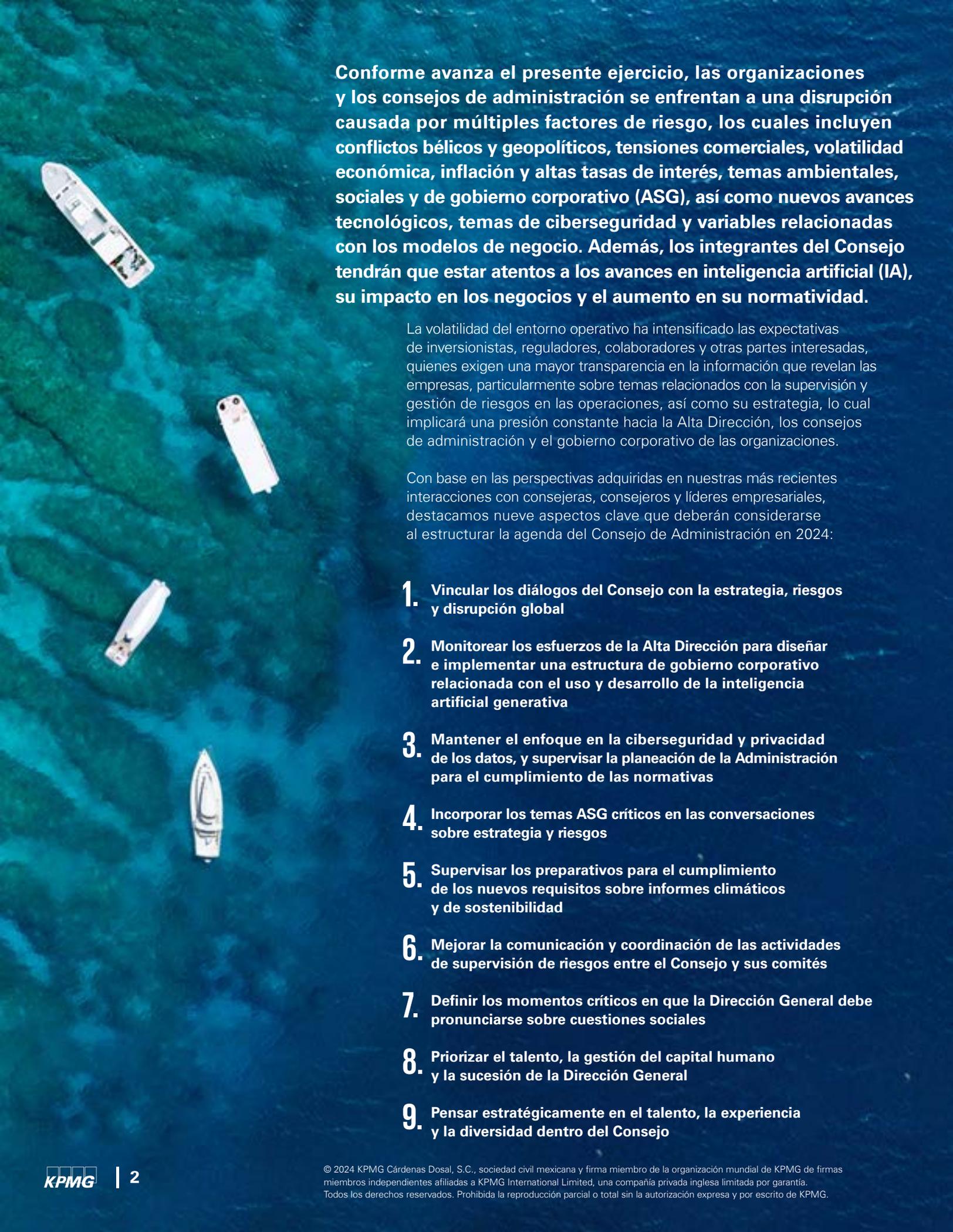




Agenda del Consejo de Administración 2024

KPMG Board Leadership Center en México





Conforme avanza el presente ejercicio, las organizaciones y los consejos de administración se enfrentan a una disrupción causada por múltiples factores de riesgo, los cuales incluyen conflictos bélicos y geopolíticos, tensiones comerciales, volatilidad económica, inflación y altas tasas de interés, temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), así como nuevos avances tecnológicos, temas de ciberseguridad y variables relacionadas con los modelos de negocio. Además, los integrantes del Consejo tendrán que estar atentos a los avances en inteligencia artificial (IA), su impacto en los negocios y el aumento en su normatividad.

La volatilidad del entorno operativo ha intensificado las expectativas de inversionistas, reguladores, colaboradores y otras partes interesadas, quienes exigen una mayor transparencia en la información que revelan las empresas, particularmente sobre temas relacionados con la supervisión y gestión de riesgos en las operaciones, así como su estrategia, lo cual implicará una presión constante hacia la Alta Dirección, los consejos de administración y el gobierno corporativo de las organizaciones.

