

Sobre la agenda 2023 de las juntas directivas

KPMG Board Leadership Center

12 de diciembre de 2022

Los procesos relativos a la supervisión y gobierno corporativo en las entidades se verán sometidos a prueba por múltiples desafíos este año: inestabilidad económica a nivel mundial, la guerra en Ucrania, interrupciones en la cadena de suministros, riesgos en materia de seguridad en el ciberespacio, en el ámbito regulatorio y riesgos vinculados con incumplimientos tales como igualdad de remuneración y un mercado de talentos reducido.

Tanto el entorno comercial como el de riesgo han cambiado dramáticamente durante el último año debido a mayor inestabilidad política, la inflación galopante y la perspectiva de una recesión mundial como ingredientes que han sido añadidos al cóctel de riesgos macroeconómicos al que las empresas se enfrentarán en 2023. La creciente complejidad y el aglutinamiento de riesgos que se producen simultáneamente, así como su interrelación, aumentan la presión que ya existe sobre las juntas directivas para que manejen una gestión de riesgos y los procesos de supervisión bajo una orientación holística.

En semejante entorno operativo cargado de volatilidad, las exigencias provenientes de los empleados, reguladores, inversionistas y otras partes de interés respecto a una mayor transparencia y comunicación continuarán intensificándose, particularmente en materia de seguridad en el ciberespacio, clima y otros riesgos del ámbito ESG.

Con base en las perspectivas recogidas a través de nuestras encuestas más recientes y a la interacción sostenida con las directivas y el liderazgo empresarial, destacamos nueve aspectos que las juntas directivas deberían tomar en consideración, a medida de que se configuran y ejecutan sus agendas para el 2023:

- **Necesidad de conservar el enfoque en el modo cómo la gerencia maneja los riesgos geopolíticos, económicos y la incertidumbre.**
- **Monitorear los proyectos de la gerencia con el fin de erigir y preservar la resiliencia en la cadena de suministros.**
- **Reevaluar la estructura del comité de la junta directiva y las responsabilidades asociadas con la vigilancia de riesgos.**

- **Mantener la materia ESG dentro de los debates sobre riesgo y estrategia, la cual incluye los riesgos relacionados con el clima y la IDE. Necesidad de mantenerse actualizados en los desarrollos regulatorios, tanto en Estados Unidos como a nivel mundial.**
- **Aclarar cuando deberían los CEO pronunciarse sobre los asuntos sociales.**
- **Enfocarse en la seguridad en el ciberespacio, privacidad de datos e inteligencia artificial (IA) de manera holística como parte de la gobernanza de datos.**
- **Priorizar el talento, gestión de capital humano (HCM, por sus siglas en inglés) y la sucesión del CEO.**
- **Comprometerse proactivamente con accionistas, activistas y otras partes de interés.**
- **Pensar en forma estratégica en el talento, experticia y diversidad dentro de la sala de juntas.**



Necesidad de conservar el enfoque en el modo cómo la gerencia maneja los riesgos geopolíticos, económicos y la incertidumbre.

A medida que nos adentramos en el 2023, los acontecimientos de la guerra en Ucrania, las tensiones con China, las interrupciones en la cadena de suministros, los déficits energéticos en Europa, la seguridad en el ciberespacio, la inflación, las crecientes tasas de interés, la inestabilidad del mercado, las tensiones comerciales y el riesgo de una recesión mundial continuarán impulsando la volatilidad e incertidumbre en todas partes.

Tal entorno reclamará la continua actualización del perfil de riesgo de las empresas y mayor planificación de los escenarios, así como la realización de pruebas de tensión sobre los supuestos estratégicos y de análisis a los escenarios negativos. Los líderes tendrán que evaluar con qué velocidad evolucionan los riesgos, su interactividad, el potencial para la ocurrencia de múltiples crisis simultáneas y si la estrategia empresarial cuenta o no con la flexibilidad requerida para pivotar.

Supervise la reevaluación de la gerencia en cuanto a los procesos para la identificación y gestión de estos riesgos y su impacto en la estrategia y operaciones de la empresa.

- ¿Existe algún proceso efectivo para monitorear cambios en el entorno externo y emitir alertas tempranas sobre los ajustes que deberían hacerse a la estrategia?
- ¿La empresa cuenta con la preparación necesaria para soportar una crisis económica?

