



Acerca de la agenda 2025 del Directorio

Centro de Liderazgo de KPMG

Enero 2025

Es probable que los procesos de supervisión y gobierno corporativo de los directorios se pongan a prueba en 2025 ya que las empresas enfrentan una disrupción e incertidumbre sin precedentes. La posición política del nuevo gobierno de los Estados Unidos referido a temas fiscales, comerciales, inmigratorios y normativos en términos generales puede tener un impacto significativo sobre el contexto económico, geopolítico, de negocios y de riesgo. Además, las guerras actuales en Ucrania y Medio Oriente, la elevada tensión comercial y geopolítica, los riesgos de recesión e inflación y la polarización interna añadirán complejidad. Los riesgos relacionados con la ciberseguridad, el cambio climático y la inteligencia artificial (IA) plantearán grandes desafíos.





En este entorno operativo volátil, se espera un escrutinio continuo de la supervisión de los directorios sobre los riesgos para las operaciones y la estrategia de la empresa. La presión sobre la gerencia, los directorios y el gobierno corporativo continuará siendo significativa.


Sobre la base de los datos de nuestra última encuesta y la interacción con directores y líderes de negocios, resaltamos 9 temas que los directorios deberían considerar e incluir en sus agendas 2025:

 **Seguir analizando de qué forma la dirección se prepara para abordar los riesgos y las oportunidades relacionados con los cambios geopolíticos y económicos.**

 **Diseñar y evaluar lo que las iniciativas políticas del nuevo gobierno podrían significar para la estrategia de la empresa en 2025 y a futuro.**


 **Comprender la estrategia de la inteligencia artificial (IA) generativa de la empresa y los riesgos asociados, y supervisar de cerca la estructura de gobierno en torno a la implementación y el uso de la tecnología por parte de la empresa.**


 **Indagar si los marcos y procesos de gobierno de datos y ciberseguridad de la empresa están a la altura del crecimiento y la sofisticación de los riesgos relacionados con los datos.**

 **Mantener las cuestiones medioambientales y sociales, incluido el riesgo climático, en las discusiones sobre riesgo y estrategia, y supervisar la preparación de la dirección para los nuevos requerimientos de emisión de informes sobre sustentabilidad en los EE. UU. y a nivel estadual y global.**

 **Mantener el foco en la sucesión del CEO y el desarrollo del talento.**

 **Ayudar a definir el rumbo, monitorear la cultura y actualizarse sobre los esfuerzos que dedique la dirección a generar la confianza de las partes interesadas y a proteger la reputación de la empresa.**

 **Revisar las responsabilidades del directorios y de los comités en materia de supervisión de riesgos y la asignación de temas entre los comités, incluso si la actual estructura de los comités sigue siendo adecuada para su finalidad.**

 **Pensar estratégicamente en las necesidades futuras de la empresa y reconsiderar si la composición del directorio y el proceso de planificación de la sucesión las tienen en cuenta, y de qué manera.**



Seguir analizando de qué forma la dirección se prepara para abordar los riesgos y las oportunidades relacionados con los cambios geopolíticos y económicos y la disrupción global.

Los riesgos geopolíticos y económicos, combinados con el potencial de disrupción política y social que plantean la desinformación y los ciberataques, seguirán impulsando la volatilidad y la incertidumbre.

Al mismo tiempo, la reconfiguración continua de las cadenas de suministro es un indicador de un cambio más amplio que está remodelando la globalización a toda velocidad de las últimas décadas. El cambio de estrategias de “más barato más rápido,” facilitadas por cadenas de suministro altamente complejas y descentralizadas, hacia una mayor o incluso hiperlocalización y control de las redes de una empresa —proveedores, servicios, datos/información— está claramente relacionado con la resiliencia de la empresa. Pero la preocupación por la capacidad de recuperación de las economías nacionales —y del ámbito empresarial mundial en general— también está impulsando la tendencia hacia cadenas de suministro más centralizadas y locales.

Las políticas industriales y de seguridad nacionales, así como los modelos de “prioridad nacional” están adquiriendo protagonismo, y la eliminación del riesgo y la deslocalización (sobre todo en sectores estratégicos como la tecnología de chips y los minerales críticos) son estrategias para protegerse contra choques geopolíticos

y la exposición a normas locales arbitrarias. A medida que se desarrolle este restablecimiento de la globalización, las empresas se enfrentarán a cuestiones acuciantes. ¿Está preparada la empresa para operar en un entorno de costos más elevados (de capital, tecnología/energía verde, mano de obra)? ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre operar de manera eficiente, maximizar el crecimiento y garantizar la resiliencia?

