



# Acerca de la agenda 2024 del Directorio

KPMG Board Leadership Center



Diciembre de 2023



De cara a 2024, las compañías enfrentan una disrupción e incertidumbre sin precedentes: guerras en Ucrania y Medio Oriente, tensión comercial y geopolítica, volatilidad económica, inflación persistente y tasas de interés más altas, disrupción en la tecnología y los modelos de negocios, alto riesgo de ciberseguridad, riesgo climático, polarización interna, atasco político en los Estados Unidos, etc. El avance de la inteligencia artificial (IA) y el aumento de la regulación también se suman al desafío.

En este entorno operativo volátil, los inversores, reguladores, empleados y otras partes interesadas seguirán exigiendo más información y mayor transparencia, particularmente en términos de supervisión y administración de riesgos para las operaciones y la estrategia de la compañía. La presión sobre la gerencia, los directorios y el gobierno corporativo será significativa.



Sobre la base de los datos de nuestras encuestas y la interacción con directores y líderes de negocios, los temas a ser considerados por los directorios e incluidos en sus agendas para 2024 son:



**Consolidar las discusiones del directorio sobre estrategia, riesgo y disrupción global.**



**Supervisar los esfuerzos de la dirección para diseñar y mantener una estructura de gobierno corporativo para el desarrollo y uso de la IA generativa.**



**Mantener el foco en la ciberseguridad y la privacidad de datos y supervisar la preparación de la dirección para el cumplimiento de las normas de ciberseguridad de la SEC.**



**Identificar las cuestiones materiales o estratégicamente significativas de la compañía relacionadas con el clima y ESG, e integrarlas en las discusiones sobre riesgos y estrategia.**



**Mantenerse actualizado sobre la preparación de la dirección para los nuevos requerimientos de emisión de informes sobre clima y sostenibilidad en los Estados Unidos y a nivel estadual y global.**



**Mejorar la comunicación y la coordinación de las actividades de supervisión de riesgos del directorio y sus comités.**



**Aclarar cuándo debe el CEO/la compañía emitir una opinión sobre temas de índole social.**



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



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



## Consolidar las discusiones del Directorio sobre estrategia, riesgo y disrupción global.

Se produjeron muchos cambios en el entorno geopolítico y económico mundial. Las compañías se enfrentan a un sinfín de riesgos, como la escalada de las guerras en Ucrania y Medio Oriente; el deterioro de la relación entre los Estados Unidos y China; la posibilidad una masiva disrupción política y social ocasionada por la mala información o la desinformación y la polarización de la sociedad.

Estos y otros riesgos, como las interrupciones de la cadena de suministro, la ciberseguridad, la inflación, las tasas de interés, la volatilidad de los mercados y el riesgo de una recesión mundial, junto con el deterioro del gobierno corporativo a nivel geopolítico, seguirán impulsando la volatilidad e incertidumbre globales.

Al mismo tiempo, las compañías se enfrentan a la posible disrupción de los modelos de negocios y la estrategia que plantea la aceleración del avance en las tecnologías digitales como la IA, que incluye IA generativa y blockchain.

Ayudar a la dirección a reevaluar los procesos de la compañía para identificar los riesgos y oportunidades que plantea la disrupción en

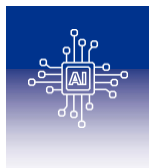
aspectos geopolíticos, económicos, tecnológicos/digitales, sociales y medioambientales, y el impacto en la estrategia a largo plazo de la compañía y las decisiones de asignación de capital relacionadas. ¿Cuenta la Dirección con un proceso efectivo para monitorear los cambios en el entorno externo y dar una alerta temprana sobre los ajustes que deberían efectuarse en la estrategia?

Esto incluye la administración de riesgos, la continuidad del negocio y la resiliencia. Esto exigirá una actualización continua del perfil de riesgo de la compañía 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 y en el efecto que estos tendrán en 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 mundial, etc.- y las implicaciones a más largo plazo).

