



Agenda Juntas Directivas 2023

Edición 2023



Agenda Juntas Directivas 2023

Board Leadership Center.

Las Juntas Directivas pueden esperar que sus procesos de supervisión y Gobierno Corporativo sean puestos a prueba por una serie de desafíos este año, incluyendo la volatilidad económica mundial, la guerra en Ucrania, las interrupciones de la cadena de suministro, los riesgos de ciberseguridad, los ataques de ransomware, los riesgos normativos y de aplicación de la ley, y los riesgos sociales, incluida la igualdad salarial y la escasez de talento en el mercado.

El contexto empresarial ha cambiado drásticamente en el último año, la inestabilidad geopolítica y la perspectiva de una recesión mundial, se han sumado a los riesgos macroeconómicos a los que se enfrentarán las empresas en 2023. **La creciente complejidad, simultaneidad e interconexión de estos peligros, hacen necesario que las Juntas Directivas tengan procesos holísticos de gestión y supervisión de riesgos.**

En este entorno operativo volátil, las exigencias de empleados, reguladores, inversores y otros stakeholders de una mayor divulgación y transparencia, en particular sobre temas de ciberseguridad, crisis climática y otros riesgos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG), seguirán intensificándose.

A partir de los **resultados de nuestra última encuesta e interacciones con directores y líderes empresariales**, destacamos nueve cuestiones para tener en cuenta en las agendas del 2023:

Mantener la atención en la forma en que la Dirección aborda los riesgos geopolíticos y económicos.

De cara a 2023, los acontecimientos en la guerra de Ucrania, las tensiones con China, las interrupciones de la cadena de suministro, la escasez de gas en Europa, la ciberseguridad, la inflación, los tipos de interés, la volatilidad de los mercados, las tensiones comerciales y el riesgo de una recesión mundial, junto con el deterioro de la gobernanza internacional, seguirán impulsando la volatilidad y la incertidumbre mundial.

Este entorno exigirá una actualización continua del perfil de riesgo de la empresa y una mayor planificación de escenarios. Los directivos tendrán que evaluar la velocidad en la que evolucionan los riesgos, su interconexión, la posibilidad de que se produzcan varias crisis al mismo tiempo y si la estrategia de la empresa es flexible y adaptable.

- ¿Existe un proceso eficaz para supervisar los cambios en el entorno externo y advertir con antelación ajustes necesarios en la estrategia?
- ¿Está preparada la empresa para superar una recesión económica?

Se debe ayudar a la Alta Dirección a no perder de vista cómo cambia el panorama general: conectando puntos, pensando de forma diferente y manteniéndose ágil y alerta ante lo que ocurre en el mundo. Es decir, la estrategia y el riesgo deben ir unidos en los debates de la sala de juntas. Siempre hay que desafiar y cuestionar los planes de crisis de cada empresa.

- ¿Son sólidos, se han puesto a prueba activamente o se han actualizado según sea necesario?
- ¿Incluyen protocolos de comunicación para el Consejo Administrativo? ¿Contamos con respuesta de la empresa? ¿Se deben revelar asuntos interna y/o externamente?

La resiliencia es la capacidad de recuperarse cuando algo va mal y la capacidad de levantarse con opciones estratégicas viables para seguir siendo competitivos y estar preparados en caso de crisis, como un ransomware, un ciberataque o una pandemia.

Supervisar los avances de la Dirección en la creación y el mantenimiento de la resistencia de la cadena de suministro.

Las empresas siguen afrontando tensiones y presiones sin precedentes en la cadena de suministro. En medio de la continua agitación de estas, muchas compañías están implementando esfuerzos para abordar las vulnerabilidades, mejorar la resistencia y la sostenibilidad.

Las Juntas Directivas deben ayudar a garantizar que las iniciativas de la Dirección se lleven a cabo de forma eficaz, por ejemplo:

- Actualizar las evaluaciones de riesgos y vulnerabilidades de la cadena de suministro.
- Diversificar de la base de proveedores.
- Reexaminar la estructura y la huella de la cadena de suministro.