Ayude a la dirección a reevaluar los procesos de la empresa para identificar los riesgos y las oportunidades que plantea esta disrupción global, así como el impacto en la estrategia a largo plazo de la empresa y las decisiones relacionadas con la asignación de capital. ¿Cuenta la dirección con un proceso efectivo para monitorear los cambios en el entorno externo y proporcionar una alerta temprana de que podrían ser necesarios ajustes en la estrategia? Esto incluye la administración de riesgos, así como la preparación para crisis y la continuidad del negocio y la resiliencia. Esto exigirá una actualización continua del perfil de riesgo de la empresa y una mayor planificación de escenarios, pruebas de estrés de los supuestos estratégicos y análisis de escenarios negativos, considerando la interrelación de riesgos y obteniendo opiniones de terceros independientes.



Las compañías tienen que pensar en los eventos de riesgo y cómo impactarán en las operaciones, el modelo de negocios y la estrategia de la compañía; sin embargo, también es fundamental entender los cambios estructurales subyacentes que se están produciendo (geopolíticos, demográficos, tecnológicos, económicos, climáticos, sociales, transición energética global, sociales, etc.) y las implicaciones a más largo plazo.



Diseñar y evaluar lo que las iniciativas políticas del nuevo gobierno podrían significar para la estrategia de la empresa en 2025 y a futuro.

A medida que se acercaban las elecciones en los EE. UU., la atención se centraba ya en los aranceles, los recortes de impuestos y la política fiscal, incluso su potencial impacto en la inflación y las tasas de interés. La agenda política del nuevo gobierno, desde las inversiones en infraestructuras y los incentivos empresariales hasta las prioridades fiscales y normativas, reconfigurará el entorno de los negocios en el corto plazo y los próximos años. Los aranceles y los acuerdos comerciales probablemente desencadenarán una reconfiguración de las cadenas de suministro y un aumento de costos. Las restricciones a la inmigración tendrán implicaciones para las reservas de talento y mano de obra, y podrían significar un crecimiento más lento. La reducción de las cargas regulatorias y los costos asociados, junto con la posibilidad del aumento de oportunidades y la actividad de fusiones y adquisiciones, también ocuparán un lugar destacado en muchas conversaciones del directorio.

Con recortes de impuestos de USD 4 billones en virtud de la Ley de recortes de impuestos y empleos de 2017 (TCJA) vigente hasta fines del próximo año, 2025 va a ser un gran año para los impuestos, ya que se espera que los Republicanos y los Demócratas negocien la prórroga de algunas de sus disposiciones.

La Casa Blanca exigirá al Congreso que tome la iniciativa para lograr una solución legislativa al “precipicio fiscal” de 2025, y debido a los cambios filosóficos en ambos partidos desde que se promulgó la TCJA, las medidas que puedan adoptar son impredecibles.

En última instancia, el panorama impositivo dependerá de una combinación de realidades presupuestarias, fiscales y políticas, difícil de predecir. Los directorios y comités de auditoría deberían entablar conversaciones más profundas con la dirección sobre la forma en que sus empresas se preparan para una serie de posibilidades, incluso preguntar a la dirección acerca de la planificación de escenarios que se está llevando a cabo; entender las variables que pueden ser más “predecibles,” así como analizar los efectos en el flujo de fondos, y considerar la mejor forma de supervisar la evolución regulatoria a nivel estadual, federal y mundial.

Estas y otras consideraciones pueden ayudar al directorio a apoyar a la dirección para que reflexione sobre diversos escenarios y a posicionar a la empresa ante el panorama político postelectoral.





Comprender la estrategia de la inteligencia artificial (IA) generativa de la empresa y los riesgos asociados, y supervisar de cerca la estructura de gobierno en torno a la implementación y el uso de la tecnología por parte de la empresa.

