



# Desafíos y oportunidades de un Directorio diverso

[KPMG.com.ar](https://www.kpmg.com.ar)



# Introducción

En este período sin precedentes a nivel mundial, marcado principalmente por el COVID-19 y el impacto de las nuevas tendencias aceleradas por la pandemia, navegar el futuro requerirá sin dudas un enfoque diverso que permita satisfacer las necesidades actuales y futuras de las empresas.

Los Directorios presentan grandes desafíos y oportunidades en este sentido, por lo que es vital comprender mejor, desde la perspectiva de sus miembros, el valor de la diversidad en los Boards en sus espacios de trabajo. Es necesario contar con miradas diversas, amplias, críticas, complementarias que desafíen la manera actual de operar y gestionar los negocios y los riesgos.

El presente informe nos permite conocer las opiniones de más de 707 miembros de Directorios distribuidos en 25 países y compararlas con las opiniones recabadas por los participantes a nivel local, que ascendieron a 31.

Es probable que los hallazgos de este informe permitan impulsar un debate en el ámbito de los Directorios en los que participa. Incluso, hasta podrían ayudar al Board y a la empresa a cuestionar suposiciones de largo plazo y pensar de manera más integral sobre el futuro de la empresa.

Con ese fin, esperamos que este informe sea útil y de interés y lo invitamos a continuar explorando otras publicaciones y recursos locales del [Instituto de Comités de Auditoría \(ICA\)](#) y globales del [KPMG Board Leadership Center](#).

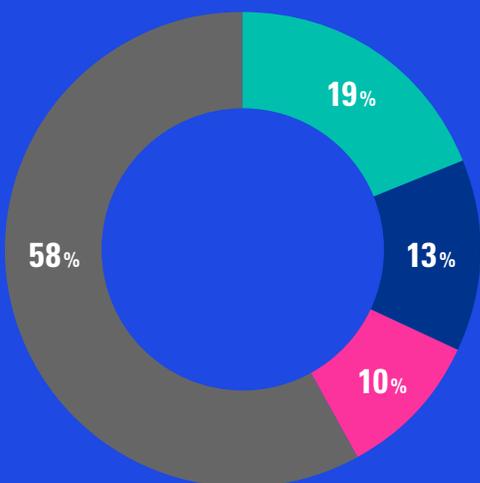
# Características de la encuesta y datos demográficos

31

## Ejecutivos de Argentina

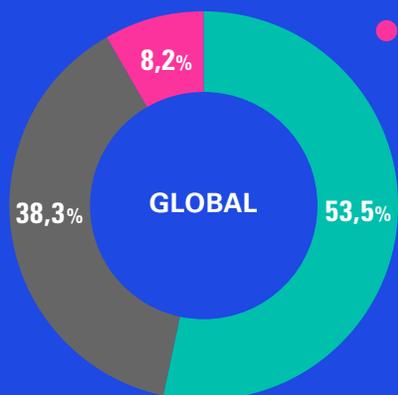
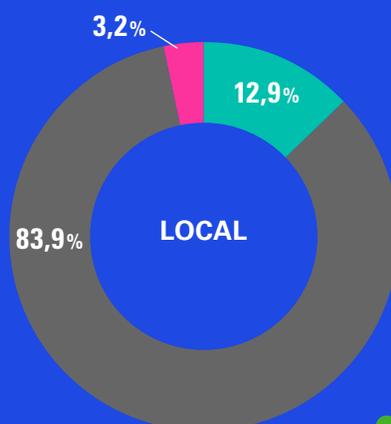
participaron de la encuesta realizada entre agosto y octubre de 2021, entre un total de 707 participantes a nivel mundial.

Del total de participantes por parte de nuestro país, sus cargos se distribuyen de la siguiente manera:



- CEO
- Presidente o Director Principal Independiente
- Presidente o Miembro del Comité de Gobernanza
- Miembro del Directorio

