



# Agenda Juntas Directivas 2024

*Board Leadership Center Colombia*



De cara a 2024, las empresas se enfrentan a retos e incertidumbres sin precedentes: guerras en Ucrania y Oriente Medio, tensiones comerciales y geopolíticas, volatilidad económica, inflación persistente y tipos de interés más altos, perturbaciones en la tecnología y los modelos de negocio, elevado riesgo de ciberseguridad, riesgo climático, polarización interna, etc. Los avances en inteligencia artificial (IA) y el aumento de la regulación se sumarán al desafío.

En este entorno operativo volátil, seguirán intensificándose las demandas por parte de inversores, reguladores, empleados y otros interesados de una mayor divulgación y transparencia, especialmente en torno a la supervisión y gestión de los riesgos para las operaciones y la estrategia de la empresa. La presión sobre la dirección, las Juntas Directivas y la gobernanza será significativa.

A partir de los resultados de nuestra encuesta y de las interacciones con directores y líderes empresariales, destacamos nueve cuestiones a tener en cuenta cuando los consejos de administración consideren y lleven a cabo sus programas para 2024:



**Mejorar la comunicación y la coordinación de las actividades de supervisión de riesgos entre las Juntas Directivas y sus comités.**



**Mantener al día los preparativos de la dirección para los nuevos requisitos de información sobre clima y sostenibilidad estatales y mundiales.**



**Aclarar cuándo debe pronunciarse el director general o la empresa sobre cuestiones sociales.**



**Identificar las cuestiones climáticas y ESG materiales o estratégicamente significativas de la empresa, e integrarlas en los debates sobre riesgos y estrategia.**



**Dar prioridad al talento, la gestión del capital humano y la sucesión de los directores generales.**



**Enlazar los debates de las Juntas Directivas sobre estrategia, riesgo y disrupción global.**



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



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



**Mantener la atención en la ciberseguridad y la privacidad de los datos y supervisar los preparativos de la dirección para cumplir las normas de ciberseguridad de la SEC.**





## Enlazar los debates de los consejos de administración sobre estrategia, riesgo y disrupción global.

Mucho ha cambiado en el entorno geopolítico y económico mundial. Las empresas se enfrentan a un diluvio de riesgos, como la escalada de las guerras en Ucrania y Oriente Medio; el continuo deterioro de la relación entre Estados Unidos y China, la desinformación, y la polarización de la sociedad. Estos y otros riesgos, como las interrupciones de la cadena de suministro, la ciberseguridad, la inflación, los tipos de interés, la volatilidad de los mercados y el riesgo de una recesión mundial -combinada con el deterioro de la gobernanza a nivel geopolítico- seguirá impulsando la volatilidad y la incertidumbre mundial.

Al mismo tiempo, las empresas se enfrentan a la posible perturbación de los modelos de negocio y la estrategia que plantean los avances acelerados en tecnologías digitales como la IA, incluida la IA generativa y el blockchain.

Ayudar a la dirección a reevaluar los procesos de la empresa para identificar los riesgos y oportunidades que plantean a nivel geopolítico, económico, tecnológico/digital, social y medioambiental y el impacto en la estrategia

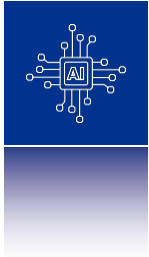
a largo plazo de la empresa, junto con las decisiones de asignación de capital relacionadas, es vital.

¿Dispone la dirección de un proceso eficaz para supervisar los cambios en el entorno exterior? y alertar con antelación de la necesidad de modificar la estrategia. Esto incluye la gestión de riesgos, la continuidad de la actividad y la resistencia. Requiere una actualización frecuente del perfil de riesgo de la empresa y una mayor planificación de escenarios, pruebas de estrés de los supuestos estratégicos, análisis de escenarios a la baja, consideración de la posibilidad de que se produzcan cambios en la estrategia. la interrelación de los riesgos y la obtención de perspectivas independientes de terceros.

Las empresas tienen que pensar en los "acontecimientos" y en cómo afectarán al modelo de negocio y a la estrategia de la empresa; sin embargo, también es fundamental comprender los cambios estructurales subyacentes que se están produciendo -geopolíticos, demográficos, tecnológicos, económicos y climáticos.

**¿Dispone la dirección de un proceso eficaz para supervisar los cambios en el entorno exterior y advertir con antelación de la necesidad de realizar ajustes en la estrategia?**





## Supervisar los esfuerzos de la dirección para diseñar y mantener una estructura de gobernanza para el desarrollo y uso de la IA generativa por parte de la empresa.