A medida que la IA generativa avanza desde los rumores del mercado hacia el valor empresarial y el despliegue a gran escala, es fundamental que los directorios comprendan las oportunidades y los riesgos que plantea la tecnología, incluida la forma en que la IA generativa está siendo utilizada por la empresa, cómo está generando valor en el negocio, y cómo la empresa está administrando y mitigando sus riesgos. También es importante entender cómo la dirección está equilibrando el uso de energía asociado a la IA generativa con los objetivos de la empresa en materia de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Las compañías que se destacarán en el uso de la tecnología IA generativa a gran escala entienden que también es un viaje de liderazgo. Cambiar fundamentalmente lo que la gente hace cada día y cómo trabaja requerirá liderazgo, así como habilidades y conocimientos para evaluar los procesos y flujos de trabajo de la empresa y decidir dónde implementar la IA generativa para mejorar la productividad. La adopción exitosa también requerirá el perfeccionamiento de los marcos de gestión de riesgos para mitigar los riesgos críticos relacionados con datos y resultados inexactos, sesgos y alucinaciones, ciberseguridad, propiedad intelectual, reputación, talento y cumplimiento de la regulación emergente de IA, privacidad y propiedad intelectual a nivel global.

Dada la importancia estratégica de la tecnología, la IA generativa será una prioridad crítica para los directorios en 2025. Ofrecemos las siguientes recomendaciones para ayudar a que los directorios centren y estructuren sus esfuerzos de supervisión.

Entender la estrategia de la empresa para desarrollar valor de negocio con la IA generativa y supervisar la trayectoria de la implementación. Los directorios buscan entender qué significa esta tecnología para la empresa, incluidas sus operaciones, productos y servicios, modelo de negocio y estrategia. El directorio debería estar seguro de que los directivos pueden articular el principal impacto que esperan que tenga la IA generativa en la empresa, por ejemplo, nuevos modelos de negocio, nuevos productos o flujos de ingresos, y/o una mayor eficiencia operativa. El directorio también debería preguntar a la dirección sobre el impacto previsto en los ingresos y costos de la empresa en los próximos uno, tres y cinco años, a medida que sus clientes, competidores y proveedores desplieguen la IA generativa. ¿Qué ingresos están en riesgo? ¿Qué nuevos ingresos pueden generarse? ¿Qué costos se reducirán? ¿Qué presión (u oportunidad) de precios ve la empresa?

Supervisar la estructura de gobierno de la dirección para la implementación y el uso de la IA generativa, incluso la administración y mitigación de los riesgos de la IA generativa.

Dada la importancia estratégica de la IA generativa y las complejidades y riesgos asociados a la tecnología, es fundamental que el directorio se centre en las políticas de la dirección para el desarrollo de una estructura de gobierno y procesos para la implementación y el uso de la IA generativa. Entre los temas clave que deben abordarse en la estructura de gobierno de la dirección figuran:

- Cómo y cuándo debe desarrollarse e implementarse un sistema o modelo de IA generativa —incluido un modelo de terceros— y quién toma esa decisión.
- Cómo utilizan la tecnología los colegas de la empresa.
- Cómo está mitigando la dirección los riesgos que plantea la IA generativa —incluidos datos y resultados imprecisos, sesgos y alucinaciones— y cómo se asegura de que el uso de la IA está alineado con los valores de la empresa. ¿Qué marco de administración de riesgos de IA se utiliza, y cuál es la política de la empresa sobre el uso de la IA generativa por parte de los empleados?
- Cómo la dirección monitorea la evolución de la legislación sobre IA en los Estados Unidos y en todo el mundo, incluida la Ley de Inteligencia Artificial de la Unión Europea (UE), la Orden Ejecutiva sobre Inteligencia Artificial de los Estados Unidos y las leyes de California y otros estados, y cómo garantiza su cumplimiento. Dado que la regulación de la IA es aún incipiente y que las leyes y regulaciones son un mosaico, será importante que los directorios estén al día en cuanto a las implicaciones de la evolución del panorama. La regulación podría limitar dónde y cómo se utilizan la IA y los productos de IA.
- Si la organización cuenta con los talentos y recursos relacionados con la IA, incluidos los de finanzas y auditoría interna.

Entender cómo garantiza la empresa la calidad y precisión de los resultados de la IA generativa. Lograr las mejoras de productividad y eficiencia esperadas con la IA generativa dependerá de la calidad de los datos de la empresa y de cómo se recopilan, procesan, almacenan y protegen. Los directorios necesitan saber cómo garantiza la dirección la calidad y precisión de los resultados de la IA generativa, incluso si la empresa está realizando las inversiones adecuadas en infraestructura de TI para ayudar a garantizar la calidad de los datos y si el marco, los procesos y la cultura de gobierno de datos de la empresa están a la altura de los riesgos cada vez más sofisticados relacionados con los datos.

