

# Compromiso de tiempo para miembros de Junta Directiva

Resultados de la encuesta Spencer Stuart

KPMG 2024

Por segundo año consecutivo, Spencer Stuart ha encuestado a los miembros de Junta Directiva sobre el tiempo que dedican a sus funciones en la Junta. A continuación, analizamos algunos de los aspectos más destacados de esta última encuesta, basada en 751 respuestas de directores estadounidenses (61% de los cuales forman parte de Juntas Directivas de empresas públicas).

## Los directores de empresas públicas dedican más horas a su trabajo en la Junta Directiva en comparación con los directores de empresas privadas

Los directores declaran dedicar una media de 200 horas al año al trabajo en la Junta Directiva, lo que supone un fuerte descenso respecto a la media de 278 horas del año pasado. Sin embargo, las comparaciones interanuales de esta estadística son problemáticas debido a los tamaños de muestra significativamente diferentes que probablemente influyeron en las medias. La cifra de 2023 se basó en una encuesta de seguimiento de 95 encuestados; la de 2024 incluye a los 751 directores estadounidenses encuestados.

Sin embargo, hay un hecho que no ha cambiado: La brecha entre las horas dedicadas por los directores de empresas privadas frente a las de las públicas sigue siendo amplia. La media total de horas declarada por los directores de empresas privadas se mantuvo relativamente estable en 148 horas al año. Por el contrario, los directores de empresas públicas declararon dedicar mucho más tiempo - 242 horas al año de media - a sus funciones en la Junta Directiva.

En general, los encuestados de este año afirman dedicar más tiempo a su trabajo en Juntas Directivas: el **70%** afirma que el número total medio de horas dedicadas a las obligaciones de la Junta Directiva **ha aumentado ligeramente (48%) o significativamente (22%)**, mientras que el 27% afirma que no ha cambiado. Casi un tercio (30%) de los encuestados afirma que su trabajo en la Junta Directiva **requiere más tiempo del previsto** (sólo el 1% dice que menos).

Al menos para algunos encuestados, el cambio de los riesgos económicos y geopolíticos puede haber influido en la disminución de la carga de trabajo. Después de años volátiles que requirieron mucha atención de los miembros de Junta Directiva, desde la lenta vuelta a la normalidad de la COVID hasta la guerra en Ucrania, las Juntas pueden estar volviendo a las normas a largo plazo. Como señaló uno de los encuestados en una pregunta abierta:

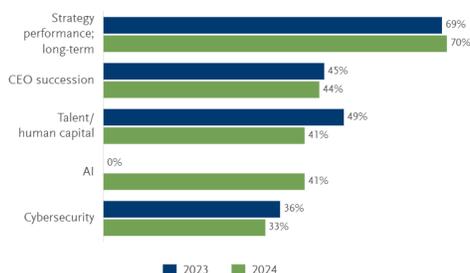
“ El compromiso de tiempo aumentó significativamente hace un par de años y se ha estabilizado ”

## Los miembros de Junta Directiva quieren más tiempo para debatir sobre estrategia o rendimiento, sucesión del CEO, talento e IA

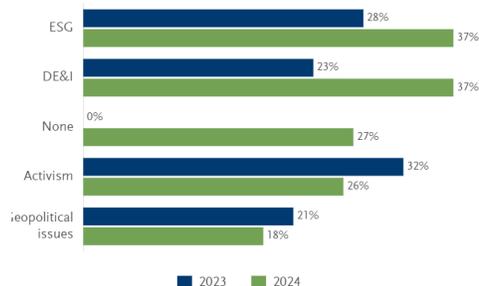
Los tres principales temas que requieren más tiempo de debate, según los directores encuestados, no han cambiado desde hace un año: **estrategia/rendimiento (70% de los encuestados)**, **sucesión del CEO (44%)** y **talento/capital humano (41%)**. Una nueva opción de respuesta, la inteligencia artificial (IA), empata en tercer lugar con el 41%, y otra nueva, la tecnología, ocupa el décimo lugar con el 25%. Con la ciberseguridad en quinto lugar, con un 33%, la encuesta muestra que los directores se centran en supervisar cómo gestionan las empresas las distintas tendencias, oportunidades y riesgos tecnológicos.

En cuanto a los temas que necesitan menos debate, **ESG (citado por el 37% de los encuestados, frente al 28% en 2023)** y **DE&I (37% frente al 23%)** empataron en el primer puesto, experimentando aumentos considerables desde el año pasado. Una nueva respuesta, «Ninguna», ocupa el tercer lugar con un 27%. Los cambios más notables en comparación con 2023 son: el activismo, citado por el 26% como área que necesita menos tiempo, frente al 32% del año pasado, y la estrategia/rendimiento, citada por sólo el 11% de los encuestados, frente al 23% del año pasado.