**¿La Dirección cuenta con un proceso efectivo para supervisar los cambios en el entorno externo y advertir con antelación la necesidad de ajustar la estrategia?**





## Supervisar los esfuerzos de la Dirección para diseñar y mantener una estructura de Gobierno Corporativo para el desarrollo y uso de la IA generativa

En 2023 existieron importantes avances en el desarrollo y el uso de la IA generativa y su capacidad para crear contenidos nuevos y originales, como textos, imágenes y videos. De hecho, la IA generativa ha sido objeto de debate en la mayoría de los directorios, a medida que las compañías tratan de comprender las oportunidades y los riesgos que plantea la tecnología, un desafío dado el ritmo de su evolución.

Los posibles beneficios de la IA generativa varían según la industria, pero podrían incluir la automatización de los procesos de negocios como la atención al cliente, la creación de contenido, el diseño de productos, el desarrollo de planes de marketing, la mejora de la atención sanitaria y la creación de nuevos medicamentos. Los riesgos que plantea la tecnología son significativos: resultados inexactos, riesgos para la privacidad de los datos y ciberseguridad, riesgos para la propiedad intelectual (como la divulgación involuntaria de información confidencial o propia de la compañía y el acceso involuntario a la propiedad intelectual de terceros) y riesgos de cumplimiento derivados de los esfuerzos realizados en todo el mundo para regular la IA generativa.

Dada la importancia estratégica que tiene la IA generativa para la mayoría de las compañías, los directorios deberían supervisar los esfuerzos de la

dirección para diseñar y mantener una estructura de gobierno corporativo y políticas para el desarrollo y uso de la IA generativa.

Las áreas de enfoque son las siguientes:

- ¿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 competidores de la compañía?
- ¿Cómo mitiga la dirección los riesgos que plantea la IA generativa y cómo garantiza que el uso de la IA concuerde con los valores de la compañía? ¿Qué marco de administración de riesgos de IA generativa se utiliza? ¿Cuál es la política de la compañía sobre el uso de la IA generativa por parte de los empleados?
- ¿Cómo supervisa la dirección la rápida evolución de la legislación sobre IA generativa en EE.UU. y en todo el mundo, y cómo garantiza su cumplimiento?
- ¿Dispone la organización del talento y los recursos necesarios relacionados con la IA generativa, incluso en finanzas y auditoría interna?



Los directorios también deberían evaluar su estructura de gobierno para la supervisión de la IA generativa por parte del directorio y los comités. Además del compromiso del directorio en torno a la supervisión de la IA, ¿los comités tienen (deberían tener) determinadas responsabilidades de supervisión específica, incluso quizás un análisis más profundo de ciertos aspectos de la IA generativa?



## Mantener el foco en la ciberseguridad y la privacidad de datos y supervisar la preparación de la dirección para el cumplimiento de las normas de ciberseguridad de la SEC.

El riesgo de ciberseguridad sigue aumentando. La aceleración de la IA, la mayor sofisticación de los ataques de hacking y ransomware, las guerras en Ucrania y Medio Oriente, y la falta de definición de responsabilidades entre usuarios, compañías, proveedores y agencias gubernamentales incrementaron el riesgo de ciberseguridad y su lugar en las agendas de directorios y comités.

La mayor sofisticación de la amenaza cibernética impulsa el continuo desafío de la ciberseguridad y la necesidad de que la gerencia y los directorios sigan centrándose en la resiliencia. Como subrayó Gurbir S. Grewal, Director de la División de Cumplimiento de la SEC, “a diferencia de la ciberseguridad, la resiliencia cibernética es un concepto que reconoce que es probable que se produzcan violaciones e incidentes cibernéticos, y que las firmas deben estar preparadas para responder adecuadamente cuando esto ocurra. En otras palabras, no es una cuestión de si ocurrirá, sino de cuándo ocurrirá”.<sup>1</sup>

Los reguladores y los inversores exigen transparencia sobre la forma en que las compañías evalúan y administran el riesgo cibernético y generan y mantienen la resiliencia. En julio, la SEC adoptó nuevas normas que obligan a las sociedades que cotizan en bolsa a revelar los “incidentes de ciberseguridad” importantes en el Formulario 8-K en un plazo de 4 días hábiles a partir de la determinación de la materialidad. Las normas también requieren que las compañías revelen información detallada y material sobre su administración de riesgos de ciberseguridad, estrategia y gobierno corporativo en su Formulario 10-K, comenzando con el 10-K 2023. Las nuevas normas amplían considerablemente las obligaciones de las compañías en materia de divulgación de información sobre ciberseguridad. Es fundamental que la dirección se prepare para su cumplimiento y también que el directorio supervise la preparación de la dirección para las revelaciones del Formulario 8-K y del Formulario 10-K de 2023.