Evaluar la supervisión del directorio. Muchos directorios todavía están considerando cuál es la mejor manera de supervisar la IA generativa. Para muchas compañías, la supervisión sigue siendo básicamente a nivel del directorio, donde normalmente se abordan las principales cuestiones estratégicas y/o de transformación. Sin embargo, algunos comités del directorio, como el comité de auditoría o un comité de tecnología o riesgo, pueden estar ya involucrados en la supervisión de cuestiones específicas de IA generativa.

Las estructuras de supervisión probablemente evolucionarán a medida que evolucionen los programas de IA generativa. En última instancia, la supervisión de la IA generativa, al igual que la supervisión de la sustentabilidad, puede afectar a todos o a la mayoría de los comités del directorio. Otra cuestión importante para los directorios es si tienen los conocimientos, el acceso a especialistas y educación continua para supervisar eficazmente el uso de IA generativa por parte de la empresa. En general, esto requerirá que los directorios aumenten su entendimiento de la IA generativa para que todos los directores tengan un buen nivel de fluidez. También es importante que los directorios evalúen su estructura y procesos de supervisión para otras nuevas tecnologías, más allá de la IA generativa, como la tecnología cuántica.





Indagar si los marcos y procesos de gobierno de datos y ciberseguridad de la empresa están a la altura del crecimiento y la sofisticación de los riesgos relacionados con los datos.

El crecimiento explosivo en el uso de IA generativa también está provocando evaluaciones más rigurosas del marco y los procesos de gobierno de datos de la empresa en general, así como de los pasos que se están dando para ayudar a garantizar que las prácticas de administración de riesgos de ciberseguridad de la dirección están a la altura de las ciberamenazas cada vez más sofisticadas habilitadas por IA generativa. Se trata de una tarea importante que requiere la atención del directorio. A continuación, destacamos tres áreas clave en las que deben centrarse los directorios:

La adecuación del marco y los procesos de gobierno de datos de la empresa. Aunque las empresas suelen desarrollar su marco de gobierno de datos en función de su industria y de los hechos y circunstancias específicos de la empresa, hay una serie de marcos de gobierno de datos que podrían tener en cuenta. Los marcos varían en muchos aspectos, pero en general se centran en la calidad de los datos, la privacidad y seguridad de los datos, la administración de datos y la gestión de datos. El gobierno de datos incluye el cumplimiento de las leyes y normativas sobre privacidad, incluidas las específicas de la industria, así como las que rigen el procesamiento, almacenamiento, recopilación y uso de 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, la gestión de la tensión entre la forma en que la empresa puede utilizar los datos de los clientes de una manera legalmente permitida y las expectativas de los clientes en cuanto a 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.

En su supervisión del gobierno de datos, el directorio debería insistir en un marco sólido de gobierno de datos que (i) deje claro qué datos se recopilan; cómo se almacenan, gestionan y utilizan, y quién toma las decisiones relativas a estas cuestiones; e (ii) identifique qué líderes empresariales son responsables del gobierno de datos en toda la empresa, incluidas las funciones del director de información, el director de seguridad de la información y el director de cumplimiento (o aquellos que desempeñan funciones similares).

Cómo la dirección está mejorando los procesos de administración de riesgos de ciberseguridad para hacer frente a los riesgos que plantean la IA y la IA generativa. Muchas compañías y sus directorios han dedicado mucho tiempo y recursos a entender el riesgo de ciberseguridad y asegurarse de que la compañía cuenta con el gobierno, la tecnología y el liderazgo adecuados para administrar y mitigar el riesgo de ciberseguridad.

Como exigen las normas de ciberseguridad de la SEC, también han implementado planes de respuesta a incidentes cibernéticos, incluidas políticas y procedimientos para identificar y revelar incidentes materiales de ciberseguridad en el Formulario 8-K, en un plazo de cuatro días hábiles después de que la empresa determine que el incidente fue significativo. Sin embargo, con los desarrollos de la IA generativa, el riesgo de violaciones de datos y ataques de malware sigue aumentando, ya que la IA generativa permite a los ciberdelincuentes escalar sus ataques en términos de velocidad, volumen, variedad, y sofisticación

Los directorios deben seguir centrándose en la postura de ciberseguridad de la empresa, lo que incluye revisar periódicamente la evaluación de riesgos de ciberseguridad de la dirección; examinar detenidamente los riesgos de la cadena de suministro y de terceros; insistir en un cuadro de mando de ciberseguridad (por ejemplo, volumen, naturaleza y materialidad de los ataques), y entender (y reevaluar periódicamente) el plan de respuesta a incidentes cibernéticos de la empresa.