Con base en las perspectivas adquiridas en nuestras más recientes interacciones con consejeras, consejeros y líderes empresariales, destacamos nueve aspectos clave que deberán considerarse al estructurar la agenda del Consejo de Administración en 2024:

- 1. Vincular los diálogos del Consejo con la estrategia, riesgos y disrupción global**
- 2. Monitorear los esfuerzos de la Alta Dirección para diseñar e implementar una estructura de gobierno corporativo relacionada con el uso y desarrollo de la inteligencia artificial generativa**
- 3. Mantener el enfoque en la ciberseguridad y privacidad de los datos, y supervisar la planeación de la Administración para el cumplimiento de las normativas**
- 4. Incorporar los temas ASG críticos en las conversaciones sobre estrategia y riesgos**
- 5. Supervisar los preparativos para el cumplimiento de los nuevos requisitos sobre informes climáticos y de sostenibilidad**
- 6. Mejorar la comunicación y coordinación de las actividades de supervisión de riesgos entre el Consejo y sus comités**
- 7. Definir los momentos críticos en que la Dirección General debe pronunciarse sobre cuestiones sociales**
- 8. Priorizar el talento, la gestión del capital humano y la sucesión de la Dirección General**
- 9. Pensar estratégicamente en el talento, la experiencia y la diversidad dentro del Consejo**



1. Vincular los diálogos del Consejo con la estrategia, riesgos y disrupción global

El entorno geopolítico y económico está cambiando drásticamente, caracterizado por la intensificación de los conflictos bélicos en Europa del Este y Medio Oriente, el continuo deterioro de las relaciones entre Estados Unidos y China, así como por las posibles disrupciones políticas y sociales masivas causadas por la desinformación y polarización de la sociedad.

Adicionalmente, las interrupciones en las cadenas de suministro, la ciberseguridad, la inflación, el aumento de las tasas de interés, la volatilidad de los mercados y el riesgo de una recesión mundial seguirán abonando a la incertidumbre global.

Por su parte, las posibles disrupciones en los modelos de negocio y la implementación de estrategias derivadas de los avances en tecnologías digitales como la IA, la inteligencia artificial generativa (IAG) y el *blockchain*¹ mantendrán a las organizaciones en un estado de constante disrupción.

Ante este panorama, el Consejo debe trabajar en conjunto con la Administración para reevaluar los procesos de la empresa e identificar los riesgos de mayor impacto, así como las oportunidades a largo plazo que surjan a partir de los desafíos a los que se enfrentan, desde la disrupción geopolítica, económica, tecnológica, digital, hasta los factores sociales y ambientales, con el fin de determinar con mayor precisión las asignaciones de capital relacionadas. Para lograrlo, es oportuno responder la siguiente pregunta:

- ¿La Alta Dirección cuenta con un proceso eficaz para monitorear los cambios en el entorno y anticipar los ajustes necesarios a la estrategia, incluyendo la gestión de riesgos, la continuidad y resiliencia del negocio?

Las personas que integran el Consejo de Administración deben actualizarse continuamente sobre el perfil de riesgo de la empresa y contar con una planificación precisa ante posibles panoramas, considerando pruebas de estrés de los supuestos estratégicos, análisis de escenarios a la baja, y la interrelación de los diferentes tipos de riesgos que incluyan la perspectivas de terceros especializados, lo que aportará mayor a valor a las organizaciones.

En este sentido, las compañías deben prever cómo los diferentes eventos o escenarios afectarán su modelo de negocio y estrategia, al mismo tiempo que comprenden los cambios estructurales y subyacentes sobre temas geopolíticos, demográficos, tecnológicos, económicos, climáticos, de transición energética global y sociales, por mencionar los más visibles, así como sus implicaciones a largo plazo.

Sin duda, el calendario político es otro factor clave, considerando los procesos electorales que se avecinan en diversas partes del mundo, por lo que el papel de los consejos de administración como soporte para la identificación de retos y oportunidades de manera oportuna será crucial en esta transición.



¹ *Blockchain* o cadena de bloques, refiere a una tecnología capaz de registrar transacciones de manera permanente dentro de una red descentralizada a través de un registro distribuido. En otras palabras, es información cronológicamente ligada por medio de un código criptográfico.



2. Monitorear los esfuerzos de la Alta Dirección para diseñar e implementar una estructura de gobierno corporativo relacionada con el uso y desarrollo de la inteligencia artificial generativa

En 2023 se produjeron avances sin precedentes en cuanto al uso y desarrollo de la IA, particularmente de IAG, una herramienta que demostró su capacidad para crear contenidos nuevos y originales en texto, imágenes y vídeos. Por ello, la implementación de la IA y la IAG ha tomado un lugar prioritario en los diálogos de los consejos, de la cual ya se vislumbran las oportunidades y riesgos que conlleva por su acelerada evolución.