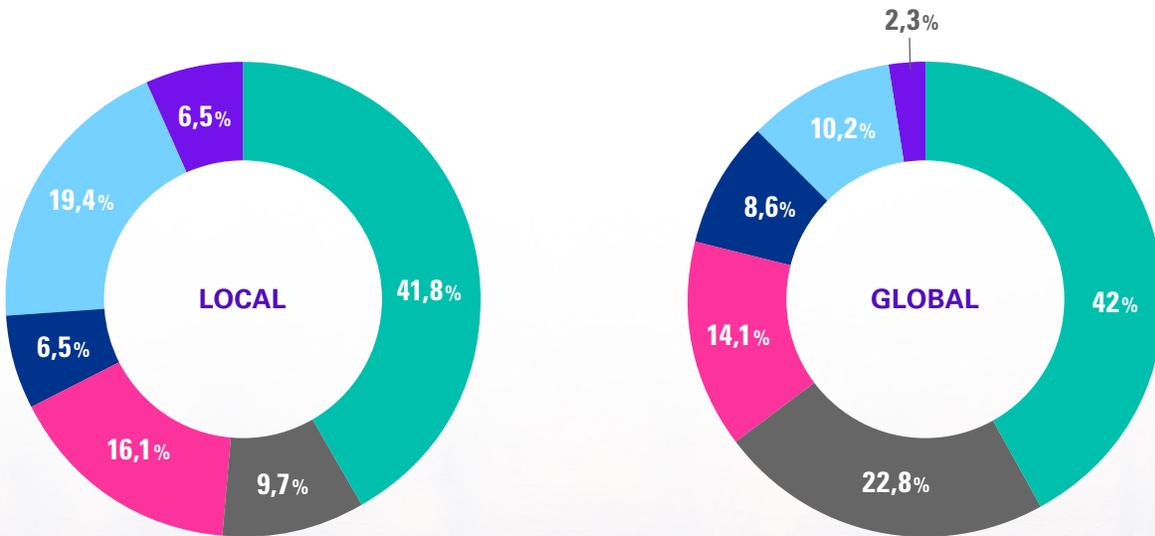
## Tipo de compañía



- Pública
- Privada
- Otra

En su mayoría, los encuestados argentinos pertenecen a empresas privadas, mientras que los encuestados globales a empresas públicas (del sector público).

¿Cuáles son los ingresos anuales de la empresa más grande por la que responde como Director?