Aunque el gobierno de datos se superpone con la ciberseguridad, el primero es más amplio e incluye el cumplimiento de las leyes y normas específicas de la industria, así como las leyes y normas sobre privacidad que rigen cómo se procesan, almacenan, recopilan y utilizan 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, manejar la tensión entre cómo la compañía puede utilizar los datos de los clientes legalmente y las expectativas de los clientes sobre cómo se utilizarán sus datos.

Manejar esa tensión conlleva importantes riesgos para la reputación y la confianza de las compañías y representa un desafío crítico para el liderazgo. ¿Hasta qué punto es sólido el marco de gobierno de datos de la dirección?

¿Aborda los riesgos de ciberseguridad y gobierno de datos de terceros?



A diferencia de la ciberseguridad, la resiliencia cibernética es un concepto que reconoce que es probable que se produzcan violaciones e incidentes cibernéticos, y que las firmas deben estar preparadas para responder adecuadamente cuando esto ocurra. En otras palabras, no es una cuestión de si ocurrirá, sino de cuándo ocurrirá.

—Gurbir S. Grewal, Director de la División de Cumplimiento de la SEC



<sup>1</sup> Gurbir S. Grewal, “Remarks at Financial Times Cyber Resilience Summit,” June 22, 2023.





## Identificar las cuestiones materiales o cuestiones estratégicamente significativas de la compañía relacionadas con el clima y ESG, e integrarlas en las discusiones sobre riesgos y estrategia.

A pesar de alguna visión reciente anti-ESG, se espera que en 2024 se siga prestando atención a los aspectos de ESG.

Los inversores, las firmas de investigación y calificación, los activistas, los empleados, los clientes y los reguladores consideran que la forma en que las compañías abordan los riesgos climáticos y otros riesgos de ESG es fundamental para el negocio y para la creación de valor a largo plazo.

El clamor para que se preste atención al cambio climático como riesgo financiero ha cobrado mayor urgencia, impulsado por informes que revelan que el verano de 2023 fue el más caluroso de los que se tiene registro, y se espera que las temperaturas globales alcancen nuevos máximos en los próximos 5 años; la frecuencia y gravedad de las inundaciones, los incendios forestales, el aumento del nivel del mar y las sequías; la mayor preocupación por la migración y el desplazamiento relacionados con el clima; y la preocupación de muchos especialistas en cuanto a que la ventana para prevenir consecuencias más graves a largo plazo se está cerrando rápidamente. Los reguladores y los legisladores de todo el mundo están exigiendo cada vez más a las empresas que actúen, y la revelación de información sobre el clima es una prioridad para la SEC y los reguladores mundiales.

En la temporada de asambleas de 2023 se registró un aumento de las propuestas de accionistas sobre el clima y una serie de temas relativos a ESG y diversidad, equidad e inclusión (DEI) pero con una importante disminución en el apoyo. Aunque se produjo un aumento de las propuestas anti-ESG y de las propuestas de ESG “encubiertas”, las propuestas anti-ESG siguieron recibiendo poco apoyo por parte de los accionistas. Esta visión anti-ESG se expandió a las leyes, reglamentaciones y litigios de los estados. Unos 20 fiscales iniciaron ataques contra los aspectos de ESG en diversos tribunales estatales y federales.