Los beneficios potenciales de la IA y la IAG tendrán variaciones dependiendo de las características de cada empresa e industria a la que pertenezcan; no obstante, algunos de los más relevantes son: la automatización de procesos internos y de servicio al cliente, creación de contenido, diseño de productos, desarrollo de planes de mercadotecnia, mejora en la atención médica, e incluso, la creación de nuevos medicamentos y productos.

Por su parte, los riesgos que plantean son significativos, ya que pueden incluir resultados inexactos, sesgos en la información, riesgos de privacidad de datos, temas de ciberseguridad o los asociados con propiedad intelectual, como pueden ser la revelación no intencionada de información confidencial o patentada de la empresa y el acceso no intencional a la propiedad intelectual de terceros, así como riesgos de cumplimiento a nivel global, por lo que es importante concentrar los esfuerzos en su regulación.

Debido a la importancia estratégica que representan dichas herramientas para múltiples empresas y sectores, el Consejo de Administración tendrá que conocer los programas que usan las organizaciones para adoptar e implementar este tipo de tecnologías. Asimismo, deberá supervisar los esfuerzos de la Alta Dirección para diseñar y mantener una estructura de gobierno corporativo, la cual considere políticas para el uso y desarrollo de la IAG.

Con el fin de comprender las ventajas e implicaciones de la implementación de esta tecnología, el Consejo debe considerar lo siguiente:

- ¿Cómo y cuándo se desarrollará e implementará un sistema de IAG que integre un modelo de terceros? ¿Quién tomará esa decisión?
- ¿Se desarrollarán políticas de utilización de dichas tecnologías para el personal?
- ¿Cómo se mitigarán los riesgos que plantea la IAG, asegurando que su uso esté alineado con los valores de la empresa? ¿Qué marco de gestión de riesgos se utilizará?
- ¿Cómo se supervisará la evolución y se garantizará el cumplimiento de la legislación sobre IA e IAG? ¿Cómo se considerarán las regulaciones que se generen en otros países?
- ¿La organización cuenta con el talento y los recursos necesarios para la implementación de la IAG, incluyendo al área de Finanzas y de Auditoría Interna?

En este sentido, los consejos de administración deben evaluar su estructura de gobierno corporativo y la de sus comités para llevar a cabo una supervisión efectiva de la adopción de la IA y la IAG, además de asegurar la participación de todo el Consejo. Asimismo, se deberá considerar lo siguiente: ¿Será necesario crear comités con responsabilidades específicas de supervisión, incluyendo la posibilidad de profundizar en ciertos aspectos de la IAG?

Cada vez más consejos solicitan a la Administración que se les provea de capacitación de alto nivel con especialistas externos en temas de IA e IAG, conforme se requiera, ya que hoy más que nunca es importante que las personas que forman parte del Consejo adquieran este conocimiento para poder formular las preguntas adecuadas en beneficio de la organización.





3.

Mantener el enfoque en la ciberseguridad y privacidad de los datos, y supervisar la planeación de la Administración para el cumplimiento de las normativas

El riesgo en ciberseguridad sigue intensificándose debido a la aceleración en la utilización de la IA, la creciente sofisticación de los ciberataques y *ransomware*,² además de problemas internos, como líneas de responsabilidad mal definidas entre usuarios, empresas, proveedores y agencias gubernamentales. Todo esto ha llevado al Consejo y al Comité de Auditoría a priorizar el tema en sus agendas.

La creciente sofisticación de las amenazas cibernéticas apunta al continuo desafío que enfrentan las y los líderes, requiriendo que mantengan el enfoque en la resiliencia. Un ejemplo de ello es el caso en el que la División de Cumplimiento de la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) enfatizó, a través de una de sus declaraciones, que las empresas deben estar preparadas para responder adecuadamente cuando dichos incidentes sucedan.

Se debe considerar también que los reguladores e inversionistas exigen cada vez más transparencia sobre cómo las empresas evalúan y gestionan los riesgos cibernéticos.

Asimismo, el Consejo debe estar atento a la emisión de regulaciones globales y a las que surjan en los países donde opera, dado que representan una guía útil respecto a lo que se espera en el futuro. Por ejemplo, en julio de 2023, la SEC adoptó las reglas finales sobre este tema,³ las cuales requieren la revelación de materialidad de los incidentes de ciberseguridad dentro de los cuatro días hábiles posteriores a una determinación de impacto en la organización; el requerimiento deberá contemplarse también para aquellas compañías con valores que cotizan en alguna de las bolsas de EE.UU., incluyendo registrantes extranjeros (*foreign private issuers*).