En 2023 se produjeron importantes avances en el desarrollo y el uso de la IA generativa y su capacidad para crear contenidos nuevos y originales, como textos e imágenes, y vídeos. De hecho, la IA generativa ha sido objeto de debate en la mayoría de las Juntas Directivas, ya que las intentan comprender las oportunidades y los riesgos que plantea la tecnología, un reto dado el ritmo de su evolución.

Los beneficios potenciales de la IA generativa varían según el sector, pero podrían incluir la automatización de procesos empresariales como la atención al cliente, la creación de contenidos, 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 considerables: resultados imprecisos, riesgos para la privacidad de los datos y la ciberseguridad, riesgos para la propiedad intelectual (como la divulgación involuntaria de información confidencial o de propiedad de la empresa y el acceso involuntario a la propiedad intelectual de

terceros) y riesgos de cumplimiento de la normativa derivados de los esfuerzos realizados en todo el mundo para regular la IA generativa.

Dada la importancia estratégica de la IA generativa para la mayoría de las empresas, los consejos de administración deberían supervisar los esfuerzos de la dirección para diseñar y mantener una estructura de gobernanza y políticas para el desarrollo y uso de la IA generativa.

Entre las áreas de interés se encuentran las siguientes:

- ¿Cómo y cuándo debe desarrollarse e implantarse 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 empresa?
- ¿Cómo está mitigando la dirección los riesgos que plantea la IA generativa?



- ¿Cómo supervisa la dirección la rápida evolución de la legislación sobre IA generativa en Colombia y en todo el mundo, y cómo garantiza su Cumplimiento?
- ¿Cuál es la política de la empresa sobre el uso de la IA generativa por parte de los empleados?



## Mantener la atención en la ciberseguridad y la privacidad de los datos y supervisar los preparativos de la dirección para cumplir las nuevas normas de ciberseguridad de la SEC.



El riesgo de ciberseguridad sigue intensificándose. La aceleración de la IA, la creciente sofisticación de los ataques de hacking y ransomware, las guerras en Ucrania y Oriente Medio, y las líneas de responsabilidad mal definidas -entre usuarios, empresas, proveedores y agencias gubernamentales- han elevado el riesgo de ciberseguridad y su lugar en las agendas de consejos y comités.

La creciente sofisticación de la amenaza cibernética apunta al continuo desafío de la ciberseguridad y a la necesidad de que los equipos de gestión y los consejos de administración sigan centrándose en la resistencia. Como subrayó Gurbir S. Grewal, director de la División de Cumplimiento de la SEC, "a diferencia de la ciberseguridad, la resistencia cibernética es un concepto que reconoce que es probable que se produzcan violaciones e incidentes cibernéticos, y que las empresas deben estar preparadas para responder adecuadamente cuando se produzcan. En otras palabras, no es una cuestión de si ocurrirá, sino de cuándo ocurrirá".

Los reguladores y los inversores exigen transparencia sobre la forma en que las empresas evalúan y gestionan el riesgo cibernético y crean y mantienen la resistencia. En julio, la SEC adoptó [normas definitivas](#) que obligan a las empresas públicas a revelar los "incidentes de ciberseguridad" importantes en el formulario 8-K en un plazo de cuatro días hábiles a partir de la determinación de la materialidad (véase [En el orden del día del comité de auditoría de 2024](#)). Las normas también requieren que las empresas revelen información detallada y material sobre su gestión de riesgos de ciberseguridad, estrategia y gobernanza en su Formulario 10-K, a partir del 10-K de 2023. Las normas amplían considerablemente las obligaciones de las empresas en materia de divulgación de información sobre ciberseguridad. Los preparativos para cumplirlas son una tarea importante para la dirección, y es esencial que el consejo supervise los preparativos finales de la dirección para las divulgaciones del Formulario 8-K y del Formulario 10-K de 2023.



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



**Gurbir S. Grewal, director de la División de Cumplimiento de la SEC**



## Identificar las cuestiones climáticas y ESG materiales o estratégicamente significativas de la empresa e integrarlas en los debates sobre riesgos y estrategia.

Muchos inversores, empresas de investigación y calificación, activistas, empleados, clientes y reguladores consideran que la forma en que las empresas gestionan los riesgos climáticos y otros riesgos ASG es fundamental para el negocio y para la creación de valor a largo plazo.

