



Agenda del Consejo de Administración 2022

KPMG Board Leadership Center en México



A medida que los países se enfocan en la reapertura, y las empresas se reposicionan para el futuro, es cada vez más claro que la resiliencia, tanto de la estrategia como de la organización y su músculo operativo, está demostrando ser el gran diferenciador en la era de la pandemia. Dicha resiliencia exige analizar los diferentes modelos operativos que pueden incluir esquemas híbridos para enfocarse en el bienestar de la fuerza laboral, así como profundizar en el compromiso de transformación digital y recalibrar las cadenas de suministro. Es evidente que la capacidad de las organizaciones para adaptarse rápidamente a interrupciones y desviaciones abruptas sigue siendo un factor clave para la continuidad de los negocios y su prosperidad.







Los acontecimientos sin precedentes de los últimos dos años han puesto a prueba los procesos de gobierno corporativo, incluida la supervisión e involucramiento del Consejo de Administración. A esto se suman desafíos como las expectativas sobre el compromiso de las compañías con temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), incluyendo el riesgo climático, el aumento de las amenazas a la ciberseguridad (como los ataques de *ransomware*), los desafíos económicos y de cadena de suministro, el panorama normativo que evoluciona rápidamente, los cambios políticos, económicos y regulatorios, y otros factores que impactan el entorno de riesgo global.

En resumen, el Consejo de Administración se encuentra en un momento crucial. Como señala un consejero: “Los consejos tienen, en estos tiempos, la oportunidad única de ayudar a la organización a reinventarse, repensarse y reiniciarse”.

Recientes conversaciones e interacciones con consejeras, consejeros y líderes de empresa nos permiten identificar siete temas claves a tener en cuenta al estructurar la agenda del Consejo en 2022:

1. Profundizar el involucramiento del Consejo en la estrategia y la visión a futuro
2. Incorporar temas ASG en los diálogos de estrategia y de riesgos, abarcando aquellos relacionados con la diversidad, la equidad, la inclusión y el clima
3. Priorizar el talento, la gestión del capital humano y la sucesión de la Dirección General
4. Abordar la ciberseguridad y la privacidad de datos de forma holística, como parte de la gobernanza de los datos
5. Reevaluar los esfuerzos de prevención y preparación de crisis de la empresa
6. Ayudar a establecer el tono y monitorear la cultura en toda la organización
7. Pensar estratégicamente en el talento y la diversidad en el Consejo



1. Profundizar el involucramiento del Consejo en la estrategia y la visión a futuro

Es necesario reevaluar detenidamente el involucramiento del Consejo en la estrategia de la compañía, tomando en cuenta el actual entorno volátil, la gestión de la fuerza laboral que trabaja de manera híbrida, las transformaciones digitales, las megatendencias aceleradas, la necesidad de crear cadenas de valor más resilientes, y el fortalecimiento de las conexiones con el cliente, cuyos comportamientos, preferencias y expectativas están cambiando. Lo anterior implica revisar la alineación de la cultura, los valores y la estrategia de la organización, así como identificar prácticas específicas para impulsar debates de calidad en el Consejo sobre la estrategia y el futuro.

Una pregunta fundamental para todo Consejo de Administración es si las conversaciones en las reuniones están siendo trascendentales y se enfocan en la estrategia. ¿Se está asignando el tiempo suficiente en las agendas para sostener conversaciones significativas y bidireccionales entre la Alta Dirección y el Consejo sobre temas prospectivos? ¿Estas conversaciones están desafiando supuestos y considerando escenarios (probables e improbables), en lugar de únicamente revisar información histórica relacionada con el cumplimiento que, aunque es esencial, puede desplazar valioso tiempo de la agenda? Los años recientes nos demostraron la importancia de revisar continuamente los modelos de negocio, adaptarnos a nuevas realidades e identificar eventos disruptivos y nuevos riesgos, entre otros temas.

El Consejo sigue manteniendo una responsabilidad fiduciaria de supervisión, pero la participación efectiva en las discusiones estratégicas (que los inversionistas y grupos de interés esperan) requiere cada vez más de una mentalidad colaborativa: ¿cómo puede el Consejo de Administración ayudar a la Alta Dirección a pensar en las implicaciones de las preguntas y decisiones estratégicas urgentes de las que, potencialmente, dependa la sobrevivencia de la empresa? ¿Está ayudando la Alta Dirección a establecer el contexto, proporcionándole al Consejo materiales significativos que le preparen para esas conversaciones críticas y, de este modo, se logre maximizar su contribución?

En nuestras conversaciones con consejeras y consejeros líderes durante 2021, destacaron una serie de elementos y prácticas que pueden resultar útiles:

- **Motivar a la Alta Dirección y promover la revisión de sus procesos de planeación estratégica.** ¿Es adecuado el proceso, a la luz de la velocidad y el impacto de las megatendencias, y capta los riesgos

y las posibles disrupciones que se avecinan? ¿El proceso desafía la validez de los supuestos clave en los que se basan la estrategia y el modelo de negocio de la empresa? ¿Es un proceso reiterativo, con hitos y oportunidades que pueden ser recalibrados, e invita a atraer perspectivas de toda la organización, más allá del equipo interno?