² *Ransomware* (de *ransom*, 'rescate') se trata de un programa que toma el control del sistema o dispositivo que infecta y pide un rescate para devolver el control a su dueño. Las formas "programa de secuestro o secuestrador" y "programa de chantaje o chantajista" son posibles alternativas en español a ese anglicismo.

³ *Cybersecurity Risk Management, Strategy, Governance, and Incident Disclosure*, SEC, 2023.

Las normas de la SEC también exigen que las empresas revelen información detallada sobre la gestión de riesgos, estrategia y gobierno corporativo en la materia, y amplían las obligaciones de revelación sobre ciberseguridad, convirtiendo los preparativos de cumplimiento en una tarea prioritaria para la Dirección General y la supervisión del Consejo. Por lo tanto, las compañías públicas en México deberán estar al tanto de todas las regulaciones y comunicaciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), a fin de cumplir con aquellos requerimientos y temas que apliquen localmente.

Si bien, el gobierno de datos se superpone con la ciberseguridad, esta última cuenta con mayor amplitud e incluye el cumplimiento de las leyes y normativas específicas de cada industria, así como las normas

y reglamentos de privacidad que rigen la forma en que se procesan, almacenan, recogen, utilizan, comparten y eliminan los datos personales de los clientes, colaboradores o proveedores. El gobierno de datos también incluye políticas y protocolos relacionados con la ética de su gestión, particularmente la manera en que las compañías pueden utilizar los datos de los clientes de manera legal y las expectativas de los consumidores en cuanto a dicho uso. Esta gestión supone importantes riesgos de reputación y confianza para las organizaciones, y representa un desafío crítico para sus líderes.

Por lo anterior, es oportuno que el Consejo formule las siguientes preguntas: ¿Qué tan sólido y actualizado es el marco de gobierno de datos de la Administración? ¿Dicho marco aborda riesgos de ciberseguridad y gobierno corporativo de datos de terceros?



4. Incorporar los temas ASG críticos en las conversaciones sobre estrategia y riesgos

Cada vez más inversionistas, empresas de investigación, calificadoras, activistas, colaboradores, clientes y reguladores consideran que la forma en que las compañías gestionan temas como el cambio climático, factores sociales y otros asuntos ASG, es fundamental para el negocio y para generar valor a largo plazo.

Para tener una mayor asertividad en la toma de decisiones, es indispensable que las organizaciones lleven a cabo un análisis de doble materialidad, que les permita identificar aquellos temas ASG que sean críticos y estratégicos, tanto para la operación como para sus grupos de interés. Esto contribuirá a enfocar esfuerzos y recursos en aquello que es realmente relevante, conforme a sus características particulares, geografía o sector al que pertenezcan.

Una organización puede identificar distintos temas materiales, pero uno de los más importantes en los últimos años ha sido considerar los efectos del cambio climático como un potencial riesgo financiero, el cual se ha convertido en un tema crítico, derivado de los reportes que señalan que el verano de 2023 ha sido el más caluroso registrado, estimando que las temperaturas globales alcancen nuevos máximos en los próximos cinco años.

Actualmente, existe una mayor inquietud en las y los especialistas ante la frecuencia y gravedad de las inundaciones, los incendios forestales, el aumento en el nivel del mar y las sequías, aunado a la creciente preocupación por la migración y el desplazamiento relacionados con el clima, considerando estos fenómenos naturales como una señal de que la brecha para prevenir consecuencias más graves se cierra rápidamente. Los reguladores y legisladores de todo el mundo exigen cada vez más que las organizaciones tomen acciones claras, siendo la revelación de información sobre el clima una prioridad para múltiples grupos de interés a nivel global.

Un ejemplo de esto sucedió en las asambleas de 2023 en EE.UU., en las que se registró un aumento de propuestas por parte de los accionistas respecto al clima y diferentes cuestiones relacionadas con temas ASG, así como de diversidad, equidad e inclusión (DEI); no obstante, se reconoció que existió una marcada disminución de apoyo. A pesar de este decrecimiento, la mayoría de los inversionistas siguen considerando las cuestiones materiales como prioritarias.

En este contexto, existen preguntas cruciales que deben estar en el centro de las conversaciones del Consejo de Administración sobre el clima y temas ASG:

- ¿Qué cuestiones ASG son materiales o estratégicas para la empresa?

En el ámbito ASG, el término *material* no tiene el mismo significado que en el contexto de la Ley del Mercado de Valores o la regulación contable. Las cuestiones ASG de importancia variarán según la empresa e industria. Para algunas organizaciones su análisis de materialidad se inclina hacia temas de medio ambiente, el cambio climático y la emisión de gases de efecto invernadero (GEI), mientras que para otras puede estar enfocado en cuestiones DEI y sociales, por lo que los consejos de administración deben estar muy familiarizados con el análisis de doble materialidad.