La importancia para que se preste atención al cambio climático como un riesgo financiero se ha vuelto más urgente, impulsado por los informes de que el verano de 2023 fue el más caluroso jamás registrado, y se espera que las temperaturas globales alcancen nuevos máximos en los próximos cinco años; la frecuencia y gravedad de las inundaciones, los incendios forestales, el aumento del nivel del mar y las sequías; la creciente preocupación por la migración y el desplazamiento relacionados con el clima; y la preocupación de muchos expertos de que la ventana para prevenir consecuencias más graves a largo plazo se está cerrando rápidamente. Los reguladores y responsables políticos de todo el

mundo exigen cada vez más a las empresas que ac prioridad para la SEC y los reguladores mundiales.

Aunque se produjo un aumento de las propuestas anti ASG y de las propuestas anti ASG "enmascaradas", las propuestas anti ASG siguieron recibiendo bajos niveles de apoyo de los accionistas. Este sentimiento anti ASG se ha extendido a las leyes, reglamentos y litigios estatales. A pesar de esta oposición, la mayoría de los inversores siguen considerando importantes las cuestiones ASG.

Como escribió el presidente y consejero delegado de BlackRock, Larry Fink, en su Carta a los Inversores 2023: "Muchos de nuestros clientes también quieren tener acceso a los datos para asegurarse de que los factores de riesgo de sostenibilidad que podrían afectar a la rentabilidad de los activos a largo plazo se incorporan en sus decisiones de inversión".

En este entorno, varias cuestiones fundamentales deberían ocupar un lugar destacado en las conversaciones de las Juntas Directivas sobre el clima y los factores ASG:

- ¿Qué cuestiones ASG son materiales o de importancia estratégica para la empresa? En el contexto de ASG, el término "importante" no tiene el mismo significado que en el contexto de la legislación sobre valores. Las cuestiones ASG de importancia variarán según empresa e industria. Para algunas, se inclina hacia el medio ambiente, el cambio climático y la emisión de gases de efecto invernadero (GEI). Otros pueden hacer hincapié en la DEI y las cuestiones sociales.
- ¿Cómo aborda la empresa estas cuestiones como asuntos estratégicos a largo plazo y las integra en las actividades empresariales básicas (estrategia, operaciones, gestión de riesgos, incentivos y cultura corporativa) para impulsar los resultados a largo plazo?
- ¿Existe un compromiso claro con un liderazgo fuerte desde arriba y la implicación de toda la empresa?
- En las comunicaciones internas y externas, ¿explica la empresa por qué las cuestiones ASG son importantes desde el punto de vista material o estratégico? De hecho, algunas empresas ya no utilizan el término "ESG"





## Mantener al día de los preparativos de la dirección para los nuevos requisitos de información sobre clima y sostenibilidad.

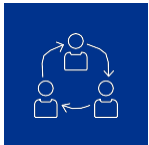
Un área importante de atención y supervisión de la Junta serán los esfuerzos de la dirección para prepararse para las normas nacionales y mundiales que aumentarán drásticamente los requisitos de divulgación de información sobre el clima y la sostenibilidad para las empresas en los próximos años.

La supervisión de las implicaciones del cambio climático no solo es una responsabilidad ética, sino también una necesidad estratégica en la toma de decisiones empresariales. La comprensión de los impactos ambientales y las oportunidades asociadas es esencial para la continuidad del negocio.

Desde el punto de vista legislativo, se vislumbra un aumento en la regulación relacionada con la divulgación de información climática. Las juntas directivas deben anticiparse y adaptarse a estos cambios normativos para evitar posibles sanciones y mantener la transparencia corporativa. Además, la adopción de prácticas empresariales sostenibles no solo contribuye al cumplimiento legal, sino que también mejora la reputación de la empresa y su atractivo para inversores comprometidos con la responsabilidad social.

Con la publicación anticipada de las normas definitivas de la SEC sobre divulgación de información climática, la promulgación de la legislación y la evolución en curso de diversas normas internacionales de información, las empresas deben determinar qué normas se aplican. Un área clave de atención de la Junta Directiva será el estado de preparación de la empresa, que requerirá actualizaciones periódicas sobre los preparativos de la dirección, incluidos los análisis de deficiencias, los recursos y los requisitos de habilidades/talentos para cumplir los plazos reglamentarios.





## Mejorar la comunicación y la coordinación de las actividades de supervisión de riesgos entre la Junta Directiva y sus comités.

Muchos de los riesgos que las empresas deben abordar hoy en día están interrelacionados. Aunque históricamente muchas empresas gestionaban los riesgos en silos, ese enfoque ya no es viable y plantea sus propios riesgos.