- **Impulsar un plan de innovación y revisión constante de los modelos de negocio.** De acuerdo con nuestro estudio *KPMG 2021 CEO Outlook*, en México el principal riesgo que identifica la Alta Dirección para el crecimiento de las organizaciones es aquel relacionado con la identificación de tecnologías emergentes y disruptivas. ¿El Consejo está involucrado en la implementación e identificación de tecnologías disruptivas? ¿La empresa ha tenido que cambiar o adaptar su modelo de negocio en torno a la innovación en los últimos años? ¿Cuál es la historia reciente de la compañía? ¿Ha sido disruptiva?
- **Desarrollar una imagen vívida del futuro.** Esta nunca es una tarea fácil y es particularmente desafiante hoy en día, dado el nivel de incertidumbre y los cambios transformadores en curso. ¿Adónde se dirigen la industria y la competencia (tanto la directa, como la de industrias adyacentes)? ¿Cómo podría verse y percibirse la empresa a mediano y largo plazo? Es importante incluir en las agendas conversaciones de “qué pasaría si...”, de una manera enfocada y urgente, dedicando tiempo a escenarios menos probables (sin ser demasiado teóricos). Los riesgos y escenarios relacionados con el cambio climático, aspectos ASG, el capital humano y la cadena de valor deben ser el punto de atención
- **Lograr que la resiliencia sea parte de la discusión de la estrategia.** La resiliencia no es solo la capacidad de recuperarse cuando algo sale mal; también implica volverse a levantar con opciones estratégicas viables para mantenerse competitivo y “a la ofensiva”
- **Comprender el valor de la perspectiva del Consejo.** La Alta Dirección está inmersa en dirigir y cuidar el negocio, así como en mantenerse competitiva. Es probable que los miembros del Consejo de Administración estén captando perspectivas y señales más amplias que las que atañen a sus funciones, y es posible que estén “viendo y escuchando los temas de manera diferente a la Alta Dirección”. Es importante aprovechar al máximo a las personas que integran el Consejo, como fuente valiosa de conocimiento y ventaja competitiva



2. Incorporar temas ASG en los diálogos de estrategia y de riesgos, abarcando aquellos relacionados con la diversidad, la equidad, la inclusión y el clima

La forma en que las empresas abordan el cambio climático, los temas de diversidad, equidad e inclusión y otros riesgos ASG ha cobrado relevancia tanto en México como en el mundo. Esto, a raíz de diversos eventos ambientales y sociales que lo convierten en un asunto de gran interés para los inversionistas y partes interesadas, así como para el negocio. Consecuentemente, esto se ha tornado crítico para impulsar la sustentabilidad y la creación de valor a largo plazo, y se espera que el foco en estos temas continúe incrementándose durante 2022.

El interés ante la problemática del cambio climático como riesgo con impacto financiero se ha vuelto más urgente, impulsado por una variedad de factores, como el acelerado efecto físico ocasionado por eventos de clima extremo, la frecuencia y gravedad de las inundaciones, los incendios forestales, el aumento del nivel del mar y las sequías, así como la inquietud de especialistas de que la brecha para prevenir consecuencias más graves a largo plazo se está cerrando rápidamente. Claramente, las empresas reconocen que las afectaciones financieras y de operación por eventos naturales en los años recientes están siendo cada vez más visibles.

Además de los riesgos físicos, existen los de transición, definidos por el Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) como “riesgos asociados con la transición a una economía con una baja en emisiones de carbono.” Los riesgos de transición más comunes se relacionan con políticas, impuestos y acciones legales, cambios tecnológicos, respuestas del mercado y

consideraciones de reputación. Por todo ello, representa un desafío importante para el Consejo incorporar el tema del cambio climático en los procesos de toma de decisiones e impulsar que la Alta Dirección contemple estos riesgos físicos y de transición en su programa de gestión de riesgos.

El distanciamiento social que se generó a raíz de la pandemia trajo algunos beneficios visibles en temas de sustentabilidad y cambio climático, en virtud de la reducción de traslados y viajes de negocios. Una prueba del compromiso que están mostrando las empresas se refleja en los resultados de *KPMG 2021 CEO Outlook*, en el que 84% quiere enfocarse en que los resultados positivos en la materia, obtenidos a raíz de la pandemia, se conserven en el futuro.

Entre los desafíos económicos, sociales y ambientales que enfrenta el mundo, los grupos de interés están ejerciendo cada vez más presión sobre las compañías para abordar el tema del cambio climático y buscar un impacto positivo en la sociedad. Esto también lo muestran los resultados del estudio antes citado, en el que a casi una cuarta parte de los líderes de empresa en México les inquieta que el hecho de no cumplir con las expectativas respecto al cambio climático dificulte su acceso al mercado de capitales (24%). Poco más de tres cuartas partes afirman que enfrentan una mayor demanda de información sobre aspectos ASG por parte de sus grupos de interés, como inversionistas, reguladores y clientes (76%). Además, una parte muy significativa identificaban la COP26 como un momento crucial para inyectar urgencia en la agenda del cambio climático (86%).¹

¹ *KPMG 2021 CEO Outlook. Conectividad, enfoque en las personas y liderazgo con propósito*, KPMG en México, 2021.