- Desarrollar cadenas de suministro más locales y regionales.
- Utilizar la tecnología para mejorar la visibilidad de la cadena de suministro y la gestión de riesgos.
- Mejorar la ciberseguridad de la cadena de suministro para reducir el riesgo de filtración de datos, como SolarWinds y Kaseya.
- Desarrollar planes para hacer frente a futuras interrupciones de la cadena de suministro.

Es importante saber si las iniciativas de la cadena de suministro están impulsadas por una visión y una estrategia global, además quiénes lideran estos esfuerzos, conectando situaciones críticas a través del *accountability*.

Al mismo tiempo, las Juntas Directivas deben centrarse en los esfuerzos de la empresa para gestionar una amplia gama de riesgos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) en su cadena de suministro.

Reevaluar la estructura de los Comités del Consejo y las responsabilidades de supervisión de riesgos.

La creciente complejidad y simultaneidad de riesgos exige un enfoque holístico en su gestión y supervisión. Los inversores, reguladores, empresas de calificación ASG y otras partes interesadas demandan información de mayor calidad, en particular sobre el clima y la ciberseguridad.

Dado este difícil entorno, los Consejos están reevaluando los riesgos asignados a cada comité permanentemente. En el proceso, están considerando si reducir las principales categorías de riesgo asignadas al Comité de Auditoría más allá de sus responsabilidades básicas de supervisión (información financiera y controles internos relacionados, y supervisión de los auditores internos y externos).

El reto para los Consejos consiste en definir claramente las responsabilidades de supervisión de riesgos de cada Comité permanente, establecer una estructura de comités y procesos de gobernanza que faciliten el intercambio de información y la coordinación entre comités. Aunque la estructura



y las responsabilidades de supervisión de los Comités del Consejo variarán según la empresa y el sector, **recomendamos cuatro áreas de interés:**

- Reconocer que rara vez un riesgo encaja perfectamente en una categoría única y aislada. Aunque muchas empresas han gestionado históricamente las problemáticas en compartimentos, este enfoque ya no es viable y plantea sus propias falencias.
- ¿Dispone el Comité de Auditoría del tiempo y los Miembros de Junta con la experiencia y las aptitudes necesarias para supervisar diferentes áreas de riesgo (más allá de la responsabilidad del comité) que se han asignado, como la ciberseguridad, la privacidad de los datos, la cadena de suministro, geopolíticos, climáticos y otros riesgos ASG, así como la adecuación del sistema y los procesos generales de ERM de la Dirección?
- ¿Tiene otro(s) Comité(s) del Consejo el tiempo, composición y competencias para supervisar una determinada categoría de riesgo? ¿Es necesario un comité adicional, como un comité de tecnología, sostenibilidad o riesgo? ¿Se necesitan nuevos miembros con experiencias diversas para ayudar a las Juntas Directivas a supervisar problemáticas específicas? Actualmente existen seis tipos de comités de ESG en el FTSE150 como responsabilidad corporativa, responsabilidad de negocio, sostenibilidad o ambiental y comité de comunidades.
- Identificar los riesgos y las funciones de supervisión para delimitar las responsabilidades de cada comité. Por ejemplo, en la observación del clima y otros riesgos ASG, es probable que los comités de nombramientos, remuneración y auditoría tengan responsabilidades compartidas. Y cuando la supervisión de la ciberseguridad resida en un comité de tecnología (u otro comité), el comité de auditoría también podrá tener ciertas responsabilidades. Para supervisar el riesgo eficazmente cuando intervienen dos o tres comités, las Juntas Directivas deben pensar de forma diferente sobre cómo coordinar las actividades de los comités. Por ejemplo, algunos Consejos Administrativos han creado un nuevo comité compuesto por un miembro de cada comité permanente para supervisar la preparación por parte de la Dirección de los informes ASG de la empresa.

Para gestionar eficazmente los riesgos de una empresa es esencial mantener una alineación crítica de la estrategia, los objetivos, los riesgos, los controles internos, los incentivos y las métricas de rendimiento.

El entorno empresarial actual hace que el mantenimiento de estas alineaciones críticas sea especialmente difícil. La Junta Directiva en pleno y cada comité permanente deben desempeñar un papel clave en ayudar a garantizar que (de arriba abajo) la estrategia, las metas, los objetivos y los incentivos de la Dirección estén debidamente alineados, que el rendimiento se controle rigurosamente y que la cultura de la empresa sea la deseada.