- ¿Cómo está integrando la empresa estos temas en sus actividades centrales de negocio (estrategia, operaciones, administración de riesgos, incentivos y cultura corporativa) para impulsar el desempeño a largo plazo?
- ¿Existe entendimiento y un compromiso claro desde la Alta Dirección, así como la aceptación por parte de toda la organización como parte de la cultura corporativa?
- Considerando que algunas empresas no utilizan el término “ASG” en las comunicaciones internas y externas, ¿la compañía comunica apropiadamente por qué dichos temas son importantes desde el punto de vista material o estratégico?





5. Supervisar los preparativos para el cumplimiento de los nuevos requisitos sobre informes climáticos y de sostenibilidad



Un área importante de enfoque y supervisión del Consejo está directamente relacionada con los esfuerzos de la Dirección General en la preparación para el cumplimiento de los mandatos normativos sobre informes climáticos y de sostenibilidad, ya sea por regulaciones globales, nacionales o estatales, incluyendo aquellas revelaciones que se hagan de forma voluntaria, ya que aumentarán drásticamente en los próximos años. En este sentido, es muy importante monitorear las regulaciones de otros países, particularmente en aquellos en que la organización tenga operaciones, o bien, que formen parte de cadenas de suministro globales o simplemente para tenerlos como referencia, ya sea para informar de manera voluntaria o para cumplir con regulaciones locales.

En México, la Ley General de Cambio Climático marca las reglas de reporte para los diferentes sectores industriales e incluso ya existen algunas regulaciones locales en la materia, como es el caso del estado de Guanajuato, cuya regulación tiene un mayor alcance, comparado de manera general con las regulaciones locales y federales.

Las empresas con operaciones en Europa también deben prepararse y evaluar los impactos potenciales del cumplimiento de las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (ESRS, por sus siglas en inglés), emitidas por la Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés), las cuales abarcan una amplia gama de cuestiones que van más allá del clima, además de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés).

Al respecto, algunos países ya están anunciando la adopción de las normas finales del ISSB, y en casos particulares como Brasil, Japón y el Reino Unido, se comprometieron a considerar la adopción de estas normas, mientras que en Australia decidieron abordar solo los aspectos climáticos. La CSRD también incluye el requisito de que determinadas empresas matrices que se encuentren fuera de la Unión Europea (UE) presenten, a finales de junio de 2026, los informes de sostenibilidad y adopten las normas aplicables, así como los requisitos de información que comenzarán en 2028.

Con la publicación anticipada de las reglas finales de revelación climática de la SEC y el desarrollo de acontecimientos sobre normas internacionales de información, las emisoras que coticen en el mercado de valores de EE.UU., deben determinar cuáles son aplicables, así como el nivel de interoperabilidad entre las mismas. En caso de que las organizaciones decidan incluir en sus divulgaciones informes climáticos y de sostenibilidad, se debe comenzar por seleccionar alguna normatividad aceptable, a fin de darle mayor transparencia y confianza al contenido de este informe.

De igual forma, el Consejo deberá evaluar el estado de preparación de la empresa, considerando el control interno asociado, así como la calidad de los datos, mismo que requerirá actualizaciones periódicas sobre los preparativos de la Administración, incluyendo los análisis de brechas,

recursos, habilidades necesarias y talento para estar en sintonía con los tiempos reglamentarios, ya que es alta la posibilidad de que algunas compañías tengan que cumplir con múltiples normas.

Además del reto que representa el cumplimiento, se debe considerar si las revelaciones son consistentes y revisar el potencial de responsabilidad que conlleve y compararlo con revelaciones más detalladas que surjan en el extranjero. Esta tarea será sumamente importante para la Administración y requerirá de la participación de equipos multidisciplinarios, incluyendo al Comité ASG para supervisar los diferentes aspectos relacionados. En este sentido, es esencial aclarar las responsabilidades de cada comité para la adecuada supervisión del clima y otras cuestiones ASG.





6.

Mejorar la comunicación y coordinación de las actividades de supervisión de riesgos entre el Consejo y sus comités

El panorama de negocios es cada vez más complejo y dinámico, caracterizado por la fusión de riesgos simultáneos que requieren de un enfoque holístico y la supervisión de la Alta Dirección. Existen diferentes categorías de riesgos que están interrelacionadas y las empresas deben abordarlos identificando estas relaciones. Si bien hay entidades que históricamente los han gestionado mediante silos, actualmente ese enfoque ya no es viable y plantea sus propios desafíos. Los inversionistas, reguladores, empresas calificadoras en temas ASG y otras partes interesadas exigen mayor calidad en la información para las revelaciones sobre los riesgos y en la forma en que los consejos y sus comités los supervisan.