Estructuración de la supervisión de la ciberseguridad y el gobierno de datos por parte del directorio. Para muchas compañías, gran parte de la responsabilidad de supervisión del directorio en materia de ciberseguridad y gobierno de datos reside en el comité de auditoría. Muchos comités de auditoría también tienen importantes responsabilidades de supervisión del cumplimiento legal/regulatorio, que incluye el cumplimiento de la privacidad de datos y las leyes y la normativa específicas de la IA en constante evolución a nivel global. Dada la apretada agenda del comité de auditoría, puede ser útil que otro comité del directorio asuma un papel en la supervisión del gobierno de datos y quizás de la ciberseguridad.



Incorporar las cuestiones medioambientales y sociales, incluido el riesgo climático, en las discusiones sobre riesgo y estrategia, y supervisar la preparación de la dirección para los nuevos requerimientos de emisión de informes sobre sustentabilidad en los EE. UU. y a nivel estadual y global.

Muchos inversores, firmas de investigación y calificación, activistas, empleados, clientes y entes reguladores consideran que la forma en que las compañías abordan el cambio climático, la gestión del capital humano (HCM), la diversidad y otras cuestiones de ESG continúa siendo fundamental para el negocio y para la creación de valor a largo plazo. Sin embargo, la oposición a los aspectos de ESG ha llevado a muchas compañías a reevaluar sus iniciativas en este ámbito.

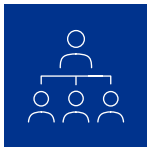
En este entorno, existen muchos temas fundamentales que deberían ocupar un lugar protagónico en las conversaciones de los directorios sobre el clima y ESG:

- ¿Qué cuestiones de ESG son materiales o tienen importancia estratégica para la compañía? Las cuestiones relevantes pueden incluir el riesgo físico asociado al cambio climático; el riesgo del modelo de negocio y la oportunidad asociada a la transición energética, y cuestiones laborales, de diversidad y seguridad relacionadas con la mano de obra y la cadena de suministro. Las empresas que operan en la UE también tendrán que evaluar la “doble materialidad”, es decir, los riesgos materiales para la empresa y los riesgos materiales para la comunidad y el planeta asociados a las operaciones de la empresa. Las categorías de la SASB que identifican las cuestiones materiales por industria son un buen punto de partida, pero cada empresa debería realizar su propia evaluación con la frecuencia suficiente para mantenerla actualizada. 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. Otros pueden hacer hincapié en la diversidad y los temas sociales.
- ¿Cómo aborda la compañía las cuestiones de ESG estratégicamente e integrándolas 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 de parte de los directivos y una aceptación en toda la compañía?
- En las comunicaciones internas y externas, ¿la compañía explica por qué las cuestiones de ESG son material o estratégicamente importantes? Si la compañía ya no utiliza el término “ESG”, ¿la terminología utilizada (por ejemplo, “sustentabilidad”) transmite claramente las prioridades de la compañía en esta área?

En el caso de iniciativas de diversidad, muchas compañías están tomando medidas para minimizar su perfil de litigio mientras mantienen su compromiso con la diversidad en la fuerza de trabajo. Aunque las leyes

que abordan la discriminación en el empleo no han cambiado, las empresas deberían prever un aumento de las demandas por “discriminación inversa”, en las que los demandantes impugnan la legalidad de determinadas iniciativas por considerarlas discriminatorias. El asesor jurídico debería revisar las iniciativas de diversidad de la empresa, incluidos los planes, procesos y comunicaciones relacionados, para garantizar que las iniciativas sean coherentes con los requisitos legales pertinentes y reflejen los valores de la empresa.