Mantener las cuestiones ASG, incluidos el riesgo climático y la DEI, integradas en los debates sobre riesgos y estrategias y vigilar la evolución de la normativa.

Los inversores, las empresas de investigación y calificación, los activistas, los empleados, los clientes y los reguladores consideran que la forma en que las empresas abordan el cambio climático, la DEI y otras cuestiones ASG es fundamental para el negocio y para la creación de valor a largo plazo. En un momento de escasa confianza en los gobiernos y las instituciones, se pide a las empresas que hagan más para resolver los problemas de la sociedad, o corren el riesgo de perder la licencia social para operar.

Aunque los medios de comunicación han informado que varios estados de EE.UU. han prohibido a sus gestores de fondos de pensiones que incorporen factores ASG en las decisiones de inversión, y otros han puesto en la lista negra a gestores de activos por frenar supuestamente a la industria de los combustibles fósiles, es probable que la mayor atención a la forma en que los directores tienen en cuenta a un grupo más amplio de partes interesadas esté aquí para quedarse, ya que muchos inversores, empresas de investigación y calificación, activistas, empleados, clientes y reguladores seguirán considerando las cuestiones ASG como fundamentales para la creación de valor a largo plazo.

Las cuestiones ASG importantes varían según la empresa y el sector. Para algunas, se inclinan hacia el medio ambiente, el cambio climático y la emisión de gases de efecto invernadero. Para otras, se inclinan hacia la DEI y las cuestiones sociales.

- ¿Cómo contribuye la Junta Directiva a garantizar que estas cuestiones son prioritarias para la empresa y que ésta cumple sus compromisos?
- ¿Cómo integra la empresa estas cuestiones en sus actividades principales (estrategia, operaciones, gestión de riesgos, incentivos y cultura corporativa) para impulsar los resultados a largo plazo?
- ¿Existe un compromiso claro y un liderazgo fuerte desde arriba, así como una implicación de toda la empresa? ¿Existen objetivos y parámetros claros?

- ¿Es sensible la Dirección a los riesgos que plantea el lavado verde?

La demanda de información de mayor calidad sobre el clima y otros aspectos ASG debería llevar a los Consejos de Administración y a los equipos directivos a reevaluar y ajustar su estructura de Gobernanza y supervisión en relación con el clima y otros riesgos, así como a seguir de cerca la evolución de la normativa en estos ámbitos. En este documento hemos esbozado cinco iniciativas y requisitos clave en el horizonte, con detalles sobre cuándo es probable que entren en vigor, cuál está en el ámbito de aplicación, qué cubre la normativa y qué debe hacer ahora para prepararse.

Aclarar cuándo debe pronunciarse el Director General sobre cuestiones sociales.

Las cuestiones sociales y políticas están pasando a primer plano en la sala de juntas, a medida que empleados, clientes, inversores y partes interesadas agudizan su escrutinio de las posturas públicas -o del silencio- de una empresa. ¿Cuándo debe un CEO pronunciarse sobre temas controversiales, si es que debe hacerlo, y cuáles son las posibles consecuencias?

Considere qué papel debe desempeñar el Consejo Administrativo a la hora de establecer parámetros para el Director General como portavoz de la empresa. Algunas Juntas tienen políticas escritas; otras tienen un acuerdo informal según el cual el CEO consultará con el presidente del Consejo antes de hablar sobre un tema controvertido. Algunas empresas tienen comités de gestión interfuncionales que examinan las cuestiones caso por caso para determinar cuándo es apropiado hablar.

Los directivos y líderes empresariales con los que hablamos identificaron una serie de criterios o consideraciones para determinar si el CEO debe o no pronunciarse sobre cuestiones sociales y políticas de gran carga:

- ¿Es relevante para la empresa y su estrategia?
¿Está en consonancia con la cultura, los valores y los objetivos de la compañía?
- ¿Cómo repercutirá esta postura en los empleados, inversores, clientes y otras partes interesadas de la empresa? En un mercado laboral restringido, los empleados suelen elegir su lugar de trabajo en función de los valores de la empresa, incluida su disposición a pronunciarse sobre determinadas cuestiones, como la DEI.
- Hablar claro puede ser tan poderoso como no hablar claro sobre ciertos temas. ¿Cómo asumen el Director General y el Consejo de Administración

esa ambigüedad y ese riesgo, y sopesan las consecuencias de pronunciarse o no?