México ocupa el lugar 23 del *Net Zero Readiness Index 2021*. Si bien existe progreso en cuanto a la definición de una estrategia *net zero*, se requiere mayor cooperación entre el sector público y privado. Nuestro país cuenta con un marco regulatorio en esta materia, y establece un sistema de reporte y verificación para instalaciones con emisiones superiores a 25,000 tCO₂e, que está poniendo a prueba un sistema de comercio de emisiones, que se visualiza como un desarrollo prometedor; sin embargo, se podría hacer más para respaldar sus compromisos en torno al cambio climático, mediante mayor financiamiento y acciones, así como mejorando la colaboración del sector privado en los esfuerzos públicos en la materia.²

De acuerdo con el estudio *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2022* de KPMG, 50% de la muestra considera que contar con una estructura de gobierno corporativo sólida, así como estrategias claramente definidas en materia ambiental y social, ha cobrado más relevancia a raíz de la pandemia; 46% piensa que es igual de relevante y solo 4% lo considera menos relevante.³ Adicionalmente, como parte de la importancia y formalización de este tema, ya existen propuestas en algunos países para incrementar revelaciones en temas ASG. Por ejemplo, se espera que durante 2022 la Securities and Exchange Commission (SEC) proponga normas de revelación sobre los efectos que tiene para las empresas el cambio climático, temas de gestión del capital humano (incluida la diversidad) y la gobernanza del riesgo de ciberseguridad. En México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) reconoce la relevancia y urgencia de fomentar la sostenibilidad en el sistema financiero, por lo que considera medulares las revelaciones financieras y no financieras en temas ASG, para lo cual está fortaleciendo alianzas con diversos organismos con el fin de desarrollar y fomentar la adopción de estas revelaciones.⁴

Otra prueba de este compromiso se observó en diversas asambleas de accionistas de entidades listadas en Estados Unidos (EE.UU.) durante 2021, donde se mostró una creciente disposición de los accionistas y grupos de interés para actuar en torno al clima y una amplia gama de cuestiones ASG y de temas de diversidad, equidad e inclusión. De acuerdo con el estudio *Desarrollo Sostenible en México 2021. Evolución de la gestión ASG y su impacto en los negocios*, 69% de la Alta Dirección afirma que los temas ASG deben incluirse en la estrategia del negocio, mientras que seis de cada diez (58%) consideran, incluso, que estos conceptos están fuertemente vinculados con dicha estrategia y la operación del negocio.⁵ En algunos casos, los accionistas

han llegado a votar en contra de los miembros del Consejo cuando creen que las empresas no responden a cuestiones críticas como el riesgo climático, la diversidad y la adecuada administración del capital humano. Así, las propuestas de los accionistas en 2021 y las respuestas del Consejo se enfocaron en cuestiones ambientales o climáticas y de la fuerza laboral.

Respecto a la diversidad, equidad e inclusión, se ha incrementado la presión para lograr un mayor esfuerzo y transparentar resultados en torno al tema, el cual se ha ampliado más allá de un enfoque en la diversidad de género en el Consejo de Administración para incorporarla en todos los niveles de una organización.

Asimismo, se resalta la relevancia que están cobrando los grupos de interés, entre ellos los colaboradores de las empresas. ¿Cuál es la nueva forma que adoptará el ambiente laboral? ¿Cuál será el modelo de operación que los colaboradores van a seguir? ¿Cuáles son las habilidades que serán requeridas y qué compromiso tiene la organización con desarrollar dichas habilidades en sus colaboradores? ¿Se tienen métricas de diversidad, equidad e inclusión en la compañía? Con ese fin, varias preguntas fundamentales deben ser el foco de atención en las conversaciones del Consejo sobre el recorrido ASG de la empresa.

Después de determinar qué cuestiones ASG son importantes para la compañía, es necesario evaluar cuáles de ellas son de importancia estratégica. ¿Cómo las integra en las actividades centrales de negocio (estrategia, operaciones, administración de riesgos, incentivos y cultura corporativa) para impulsar el desempeño a largo plazo? ¿Existe un compromiso claro, un liderazgo sólido y la aceptación de toda la organización?

La supervisión de estos riesgos y oportunidades es un desafío importante que involucra a todo el Consejo y a los comités. Por ejemplo, la tarea de supervisar temas climáticos, ASG, de diversidad, equidad e inclusión probablemente compete a los comités de Nominación y Gobierno Corporativo, de Compensación y de Auditoría e, incluso, otros comités también pueden ser responsables. Es de esperarse que haya una superposición, pero esto da prioridad al intercambio de información, comunicación y coordinación entre los comités. También es necesario que los comités cuenten con la experiencia y conocimientos para supervisar los asuntos que se les delegan.

² *Net Zero Readiness Index 2021*, KPMG IMPACT, 2021.

³ *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2022*, KPMG en México, 2022.

⁴ *Comunicado No. 132 CNBV, en alianza con BIOFIN-PNUD, fortalece su enfoque en finanzas sostenibles*, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2021.

⁵ *Desarrollo Sostenible en México 2021. Evolución de la gestión ASG y su impacto en los negocios*, KPMG, 2021.



3. Priorizar el talento, la gestión del capital humano y la sucesión de la Dirección General

Los eventos actuales de pandemia destacaron aún más la importancia estratégica de los temas de administración relacionados con el capital humano, incluyendo cuestiones de salud y seguridad de la fuerza laboral, tan críticas para el desempeño y la reputación de la empresa. Existe un creciente sentido de importancia del capital humano, los programas de desarrollo del talento y su vínculo con la estrategia, incluyendo el llamado a una supervisión más comprometida del Consejo y una mejor divulgación de las métricas relacionadas.

