa:

- Insistir en un sólido marco de gobierno de datos que esclarezca cómo y qué de datos se recopilan, almacenan, administran, utilizan y quién toma las decisiones sobre estas cuestiones.
- Dejar en claro quiénes serán los líderes responsables del gobierno de datos de la entidad -incluyendo los roles de los funcionarios a cargo de información, de seguridad de la información y de cumplimiento.
- Reevaluar cómo el directorio, a través de su estructura de comités, asigna y coordina la responsabilidad de supervisión de ciberseguridad y de gobierno de datos de la compañía, incluyendo la privacidad, ética e higiene.

## 6

### Reevaluar los esfuerzos de prevención y de gestión de crisis de la compañía.

Las organizaciones han enfrentado durante los últimos años crisis de una letanía y severidad tal, que la prevención y gestión de crisis es uno de los temas más prominentes que nunca en las reuniones de directorio. La prevención de crisis se relaciona estrechamente con la buena administración del riesgo -identificar y anticipar los riesgos, e implementar un sistema de información y control que ayude a prevenir y mitigar su impacto.

Vemos claramente cómo los directorios se centran más en riesgos culturales, así como en los riesgos operacionales críticos presentes en toda la organización global extendida - por ejemplo, los riesgos de la cadena de abastecimiento y de la terciarización, los riesgos de tecnología de la información y la seguridad de datos, entre otros. ¿La compañía comprende sus riesgos operacionales críticos, incluso aquellos que resultan críticos para su misión y la de la industria? ¿Qué cambió en el entorno operativo? ¿La compañía ha experimentado fallas de control, y de ser así, cuáles fueron las causas? ¿La gerencia identifica las señales de alerta temprana relacionadas con la seguridad, la calidad del producto y el cumplimiento?

Revalúe periódicamente la claridad y lo apropiado de las responsabilidades de supervisión de riesgo entre los comités del directorio – teniendo cuidado de no sobrecargar la agenda del comité de auditoría y reconociendo la importancia de una buena comunicación y coordinación entre los comités, ya que es probable que ciertos riesgos afecten a varios de ellos.

Ayude a garantizar que la gerencia esté considerando un amplio rango de escenarios posibles -desde cadenas de abastecimiento y la salud financiera de proveedores hasta riesgos geopolíticos, desastres naturales, actos terroristas y amenazas cibernéticas. ¿El plan de respuesta

de la organización ante una crisis es sólido y está listo para ser utilizado? ¿Se pone a prueba el plan o se realizan simulacros activamente, y se actualiza en caso de ser necesario? ¿El plan considera la pérdida de infraestructura crítica, por ejemplo, redes de telecomunicaciones, sistemas financieros, transporte y suministro de agua y energía? ¿Existen protocolos de comunicación para informar al directorio sobre los acontecimientos que pudieran ocurrir y la respuesta de la organización? Incluso las organizaciones más preparadas experimentarán una crisis, pero las que responden rápidamente y de forma efectiva, incluidas aquellas con medios de comunicación sólidos, tienden a gestionar mejor la crisis.

Finalmente, la experiencia de la pandemia del COVID-19 nos recuerda que si bien la gerencia debería mantener informado al directorio durante una crisis, por su parte el directorio debería evitar las solicitudes de información que desmesuradamente aumenten la carga de trabajo de la gerencia y que potencialmente distraigan al CEO y al equipo gerencial de sus actividades críticas.

## 7

### **Ayudar a establecer las pautas y monitorear de cerca la cultura de la organización.**

Los acontecimientos del 2020-2021 han aumentado el riesgo de fallas éticas e incumplimiento, especialmente, debido a un mayor riesgo de fraude como consecuencia de las dificultades financieras que atraviesan los empleados y la presión sobre la gerencia para alcanzar los objetivos financieros. Monitoree de cerca el rumbo que fijan los líderes y la cultura de la organización centrándose en las conductas, (no solo en los resultados) y en las señales de alerta amarillas. ¿La alta gerencia es susceptible a los temas de recursos humanos, en particular a las presiones sobre los empleados (en la oficina y en el hogar), su salud, seguridad, productividad, compromiso y estado de ánimo, y a la normalización de los acuerdos de trabajo desde casa?

¿La organización es un lugar seguro para que la gente haga lo correcto? Titulares sobre acoso sexual, el abuso de precios, las prácticas agresivas de ventas y otras ofensas continúan colocando a la cultura corporativa, a los líderes y a los incentivos en el centro del debate. Con la velocidad casi instantánea de las redes sociales, las crisis corporativas (especialmente cuando son autoprovocadas) afectan rápida y fuertemente la reputación de las organizaciones, y hacen que los inversores, reguladores y demás partes interesadas se pregunten dónde estaba el directorio.

Dado que la cultura corporativa ejerce un papel fundamental en el desempeño y la reputación de una organización, notamos que los directorios están adoptando un enfoque más proactivo para comprenderla, moldearla y evaluarla. Concéntrese puntualmente en las pautas establecidas por la alta gerencia y en no tolerar conductas contrarias a los valores y las normas éticas de la organización, incluyendo los “códigos de silencio” alrededor de dicha conducta. Esté

atentos a las señales de alerta temprana, y verifique que la compañía haya implementado canales de denuncia y otros mecanismos, y que los empleados no tengan miedo de utilizarlos. Monitoree de cerca los sistemas de denuncias con el objetivo de comprender cómo se abordan/resuelven los reclamos e identifique tendencias. Si la compañía cuenta con una gran cantidad de empleados y no se registran reclamos o se conocen muy pocos, el directorio debería investigar más.