- Dado que las opiniones de las partes interesadas no son uniformes, ¿cómo deben gestionar los Directores Generales y las empresas las inevitables críticas a su decisión de hablar o no hablar? Algunas empresas, que han sufrido las consecuencias de pronunciarse sobre cuestiones sociales y políticas, han ajustado su enfoque para actuar sin divulgar lo que hacen.
- El lobby de la empresa debe estar en consonancia con su discurso.

Abordar la ciberseguridad, la privacidad de los datos y la inteligencia artificial (IA) de forma holística como gobernanza de los datos.

El riesgo de ciberseguridad sigue intensificándose. La aceleración de la IA y las estrategias digitales, la creciente sofisticación de los ataques de hacking y ransomware, la guerra en Ucrania y las líneas de responsabilidad mal definidas, entre usuarios, empresas, proveedores y organismos gubernamentales, han elevado el riesgo de ciberseguridad y su lugar en las agendas de las Juntas Directivas.

Los Consejos de Administración han avanzado en la supervisión de la eficacia de la gestión de la ciberseguridad. Por ejemplo, algunos cuentan con más expertos en TI en el Consejo y los comités pertinentes (aunque esa experiencia escasea). Otros esfuerzos incluyen la presentación de informes de cuadros de mando específicos de la empresa para mostrar los riesgos y vulnerabilidades críticas; la evaluación del talento en ciberseguridad; la ponderación de las vulnerabilidades y las amenazas emergentes; los juegos de guerra de escenarios de violación y respuesta; y las discusiones con la dirección sobre los resultados de las evaluaciones de riesgos de terceros en curso del programa de ciberseguridad de la empresa. A pesar de estos esfuerzos, la creciente sofisticación de los ciberataques indican que el reto de la ciberseguridad continúa.

Los Consejos de Administración deben seguir de cerca la evolución de la normativa, como la propuesta de la SEC sobre gestión de riesgos de ciberseguridad, estrategia, Gobernanza y divulgación de incidentes, así como los preparativos de la dirección para su cumplimiento. La propuesta de norma de la SEC establecería, entre otras cosas, un plazo de cuatro días hábiles para notificar una violación cibernética importante (antes de que la información pertinente pueda estar disponible), no permitiría retrasar la notificación de incidentes sujetos a investigaciones

policiales o de seguridad nacional, y exigiría la divulgación de la experiencia en ciberseguridad del Consejo de Administración. La decisión final de la SEC sobre la norma propuesta se espera para la primavera de 2023.

La gobernanza de la información 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. La gestión de esta tensión plantea importantes riesgos para la reputación y la confianza de las empresas y representa un reto crítico para el liderazgo. Cómo supervisar la ciberseguridad y la gobernanza de los datos de forma más holística:

- Contar con un marco sólido de gobernanza de datos que deje claro cuáles se recopilan, cómo se almacenan, gestionan y utilizan, y quién toma las decisiones al respecto.
- Aclarar qué líderes empresariales son responsables del gobierno de los datos en toda la empresa, incluidas las funciones del director de información, el director de seguridad de la información y el director de cumplimiento normativo.
- Reevaluar cómo el Consejo a través de su estructura de comités, asigna y coordina la responsabilidad de supervisión de los marcos de ciberseguridad y gobernanza de datos de la empresa, incluidas la privacidad, la ética y la higiene.

Un área cada vez más crítica de la gobernanza de datos es el uso por parte de la empresa de la IA para analizar información como parte del proceso de toma de decisiones. Los Consejos de Administración deben comprender el proceso de desarrollo e implantación de la IA.

¿Cuáles son los sistemas y procesos de IA más importantes que ha implantado la empresa? ¿Hasta qué punto la estrategia, el desarrollo, los algoritmos, el despliegue y los resultados de los procesos basados en IA están influidos por prejuicios, conscientes o inconscientes?