Ayude a la gerencia a mantenerse enfocada en cómo cambia el panorama general. Es necesario unir extremos, tener un pensamiento diferente, mantenerse ágiles y alerta a lo que sucede en el mundo. Disrupción, estrategia y riesgo deberían ser temas conectados e integrados a los debates que se llevan a cabo en la sala de juntas.

Desafíe y cuestione los planes de respuesta de la gerencia ante una crisis.

- ¿Son suficientemente sólidos? ¿Se han puesto a prueba activamente? ¿Son tácticamente estratégicos? ¿Están suficientemente actualizados según las necesidades?
- ¿Se incluyen en ellos protocolos de comunicación a fin de mantener a la junta directiva debidamente informada de los acontecimientos y de la respuesta por parte de la empresa? ¿Hay capacidad para determinar si es procedente divulgar información a nivel interno y/o externo, y cuándo debería hacerse?

Incorpore los elementos de continuidad y adaptación en los debates. La adaptación o resiliencia es la capacidad de recuperarse cuando algo sale mal y levantarse nuevamente con opciones estratégicas viables, de mantenerse competitivos y a la vanguardia en caso de alguna crisis como un ataque cibernético generalizado, de *ransomware* o una pandemia.



Monitorear los proyectos de la gerencia con el fin de erigir y preservar la adaptabilidad en la cadena de suministros.

Las empresas continúan sorteando presiones y agotamientos sin precedentes que experimenta en la cadena de suministros y el objetivo último es garantizar ese suministro y su supervivencia. En medio de constantes intranquilidades, muchas de ellas llevan a cabo grandes esfuerzos por atender las vulnerabilidades y mejorar la resiliencia y sostenibilidad. Las juntas directivas deben ayudarlas a garantizar que los proyectos de la gerencia concebidos para repensar, rehacer o restaurar cadenas de suministros en estado crítico, se lleven a cabo efectivamente mediante:

- Actualización de las evaluaciones sobre riesgo y vulnerabilidad de la cadena de suministros
- Diversificación de la base de proveedores
- Reexamen de la estructura y huella de la cadena de suministros
- Desarrollo de más cadenas de suministros a nivel local y regional
- Despliegue de la tecnología para mejorar tanto la visibilidad como la gestión de riesgo en la cadena de suministros
- Mejoramiento de la seguridad en el ciberespacio vinculada a la cadena de suministros para expandir su resiliencia ante la disrupción y reducir el riesgo de filtraciones de datos, por ejemplo, a través de SolarWinds y Kaseya
- Desarrollo de planes para atender futuras disrupciones

Más importante aún, ¿se están impulsando los proyectos relacionados con la cadena de suministros con visión y estrategia de carácter general? ¿Quién ejerce el liderazgo en este esfuerzo conectando puntos críticos y asumiendo responsabilidades?

Las juntas directivas necesitan, a su vez, refinar el enfoque sobre los esfuerzos de la empresa en gestionar una amplia gama de riesgos en materia ESG en su cadena de suministros. Dichos riesgos, particularmente el cambio climático y otros de índole medioambiental también, así como los riesgos asociados con el aspecto social: derechos humanos, trabajo forzado, trabajo infantil, salud y seguridad laboral; inclusión, diversidad y equidad (IDE) en la cadena de suministros, representan riesgos significativos en el ámbito regulatorio y de cumplimiento, así como riesgos reputacionales para la empresa.



Reevaluar la estructura del comité de la junta directiva y las responsabilidades asociadas con la vigilancia de riesgos.

La creciente complejidad y el aglutinamiento de riesgos que se producen simultáneamente, requieren el manejo de una gestión de riesgos y de los procesos de supervisión bajo una orientación holística. A su vez, los inversionistas, reguladores, firmas calificadoras en materia ESG y otras partes de interés exigen revelaciones con mayor calidad, particularmente respecto al clima, la seguridad en el ciberespacio y otros riesgos asociados a la materia ESG; así como también respecto al modo como las juntas directivas y sus comités llevan a cabo la supervisión de la gestión de éstos.

Considerando este desafiante entorno, muchas juntas directivas reevalúan los riesgos asignados a cada junta permanente. En este proceso, toman en consideración una educación de las principales categorías de riesgo asignadas al comité de auditoría y que exceden de sus responsabilidades medulares de supervisión, a saber: información financiera, controles internos relacionados y supervisión de auditores internos y externos, mediante la transferencia de ciertos riesgos a otros comités o la potencial creación de uno nuevo.