A pesar de esta oposición, la mayoría de los inversores siguen considerando importantes las cuestiones de ESG. Como escribió su Carta a los Inversores 2023 el presidente y CEO de BlackRock, Larry Fink: “Muchos de nuestros clientes también quieren tener acceso a los datos para asegurarse de que los factores de riesgo de sostenibilidad que podrían afectar el rendimiento a largo plazo de los activos se incluyan en sus decisiones de inversión”.<sup>2</sup>

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

- ¿Qué cuestiones de ESG son materiales o tienen importancia estratégica para la compañía?
- En el contexto de ESG, el término “material” no tiene el mismo significado que en el contexto de la legislación sobre títulos valores. 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 DEI y temas sociales.
- ¿Cómo aborda la compañía estas cuestiones como temas estratégicos a largo plazo y las integra en sus actividades principales (estrategia, operaciones, administración de riesgos, incentivos y cultura corporativa) a fin de impulsar el desempeño a largo plazo?
- ¿Existe un compromiso claro y un liderazgo firme integral en toda la compañía?
- En las comunicaciones internas y externas, ¿la compañía explica por qué las cuestiones de ESG son materiales o estratégicamente importantes? De hecho, algunas compañías ya no utilizan el término “ESG”.

<sup>2</sup>BlackRock, “Larry Fink’s Annual Chairman’s Letter to Investors,” March 2023.



## Mantenerse actualizado sobre la preparación de la dirección para los nuevos requerimientos de emisión de informes sobre clima y sostenibilidad en los Estados Unidos y a nivel estadual y global.

Un área importante de enfoque y supervisión del directorio serán los esfuerzos que dedique la dirección a la preparación para cumplir las regulaciones de los EE. UU., estatales y globales que aumentarán significativamente los requerimientos de revelación de información sobre el clima y la sostenibilidad para las empresas en los próximos años. Mientras las compañías estadounidenses esperan las normas definitivas de la SEC, deberían prepararse para las Leyes Climáticas de California del 7 de octubre de 2023.

- La Ley de Responsabilidad de Datos Corporativos sobre el Clima de California exige la divulgación de datos sobre emisiones de Gases de efecto invernadero -Alcance 1, 2 y 3- por parte de todas las empresas estadounidenses (coticen o no en bolsa) con un total de ingresos anuales superior a USD 1.000 millones que operen en California. La información de emisiones de alcance 1 y 2 comienza en 2026, y la de alcance 3, un año después. También se exigirá una certificación de los alcances 1 y 2, y el alcance 3 podría incluirse más adelante.
- La Ley de Riesgos Financieros relacionados con el Clima de California exige a todas las empresas estadounidenses -coticen o no en bolsa- con un total de ingresos anuales superior a USD 500 millones que operen en California que revelen sus riesgos financieros relacionados con el clima y las medidas adoptadas para reducirlos o adaptarse a ellos.
- Las divulgaciones tendrán que hacerse a más tardar el 1° de enero de 2026, y cada dos años a partir de entonces, y prepararse de acuerdo con el Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima (TCFD) o normas de información similares.
- Las modificaciones al Código de Salud y Seguridad de California entran en vigencia el 1° de enero de 2024. Exigen la divulgación de información específica por parte de las entidades que comercializan o venden compensaciones voluntarias de carbono en California, y por parte de las entidades que compran o utilizan compensaciones voluntarias de carbono que asumen compromisos sobre el logro de cero emisiones netas u otros similares.

Las compañías deberán monitorear de cerca las iniciativas normativas y legislativas adicionales en relación con las Leyes Climáticas de California, ya que el Gobernador Newsom señaló las preocupaciones que tendrían que abordar los poderes ejecutivo y legislativo.

Las empresas estadounidenses que operan en Europa también están evaluando el posible efecto de las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (ESRS) emitidas en virtud de la Directiva sobre Información Corporativa en materia de Sostenibilidad (CSRD), y la preparación para su cumplimiento. Estas normas abarcan una amplia gama de cuestiones de sostenibilidad, además del clima- y las Normas IFRS® sobre Divulgación de Información sobre Sostenibilidad emitidas por la ISSB.

Algunos países ya anunciaron la adopción de las normas de la ISSB a nivel local, o se han comprometido a evaluar la posibilidad de adoptarlas, entre ellos Australia (solo las relativas al clima), Brasil, Japón y el Reino Unido. Las normas, que se basan en parte en las normas/ marcos relacionados del TCFD y el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero, son muy prescriptivas y amplias.

La CSRD también incluye la obligación de que determinadas controlantes finales no pertenecientes a la UE presenten informes sobre sostenibilidad; la adopción de las normas aplicables a estas compañías está prevista para fines de junio de 2026, la obligación de presentar informes comienza en 2028.