¿Qué riesgos para el cumplimiento de la normativa y para la reputación plantea el uso de la IA por parte de la empresa, sobre todo teniendo en cuenta que la normativa mundial se centra en la necesidad de que los procesos de Gobierno Corporativo aborden los riesgos relacionados con la IA, como la parcialidad y la privacidad? ¿Cómo mitiga la Dirección estos riesgos?

Muchos Directores pueden sentirse incómodos con la responsabilidad de supervisar el riesgo de la IA debido a su falta de experiencia en esta área. Pero las Juntas Directivas deben encontrar la manera de ejercer sus obligaciones de supervisión, incluso en áreas que son técnicas.

Los directores de las empresas con programas de IA significativos deben considerar cómo garantizarán una supervisión efectiva a nivel del Consejo con respecto a las crecientes oportunidades y riesgos que presenta la IA.

Dar prioridad al talento, la gestión de recursos humanos y la sucesión de los directores generales

La mayoría de las empresas afirman desde hace tiempo que sus empleados son su activo más valioso. COVID-19; la dificultad de encontrar, desarrollar y retener el talento en el entorno actual; y una economía cada vez más basada en el conocimiento han demostrado la importancia del fenómeno del empoderamiento de los empleados, haciendo que muchas empresas y Juntas Directivas se replanteen su propuesta de valor.

Aunque el cambio más drástico en la propuesta de valor para el empleado se produjo durante la pandemia, la capacitación de los empleados no ha disminuido, y éstos exigen un salario y unas prestaciones justas; conciliación de la vida laboral y familiar, incluida la flexibilidad; un trabajo interesante y la oportunidad de progresar. Además, quieren trabajar para una empresa cuyos valores, incluido el compromiso con la DEI y una serie de cuestiones ASG, coincidan con los suyos.

¿Conoce bien el Consejo de Administración la estrategia de talento de la empresa y su alineación con la estrategia más amplia y las necesidades previstas a corto y largo plazo? ¿Cuáles son los retos para mantener los puestos clave cubiertos con empleados comprometidos? ¿Qué categorías de talento escasean y cómo competirá la empresa con éxito por este talento? ¿Refleja la estrategia de talento un compromiso con la DEI a todos los niveles?

A medida que la generación del milenio y los empleados más jóvenes se incorporan a la plantilla en gran número y las reservas de talento se diversifican globalmente, ¿está la empresa en condiciones de atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos a todos los niveles?

Además de supervisar la evolución mundial, las Juntas Directivas deben debatir con la Dirección la información que la empresa presenta en el Informe final y las Cuentas Anuales -incluidos los procesos de la dirección para desarrollar métricas y controles relacionados que garanticen la calidad de los datos- para ayudar a garantizar que las divulgaciones demuestran el compromiso de la empresa con las cuestiones críticas.

Es probable que la gestión del capital humano sea uno de los principales focos de atención durante la temporada de representación de 2023, dado el gran interés de los inversores por esta cuestión.

Para lo anterior, es fundamental contar con el CEO adecuado para impulsar la cultura y la estrategia, gestionar el riesgo y crear valor a largo plazo para la empresa. El Consejo debe ayudar a garantizar que la compañía esté preparada para un cambio de CEO, ya sea planificado o no, con carácter provisional o permanente. La planificación de la sucesión del CEO es un proceso dinámico y continuo, y el Consejo debe centrarse siempre en el desarrollo de una cartera de candidatos a la alta dirección y potenciales CEO. La planificación de la sucesión debe comenzar el día en que se nombra al nuevo CEO.

- ¿Hasta qué punto son sólidos los procesos y actividades de planificación de la sucesión del consejo?
- ¿Se ha actualizado el plan de sucesión para reflejar las aptitudes y experiencia del CEO necesarias para ejecutar la estrategia a largo plazo de la empresa? En muchos casos, esas estrategias han cambiado en los dos últimos años. ¿Existen planes de sucesión para otros ejecutivos clave? ¿Cómo llega el consejo a conocer a los líderes de alto potencial situados dos o tres niveles por debajo de la C-suite?