Según lo analizado en detalle en [Acerca de la agenda 2025 del comité de auditoría](#), los esfuerzos de la dirección por prepararse para las exigencias normativas de los EE. UU., y a nivel estadual y global que aumentan drásticamente los requisitos de revelación de información sobre el clima y la sustentabilidad para las empresas en los próximos años serán un área importante de atención y supervisión de los directorios. Es poco probable que la incertidumbre planteada por la suspensión por parte de la SEC de sus normas sobre las revelaciones relacionadas con el clima, el próximo cambio de gobierno y el litigio sobre cambio climático de California aminore las fuerzas que exigen las revelaciones sobre el clima por otros medios. Independientemente de que las normas de la SEC se mantengan, se deroguen total o parcialmente, se modifiquen o se abandonen, la presión de los inversores, las partes interesadas y otros entes reguladores sigue impulsando el establecimiento de requisitos detallados de información sobre el clima y la sustentabilidad. Incluso en ausencia de revelaciones requeridas por ley, muchas empresas seguirán emitiendo informes voluntarios sobre sustentabilidad y clima. Además, muchas empresas estarán sujetas a los regímenes de información obligatoria de la UE y de otros países. A las empresas no sujetas a la emisión de informes relacionados con el clima se les puede pedir que proporcionen información sobre el clima a las compañías a las que proveen productos y servicios.



Mantener el foco en la sucesión del CEO y el desarrollo del talento.

Pocas responsabilidades del directorio son más importantes que la contratación y la sustitución del CEO, una realidad que sigue generando la atención de los medios de comunicación, sobre todo si el directorio se encuentra desprevenido. Con el número de cambios de CEO cerca de su máximo histórico, una cuestión clave para el directorio es si su proceso de planificación de la sucesión del CEO está a la altura y evoluciona para identificar las habilidades, rasgos, características y experiencias del CEO necesarias para impulsar el desarrollo y la ejecución de la estrategia a largo plazo de la empresa y posicionarla para el futuro. La planificación de la sucesión del CEO debería ser un proceso continuo que implique el desarrollo de una sólida reserva de talento.

En nuestras últimas conversaciones con directores, estos han destacado la importancia de dedicar mucho tiempo y atención a identificar “qué” necesita la empresa de un futuro CEO antes de abordar el “quién”. El directorio debería elaborar una lista de las seis u ocho —pero no más de diez— habilidades, rasgos, características y experiencias más importantes que necesita un nuevo CEO.

Identificar el “qué” es un proceso complejo y largo. ¿Cuál será el impacto de las nuevas tecnologías, como la IA generativa, en el negocio y la estrategia? ¿Serán más importantes para

el negocio las turbulencias geopolíticas, el cambio climático y las cuestiones de ESG? ¿Qué habilidades, experiencias y rasgos se requerirán del futuro CEO y en qué podrían diferir de los del CEO actual? ¿Qué tipo de cultura necesitará la empresa en el futuro y cómo influye esto en el “qué” exigido al futuro CEO? ¿Qué será Innegociable? Una vez aclarado el “qué”, el directorio debería identificar posibles candidatos internos y externos y reconocer que la lista de posibles candidatos puede cambiar con el tiempo.

La importancia de tener el CEO adecuado está claramente vinculada a contar con el talento necesario, desde la alta dirección hasta todos los niveles de la organización, para ejecutar la estrategia de la empresa y mantenerla en el camino correcto. A medida que las compañías se preparen para implementar la IA generativa a gran escala, aumentará la demanda de profesionales de tecnología con habilidades relacionadas con la IA, como el desarrollo de modelos y algoritmos y la garantía de la calidad de los datos. Al mismo tiempo, las compañías pueden necesitar experiencia en materia de ESG, clima y sustentabilidad para gestionar esos riesgos y oportunidades; para recopilar, organizar, calcular, asegurar y comunicar los datos necesarios sobre ESG, clima, sustentabilidad y emisiones de GEI, y para desarrollar los controles internos necesarios.

Los inversores institucionales han sido elocuentes sobre la importancia del capital humano y los programas de desarrollo del talento y su vinculación con la estrategia. Esperamos que las compañías se enfrenten a un desafío cada vez más difícil a la hora de encontrar, desarrollar y retener el talento necesario en todos los niveles de la organización. ¿Se ajusta el plan de talento de la dirección a su estrategia y a las necesidades previstas a corto y largo plazo? ¿Qué categorías de talentos escasean y cómo competirá la compañía para conseguirlos? En términos generales, a medida que los empleados más jóvenes se incorporan a la fuerza de trabajo 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?





Ayudar a definir el rumbo, monitorear la cultura y actualizarse sobre los esfuerzos que dedique la dirección a generar la confianza de las partes interesadas y a proteger la reputación de la empresa.