El reto para las juntas directivas está en definir claramente las responsabilidades vinculadas a la supervisión de riesgos de cada junta permanente, identificar áreas de solapamiento e implementar tanto una estructura en el comité como en los procesos de gobernanza que facilite la posibilidad de compartir información y coordinar con los comités. Si bien la estructura y las responsabilidades de supervisión varían según la empresa e industria de que se trate, recomendamos cuatro áreas de enfoque:

- ¿El comité de auditoría cuenta con el tiempo e integrantes experimentados y con las habilidades necesarias para supervisar áreas de riesgo (más allá de sus responsabilidades medulares) que le sean asignadas, tales como seguridad en el ciberespacio, privacidad de datos, cadena de suministros, ámbito geopolítico, clima y otros riesgos asociados a la materia ESG; así como con la idoneidad de los sistemas y procesos generales Enterprise Risk Management (ERM) de la gerencia?
- ¿Existe algún otro comité de la junta con el tiempo, la composición y habilidades necesarias para supervisar una categoría particular de riesgos? ¿Existe la necesidad de un comité adicional para el ámbito de tecnología, sostenibilidad o riesgo? ¿Existe la necesidad de contar con nuevos directores con habilidades o experiencia necesarias para ayudar a la junta directiva a supervisar riesgos específicos?
- Reconozca que difícilmente un determinado riesgo se puede enmarcar perfectamente en una sola categoría, como si se tratase de un silo. Si bien muchas empresas han gestionado los riesgos históricamente como si se tratase de un silo, ese enfoque ya no es viable y acarrea riesgos propios.
- Identifique los riesgos para los cuales los múltiples comités tienen responsabilidades de supervisión y delimite con claridad las responsabilidades de cada uno. Por ejemplo, en la supervisión del clima y otros riesgos en materia ESG, el comité de nominaciones y gobernanza (o comité de sostenibilidad), el comité de remuneraciones y los comités de auditoría probablemente tengan cada uno algunas responsabilidades de supervisión. Y en los casos donde la supervisión en materia de seguridad en el ciberespacio corresponde a un comité de tecnología (o a otro comité), el de auditoría también puede llegar a tener ciertas responsabilidades. A los fines de supervisar el riesgo efectivamente cuando dos o tres comités estén involucrados, las juntas directivas necesitarán pensar diferente sobre cómo se coordinan las actividades del comité. Por ejemplo, algunas juntas directivas han establecido un comité de su mismo nivel en materia ESG, compuesto por miembros de las juntas permanentes existentes, enfocado en las revelaciones y asuntos en materia ESG. Vea también [On the 2023 audit committee agenda](#).

Resulta fundamental para gestionar efectivamente los riesgos de una empresa mantenerse alineados en los aspectos cruciales como la estrategia, los objetivos, riesgos, controles internos, incentivos y métricas de desempeño. El entorno empresarial actual hace que mantener estos aspectos alineados sea particularmente desafiante. La junta directiva en su totalidad y cada uno de los comités permanentes deberían desempeñar

un rol clave al momento de ayudar a garantizar que, desde la cúspide hasta la base, la estrategia, los objetivos e incentivos de la gerencia estén adecuadamente alineados, que el desempeño sea monitoreado rigurosamente y que la cultura de la empresa sea la que verdaderamente se desea.



Mantener la materia ESG dentro de los debates sobre riesgo y estrategia, la cual incluye los riesgos relacionados con el clima y la IDE. Necesidad de mantenerse actualizados en los desarrollos regulatorios, tanto en Estados Unidos como a nivel mundial.

El modo como las empresas atienden el cambio climático, la IDE y otros asuntos en materia ESG es percibido por los inversionistas, las firmas de investigación y calificación, los activistas, empleados, clientes y reguladores como elemento esencial para la empresa y fundamental para la generación de valor a largo plazo. En momentos de baja confianza en el gobierno y las instituciones, se requiere que las empresas hagan más por solucionar los problemas sociales o corren el riesgo de perder la licencia para operar en lo que respecta a su responsabilidad social.

Si bien existen inversiones por el orden de los miles de millones de dólares en diversos tipos de fondos en materia ESG, hay también un retroceso con respecto a la misma materia ESG a medida que algunos estados y funcionarios públicos están esforzándose cada vez más por impedir que los inversionistas, particularmente los fondos de pensiones estatales, ponderen los asuntos ESG en la toma de decisiones al momento de invertir.