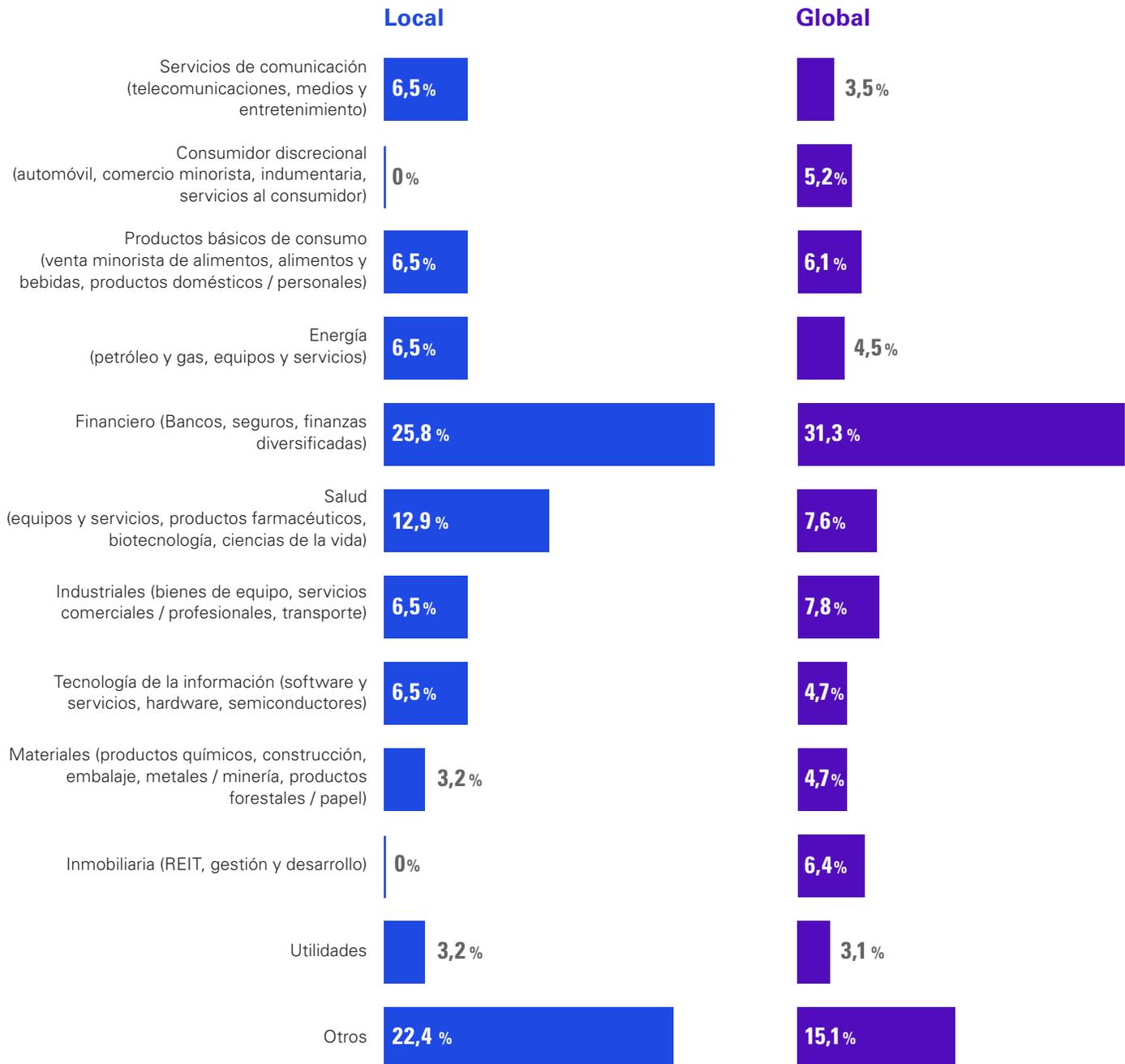


- Menos de USD 500 millones
- Entre USD 500 millones y USD 1.5 billones
- Entre USD 1.5 billones y USD 5 billones
- Entre USD 5 billones y USD 10 billones
- Más de USD 10 billones
- N/A

Los ejecutivos globales y locales forman parte de los Directorios de empresas que facturan menos de USD 500 millones al año.