Con la publicación anticipada de las normas definitivas de la SEC sobre divulgación de información climática, la promulgación de las Leyes Climáticas de California y la evolución en curso de diversas normas internacionales de información, las compañías estadounidenses deben determinar qué normas aplicar y el nivel de interoperabilidad de las normas aplicables. Un área de enfoque clave para el directorio será el grado de preparación de la compañía, que requerirá actualizaciones periódicas sobre la preparación de la dirección, incluso el análisis de diferencias, los recursos y los requisitos de habilidades/talentos para cumplir los vencimientos reglamentarios. Muchas empresas tendrán que cumplir múltiples normas.

Además del desafío que implica el cumplimiento, también deben considerar si las revelaciones son uniformes y el potencial de responsabilidad que plantean las revelaciones más detalladas en el exterior. Esto exigirá una importante tarea para la dirección y requerirá equipos de gestión interfuncionales, incluido el comité de revelaciones de la dirección y el comité/equipo de ESG de la dirección -que puede estar dirigido por un controller de ESG- más diversos comités del directorio que supervisen los distintos aspectos de estos esfuerzos.

Es fundamental aclarar las responsabilidades de cada comité permanente en la supervisión de las cuestiones climáticas, de sostenibilidad y ESG.







## Mejorar la comunicación y la coordinación de las actividades de supervisión de riesgos entre el Directorio y sus comités.

El entorno de riesgos cada vez más complejo y dinámico -y la fusión de los riesgos que se generan simultáneamente- exige un enfoque más holístico de la gestión y la supervisión del riesgo. Muchos de los riesgos que las compañías deben abordar en la actualidad están interrelacionados. Aunque históricamente muchas compañías administraban el riesgo de manera aislada, ese enfoque ya no es viable y presenta sus propios riesgos.

Los inversores, los reguladores, las firmas de calificación ESG y otras partes interesadas siguen exigiendo información de mayor calidad sobre los riesgos y la forma en que los directorios y sus comités los supervisan.

Muchos directorios están reevaluando los riesgos asignados a cada comité permanente. En el proceso, a menudo se asigna a varios comités permanentes la responsabilidad de supervisar distintos aspectos de una determinada categoría de riesgos.

Por ejemplo, los comités de nombramientos/ gobierno corporativo, compensación y auditoría pueden tener responsabilidades de supervisión sobre el clima, HCM y otros riesgos de ESG. Si la supervisión de la ciberseguridad y el gobierno de datos reside en un comité de tecnología (u otro comité), el comité de auditoría seguirá teniendo ciertas responsabilidades de supervisión (por ejemplo, sobre los controles y procedimientos internos y de divulgación).

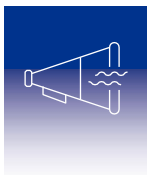
Debido a la superposición de las responsabilidades de los comités en materia de supervisión de riesgos, los directorios deberían fomentar un intercambio de información y una coordinación más

- Identificar las áreas en las que las responsabilidades de supervisión de los comités pueden superponerse y desarrollar un proceso de comunicación y debate frecuentes sobre las actividades de los comités en estas áreas.
- Mantener la pertenencia a comités que se superponen o la asistencia informal cruzada a las reuniones de los comités.
- Celebrar reuniones conjuntas de comités cuando en el orden del día figure un asunto de importancia estratégica para varios comités.
- Celebrar reuniones periódicas de los presidentes de los comités para debatir las actividades de supervisión.

Además, todos los directorios deberían insistir en que los comités presenten informes específicos, detallados y completos al directorio en pleno. Para administrar eficazmente los riesgos de una compañía es esencial disponer de un inventario actualizado de riesgos y mantener la alineación crítica de la estrategia, los objetivos, riesgos, controles internos, incentivos y métricas de desempeño. El directorio en pleno y cada comité permanente tienen una función para ayudar a garantizar que la estrategia, las metas, los objetivos y los incentivos de la dirección estén debidamente alineados, que el desempeño se supervise rigurosamente y que la cultura de la compañía sea la deseada.