¿La cultura de la compañía es segura para que la gente haga lo correcto? Los titulares sobre acoso sexual, subida de precios, prácticas de venta agresivas y otras irregularidades siguen manteniendo la cultura corporativa en el centro de atención de empresas, accionistas, entes reguladores, empleados y clientes. Los propios directorios también aparecen en los titulares, con inversores, entes reguladores y otros preguntándose “¿Dónde estaba el directorio?”, especialmente en casos de crisis corporativas autoinfligidas.

Reconocer que la implementación de la IA generativa puede plantear importantes riesgos para la reputación —incluidos sesgos en los algoritmos, problemas de privacidad, etc.— que deben tenerse en cuenta a la hora de decidir cómo desarrollar e implementar la IA a gran escala. ¿Ha desarrollado la empresa una política de uso responsable para administrar los riesgos que la IA generativa puede presentar para las personas, las organizaciones y la sociedad? Una política de uso responsable puede ser fundamental para mantener la confianza de los clientes y las partes interesadas.

Dado el papel fundamental que desempeña la cultura corporativa en el rendimiento y la reputación de una empresa, vemos que los directorios adoptan un enfoque más proactivo para entender, dar forma y evaluar la cultura corporativa.

Enfocarse como un láser en el rumbo establecido por la alta dirección y en la tolerancia cero ante conductas que no sean coherentes con los valores y las normas éticas de la empresa, incluido cualquier “código de silencio” en torno a dichas conductas. Ser sensible a las señales de alerta temprana y comprobar que la empresa dispone de sólidos mecanismos de denuncia de irregularidades y de otro tipo, y que los empleados no temen utilizarlos.

Entender la cultura real de la empresa (las normas no escritas frente a las que están publicadas en la cartelera); utilizar diversas herramientas: encuestas, auditorías internas, líneas directas, redes sociales, recorrer los pasillos y visitar las instalaciones para monitorear la cultura y observarla en acción.

Reconocer que el rumbo establecido por la alta dirección es más fácil de medir que el ambiente en el nivel medio y los rumores en el nivel inferior de la organización, un reto que se complica aún más por la prevalencia del trabajo remoto. ¿Cómo obtiene el directorio visibilidad de los niveles medio e inferior de la organización? Asegurarse de que las estructuras de incentivos se alinean a la estrategia y fomentan los comportamientos adecuados y examinar detenidamente la cultura propia del directorio en busca de signos de pensamiento grupal o discusiones que carezcan



de independencia o de voces contrarias. Centrarse no sólo en los resultados, sino también en los comportamientos que los impulsan.

La creciente prevalencia de la desinformación, la mala información y la información errónea (MDM) debería estar en el radar del directorio, dados los importantes riesgos que plantea para la reputación. La información inexacta —sin importar el tipo, la fuente o el motivo— sigue minando la confianza y exacerbando la polarización. La tecnología de IA generativa ofrece a los proveedores de MDM la capacidad de entender lo que resuena entre su público objetivo y proporciona las herramientas para generar contenidos, incluidas imágenes, narraciones y voces falsas— lo suficientemente convincentes como para dañar la reputación corporativa.

Para anticiparse al MDM, una empresa debería entender qué narrativas de desinformación pueden afectar materialmente al negocio y quiénes podrían ser los probables proveedores de MDM. ¿Qué hará que los inversores, empleados o clientes pierdan la confianza en la empresa o en sus productos y servicios? ¿De qué capacidades y procesos dispone la empresa (administración de riesgos, comunicaciones corporativas, relaciones con inversores, asesoramiento corporativo) para prevenir o contrarrestar la desinformación? Contar con una narrativa clara para el mercado —y generar un exceso de confianza con los clientes— es esencial.



Revisar las responsabilidades de los directorios y comités en materia de supervisión de riesgos y la asignación de temas entre los comités, incluso si la actual estructura de los comités sigue siendo adecuada para su finalidad.

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

Dado este difícil entorno, muchos directorios están delegando ciertas responsabilidades de supervisión de riesgos a comités permanentes para una revisión más intensiva que la que podría llevar a cabo todo el directorio, pero este mayormente conserva la responsabilidad principal de supervisión. Vemos que los directorios delegan en varios comités la responsabilidad de apoyar su supervisión de los riesgos de misión crítica, así como otras categorías de riesgo como el clima, ESG, HCM, ciberseguridad, gobierno de datos, cumplimiento legal y normativo, cadenas de suministro, fusiones y adquisiciones, entre otros.