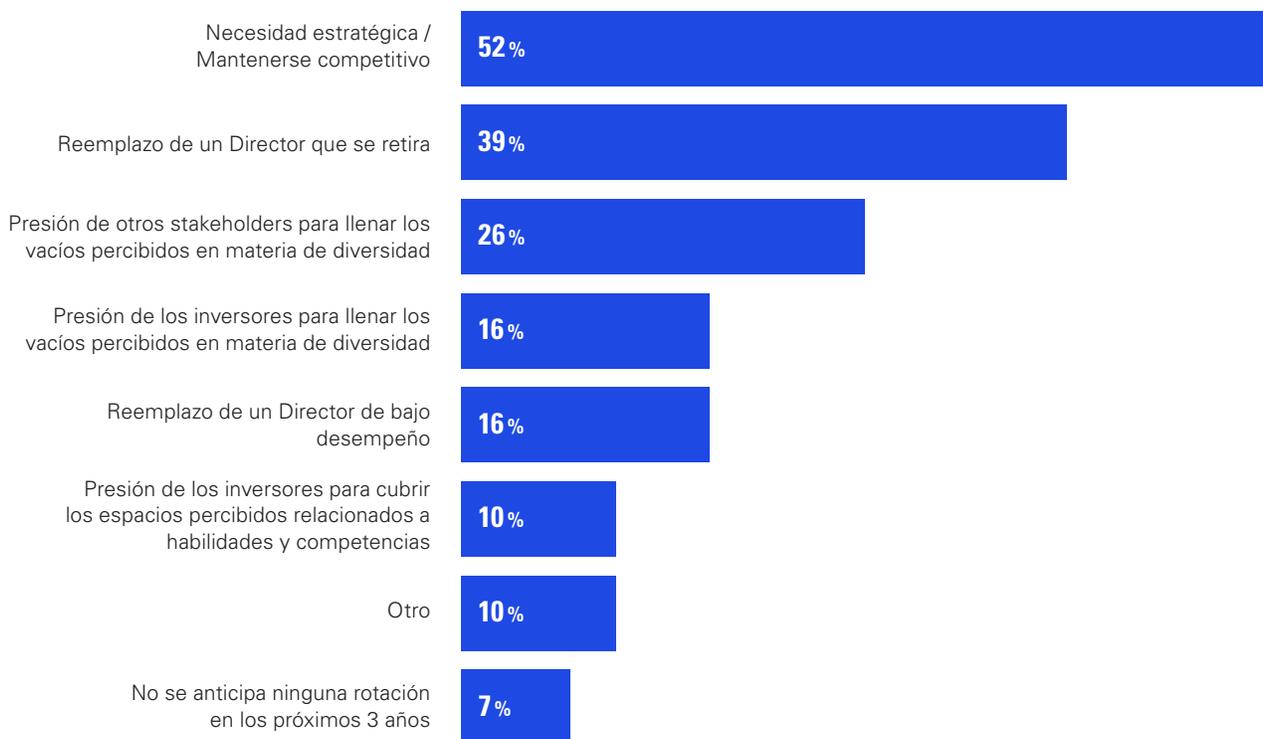
## Industria / sector de la empresa



**La mayoría de los encuestados en Argentina y el mundo pertenecen a empresas del sector Financiero.**

# Motivos que impulsan al Directorio a contratar nuevos Directores durante los próximos años

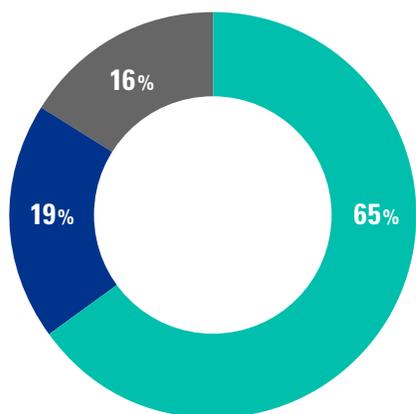
En su opinión, ¿cuál de las siguientes razones es más probable que impulse a su Directorio a contratar nuevos Directores durante los próximos años?



\*Los porcentajes acá representados no suman 100 debido a que se permitió la elección de múltiples respuestas.

Un poco más de la mitad de **los ejecutivos locales consultados (52 %)** manifestaron que la principal razón por la cual podrían contratar nuevos miembros del Directorio en los próximos años es para mantenerse competitivos en el mercado, seguida de la necesidad de reemplazar a un Director que se retira, opción que, **en contraste con el estudio global**, fue la más votada por los ejecutivos participantes (**62 %**).

¿Cómo describiría las preguntas y observaciones del Directorio en discusiones sobre temas estratégicos para su compañía?



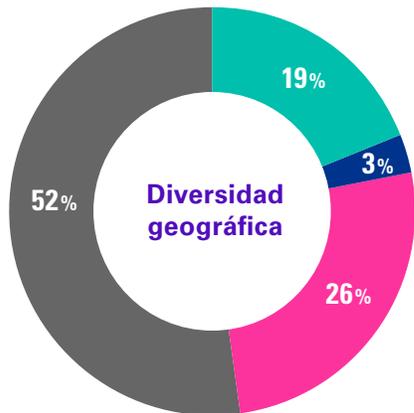
- Pertinentes
- Superficiales
- Inconsistentes

La mayoría de los **ejecutivos argentinos (65 %) y globales (70 %)** manifestaron que la intervención del Directorio durante discusiones relacionadas a la estrategia y perspectivas a futuro de la compañía es pertinente, resultado que refleja confianza y seguridad en las decisiones derivadas de sus sesiones de trabajo.



# Diversidad, Inclusión y Equidad

En función a la estrategia a largo plazo de su compañía, ¿qué tipo de diversidad sería más beneficiosa de incorporar en su Directorio?

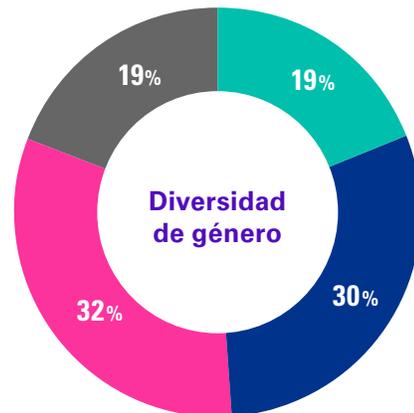


- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata
- No lo considera relevante

Los miembros de Directorios locales no consideran relevante la inclusión de algún Director extranjero a largo plazo, a diferencia de los ejecutivos globales, quienes manifestaron que en sus mesas de dirección ya hay representación de diversidad geográfica (44 %). Actualmente, en Argentina solo el 19 % cuenta con miembros foráneos, porcentaje considerablemente inferior comparado con los resultados globales.

- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata
- No lo considera relevante

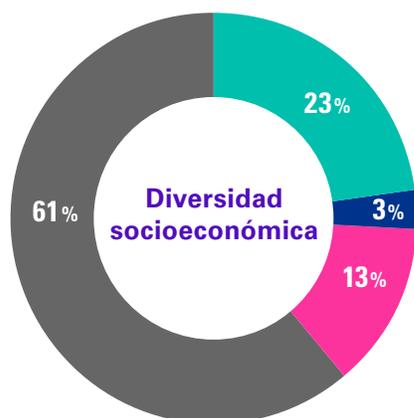
Los ejecutivos argentinos indicaron que incluir mujeres en sus Directorios es una tarea pendiente, pero que no se requiere accionar de forma inmediata (32 %), mientras que los ejecutivos globales respondieron que ya hay representación femenina en sus mesas de Dirección (61 %), porcentaje considerablemente superior contrastado con el local (19 %).



- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata
- No lo considera relevante

El 65 % de los miembros de Directorios locales manifestaron categóricamente que la diversidad étnica no es un criterio relevante para sus Directorios y solo un 6 % cuenta con esta representación. Por su parte, los resultados del estudio global indican que es una tarea pendiente, pero no se requiere accionar de forma inmediata (34 %). A pesar de ello, un 24 % de las mesas de decisión incluyen diversidad étnica.



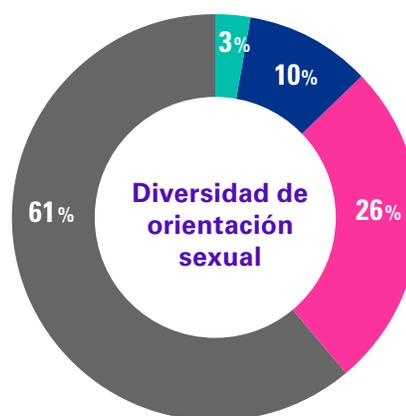


- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata
- No lo considera relevante

**Los ejecutivos locales (61 %) y globales (45 %) coinciden en que la diversidad socioeconómica tampoco es un aspecto relevante para sus Directorios**, aunque la misma se encuentra representada en los Directorios argentinos y globales en porcentajes similares (23 % y 24 % respectivamente).

- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata
- No lo considera relevante

**El 61 % de los ejecutivos consultados, tanto en Argentina como a nivel global, manifestaron que la orientación sexual no es considerada como un criterio relevante para que cumpla con una representación en el Directorio.** Asimismo, un 26 % de los participantes locales y globales coinciden que tienen esta tarea pendiente pero no requiere atención inmediata.



- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata

**El 80 % de los miembros de Directorios locales y el 76 % de los globales manifiestan que actualmente cuentan con miembros con experiencia en compañías similares**, por lo que podríamos inferir que este criterio de diversidad es uno de los más considerados al momento de incorporar nuevos integrantes.



- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata

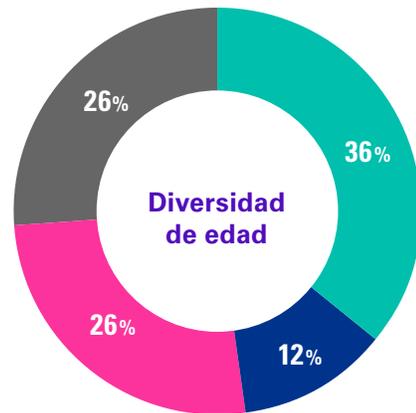


- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata
- No lo considera relevante

Al igual que con el criterio anterior, **los ejecutivos locales consultados (61 %) y globales (68 %) indican que actualmente cuentan con miembros con experiencia en compañías diferentes.** Adicionalmente, los miembros de Directorios en Argentina manifestaron que se encuentran en reclutamiento activo (16 %) como la segunda respuesta más votada.

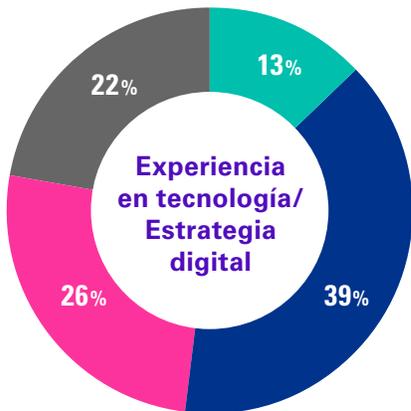
- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata
- No lo considera relevante

**En cuanto a la representación de diversidad por edad, tanto los ejecutivos argentinos (36 %) como los globales (48 %) indican que en sus Directorios hay miembros de diversos rangos etarios.** De igual modo, las respuestas que ocuparon el segundo lugar con 26 % reflejan que la edad no es un criterio relevante o que no se requiere accionar inmediatamente; estas respuestas coinciden con las obtenidas en el estudio global.



- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata
- No lo considera relevante

**La respuesta número uno entre los consultados argentinos es que actualmente se encuentran reclutando miembros con experiencia en tecnología (39 %), en contraste con los ejecutivos globales, quienes manifestaron que ya existe esa representación en sus Directorios.** Más allá de estos datos, es importante destacar que un 22 % en Argentina considera que no es relevante, porcentaje muy superior a los resultados globales (6 %), lo que nos permite inferir que en el país aún hay un camino por recorrer en cuanto a la evolución de los *Boards*, dado que, entre otros temas derivados de la pandemia, la tecnología es el ámbito que requirió especial atención para la estrategia de las empresas luego de iniciados los protocolos de aislamiento producto del COVID-19.





- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata
- No lo considera relevante

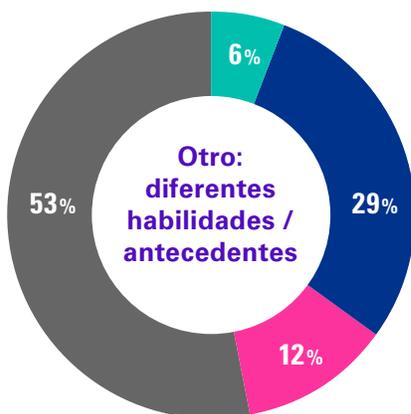
**Los resultados locales (42 %) y globales (53 %) confirman que actualmente hay miembros en los Directorios que cuentan con experiencia en la gestión de capital humano.** Se destaca, además, que en Argentina el cumplimiento de este criterio es valioso al momento de incorporar nuevos miembros en la mesa de decisión, dado que la segunda respuesta más seleccionada es que hay un reclutamiento activo de ejecutivos que cumplan con este tipo de experiencia, en contraste con los resultados obtenidos en el estudio global, donde la segunda respuesta más elegida es que miembros que cumplan este perfil no son requeridos inmediatamente (29 %).

- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata
- No lo considera relevante

**Este criterio de diversidad se encuentra representado actualmente en los Directorios locales (68 %) y globales (75 %),** generando división en los consultados argentinos restantes, quienes manifestaron por una parte que es una tarea pendiente y que se encuentran reclutando activamente. Una minoría representada por el 13% considera que la experiencia en gestión de riesgos no resulta relevante para el Directorio.



**El 53 % de los ejecutivos argentinos consultados no consideran relevante que algún miembro de su Directorio cuente con habilidades diferentes,** referidas a formación académica o capacidades diferentes a las del resto de los miembros, **percepción que coincide con la de los ejecutivos consultados para el estudio global (63 %).**



- Representado actualmente
- Pendiente pero en reclutamiento activo
- Pendiente, pero no se requiere acción inmediata
- No lo considera relevante

En resumen, en cuanto a **los criterios en materia de diversidad representados actualmente en los Directorios argentinos,** son aquellos relacionados con la **experiencia en otras empresas (similares o no) los vinculados a la gestión de capital humano y de riesgos,** mientras que **los criterios considerados como claves** y que actualmente están en búsqueda de miembros que cumplan con ellos, **son los relacionados a diversidad de género y perfiles con experiencia en tecnología.**

Por su parte, **el estudio global refleja un mayor camino recorrido en temas de diversidad,** dado que la mayoría de los participantes indican que sus Directorios cuentan con representación. De igual modo **es importante destacar que ambos grupos coinciden en que la orientación sexual y la diversidad socioeconómica no son aspectos relevantes para la búsqueda de nuevos integrantes.**

¿Qué tan efectivo es el liderazgo del Directorio a la hora de expresar los puntos de vista, ideas y preocupaciones de todos los miembros?



El 48 % de los ejecutivos locales consideran que el tipo de liderazgo del Directorio en el que se encuentran es parcialmente efectivo. Por su parte, los miembros de Directorios globales afirman que el liderazgo de los suyos es eficaz (54 %).

Si se identifica como miembro de un grupo subrepresentado (género, raza, etnia u orientación sexual), ¿qué desafíos enfrenta para que se escuche su voz durante las discusiones en el Directorio?

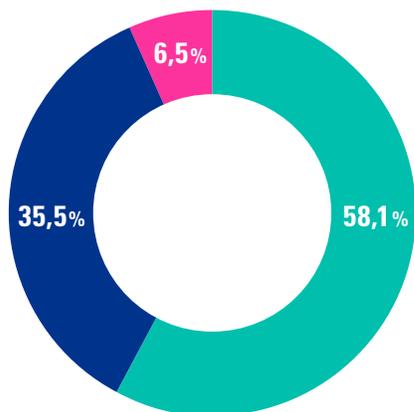


\*Los porcentajes representados no suman 100 debido a que se permitió la elección de múltiples respuestas.

La mayoría de los encuestados locales (36 %) y globales (48 %) afirman no formar parte de un grupo subrepresentado, mientras que la segunda opción más votada es la que hace referencia a que todos los puntos de vista se reconocen por igual. Por su parte, 23 % piensa que la cultura no promueve la escucha de todas las voces por igual y el 13 % afirma que la discusión es dominada por

algunos miembros, es decir proporcionalmente la mayoría de los Directorios no cuentan con miembros dentro de la categoría de Diversidad, lo que nos permite inferir que hay un camino por recorrer para que las mesas de discusión sean realmente representativas y abiertas a todas las opiniones.