Ante esto, el Consejo de Administración debe reevaluar periódicamente los riesgos asignados a cada comité permanente. En este proceso, suele asignarse la responsabilidad de supervisión de una categoría particular a múltiples comités permanentes, por ejemplo: el Comité de Nominación, de Compensación y de Auditoría pueden tener alguna responsabilidad de supervisión superpuesta para temas relacionados con el clima, la gestión de capital humano (HCM, por sus siglas en inglés) y otros riesgos ASG. 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, por ejemplo, sobre los controles y procedimientos internos y de revelación.

En este sentido, los integrantes del Consejo deben fomentar un intercambio de información y coordinación eficaz entre los distintos comités, considerando cuatro acciones clave:

1. Determinar las áreas en las que pueden superponerse las responsabilidades de supervisión del Comité y desarrollar procesos de comunicación y debate frecuentes sobre las actividades de los comités involucrados
2. Mantener la superposición de integrantes de los comités en distintas áreas y su participación simultánea e informal en las reuniones del Comité
3. Realizar reuniones conjuntas cuando un tema de importancia estratégica para varios comités esté en la agenda
4. Llevar a cabo reuniones periódicas con los presidentes de los comités para discutir las actividades de supervisión

Adicionalmente, todos los consejos deben insistir en que los informes del Comité estén enfocados, sean ejecutivos y sólidos.

Para gestionar eficazmente los riesgos de una empresa es esencial contar con un desglose actualizado de riesgos y alinear la estrategia, objetivos, riesgos emergentes, controles internos, incentivos y parámetros de desempeño. El Consejo y cada uno de los comités permanentes deben desempeñar un papel clave para ayudar a garantizar que dentro de toda la organización la estrategia, metas, objetivos e incentivos de la Alta Dirección estén debidamente alineados, que el desempeño se supervise rigurosamente y que la cultura sea la deseada.





7. Definir los momentos críticos en que la Dirección General debe pronunciarse sobre cuestiones sociales

La polarización de los temas sociales y políticos es un desafío cada vez más frecuente en las conversaciones del Consejo, ya que los colaboradores, clientes, inversionistas y otras partes interesadas agudizan su escrutinio sobre las posiciones públicas o el silencio de las empresas. Si bien, a lo largo del tiempo, las organizaciones han experimentado de primera mano consecuencias significativas por generar alguna postura oficial frente a diferentes temas de impacto social, ¿en qué momento la Dirección General debería pronunciarse frente a cuestiones controvertidas?

A saber, existe un creciente riesgo de boicot o afectaciones reputacionales para las empresas que se han pronunciado sobre estos temas, junto con la creciente polarización de la sociedad, los cuales pueden generar que muchas compañías se abstengan a tomar una postura.

Considerando que en el país y en distintas partes del mundo ocurrirán procesos electorales, el Consejo de Administración debe tener claridad respecto a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuál debe ser la postura de la organización sobre la actividad política corporativa y los discursos políticos que se radicalizan?
- ¿Existe responsabilidad por parte de la organización sobre tomar alguna postura?
- ¿Qué pasaría si alguna persona que colabora en la empresa hace uso de la marca para tomar una postura no aprobada por las directrices internas?
- ¿La organización cuenta con algún tipo de norma respecto a los vínculos del negocio con las personas colaboradoras que tienen cierta visibilidad pública?

Es fundamental considerar qué papel debe desempeñar el Consejo de Administración para abordar estas cuestiones y, en colaboración con la Dirección General, establecer parámetros que sean acordes al perfil de la empresa. Algunos consejos tienen políticas escritas; otros tienen un entendimiento informal de que la Dirección General consultará con los líderes del Consejo antes de pronunciarse sobre un tema de esta naturaleza. Además, algunas empresas cuentan con comités multifuncionales para examinar los problemas de forma continua y determinar cuándo es apropiado hablar y cuándo no.





A continuación, presentamos una serie de cuestionamientos que pueden ser de utilidad para determinar si la Dirección General debe o no emitir pronunciamientos sobre temas sociales y políticos que estén teniendo impacto:

- ¿El tema es relevante para la empresa y su estrategia? ¿Está alineado con la cultura, los valores y el propósito organizacional?
- ¿Qué impacto tendrá en el personal, inversionistas, clientes y otras partes interesadas? Comprender con anticipación los temas críticos es vital, ya que el talento elige con mayor frecuencia su lugar de trabajo en función de los valores de la empresa
- Dado que las opiniones de los grupos de interés no son unánimes, ¿cómo deben gestionar la Dirección General y la organización las inevitables críticas a su decisión de pronunciarse o no? Algunas empresas han ajustado su enfoque para abordar los temas sin mencionar lo que se está haciendo en su interior, particularmente después de haber experimentado alguna repercusión al hablar sobre cuestiones sociales y políticas
- Pronunciarse ante estos temas puede ser tan poderoso como no hacerlo. ¿Cómo se enfrentan el Consejo y la Dirección General a esa ambigüedad y a ese riesgo? ¿Cómo valoran las consecuencias de hablar o no hablar al respecto?