**La creciente complejidad y fusión de los riesgos que se producen en simultáneo exige un enfoque más holístico de la gestión y supervisión de los riesgos.**





## Aclarar cuándo debe el CEO/la compañía emitir una opinión sobre temas de índole social.

La polarización de los temas sociales y políticos están pasando a primer plano en la sala de reuniones. Con empleados, clientes, inversores y partes interesadas que profundizan su evaluación de las posturas públicas de una compañía, ¿cuándo debe un CEO o la compañía pronunciarse sobre cuestiones controvertidas, si es que debe hacerlo?

Como muchas compañías saben por experiencia, las consecuencias de hablar o callar pueden ser importantes.

Teniendo en cuenta los recientes boicots a las empresas que se han pronunciado sobre temas controvertidos y la mayor polarización de la sociedad, muchas pueden estar menos dispuestas a pronunciarse. ¿Cuál es la posición de la empresa sobre la actividad política corporativa y el discurso político? ¿Cuándo tiene la compañía la responsabilidad de adoptar una posición? Considerar el papel que debería desempeñar el directorio al abordar estas cuestiones y, en colaboración con el CEO, establecer parámetros para el CEO y la compañía.

Algunos directorios tienen políticas escritas; otros tienen un acuerdo informal de que el CEO

consultará al directorio antes de hablar sobre un tema controvertido. Algunas empresas cuentan con comités de administración interfuncionales que analizan los temas de forma continua para determinar cuándo es apropiado hablar. Recopilamos una serie de consideraciones o criterios de directores y líderes de negocios para determinar si el CEO debe o no pronunciarse sobre cuestiones sociales y políticas de gran envergadura:

- ¿Es un tema importante para la compañía y su estrategia? ¿Está alineado con la cultura, los valores y el objetivo de la compañía?
- ¿Qué repercusión tendrá esa opinión en los empleados, inversores, clientes y otras partes interesadas de la compañía? Es fundamental conocer de antemano los temas importantes para cada grupo. Los empleados eligen cada vez más su lugar de trabajo en función de los valores de la compañía. ¿Cuál es el impacto, si hubiere, de los casos sobre discriminación de la Corte Suprema en los programas de DEI de la compañía?
- Dado que las opiniones de las partes interesadas no son uniformes, ¿cómo deberían los CEO y las compañías gestionar las críticas inevitables a su decisión de hablar o no hablar?



Luego de afrontar las repercusiones negativas de la opinión emitida sobre temas sociales y políticos, algunas compañías han ajustado su enfoque para tomar medidas sin difundir lo que están haciendo.

- No emitir una opinión puede ser tan fuerte como opinar sobre ciertos temas. ¿Cómo aceptan el CEO y el directorio esa ambigüedad y ese riesgo y cómo evalúan las consecuencias de emitir una opinión o no?
- Asegurarse por anticipado de que el lobby y las contribuciones políticas de la compañía concuerden con su opinión.



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

Hace tiempo que muchas compañías dicen que los empleados son su activo más valioso. Y los empleados siguen exigiendo salarios y beneficios justos, un equilibrio entre la vida laboral y familiar (incluida la flexibilidad), un trabajo interesante y la oportunidad de progresar. Las huelgas recientes y el resurgimiento de las organizaciones sindicales apuntan a un entorno de trabajo difícil en el futuro. En 2024, esperamos que se continúe evaluando cómo las compañías están ajustando sus estrategias de talento para afrontar el desafío de encontrar, desarrollar y retener talentos en un mercado laboral limitado. Para ello:

- ¿El directorio entiende la estrategia de la compañía relativa al talento y de qué manera está alineada con la estrategia más amplia de la compañía y las necesidades previstas a corto y largo plazo?
- ¿Cuáles son los desafíos para mantener los puestos clave ocupados por empleados comprometidos?
- ¿Qué categorías de talentos escasean y cómo competirá la compañía con éxito para conseguirlos?
- ¿Refleja la estrategia relativa al talento un compromiso con Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en todos los niveles?