Si tuviera que reconstruir su Directorio para satisfacer mejor las necesidades de su empresa para el presente y el futuro, ¿cuán diferente sería la composición, incluida la diversidad de habilidades y antecedentes, en comparación a su composición actual?



- Algo diferente
- Sin cambios significantes
- Completamente diferente

**Los resultados globales (59 %) y locales (58 %) nos permiten concluir que los miembros de Directorios consultados están conscientes de que necesitan ajustar los criterios de diversidad** de habilidades y antecedentes al momento de incluir nuevas personas en la mesa de decisión, con la intención de adecuar la estrategia de las empresas que representan para los desafíos actuales y a su vez prepararse para el futuro.

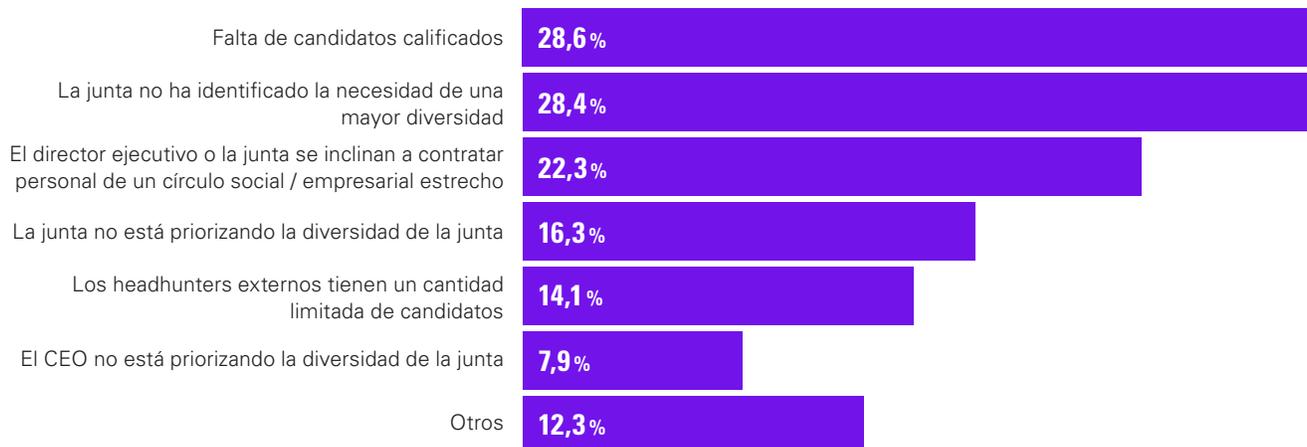


**En su opinión, ¿cuál de las siguientes razones es más probable que impulse a su Directorio a contratar nuevos Directores durante los próximos años?**

### A nivel local



### A nivel global



\*Los porcentajes representados no suman 100 debido a que se permitió la elección de múltiples respuestas.

**En Argentina los consultados manifiestan que el mayor impedimento para incluir candidatos diversos en el Directorio es que no se identifica la necesidad de ellos,** seguido de la opción en la que se hace referencia a que no es prioridad para el Directorio o la limitante derivada de la percepción del CEO al seleccionar candidatos de un círculo reducido. **Por su parte, en el estudio global las opiniones se dividen entre: la falta de candidatos y que no se**

**identificó esta necesidad;** en ambos casos podemos inferir que actualmente **uno de los principales obstáculos para que los Directorios sean más diversos provienen directamente de los integrantes que conforman la mesa de decisión.** Si ellos no consideran que se debe hacer un cambio en esta dirección, es poco probable que se obtengan resultados favorables relacionados con los criterios de Diversidad descriptos anteriormente en esta encuesta.

Importancia de los siguientes criterios al reclutar nuevos miembros del Directorio (siendo 1, la más importante, y 5, la menos importante):

	%
<b>Experiencia como CEO</b>	
1	16,1
2	41,9
3	19,4
4	19,4
5	3,2

	%
<b>Experiencia del nivel directivo</b>	
1	25,8
2	29,0
3	32,3
4	9,7
5	3,2

	%
<b>Experiencia previa de los miembros del Directorio</b>	
1	22,6
2	25,8
3	35,5
4	12,9
5	3,2

	%
<b>Experiencia previa en la industria</b>	
1	19,4
2	48,4
3	25,8
4	6,4
5	0

	%
<b>Experiencia o conocimientos en aspectos ESG</b>	
1	0
2	35,5
3	35,5
4	12,9
5	16,1

	%
<b>Experiencia en tecnología y ciberseguridad</b>	
1	9,7
2	25,8
3	29,0
4	16,1
5	19,4

	%
<b>Experiencia en gestión de las personas</b>	
1	12,9
2	45,2
3	22,6
4	12,9
5	6,4