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

A pesar de que las empresas reconocen que el talento es su activo más valioso, aún existen asimetrías en las expectativas y la propuesta de valor para su personal, en especial las relacionadas con la remuneración y prestaciones justas, equilibrio entre trabajo y vida personal, incluyendo nuevos esquemas de trabajo que permitan flexibilidad, así como planes de carrera que favorezcan las oportunidades de crecimiento.

En 2024 continuarán los desafíos y se espera un escrutinio constante sobre cómo las organizaciones están ajustando sus estrategias de desarrollo de talento para mantenerse atractivas en un mercado laboral competitivo. Ante esto, las siguientes preguntas pueden ser pauta para abordar estos temas de manera efectiva:

- ¿El Consejo conoce a profundidad la estrategia de talento y su alineación con la de la empresa, así como las necesidades previstas a corto y largo plazo?
- ¿Cuáles son los desafíos para mantener el compromiso de las y los colaboradores en puestos clave?
- ¿Qué beneficios ofrece la compañía al mercado para atraer al talento ante la escasez de personal y habilidades clave?
- ¿La estrategia de talento refleja un compromiso y la alineación con la diversidad, equidad e inclusión en todos los niveles?
- ¿La organización está preparada para atraer, desarrollar y retener al mejor talento en todos los niveles?

Por otro lado, se deben monitorear continuamente las regulaciones globales y tendencias locales, ya que representan un indicio de lo que puede afectar en nuestro país. Por ejemplo, será importante monitorear los acontecimientos de la SEC y la reglamentación global respecto a la HCM, en especial el tema de las revelaciones, incluyendo los procesos para desarrollar métricas y controles relacionados que ayuden a garantizar la calidad de los datos.



Asimismo, será importante contemplar los impactos que tendrá el *nearshoring* de manera local, ya que se prevé que se intensifique la competencia por la búsqueda de talento calificado. Ante este panorama, resulta fundamental que la Dirección General impulse la cultura organizacional y defina la estrategia a seguir, sondeando los riesgos inherentes y generando valor a largo plazo.

En los últimos años, ha incrementado la importancia de mantener un plan de sucesión para la Dirección General, en el cual destaca la necesidad de garantizar que la compañía cuente con procesos definidos para los cambios en su interior, no solo de la Dirección General, sino de las direcciones y posiciones clave, ya sea de forma planificada o no, permanente o temporal. En este sentido, es oportuno que el Consejo se plantee las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan sólidos son los procesos y actividades de planeación de la sucesión del Consejo?
- ¿Se ha actualizado dicho plan para reflejar las aptitudes, habilidades y la experiencia necesarias de la Dirección General para ejecutar la estrategia de la compañía a largo plazo? ¿Estas estrategias han cambiado en los últimos dos años a raíz de la aceleración de la transformación digital y nuevos modelos de negocio?
- ¿Existen planes de sucesión establecidos para otros ejecutivos clave? ¿Qué tan familiarizado está el Consejo con potenciales líderes de dos o tres niveles por debajo de la Alta Dirección?

Planificar la sucesión de la Dirección General es un proceso dinámico y continuo, en el cual el Consejo debe enfocarse en desarrollar una lista de candidatos potenciales de alto nivel, comenzando desde el primer día del nuevo nombramiento.