Sin duda, los retos que han atravesado las empresas ponen a prueba la resiliencia de los planes de sucesión y continuidad de personal clave. El incremento en contagios llegó a afectar la productividad, debido a ausencias prolongadas e, incluso, permanentes. En 2022, podemos esperar un escrutinio continuo de cómo las empresas están ajustando sus estrategias de desarrollo de talento, planes de continuidad y sucesión abrupta. De igual forma, cobra importancia la manera en que se están gestionando las condiciones laborales y la nueva competencia que se plantea en el mercado laboral.

54% de los miembros del Consejo y Comité de Auditoría consideran la atracción y retención del talento como principal riesgo de negocio para la estrategia empresarial, siendo un desafío relevante encontrarlo, desarrollarlo y retenerlo en medio de un mercado competitivo rodeado de condiciones laborales cambiantes. Además, se ha comenzado a crear una nueva competencia, en la cual dichas condiciones laborales son un factor de decisión para el talento.

La escasez de talento con las competencias críticas necesarias está detonando una guerra entre los empleadores con mejores propuestas de valor. En este sentido, contar con un banco de talento indispensable para la sucesión en posiciones clave, e implementar los planes de continuidad de negocio (BCP, por sus siglas en inglés) y los planes de recuperación de desastres (DRP, por sus siglas en inglés) debe estar en la agenda del Consejo. *KPMG 2021 CEO Outlook* muestra la relevancia que ha cobrado el involucramiento de la empresa en uno de los principales grupos de interés que son los colaboradores. Existe la tendencia de mantener esquemas de trabajo híbridos y promover una cultura y políticas que impulsen un mejor balance de vida y trabajo, reconociendo la relevancia que los nuevos modelos de colaboración tendrán en la retención y captación de talento.

Surgen nuevos dilemas, como la gestión de la fuerza laboral, cuando algunas personas pueden trabajar a distancia y otras no. ¿Cómo se están gestionando



las diferencias que resultan de estos beneficios? ¿El Consejo conoce a profundidad la estrategia de talento y su alineación con la de la compañía, así como las necesidades pronosticadas a corto, mediano y largo plazo? ¿Qué puestos, en toda la organización, son críticos para la misión y cuáles son los desafíos de mantenerlos ocupados por colaboradores comprometidos? ¿Qué categorías de talento escasean y cómo competirá con éxito la empresa por este talento? ¿La estrategia de talento refleja un compromiso con la diversidad, equidad e inclusión en todos los niveles? En términos generales, los *millennials* y los colaboradores más jóvenes eligen, cada vez con mayor frecuencia, empleos que se alineen con sus propios valores. ¿La empresa está preparada para atraer, desarrollar y retener al mejor talento en todos los niveles?

Es fundamental contar con un cuerpo directivo adecuado para impulsar la cultura y la estrategia, enfrentar los riesgos y crear valor a largo plazo para el negocio. El Consejo de Administración debe asegurarse de que la compañía esté preparada para un cambio de Dirección General y personal clave, ya sea planeado o no, de forma provisional o permanente. La planeación de dicha sucesión es un proceso dinámico y continuo, y el Consejo debe enfocarse en desarrollar una propuesta de posibles candidatos para dichos puestos, así como para otras funciones ejecutivas (la planeación de la sucesión debe comenzar el día en que se nombra a la persona que ocupará la Dirección General).

¿Qué tan sólidos son los procesos y actividades de planeación de sucesión del Consejo? ¿Qué comité es responsable de revisar los planes (al menos una vez al año, pero probablemente con más frecuencia en estos tiempos de incertidumbre)? ¿Existen planes de sucesión establecidos para otros ejecutivos clave? ¿Cómo logra el Consejo conocer a líderes de alto potencial dos o tres niveles por debajo de la Alta Dirección, especialmente en un entorno de trabajo híbrido cuando las visitas a la oficina y las reuniones presenciales del Consejo no son factibles?



4. Abordar la ciberseguridad y la privacidad de datos de forma holística como parte de la gobernanza de los datos

Durante la pandemia, muchas empresas implementaron cambios abruptos en la operación y su modelo de negocio para seguir funcionando. Estos incluyeron, entre otros, adaptaciones para permitir el trabajo a distancia, ajustes en la cadena de valor y, por supuesto, también se observó una mayor dependencia hacia las plataformas en línea. La transformación digital se ha acelerado significativamente; sin embargo, esto ha creado una tierra fértil para el crimen organizado. Los ciberataques han proliferado durante la pandemia como uno de los

principales riesgos de negocio que pueden impactar de forma relevante la estrategia de la empresa, con implicaciones de gran alcance para las cadenas de valor y las operaciones en general. Por lo tanto, consejeras, consejeros y miembros del Comité de Auditoría identifican un desafío continuo a la ciberseguridad, y lo consideran un tema crítico para tomar acción en 2022, precedido por la prevención de fraude.⁶ El Consejo de Administración ha avanzado mucho en el monitoreo de la eficacia de la seguridad cibernética por parte de la Alta Dirección, mediante un mayor conocimiento de Tecnologías de la Información en el propio Consejo y los principales comités, así como la inclusión de informes con tableros de control ejecutivos que muestren los riesgos críticos, aumentando la frecuencia de las conversaciones con la Administración.