	%
<b>Otros</b>	
1	15,4
2	38,5
3	0
4	7,7
5	38,4

Si comparamos los resultados globales y los locales podemos concluir que **los encuestados locales califican las siguientes habilidades como las más importantes al momento de escoger nuevos miembros: experiencia previa como CEO en la industria a la que pertenece la compañía, en la gestión de personas y que cuente con otras habilidades diferentes de las que ya tienen**

**los miembros actuales;** este último criterio fue calificado con el número 1 por los encuestados globales. Asimismo, en su mayoría ponderan la importancia de la experiencia en tecnología y ciberseguridad, experiencia previa a nivel directivo o como miembro de otro Directorio, resultados que denotan la diferencia en la concepción a futuro de los Directorios argentinos versus los del mundo.

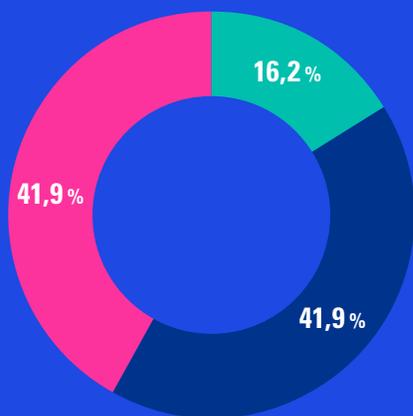
## ¿Cómo se demuestra la confianza y la transparencia en su sala de juntas?



\*Los porcentajes representados no suman 100 debido a que se permitió la elección de múltiples respuestas.

**Ante esta pregunta los ejecutivos globales y locales coinciden en que la transparencia en el Directorio viene dada por la posibilidad de cuestionar o debatir abiertamente la información que presentan sus pares en cada reunión.**

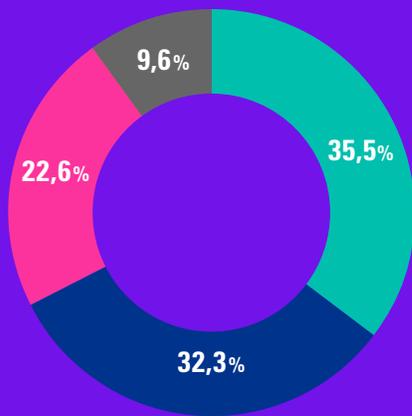
## ¿Qué tan preocupado está de que la falta de opiniones diversas en su Directorio obstaculice las discusiones profundas o la identificación de puntos ciegos y problemas importantes para el futuro de la empresa?



- Extremadamente preocupado
- Moderadamente preocupado
- Sin preocupaciones

**Los resultados obtenidos se dividen entre la preocupación moderada o la falta de preocupación, tendencia que ocurre tanto en los encuestados locales como globales.** Podemos inferir que estas respuestas están vinculadas a que, ante preguntas como “¿cuáles son los mayores impedimentos para la contratación de candidatos diversos?”, los ejecutivos indicaron a grandes rasgos que no consideran que incluir la diversidad en el Directorio sea algo prioritario actualmente, por ende, el nivel de preocupación ante estos temas es bajo.

¿Qué tan relevante es para el Directorio la diversidad (composición y pensamiento) en términos del rol que tiene la compañía en la sociedad del futuro?



- Muy relevante
- Pertinente
- Algo relevante
- Irrelevante

En su mayoría, los ejecutivos argentinos indican que la diversidad en el Directorio que integran es muy relevante al momento de evaluar el rol que representa la empresa en la sociedad del futuro. Por su parte, los ejecutivos globales afirman que el criterio de diversidad es pertinente. Esto permite concluir que en la actualidad los miembros del Directorio están conscientes de la importancia de incluir personas pertenecientes o que cumplan con alguna categoría de diversidad en el futuro, pero no hay muchas acciones concretas en la actualidad que apoyen la transformación de las mesas de dirección incluyendo miembros que fomenten la diversidad.



## Acerca del Board Leadership Center de KPMG

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

### Para más información:

[kpmg.com/us/blc](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 de Auditoría**  
+54 11 4316 5828  
[vpicco@kpmg.com.ar](mailto:vpicco@kpmg.com.ar)



**Romina Bracco**  
**Socia Líder de ESG y Sostenibilidad**  
+54 11 4316 5910  
[rbracco@kpmg.com.ar](mailto:rbracco@kpmg.com.ar)



**Tamara Vinitzky**  
**Socia de Diversidad, Inclusión y Equidad**  
+54 11 4316 5736  
[tvinitzky@kpmg.com.ar](mailto:tvinitzky@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.