- A medida que los grupos de talentos se diversifican globalmente y en términos de generaciones, ¿la compañía está en condiciones de atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos en todos los niveles?
- Además de monitorear la evolución de la SEC y de las normas mundiales en materia de HCM, los directorios deberían debatir con la gerencia las revelaciones sobre HCM de la compañía en el 10-K de 2023, incluidos los procesos para desarrollar métricas y controles relacionados que ayuden a garantizar la calidad de los datos. Es probable que el área de HCM sea significativa durante la temporada de asambleas de 2024, dado el importante grado de interés de los inversores en el tema.  
En este sentido, es fundamental tener un CEO que logre impulsar la cultura y la estrategia, administrar los riesgos y crear valor a largo plazo para la compañía. El hecho de que estén aumentando las renunciaciones de CEO pone de manifiesto la necesidad de garantizar que la empresa esté preparada para un cambio de CEO, planeado o no, con carácter permanente o interino.
- ¿Hasta qué punto son sólidos los procesos y actividades de planificación de la sucesión que ejecuta el directorio?



- ¿Está actualizado el plan de sucesión para reflejar las habilidades y la experiencia del CEO que se necesitan para implementar la estrategia a largo plazo de la compañía?
- Estas estrategias pueden haber cambiado en los dos últimos años.
- ¿Existen planes de sucesión para otros ejecutivos clave? ¿Cómo hace el directorio para conocer candidatos que se encuentran 2 o 3 niveles por debajo de los cargos ejecutivos y tienen potencial para ser líderes?

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





## Pensar estratégicamente en el talento, la experiencia y la diversidad en el Directorio.

Los directorios, inversores, entes reguladores y otras partes interesadas se concentran cada vez más en la alineación de la composición del directorio con la estrategia de la compañía, en especial la experiencia y la diversidad de los directores.

El aumento de la participación de los inversores en estas cuestiones 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 esta. Es importante reconocer que muchos directorios no tendrán especialistas en todas las áreas funcionales, como ciberseguridad, clima, HCM, etc., y pueden necesitar que de la contratación de externos.

La introducción del voto por representación universal durante la temporada de asambleas de 2023 incrementó la atención que se presta a las calificaciones y competencias individuales de los directores, y algunos activistas se centraron en candidatos específicos de la dirección durante las discusiones. Esperamos que este enfoque continúe en 2024.

En la agenda regulatoria de la SEC para 2023, se designó el mes de abril de 2024 para la publicación anticipada de la propuesta de modificaciones a las normas de representación que exigen una mayor información sobre la diversidad de los miembros y personas designadas de los directorios, lo que significa que esas modificaciones no estarán vigentes en la temporada de asambleas de 2024. No obstante, la diversidad seguirá siendo prioritaria. Según la publicación Spencer Stuart's 2023 S&P 500 New Director and Diversity Snapshot, mientras que las habilidades profesionales específicas influyen en el reclutamiento de directores, la diversidad de género, raza o etnia, y LGBTQ+ siguen siendo importantes para los directorios.

La composición del directorio, las habilidades, la diversidad y la renovación deberían seguir siendo un área de enfoque clave del directorio en 2024, como un tema de comunicación con los inversores institucionales de la compañía y otras partes interesadas; más información sobre la representación de la compañía; y, sobre todo, el posicionamiento estratégico del directorio de cara al futuro.



## 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.

## Autores

**John H. Rodi**  
Líder, Board Leadership  
Center de KPMG

Para más información:

[kpmg.com/us/blc](https://kpmg.com/us/blc)  
[us-kpmgmktblc@kpmg.com](mailto:us-kpmgmktblc@kpmg.com)

## Contactos



**Valeria Flaviani**  
Socia • Advisory – GRC  
KPMG en Chile  
[vflaviani@kpmg.com](mailto:vflaviani@kpmg.com)



**Amilcar Oliveto**  
Director • Advisory – GRC  
KPMG en Chile  
[aoliveto@kpmg.com](mailto:aoliveto@kpmg.com)

<https://kpmg.com/cl/es/home.html>



La información contenida en esta presentación y sus anexos son de naturaleza general y no está dirigido a ninguna circunstancia en particular de cualquier individuo o empresa. Aunque hacemos el mejor esfuerzo para proveer información oportuna y exacta, no puede haber garantía que tal información es exacta a la fecha o que continuará siendo exacta en el futuro.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas usadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global de KPMG.

© 2024 KPMG Auditores Consultores Limitada, una sociedad chilena de responsabilidad limitada y una firma miembro de la organización global de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía (company limited by guaranty). Todos los derechos reservados.