A pesar de estos esfuerzos, la aceleración de las estrategias digitales, los modelos de trabajo a distancia e híbridos, el mayor escrutinio normativo de la privacidad de los datos y la creciente sofisticación de los atacantes cibernéticos apuntan a un desafío continuo a la ciberseguridad.

Por otro lado, el gobierno de datos se entrelaza con la ciberseguridad; sin embargo, su campo es más amplio, pues incluye el cumplimiento de las leyes y normatividad de privacidad específicas de la industria, y cómo los datos personales de clientes, empleados o proveedores se procesan, almacenan, recopilan y utilizan. El gobierno de datos también incluye las políticas y protocolos de la empresa con respecto a la ética de su gestión, particularmente la forma de utilizar datos del cliente de manera legal, y las expectativas del consumidor en cuanto a dicho uso. Esta gestión plantea importantes riesgos de reputación y confianza para las empresas, y representa un desafío crítico para sus líderes.

Para supervisar la ciberseguridad y el gobierno corporativo de datos de manera más integral es necesario:

- Insistir en un marco sólido de gobierno corporativo de datos que aclare cómo y qué datos se recopilan, almacenan, administran y utilizan, y quién toma decisiones con respecto a estas cuestiones
- Aclarar qué líderes empresariales son responsables del gobierno corporativo de datos en toda la empresa, incluyendo las funciones de Director de Informática, Director de Seguridad Informática y Director de Cumplimiento
- Reevaluar cómo el Consejo de Administración, a través de su estructura de comités, asigna y coordina la responsabilidad de supervisión de los marcos de ciberseguridad y gobierno corporativo de datos de la empresa, incluyendo la privacidad y el tratamiento ético de dichos datos

⁶ *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2022*. KPMG en México, 2022.



5. Revaluar los esfuerzos de prevención y preparación de crisis de la empresa

La cantidad y gravedad de crisis a las que se han enfrentado las empresas en los últimos años cobra gran relevancia; y la adecuada prevención y preparación para enfrentar dichas crisis hoy ocupa un lugar más importante que nunca en las conversaciones del Consejo. Dicha prevención se acompaña de una adecuada gestión, identificación y anticipación de riesgos, así como de un sistema de informes y controles para ayudar a mitigar el impacto de tales eventos.

De acuerdo con *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2022*,⁷ los programas de gestión de riesgos empresariales han sido reforzados por 49% de la muestra, involucrando en el proceso a la Alta Dirección. Además, 27% asegura que su empresa está en proceso de actualizar el programa de gestión de riesgos para identificar aquellos que pueden impactar la estrategia. Se observa un mayor enfoque del Consejo en riesgos culturales y operativos clave en toda la organización, por ejemplo, la cadena de valor, los riesgos de cumplimiento regulatorio, las tecnologías de la información y los riesgos de seguridad de datos, entre otros. ¿La organización comprende sus riesgos operativos críticos, incluyendo los riesgos cruciales para la misión del negocio y de la industria? ¿Qué ha cambiado en el entorno operativo? ¿La empresa ha experimentado fallas de control y, de ser así, cuáles fueron las causas fundamentales? ¿La gerencia es sensible a las señales de alerta temprana con respecto a la seguridad, la calidad del producto y el cumplimiento? ¿Se mantiene un proceso para la identificación de riesgos emergentes ante realidades cambiantes?

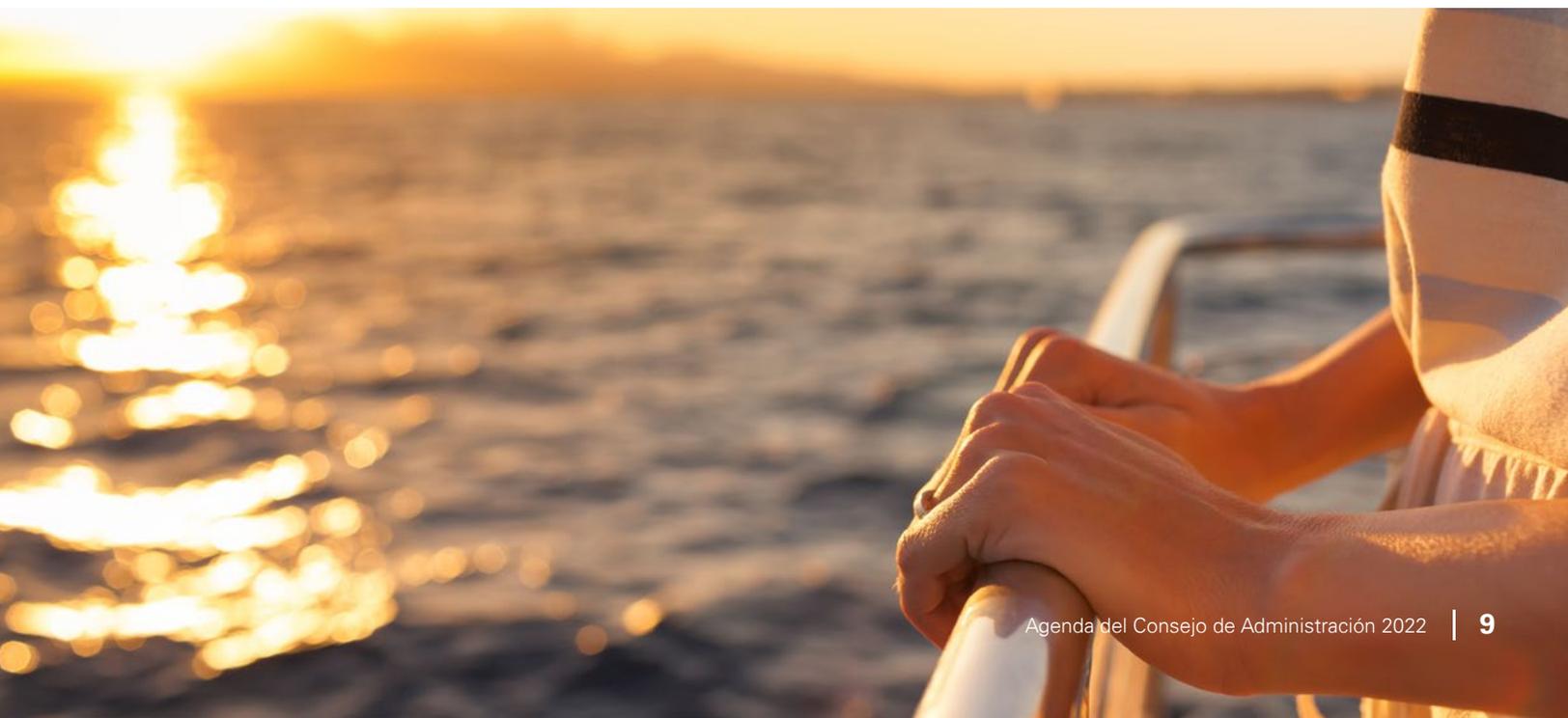
Es importante reevaluar periódicamente que las responsabilidades de supervisión de riesgos entre los