Forbes ha tomado nota de este retroceso y, de hecho, considera que puede llegar a ser positivo para el ámbito ESG: “El reciente retroceso en materia ESG es un signo de que está evolucionando con partes de interés tomando medidas para que los esfuerzos en esta área sean coherentemente tangibles, significativos y susceptibles de medición. Evocar enfoques sin fundamento ayuda a fortalecer el diseño y la toma de acciones adecuadas. Muchos líderes empresariales están haciendo uso de la crítica a los programas ESG para analizar su enfoque actual y replantearse sus estrategias para crear mayor valor y generar impacto.”

Los asuntos de importancia en materia ESG varían según la empresa e industria de que se trata. Para algunos, se inclina hacia el medioambiente, el cambio climático y la emisión de gases de efecto invernadero. Para otros, se decanta por la DEI y los problemas sociales.

- ¿Cómo ayuda la junta directiva a garantizar que estos problemas sean prioridades para la empresa y que la empresa cumpla sus compromisos?
- ¿Cómo integra la empresa estos asuntos en sus actividades comerciales medulares (estrategia, operaciones, gestión de riesgo, incentivos y cultura corporativa) para impulsar el desempeño a largo plazo?
- ¿Existe clara adhesión y liderazgo consolidado desde la cúspide, así como aceptación plena a lo largo y ancho de la empresa?

¹ John M. Bremen, “Why the Pushback on ESG is Good for ESG”, 16 de junio de 2022.

- ¿Tiene la gerencia capacidad para identificar los riesgos que representa la práctica de *greenwashing*?

Las exigencias que se hacen en torno a revelaciones con mayor nivel de calidad en materia del clima y ESG deberían incitar a las juntas directivas y equipos gerenciales para reevaluar y ajustar su gobernanza y estructura de supervisión conforme a estos riesgos específicos. También para monitorear los desarrollos regulatorios provenientes tanto de la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) como del resto del mundo en estos ámbitos. De hecho, el escrutinio se ha intensificado mediante las propuestas efectuadas por la SEC para la elaboración de normas sobre revelaciones en materia del clima y seguridad en el ciberespacio, la esperada elaboración de normas, ambién por parte de la SEC, sobre revelaciones asociadas con la gestión de capital humano (HCM); las recientes acciones de cumplimiento emprendidas por la Comisión relacionadas con el medioambiente, asuntos sociales y gobernanza, las propuestas efectuadas por accionistas en esta misma materia otras propuestas similares y sobre sostenibilidad originadas en la Unión Europea, Reino Unido, etc.



Aclarar cuando deberían los CEO pronunciarse sobre los asuntos sociales.

Desde el trascendental caso Roe v. Wade y el derecho a voto, pasando por el cambio climático y la inclusión, la diversidad y la equidad los asuntos sociales y políticos polarizados se están posicionando al frente y en el centro de las salas de junta, a medida que los empleados, clientes, inversionistas y partes de interés afinan su minucioso examen sobre las posiciones públicamente adoptadas por la empresa o su silencio total. ¿Cuándo debería un CEO pronunciarse sobre temas controversiales, si es que debería hacerlo, y cuáles son sus potenciales consecuencias?

Considere el papel que la junta directiva debería desempeñar en el establecimiento de parámetros para que el CEO funja como la voz de la empresa. Algunas juntas directivas cuentan con políticas preparadas por escrito, otras se apoyan en un sobre entendimiento informal de que el CEO confirmará con el liderazgo de la junta directiva antes de pronunciarse sobre un tema controversial. Algunas empresas tienen comités interfuncionales para vetar los temas casuísticamente a los fines de determinar cuándo un determinado discurso es apropiado.

Los directores y líderes empresariales con los que hemos conversado identifican ciertos criterios o consideraciones para establecer cuando debe o no debe el CEO pronunciarse sobre temas altamente cargados social y políticamente:

- ¿Es relevante el tema para la empresa y su estrategia?
¿Se alinea el tema con la cultura, valores y propósito de la empresa?
- ¿Cómo resonará el discurso en los empleados, inversionistas, clientes y otras partes de interés de la empresa? En un mercado laboral reducido, los empleados con frecuencia escogen el lugar para trabajar con base en los valores de la empresa, lo que incluye su disposición para hablar abiertamente sobre algunos temas como el de la Inclusión, Diversidad y Equidad (IDE).