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

Varias Juntas Directivas, están reevaluando los riesgos asignados a cada comisión permanente. En el proceso, a menudo asignan a varios comités permanentes la responsabilidad de supervisar distintos aspectos de una determinada categoría de riesgos.

Por ejemplo, los comités de nombramientos/gobernanza, retribuciones y auditoría pueden tener responsabilidades de supervisión. 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).

Dado el solapamiento de las responsabilidades de los comités en materia de supervisión de riesgos, los consejos deberían fomentar un intercambio de información y una coordinación más eficaces entre los comités:

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

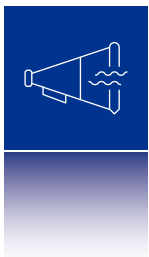
Además, todas las Juntas deberían insistir en que los informes de los comités se presenten al consejo en pleno y sean específicos, detallados y sólidos.

Para gestionar eficazmente los riesgos de una empresa es esencial disponer de un inventario, incentivos y métricas de rendimiento. El consejo en pleno y cada comité permanente tienen un papel que desempeñar para ayudar a garantizar que la estrategia, las metas, los objetivos y los incentivos de la dirección estén debidamente alineados, que el rendimiento se supervise rigurosamente y que la cultura de la empresa sea la deseada.

**El entorno de riesgo, cada vez más complejo y dinámico, y la fusión de riesgos que se desarrollan simultáneamente- requiere un enfoque más holístico de la gestión y supervisión de riesgos.**







## Aclarar cuándo debe pronunciarse el director general o la empresa sobre cuestiones sociales.

Los temas sociales y políticos polarizantes están pasando a primer plano en la sala de juntas. Con empleados, clientes, inversores y partes interesadas que agudizan su escrutinio de posiciones públicas, ¿cuándo debe un director general o una empresa pronunciarse sobre cuestiones controvertidas, si es que debe hacerlo? Como muchas empresas han experimentado de primera mano, las consecuencias de hablar o callar pueden ser importantes.

Teniendo en cuenta los recientes boicots a empresas que se han pronunciado sobre temas controvertidos y la creciente polarización de la sociedad, muchas empresas pueden estar menos dispuestas a pronunciarse. En un año electoral, con tanto en juego para el país y para la democracia, ¿cuál es la posición de la empresa sobre la actividad política corporativa y el discurso político? ¿Cuándo tiene la empresa la responsabilidad de adoptar una posición?

Considere el papel que debería desempeñar el consejo a la hora de abordar estas cuestiones y, en colaboración con el CEO, establecer parámetros para el CEO y la empresa. Algunos consejos tienen políticas escritas; otros tienen un acuerdo informal de que el director general consultar con la dirección del consejo antes de hablar sobre un tema controvertido. Algunas empresas cuentan con comités de gestión interfuncionales que examinan los temas de forma continua para determinar cuándo es apropiado hablar.

Hemos recogido una serie de consideraciones o criterios de directores y líderes empresariales 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 empresa?

- ¿Cómo va a calar la opinión de los empleados, inversores, clientes y otras partes interesadas de la empresa? 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 empresa. ¿Cuál es el impacto, si lo hay, de los casos de discriminación positiva del Tribunal Supremo en los programas de DEI dado que las opiniones de las partes interesadas no son uniformes, ¿cómo deberían los directores generales y las empresas gestionar las inevitables críticas a su decisión de hablar o no hablar? Después de sentir la reacción violenta de hablar sobre cuestiones sociales y políticas, algunas empresas han ajustado su enfoque para tomar medidas sin hacer público lo que están haciendo.
- No decir lo que se piensa puede ser tan poderoso como decir lo que se piensa. Cómo asumen el director general y el consejo de administración esa ambigüedad y ese riesgo, y sopesan las consecuencias de pronunciarse o no?
- Asegúrese de antemano de que los grupos de presión y las contribuciones políticas de la empresa están en consonancia con su discurso.



## Hacer del talento y la sucesión del CEO una prioridad.

Muchas empresas afirman desde hace tiempo que los empleados son su activo más valioso. Y los empleados siguen exigiendo salarios y prestaciones justos, conciliación de la vida laboral y familiar (incluida la flexibilidad), un trabajo interesante y oportunidades de progresar. Las recientes huelgas sindicales y el resurgimiento de las organizaciones sindicales apuntan a un entorno laboral difícil. En 2024, esperamos que continúe el escrutinio de cómo las empresas están ajustando las estrategias de talento para hacer frente al reto de encontrar, desarrollar y retener el talento en medio de un mercado laboral restringido. Para ello:

- ¿Comprende el consejo la estrategia de talento de la empresa y su alineación con la estrategia más amplia de la empresa y las necesidades previstas a corto y largo plazo?
- ¿Cuáles son los retos para mantener los puestos clave ocupados por empleados comprometidos?
- ¿Qué categorías de talentos escasean y cómo competirá la empresa con éxito por ellos?
- ¿Refleja la estrategia de talento un compromiso con la DEI a todos los niveles?