comités que apoyan al Consejo de Administración sean apropiadas y claras, y cuidar no sobrecargar la agenda del Comité de Auditoría, reconociendo la importancia de una buena comunicación y coordinación entre los comités, ya que es probable que ciertos riesgos impacten a varios de forma transversal.

De igual forma, resulta crucial ayudar a garantizar que la Alta Dirección esté evaluando un amplio espectro de escenarios hipotéticos, tanto en lo relativo a cadenas de valor y salud financiera de los proveedores como en lo tocante a riesgos geopolíticos, desastres naturales y amenazas cibernéticas. ¿El plan de respuesta a la crisis de la empresa es sólido y está listo para implementarse? ¿El plan se prueba activamente, o se realizan simulaciones, y se actualiza según sea necesario? ¿Se toma en cuenta la pérdida de infraestructura crítica, por ejemplo, redes de telecomunicaciones, sistemas financieros, transporte y suministro de agua y energía? ¿Existen protocolos de comunicación para mantener al Consejo de Administración al tanto de sucesos y de la respuesta de la compañía? Incluso las empresas mejor preparadas experimentarán una crisis, pero las que responden de forma rápida y eficaz, incluyendo las comunicaciones sólidas, tienden a sobrellevar mejor este tipo de eventualidades.

Una reflexión importante que nos dejó la experiencia de la pandemia de COVID-19: si bien la Alta Dirección debe mantener informado al Consejo de Administración durante una crisis, el Consejo debe evitar solicitudes de reportes que aumenten indebidamente la carga de trabajo y puedan distraer a la Dirección General y al equipo que gestiona las actividades centrales de su misión.

⁷ *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2022*. KPMG en México, 2022.





6. Ayudar a establecer el tono y monitorear la cultura en toda la organización

Los eventos actuales de pandemia han aumentado el riesgo de faltas éticas y de incumplimiento, dado el mayor riesgo de fraude derivado de dificultades financieras que pudieron haber atravesado los colaboradores, así como la posible presión por parte de la Alta Dirección para que se lograran determinados objetivos. En este sentido, resulta fundamental supervisar de cerca la cultura de las posiciones de la Alta Dirección, así como la de toda la organización, utilizando un enfoque claro en los comportamientos (y no solo en los resultados), poniendo atención a las banderas amarillas o señales de alertas tempranas. ¿La Alta Dirección es sensible a los problemas de recursos humanos, en particular a las presiones que experimentan los colaboradores (tanto en la oficina como en el hogar), su salud, seguridad, bienestar, productividad, compromiso, ánimo y la normalización de los esquemas de trabajo desde casa? ¿La empresa crea un ambiente seguro para que las personas hagan lo correcto?

Sin duda, las organizaciones reflejan sus valores mediante acciones y decisiones. En la era digital, el nivel de escrutinio y el impacto reputacional de conductas inapropiadas han generado mayor presión en el Consejo de Administración. La prevención y cero tolerancia al acoso sexual, prácticas monopólicas, incumplimiento de leyes y regulaciones o corrupción continúan haciendo de la cultura corporativa, el liderazgo y los incentivos, el centro de atención. Con la velocidad casi instantánea de las redes sociales, las crisis corporativas (particularmente cuando son autoinfligidas) están golpeando la reputación corporativa y la marca empleadora (*employer branding*) rápida y duramente, mientras inversionistas, reguladores y otros grupos de interés se preguntan con mayor frecuencia: "¿Dónde estaba el Consejo?"