9. Pensar estratégicamente en el talento, la experiencia y la diversidad dentro del Consejo

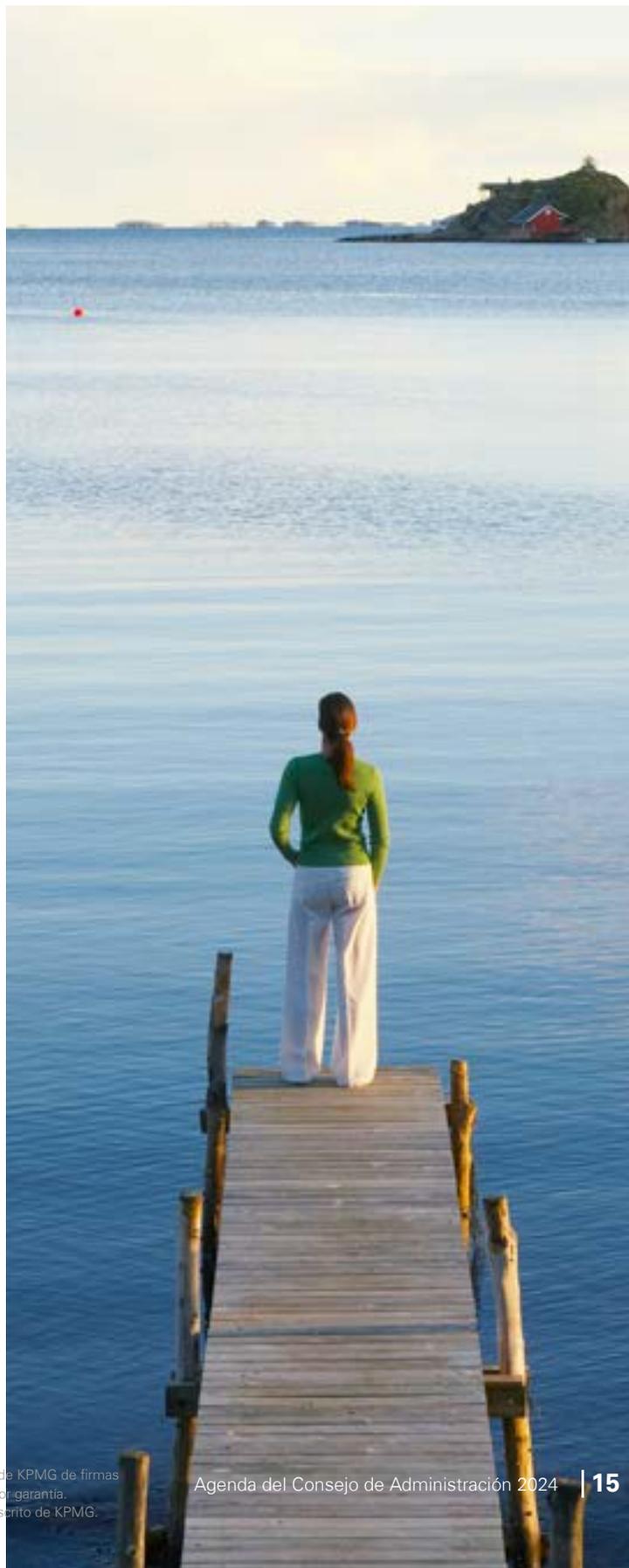
El Consejo de Administración, inversionistas, reguladores y otras partes interesadas siguen enfocándose en cómo se alinea la composición del Consejo con la estrategia de la empresa, particularmente en lo relacionado con la experiencia y la diversidad de sus integrantes.

El creciente interés y participación de los inversionistas en este tema apunta a un desafío central en la composición del Consejo: tener integrantes con experiencia en áreas funcionales clave, críticas para el negocio, y al mismo tiempo, que conozcan ampliamente la industria y la estrategia de la empresa, así como los retos de esta. Algunos consejos de administración han optado por contratar a especialistas externos en áreas funcionales, como las de tecnología o ciberseguridad, así como en las relacionadas con el clima, ASG, HCM, entre otras.

El interés de los inversionistas y accionistas ha aumentado respecto a las habilidades y experiencia individual requerida para contar con un Consejo de Administración preparado, diverso y sobre todo capacitado para enfrentar los desafíos actuales que se encuentran en constante evolución. Este es un tema en el que se espera mayor transparencia por parte de las organizaciones. Tomemos como ejemplo la agenda normativa de la SEC para 2023, misma que vislumbra una mayor revelación sobre la diversidad en el Consejo, lo que indica que la pluralidad seguirá siendo una prioridad.

Es evidente que aún existe un largo camino por recorrer en materia de inclusión y diversidad en los consejos de administración. Por ejemplo, en México, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la representación de consejeras fue de 11.5% en 2022, dentro de los porcentajes más bajos de la OCDE, que contrasta con 31.3% en Estados Unidos, y 35.7% en España. Claramente se debe continuar trabajando en mejorar la participación de mujeres en los consejos en México.⁴

⁴ Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies, OECD, 2022.



Por otro lado, respecto a las mujeres que forman parte del cuerpo directivo de las compañías, se muestran avances significativos, sin embargo, aún queda trabajo por hacer. De acuerdo con el estudio *Mujeres en las empresas. ¿Hemos avanzado?* del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) la participación de las mujeres en los consejos de administración en México en 2023 es de solo 13%, y aunque esto representa un avance respecto a años anteriores, aún está por debajo de los países de América Latina, por lo que es apremiante atender con prontitud este indicador, de lo contrario, se estima que México alcanzaría la participación paritaria en los consejos hasta 2052.⁵

La composición del Consejo, las habilidades, diversidad y renovación deben seguir siendo un área clave de enfoque en 2024. Su conformación debe ser comunicada a los inversionistas institucionales y otras partes interesadas, contando con una mayor revelación y, más importante, preparando estratégicamente a todo el Consejo de Administración para los retos del futuro. Sin duda, una integración de un Consejo que sea plural, incluyente y con perspectiva estará mejor preparado para la toma de decisiones estratégica.

⁵ *Mujeres en las empresas. ¿Hemos avanzado?*, IMCO, 2023.



Acerca de KPMG Board Leadership Center en México

Es un programa global con presencia local exclusivo para integrantes 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.

© 2024 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.