### Las 5 áreas que necesitan más tiempo de



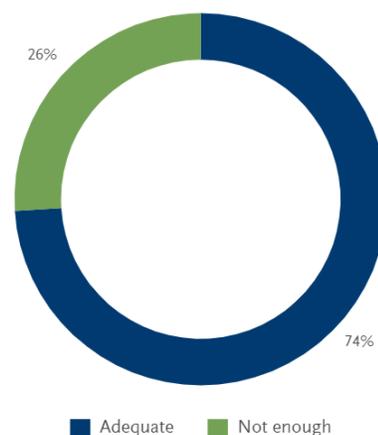
### Las 5 áreas que necesitan menos tiempo de debate



## Los miembros de Junta Directiva ofrecen sugerencias para aprovechar mejor el tiempo en las reuniones

Casi tres cuartas partes, **74%** de los directores encuestados afirman que disponen de tiempo suficiente en las reuniones de la Junta Directiva para tratar los temas pertinentes. Y el **81%** afirma disponer de tiempo suficiente para las sesiones ejecutivas.

A pesar de estas cifras, **muchos encuestados indicaron que creían que el tiempo de los directores en las reuniones podría optimizarse**. Una pregunta abierta en nuestra encuesta sobre el tiempo para las sesiones ejecutivas recibió más de 100 respuestas con recomendaciones para optimizar las reuniones de la Junta Directiva y las sesiones ejecutivas. Estas respuestas pueden agruparse en tres categorías distintas de sugerencias para optimizar las reuniones: más tiempo asignado a las sesiones ejecutivas, tiempo suficiente para los temas adecuados y preferencia por los debates frente a las presentaciones. A continuación, analizamos estas categorías en profundidad:



**1.**

## Asignar el tiempo adecuado a las sesiones ejecutivas

Varios encuestados afirman que las sesiones ejecutivas suelen tener muy poco espacio en el orden del día, o que el tiempo se agota en medio de un intenso debate. **“Parece que siempre llegamos a los verdaderos temas de fondo durante la sesión ejecutiva, que ocupa un lugar secundario en el orden del día”**, escribió un director. “Y con muchos directores que viajan, la presión del tiempo y los horarios de los vuelos entran en juego. Tenemos que asignar tiempo suficiente - si no en la reunión de la Junta Directiva, inmediatamente después - para profundizar en los temas más importantes”. **La celebración de sesiones ejecutivas tanto al principio como al final de las reuniones de la Junta Directiva, con el tiempo adecuadamente asignado y salvaguardado, se señaló como una de las mejores prácticas.**

**2.**

## Ofrecer el tiempo adecuado para los temas adecuados

Algunos encuestados afirmaron que **los calendarios de las reuniones no siempre dedicaban tiempo suficiente a los temas más importantes, lo que provocaba que se perdiera tiempo en asuntos de menor importancia y que los grandes temas no se debatieran lo suficiente.** Uno de los encuestados sugirió más reuniones de la Junta de dos días para permitir un mayor debate. Otro dijo: **“Necesitamos más coordinación sobre los temas de debate antes de que empiece la sesión propiamente dicha. Tenemos que priorizar los temas a debatir en lugar de malgastar un tiempo precioso”.** Las sesiones ejecutivas al comienzo de las reuniones de la Junta Directiva pueden ayudar a los miembros a trabajar con el director general para identificar los temas clave y gestionar el tiempo para el resto de la reunión.

**3.**

## Limitar las presentaciones y dar prioridad a los debates

Algunos encuestados afirmaron que los calendarios de las reuniones no siempre dedicaban tiempo suficiente a los temas más importantes, lo que provocaba que se perdiera tiempo en asuntos de menor importancia y que los grandes temas no se debatieran lo suficiente. Uno de los encuestados sugirió más reuniones de la Junta de dos días para permitir un mayor debate.



**Necesitamos más coordinación sobre los temas de debate antes de que empiece la sesión propiamente dicha.**

**Tenemos que priorizar los temas a debatir en lugar de malgastar un tiempo valioso ”**

Las sesiones ejecutivas al comienzo de las reuniones de la Junta Directiva pueden ayudar a los miembros a trabajar con el director general para identificar los temas clave y gestionar el tiempo para el resto de la reunión.

## Contacto



**Camilo Bueno Hardmeier**

**Vicepresidente de Crecimiento y Estrategia. Socio Líder del Board Leadership Center**  
KPMG Colombia

cbueno@kpmg.com



**Estefanía Ramírez Uribe**

**Coordinadora del Board Leadership Center**  
KPMG Colombia

estefaniaramirez1@kpmg.com