Dado el papel crítico de la cultura corporativa para impulsar el desempeño y la reputación de una empresa, el Consejo de Administración está adoptando un enfoque más proactivo para comprender, dar forma y evaluar la cultura de la organización. Es importante mantener un enfoque rígido respecto al tono establecido por la Alta Dirección, así como una política de "cero tolerancia" ante conductas inconsistentes con los valores y estándares éticos de la empresa, incluyendo cualquier "código de silencio" en torno a dichas conductas. El Consejo debe estar alerta a las señales tempranas de alarma y verificar que la empresa cuente con mecanismos sólidos de denuncia de irregularidades, que los empleados no tengan miedo de utilizar. Asimismo, resulta fundamental monitorear de cerca dichos sistemas de denuncia para comprender cómo se abordan y resuelven las quejas, así como identificar las tendencias. Si la empresa cuenta con una fuerza laboral de tamaño considerable y pocas o ninguna queja, el Consejo de Administración debe ser más escéptico e indagar a profundidad.

Es crucial comprender la cultura real de la empresa (las reglas no escritas contra las reglas publicadas), utilizando todas las herramientas disponibles: encuestas, auditorías internas, líneas directas, redes sociales, reuniones virtuales, así como caminar por los pasillos y visitar las instalaciones para monitorear la cultura y observarla en acción. Hay que reconocer que la cultura de la Alta Dirección es más fácil de medir que el estado de ánimo en el nivel medio o las murmuraciones en la base. ¿Cómo gana visibilidad el Consejo de Administración en los niveles medio y la base de la organización? Es muy importante asegurar que las estructuras de incentivos estén alineadas con la cultura y la estrategia, y que fomenten los comportamientos correctos. Asimismo, hay que observar la cultura del Consejo en busca de signos de pensamiento grupal, voces contrarias o discusiones que carezcan de independencia. Es conveniente concentrarse no solo en los resultados, sino en los comportamientos que los impulsan.



7. Pensar estratégicamente en el talento y la diversidad en el Consejo de Administración

El Consejo de Administración, inversionistas, reguladores y otras partes interesadas se enfocan cada vez más en la alineación de la composición del Consejo con la estrategia de la empresa, poniendo especial atención en la diversidad.

Es evidente que aún existe un largo camino por recorrer en materia de inclusión y diversidad. Por ejemplo, en México, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la representación de consejeras fue de 9% en 2020, de los más bajos de la OCDE, que contrasta con 28.2% de EE.UU., y 29.3% en España. Claramente, se debe continuar trabajando en mejorar la participación de mujeres en los consejos en nuestro país.⁸

Por otro lado, respecto a mujeres que forman parte del cuerpo directivo de las compañías, se muestran avances relevantes; sin embargo, aún se debe continuar

trabajando. De acuerdo con el *Board Members Survey LATAM 2021*, 20% de las empresas participantes reportan contar con entre 40% y 50% de mujeres en sus juntas directivas, y únicamente 4% tiene una participación de mujeres mayor a 50%. Asimismo, en 76% de la muestra las mujeres ocupan menos de 30% de participación.⁹

La diversidad de género en el Consejo fortalece la toma de decisiones, lo cual se atribuye a las diferentes perspectivas, que permiten eliminar sesgos inconscientes alimentados por formas homogéneas de pensar, dirigir y decidir.¹⁰ Asimismo, se ha identificado que se cometen menos errores en los informes financieros y hay menos fraudes en corporaciones atribuibles al cambio de dinámica de grupo en el Consejo cuando existe menos homogeneidad, llevándose a cabo análisis con mayor independencia de pensamiento y retando con mayor nivel de escrutinio las decisiones del grupo.¹¹

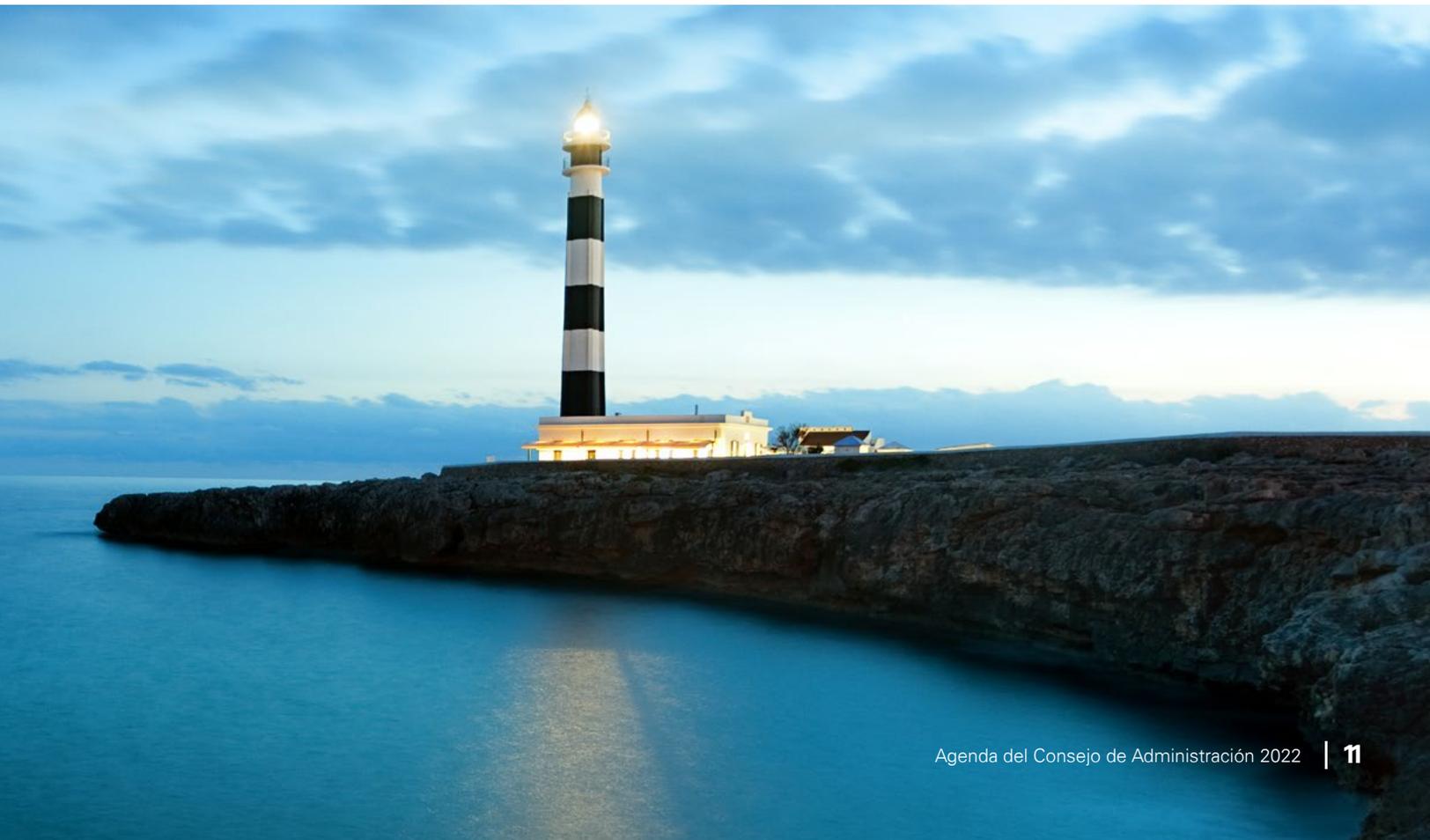
Existe una frustración particular en los grupos de interés por la lentitud del cambio en el Consejo de Administración

⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) 2020. *Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*. OECD Statistics. <https://stats.oecd.org/>. Consultado el 19 de enero de 2022.

⁹ *Board Members Survey LATAM 2021*, Page Executive, Institutos de Gobierno Corporativo de América Latina (IGCLA), Corporación Financiera Internacional (IFC), 2021.

¹⁰ *Diversity in the Boardroom*, KPMG Board Leadership Center y Women Corporate Directors, 2019.

¹¹ Aida Sijamic Wahid, "The Effects and the Mechanisms of Board Gender Diversity: Evidence from Financial Manipulation", 2019.



y esto apunta al desafío central de su composición: poder enfrentarse a un panorama cambiante de negocios y riesgo.

Abordar las amenazas competitivas y la disrupción del modelo de negocios, las innovaciones tecnológicas y los cambios digitales, los riesgos climáticos y temas ASG, el riesgo cibernético y la volatilidad global requiere un enfoque proactivo para la construcción del Consejo y su diversidad. Sin embargo, dicha diversidad no debe incluir solo el género, sino también las habilidades, experiencia, pensamiento y edad, entre otras variables.

Si bien el Consejo de Administración ha avanzado en materia de diversidad, el cambio ha sido lento y, en parte, se puede deber a la baja rotación de sus miembros. Actualmente, es poco común encontrar políticas de rotación que permitan renovar capacidades, ampliar la diversidad e inyectar una visión fresca al Consejo mediante la incorporación de consejeros y consejeras, ya sea de grupos subrepresentados o que cuenten con experiencias que resultan necesarias ante nuevos escenarios.

En México, según *Board Monitor 2021*, las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) nombraron a 27 nuevos consejeros y consejeras en 2020, y 63% de esos puestos se otorgaron a personas con experiencia como CEO o CFO, una cifra notablemente más alta que el 51% de EE.UU. La edad promedio de miembros del Consejo en México es de 59 años, comparado con 63 años en EE.UU. Además, en México, 93% de los nuevos nombramientos fueron ocupados por personas con experiencia previa en consejos de empresas que cotizan en bolsa.¹² No hay duda de que los perfiles actuales dan un aporte invaluable a los consejos, ya sea como expertos financieros o en gestión de negocios; sin embargo, invita a reflexionar sobre el

valor que tiene incorporar a nuevos miembros que aporten experiencia ante ciertos retos actuales, como pueden ser la ciberseguridad y la innovación.

El índice Spencer Stuart de Consejos de Administración de EE.UU. 2021 confirma que la rotación en el Consejo sigue siendo baja (0.94 nuevos consejeros por Consejo anualmente), mientras que en México no es común encontrar políticas de rotación, que serían beneficiosas para lograr una composición del Consejo más diversa y renovada.¹³

Dicha diversidad, renovación y, en general, la composición del Consejo debe seguir siendo un área clave del enfoque en 2022, constituyéndose como un tema fundamental de comunicación con los inversionistas institucionales y otras partes interesadas, a la que se suma la revelación de las acciones de la empresa y, fundamentalmente, el posicionamiento estratégico del Consejo de cara al futuro.

¹² *Board Monitor Mexico 2021*, Heidrick & Struggles, 2021.

¹³ *2021 U.S. Spencer Stuart Board Index*, Spencer Stuart, 2021.



Acerca de KPMG Board Leadership Center

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx
800 292 5764 (KPMG)
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2022 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.