El desafío para los directorios es definir con claridad las responsabilidades de supervisión de riesgos de cada comité permanente, identificar si se superponen e implementar una estructura de comités y procesos de gobierno que faciliten el intercambio de información y la coordinación entre los comités y con todo el directorio. Aunque la estructura de los comités del directorio y las

responsabilidades de supervisión varían según la compañía y la industria, sugerimos que los directorios consideren lo siguiente:

- A medida que los riesgos que supervisan los directorios crecen en volumen y complejidad, evaluar si la ampliación del ámbito del comité es un problema y considerar si las responsabilidades de supervisión podrían/deberían transferirse o asignarse a otro comité o a uno nuevo. ¿Otro(s) comité(s) del directorio dispone(n) 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, sustentabilidad 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 categoría de riesgos. Aunque históricamente muchas compañías administraban el riesgo de manera aislada, ese enfoque ya no es viable y conlleva sus propios riesgos.
- 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 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 nominaciones y gobierno corporativo (o sustentabilidad), compensación y auditoría tengan algunas responsabilidades de supervisión. Y cuando la supervisión de la ciberseguridad y la IA 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 dos o tres comités, los directorios deben pensar en un método distinto para coordinar las actividades de los comités. Por ejemplo, algunos directorios han creado un nuevo comité compuesto por un miembro de cada comité permanente para supervisar la preparación por parte de la dirección de las revelaciones de ESG de la empresa, incluidos los informes de sustentabilidad y otras publicaciones de ESG, para garantizar la calidad y la coherencia con la estrategia, así como la coherencia entre los distintos informes y publicaciones de ESG de la empresa. Otras técnicas incluyen reuniones conjuntas periódicas de ciertos comités, la existencia de cierto solapamiento entre comités (por ejemplo, auditoría y riesgo) y, en todos los casos, garantizar que los comités presenten informes sólidos a todo el directorio.

Para administrar eficazmente los riesgos de una compañía es esencial mantener alineaciones críticas de estrategia, metas, riesgos, controles internos, incentivos y métricas de desempeño. El entorno empresarial actual hace que el mantenimiento de estas alineaciones críticas sea especialmente difícil. 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 dirección se encuentran debidamente alineados, que el desempeño sea monitoreado en forma rigurosa y que la cultura de la compañía sea la esperada.



Pensar estratégicamente en las necesidades futuras de la empresa y reconsiderar si la composición del directorio y el proceso de planificación de la sucesión las tienen en cuenta, y de qué manera.

Los directorios, inversores, entes reguladores y otras partes interesadas se enfocan cada vez más en 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 y un entendimiento de la estrategia de la empresa y de los riesgos de la estrategia. Es importante reconocer que muchos directorios no tendrán “especialistas” en todas las áreas funcionales, como ciberseguridad, clima, IA generativa, ESG, etc., y pueden necesitar que sean contratados especialistas externos o considerar el uso de una junta asesora.

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 empresa —el “qué” como se ha comentado anteriormente en la planificación de la sucesión del CEO— es el punto de partida para la composición del directorio, una amplia gama de cuestiones relativas a la composición del directorio requieren una atención y un liderazgo proactivos por parte del directorio, incluida la planificación de la sucesión de los directores, así como de los líderes del directorio (el director principal 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 de bajo rendimiento. Los directorios deben “contar su historia” sobre la composición, las competencias, el liderazgo y el funcionamiento del directorio y sus comités.

A pesar de la necesidad de directores con nuevas habilidades y perspectivas, según el Índice de Directorios Spencer Stuart de los EE. UU. de 2024¹, la rotación de los directorios (entre el S&P 500) sigue siendo baja, manteniéndose en el 7% o el 8% en cada uno de los últimos cinco años, y el número de directores independientes que se jubilaron o abandonaron su trabajo en el directorio disminuyó un 8% en 2024 a 374 personas.



La composición, la diversidad y la renovación del directorio debería seguir siendo un área clave de enfoque del directorio en 2025, como un tema para las comunicaciones con los inversores institucionales de la empresa y otras partes interesadas, una mayor divulgación en la representación de la empresa y, fundamentalmente, el posicionamiento estratégico del directorio en el futuro.

¹ Índice de Directorios Spencer Stuart de los EE. UU. de 2024, septiembre de 2024.

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 GRCS & ESG
+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.



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.

© 2025 KPMG Soc Cap I Sec IV Ley 19.550, una sociedad argentina y firma miembro de la organización global de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.