- ¿Se ha actualizado el plan de sucesión para reflejar las competencias y la experiencia del Director General? ¿necesarias para ejecutar la estrategia a largo plazo de la empresa? Esas estrategias pueden haber 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 dos o tres niveles por debajo de la C-suite?

La planificación de la sucesión del CEO es un proceso dinámico y continuo, y el consejo de administración debe centrarse siempre en desarrollar una cartera de candidatos a la alta dirección y potenciales CEO. La planificación de la sucesión debe comenzar el día del nombramiento del nuevo CEO.

- A medida que las reservas de talento se diversifican generacional y globalmente, ¿está la empresa preparada para atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos a todos los niveles?

Además de seguir de cerca la evolución de la SEC, los consejos de administración deberían



debatir con la dirección la información sobre HCM de la empresa 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 la GCH sea un área importante de atención durante la temporada de representación de 2024, dado el alto nivel de interés de los inversores en el tema.

Para todo ello 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. La reciente oleada de dimisiones de CEO pone de relieve la necesidad de garantizar que la empresa esté preparada para un cambio de CEO, planificado o no, con carácter permanente o provisional.

- ¿Hasta qué punto son sólidos los procesos y actividades de planificación de la sucesión del consejo?



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

Las Juntas Directivas, los inversores, los reguladores y otras partes interesadas siguen centrando su atención en la adecuación de la composición de los consejos a la estrategia de la empresa, especialmente en lo que se refiere a la experiencia y la diversidad de los consejeros.

El creciente compromiso de los inversores en esta cuestión apunta a un reto central en la composición de los consejos de administración: Contar con directores con experiencia en áreas funcionales clave críticas para el negocio y, al mismo tiempo, tener una profunda experiencia en la industria y una comprensión de la estrategia de la empresa y los riesgos para la estrategia. Es importante reconocer que muchos consejos pueden no tener expertos en todas las áreas funcionales, como ciberseguridad, clima, HCM, etc., y pueden optar por contratar a expertos externos.

La introducción del voto por delegación universal durante la temporada de delegación de votos de 2023 aumentó la atención prestada a las cualificaciones y competencias individuales de los consejeros, y algunos activistas se centraron en candidatos específicos de la dirección durante las luchas por el poder. Esperamos que este enfoque continúe en 2024.

La agenda reguladora de la SEC para 2023 indicaba abril de 2024 para la publicación prevista de las enmiendas propuestas a las normas de representación que exigen una mayor información sobre la diversidad de los miembros y candidatos de los consejos de administración, lo que significa que dichas enmiendas no entrarán en vigor para la temporada de representación de 2024. No obstante, la diversidad seguirá siendo una prioridad. Según Spencer Stuart's 2023 S&P 500 New Director and Diversity Snapshot, mientras que las habilidades profesionales específicas están impulsando a los consejeros, la diversidad sigue siendo una prioridad. contratación, la diversidad de género, raza o etnia, y LGBTQ+ sigue siendo una consideración importante para los consejos de administración.

La composición de la Junta, el conjunto de competencias, la diversidad y la renovación deben seguir siendo un área clave de atención del consejo en 2024, como tema de las comunicaciones con los inversores institucionales de la empresa y otros inversores de la empresa y, lo que es más importante, posicionar al consejo estratégicamente de cara al futuro.







# Póngase en contacto con nosotros

---

## **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

## **Acerca del Board Leadership Center de KPMG**

El Board Leadership Center (BLC) de KPMG aboga por un gobierno corporativo sobresaliente para impulsar el valor a largo plazo y aumentar la confianza de las partes interesadas. A través de una serie de ideas, perspectivas y programas, el BLC, promueve la formación continua y la mejora de la gobernanza de las empresas públicas y privadas. BLC se compromete con los directores y líderes empresariales en los temas críticos que impulsan las agendas de los consejos de administración, desde la estrategia, el riesgo, el talento y ESG hasta el gobierno de datos, la calidad de la auditoría, las tendencias de representación y más.