- El hecho de no pronunciarse sobre ciertos temas puede llegar a ser tan impactante como llegar a hacerlo. ¿Cómo alcanzan un acuerdo el CEO y la junta directiva respecto a esta ambigüedad y el riesgo que implica? ¿Cómo ponderan las consecuencias de transmitir o no una determinada posición?
- En virtud de que no existe uniformidad en la visión de las partes de interés, ¿Cómo deberían los CEO y las empresas gestionar la inexorable crítica por su decisión de hablar o no hablar? Tras experimentar la reacción por hablar de temas sociales o políticos, algunas empresas han ajustado su enfoque a efectos de emprender acciones sin proclamar con bombos y platillos lo que están haciendo.
- Asegúrese de que el cabildeo de la empresa y sus contribuciones políticas estén en perfecto alineamiento con su discurso.



Enfocarse en la seguridad en el ciberespacio, privacidad de datos e inteligencia artificial (IA) de manera holística como parte de la gobernanza de datos.

Las amenazas a la seguridad en el ciberespacio son dinámicas y el impacto asociado a ellas sigue intensificándose. La aceleración de la IA y las estrategias digitales, la creciente sofisticación en los métodos de hacking y ataques de ransomware, la ausencia de definición en las líneas de responsabilidad entre usuarios, empresas, vendedores y dependencias gubernamentales, han elevado el riesgo asociado a la seguridad en el ciberespacio y el sitio que tienen dentro de las agendas de las juntas directivas y comités.

Las juntas directivas han dado pasos agigantados en el monitoreo de la gestión efectiva en materia de seguridad en el ciberespacio. Por ejemplo, algunas cuentan con mayor experticia dentro de la junta y los respectivos comités (aun cuando dicha experticia pueda ser incipiente). Otros esfuerzos incluyen la preparación de reportes interactivos de la empresa y de reportes específicos por la línea de negocio para destacar y priorizar riesgos, vulnerabilidades y amenazas más serias, incumplimientos vinculados a elementos tácticamente estratégicos y escenarios de respuesta; así como los debates sostenidos con la gerencia sobre la evaluación de riesgos llevada a cabo continuamente por un tercero respecto al programa sobre seguridad en el ciberespacio de la empresa.

A pesar de estos esfuerzos, la creciente sofisticación de los ciberataques y la complejidad de la gestión de riesgos en materia de seguridad en el ciberespacio apuntan a una prolongada cadena de desafíos para el futuro.

Estos temas y las frecuentes fallas para atender las inquietudes han impulsado a los entes reguladores a tomar acciones. La junta directiva debe monitorear los desarrollos alcanzados en la propuesta efectuada por la SEC sobre **Cybersecurity Risk Management, Strategy, Governance, and Incident Disclosure** así como los preparativos de la gerencia para su cumplimiento.

La propuesta de regulación de la SEC establecería, entre otros aspectos, un periodo límite de cuatro días hábiles para reportar un incumplimiento material en materia de seguridad en el ciberespacio (antes de que la información relevante llegue a estar disponible), no permitiría el reporte extemporáneo de incidentes so pena de cumplimiento forzoso conforme a la ley o sometimiento a una investigación por motivos de seguridad nacional, y requeriría la revelación sobre experticia en materia de seguridad en el ciberespacio dentro de la junta. Se esperan acciones definitivas de la SEC respecto a la regulación propuesta para la primavera de 2023.

Si bien la gobernanza de datos se solapa con la seguridad en el ciberespacio, aquella es más amplia e incluye el cumplimiento de normas y reglamentos sobre privacidad específicos para la industria, así como normas y reglamentos sobre privacidad de datos que rigen la forma cómo los datos personales de clientes, empleados o vendedores se procesan, almacenan, recopilan, usan, comparten y eliminan. La gobernanza de datos también incluye políticas y protocolos relativos a la ética sobre uso de datos, particularmente, sobre cómo gestionar la tensión existente entre el modo legalmente permitido en que la empresa puede hacer uso de los datos del cliente y las expectativas del cliente respecto a cómo serán utilizados sus datos. El manejo de esta tensión representa riesgo significativos a la reputación y a la confianza para las empresas y además, un desafío crítico al liderazgo.