Comprenda la cultura actual de la compañía (tanto las reglas no escritas como las que se publican en las carteleras de las áreas de descanso), utilice todas las herramientas disponibles —encuestas, auditoría interna, líneas éticas, redes sociales, reuniones virtuales, así como recorrer los pasillos y visitar las instalaciones— para monitorear la cultura y cómo se aplica. Es necesario reconocer que es más fácil medir el ejemplo de comportamiento que los mandos superiores han fijado para la organización, que la verdadera actitud de los mandos medios y de los sectores inferiores. ¿Cómo gana visibilidad el directorio en los sectores medios e inferiores de la organización? Asegúrese que las estructuras de incentivos concuerden con la cultura y la estrategia y que alientan comportamientos adecuados. Preste atención a la cultura propia del directorio para reconocer señales de pensamiento grupal, debates en los que no hay independencia ni surgen voces opositoras. Enfóquese no solo en los resultados, sino también en los comportamientos que producen esos resultados.

## 8

### **Pensar estratégicamente en el talento y la diversidad en el directorio.**

Los directorios, inversores, reguladores y otros grupos de interés se enfocan cada vez más en que la composición del directorio concuerde con la estrategia de la compañía, con la diversidad como prioridad.

De hecho, el creciente nivel de compromiso del inversor con estas cuestiones resalta su frustración ante la lentitud del cambio en los directorios y señala el principal desafío al que se enfrentan: un cambiante entorno de negocios y riesgos. Abordar las amenazas competitivas, las disrupciones del modelo de negocios, las innovaciones tecnológicas y los cambios digitales, los riesgos climáticos, de ESG y cibernéticos, y la volatilidad global requiere un enfoque proactivo respecto de la formación y diversidad del directorio en cuanto a habilidades, experiencia, pensamiento, género y raza/etnias.

Si bien los directorios han hecho progresos en materia de diversidad, el cambio ha sido lento. Según el *Spencer Stuart 2021 U.S. Board Index* (publicado en octubre), el 47 % de los nuevos directores nombrados durante el 2021 son afroamericanos, latinos, asiáticos, nativos de Alaska, y los directores multirraciales están en gran medida impulsados por la contratación de directores afroamericanos. Además, el 43 % de los nuevos directores son mujeres, lo que muestra una baja respecto del 47 % del año pasado. Sin embargo,

dada la baja rotación de directores, la inclusión de nuevos directores pertenecientes a grupos minoritarios ha tenido un impacto pequeño sobre la diversidad general de los directorios de las compañías incluidas en el listado S&P 500. Solo el 21 % de todos los directores incluidos en el S&P 500 en el 2021 pertenece a estos grupos minoritarios. Actualmente, las mujeres representan el 30% de todos los directores incluidos en el S&P 500, la cifra más alta, a pesar de que representan cerca de la mitad de las nuevas clases de directores de los últimos años<sup>2</sup>.

*Spencer Stuart 2021 U.S. Board Index* también confirma que los niveles de rotación dentro del directorio se mantienen bajos (0,94 directores nuevos por directorio por año). El mandato del director independiente promedio ha disminuido levemente a 7,7 años, en comparación con los 8,7 años en el 2011, mientras que la edad del director promedio muestra un leve aumento durante la última década (a 63,1). Los mecanismos de limitación de mandato —plazo del mandato y edad máxima— han tenido poco impacto, lo que no es de sorprender dado que solo el 6 % de los directorios aplican límites al mandato de los directores independientes y la edad obligatoria de jubilación más común es de 75 años, incluso muchos directorios permiten expresamente excepciones a la política.<sup>3</sup>

Se espera que sigan surgiendo nuevas medidas legislativas y reglamentarias en cuanto a la composición y diversidad del directorio. Por ejemplo, en el 2021, la SEC aprobó nuevos requisitos de revelación sobre diversidad aplicables a los directorios de las compañías que cotizan en el Nasdaq -requiriendo que los directorios de estas compañías cumplan con ciertos requisitos de diversidad o bien expliquen por escrito por qué no los cumplen- y el presidente de la SEC, Gary Gensler, expresó que las reglas “permitirán que los inversores comprendan mejor el enfoque de diversidad de los directorios de las compañías que cotizan en el Nasdaq, al mismo tiempo que garantizan que dichas compañías tengan flexibilidad para tomar decisiones que favorezcan a sus accionistas”.

La composición del directorio, su diversidad y renovación, deberían continuar siendo un área de prioritaria en el 2022, como un tópico en comunicaciones con los inversores institucionales y otros grupos de interés, con revelaciones mejoradas para las asambleas y, lo más importante, posicionando estratégicamente al directorio de cara al futuro.

---

<sup>2</sup> “2021 U.S. Spencer Stuart Board Index,” Spencer Stuart, octubre 2021

<sup>3</sup> *Ibíd.*



## 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](https://kpmg.com/us/blc)

T: 1-800-808-5764

E: [us-kpmgmktblc@kpmg.com](mailto:us-kpmgmktblc@kpmg.com)

# Contactos

## Instituto de Comités de Auditoría (ICA)

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



**Ariel Eisenstein**  
**Socio Líder de Auditoría**  
+54 11 4316 5812  
[aeyenstein@kpmg.com.ar](mailto:aeyenstein@kpmg.com.ar)



**Viviana Picco**  
**Socia**  
+54 11 4316 5729  
[vpicco@kpmg.com.ar](mailto:vpicco@kpmg.com.ar)



**Romina Bracco**  
**Socia**  
+54 11 4316 5910  
[rbracco@kpmg.com.ar](mailto: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](https://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.