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

Dada la intensa atención que los inversores y las partes interesadas prestan a la remuneración de los ejecutivos y al rendimiento de los consejeros, así como al riesgo climático, los ASG y la DEI, especialmente en el contexto de la creación de valor a largo plazo, el compromiso con los accionistas y las partes interesadas debe seguir siendo una prioridad.

Los inversores institucionales y las partes interesadas exigen cada vez más a los Consejos de Administración que rindan cuentas de los resultados de las empresas y siguen reclamando una mayor transparencia, incluida la participación directa de los consejeros independientes en cuestiones de gran importancia como la estrategia, las cuestiones ASG y la retribución.

De hecho, la transparencia, la autenticidad y la confianza no sólo son importantes para los inversores, sino cada vez más para los empleados, los clientes, los proveedores y las comunidades, que exigen responsabilidades a las empresas y a los consejos de administración.

El Consejo debe solicitar actualizaciones periódicas a dirección sobre las actividades de compromiso de la empresa:

- ¿Conoce, se compromete y comprende la empresa las prioridades de sus principales accionistas y partes interesadas?
- ¿Son las personas adecuadas las que se relacionan con estos accionistas y partes interesadas, y cómo está cambiando el papel de las relaciones con los inversores (RI)?
- ¿Cuál es la posición del consejo sobre las reuniones con inversores y partes interesadas? ¿Qué consejeros independientes deberían participar?

En resumen: ¿ofrece la empresa a los inversores y a las partes interesadas una imagen clara de su rendimiento, sus retos y su visión a largo plazo, libre de lavado verde? Los inversores, otras partes interesadas y los reguladores cada vez denuncian más a las empresas y los consejos de administración por las afirmaciones y los compromisos en materia de ASG que se quedan cortos.

La estrategia, la remuneración de los ejecutivos, el rendimiento de la gestión, el riesgo climático, otras iniciativas ESG, DEI, HCM y la composición y el rendimiento de los Consejos de Administración seguirán estando en el punto de mira de

los inversores durante la temporada de Juntas Generales de Accionistas de 2023. También podemos esperar que los inversores y las partes interesadas se centren en cómo las empresas están adaptando sus estrategias para hacer frente a las incertidumbres y dinámicas económicas y geopolíticas que conforman el entorno empresarial y de riesgo en 2023. Tener una "mentalidad activista" es más importante que nunca.

Pensar estratégicamente sobre el talento, la experiencia y la diversidad en la sala de juntas.

Las Juntas Directivas, los inversores, los reguladores y otras partes interesadas se centran cada vez más en la adecuación de la composición de los consejos, especialmente la experiencia y la diversidad de los miembros de Junta, a la estrategia de la empresa.

De hecho, el aumento de la participación de los inversores en esta cuestión pone de manifiesto el principal reto que plantea la composición de los Consejos de Administración: Contar con consejeros con experiencia en áreas funcionales clave para el negocio y, al mismo tiempo, con una profunda experiencia en el sector y una comprensión de la estrategia de la empresa y de los riesgos para la estrategia. Es importante reconocer que muchos consejos no contarán con "expertos" en todas las áreas funcionales, como ciberseguridad, clima, HCM, etc., y puede que necesiten contratar a expertos externos.

Desarrollar y mantener una Junta Directiva de alto rendimiento que aporte valor añadido requiere un enfoque proactivo de la creación de consejos y de la diversidad de capacidades, experiencia, pensamiento, género, etnia y origen social. Aunque determinar las necesidades actuales y futuras de la empresa es el punto de partida para la composición del Consejo, hay una amplia gama de cuestiones relacionadas con la composición del Consejo que requieren la atención y el liderazgo del Consejo, incluida la planificación de la sucesión de los directores, así como de los representantes (el presidente y los presidentes de los comités), la contratación de directores, la permanencia de los directores, la diversidad, las evaluaciones del Consejo y de los directores individuales, y la destitución de los directores con bajo rendimiento.

La composición de la Junta Directiva, la diversidad y la renovación deben seguir siendo un área clave de atención para este año 2023, como un tema para las comunicaciones con los inversores institucionales de la empresa y otras partes interesadas, una mejor divulgación en el Informe Anual y las Cuentas, y lo que es más importante, el posicionamiento estratégico del Consejo para el futuro.