Para supervisar la seguridad en el ciberespacio y la gobernanza de datos de un modo más holístico:

- Insista en un marco sólido de gobernanza de datos que establezca con claridad qué tipo de datos se recopilan, cómo se almacenan, manejan y utilizan, quién toma y cómo se toman decisiones en torno a estos asuntos.
- Aclare cuáles de los líderes empresariales son responsables por la gobernanza de datos a lo largo y ancho de la empresa, incluyendo los roles de Dirección de Productos, Dirección de Información, Oficina de Seguridad de la Información, Dirección de Protección de Datos y Dirección de Cumplimiento.
- Reevalúe cómo la junta directiva, a través de su estructura del comité, asigna y coordina la responsabilidad de supervisión respecto a la seguridad en el ciberespacio y los marcos de gobernanza de datos de la empresa, incluida la privacidad, ética e higiene.

Existe un área cada vez más crítica en la gobernanza de datos y es el uso en la empresa de la IA para analizar datos como parte del proceso de toma de decisiones. Las juntas directivas deberían comprender el proceso de cómo se desarrolla y despliega la IA. ¿Cuáles son los sistemas y procesos más críticos de la IA desplegados por la empresa? ¿En qué medida se encuentra el sesgo, consciente o inconsciente, integrado en la estrategia, desarrollo, algoritmos, despliegue y resultados de los procesos habilitados por Inteligencia Artificial? ¿Cuáles riesgos regulatorios de cumplimiento y reputacionales representa el uso de Inteligencia Artificial por parte de la empresa, dado el enfoque global regulatorio, particularmente sobre la necesidad de contar con procesos de gobernanza corporativa para atender los riesgos asociados al uso de

inteligencia artificial, tales como el sesgo y la privacidad?
¿Cómo mitiga la gerencia estos riesgos?

Muchos directorios pueden no sentirse cómodos con la responsabilidad de supervisar el riesgo asociado al uso de inteligencia artificial debido a la carencia de experticia. Pero, como lo expresa Debevoise & Plimpton: “Tal y como lo ha dejado claramente establecido la SEC respecto a la seguridad en el ciberespacio, las juntas directivas necesitan encontrar la forma de cumplir sus obligaciones de supervisión, aún en áreas que son de carácter técnico, si las mismas representan riesgos para la empresa, lo cual ya es una realidad en el caso de la inteligencia artificial en algunas empresas. Ello no significa que los directores deben convertirse en expertos en inteligencia artificial o que deben involucrarse en las operaciones diarias vinculadas a la inteligencia artificial o su gestión de riesgo. Pero, los directores de empresas con programas significativos implementados y basados en inteligencia artificial deberían considerar el modo de garantizar la supervisión efectiva a nivel de junta directiva en lo que respecta a las crecientes oportunidades y riesgos que representa la inteligencia artificial.”²



Priorizar el talento, gestión de capital humano (HCM, por sus siglas en inglés) y la sucesión del CEO.

La mayoría de las empresas han sostenido en el tiempo que sus empleados son el activo más valioso. El COVID-19, la dificultad para localizar, desarrollar y retener el talento en el entorno actual y una economía cada vez más basada en el conocimiento han resaltado la importancia del talento y gestión de capital humano; y también han modificado la dinámica que existía entre empleados y empleadores. Este fenómeno de empoderamiento de los empleados ha incitado en muchas empresas y juntas directivas el replanteamiento de su propuesta de valor para los empleados.

Si bien el cambio más dramático en la propuesta de valor para los empleados tuvo lugar durante la pandemia, el empoderamiento de los empleados no ha disminuido y éstos exigen remuneraciones y beneficios justos, equilibrio entre trabajo y vida personal, que incluya mayor flexibilidad, asignaciones laborales que despierten su interés y oportunidades para avanzar. Desean también trabajar para una empresa cuyos valores incorporen el compromiso con la IDE y una variedad de temas asociados a la materia ESG y que estén en alineamiento con sus valores propios.

En 2023 esperamos un continuo escrutinio sobre la forma como las empresas están ajustando sus estrategias para el desarrollo de talento con miras a enfrentar el desafío de hallar, desarrollar y retener el talento en medio de un mercado laboral restringido.

¿Comprende la junta directiva a cabalidad la estrategia asociada al talento en la empresa y su alineación con la estrategia ampliada, así como sus pronósticos de necesidades en el corto y largo plazo?
¿Cuáles son los desafíos al momento de mantener los roles cubiertos con empleados debidamente comprometidos? ¿Cuáles categorías se encuentran con bajos niveles y cómo planea la empresa obtener exitosamente para obtener este tipo de talento?
¿Refleja la estrategia asociada al talento un compromiso con la Inclusión, Diversidad y Equidad en todos los niveles? A medida que los *millennials* y empleados más jóvenes se incorporan a la

² Avi Gesser, Bill Regner y Anna Gressel, “AI Oversight is Becoming a Board Issue”, Debevoise & Plimpton LLP en el evento HLS Forum on Corporate Governance celebrado el 26 de abril de 2022.

fuerza laboral en grandes números y los bancos de talento se vuelven globalmente diversificados, ¿se posiciona la empresa como una entidad capaz de atraer, desarrollar y retener el mejor talento en todos los niveles requeridos?

Además de monitorear el desarrollo en la elaboración de normas por parte de la SEC y a nivel mundial, las juntas directivas debería debatir con la gerencia las revelaciones sobre la gestión de capital humano en la empresa en el formulario 10-K para 2022, incluyendo los procesos de la gerencia para el desarrollo de métricas y controles relacionados que garanticen la calidad de los datos, para así ayudar a garantizar también que las revelaciones muestren fehacientemente el compromiso de la empresa con los problemas más críticos en materia de gestión de capital humano. La gestión de capital humano muy probablemente se volverá una importante área de enfoque durante el periodo de celebración de asambleas anuales de accionistas en 2023, considerando el alto nivel de interés evidenciado por los inversionistas en este tema.

Es fundamental para todo esto contar con el CEO correcto en el cargo e impulsar la cultura y estrategia, sortear el riesgo y generar valor a largo plazo para la empresa. La junta directiva debería coadyuvar a garantizar que la empresa esté preparada para un cambio de CEO, ya sea planificado o no planificado, con ocasión de una emergencia en forma interina o permanente.

La planificación de la sucesión del CEO es un proceso dinámico, continuo y la junta directiva debería en todo momento enfocarse en desarrollar una reserva de miembros de la alta gerencia y de potenciales candidatos para ocupar el cargo de CEO. La planificación de la sucesión debería comenzar el mismo día del nombramiento de un nuevo CEO. ¿Cuán sólidos son los procesos y actividades de la junta directiva, relativos a la planificación de la sucesión del CEO? ¿Se ha actualizado el plan de sucesión para reflejar las habilidades y experiencia del CEO necesarios para llevar a cabo la estrategia a largo plazo de la empresa? En muchos casos, estas estrategias han cambiado durante los últimos dos años. ¿Existen planes de sucesión en la palestra para otros ejecutivos clave? ¿Cómo llega la junta directiva a conocer a los líderes con altos potenciales ubicados en dos o tres niveles por debajo de la alta gerencia?



Comprometerse proactivamente con accionistas, activistas y otras partes de interés.

Hay dos desarrollos efectuados por la SEC que constituirán importantes áreas de enfoque para las juntas directivas en sus próximos compromisos con los accionistas y partes de interés. Con anticipación al periodo de celebración de asambleas anuales de accionistas en el 2023, la SEC adoptó una “**norma de remuneración versus desempeño**” que exige nuevas y detalladas revelaciones por parte de los representantes y en las declaraciones de información para los ejercicios económicos que finalizan el 16 de diciembre de 2022 o con posterioridad a esa fecha. **Las normas universales sobre representación** de la SEC, que requieren el uso de cartas poder “universales” en todas las elecciones de la directiva, ya están en vigencia. La obligatoriedad del uso de una carta poder universal puede fungir como un importante apalancamiento, fomentando un mayor enfoque sobre las habilidades y

experiencia de los directores individuales y facilitando el lanzamiento de una sana competencia entre representantes.

Considerando la intensidad del enfoque de los inversionistas y partes de interés en la remuneración y desempeño de los ejecutivos, así como en el riesgo asociado al clima, la materia ESG y de IDE, particularmente en el contexto de generación de valor a largo plazo; el compromiso con los accionistas y partes de interés debe seguir siendo una prioridad. Los inversionistas y partes de interés institucionales hacen responsables a las juntas directivas, cada vez con mayor frecuencia, por el desempeño de la empresa y prosiguen en sus exigencias por mayor transparencia, incluyendo el compromiso directo con directores independientes en asuntos de amplio espectro como la estrategia, la materia ESG y la remuneración. De hecho, la transparencia, autenticidad y confianza no sólo son importantes para los inversionistas, sino para los empleados, clientes, proveedores y comunidades, haciendo todos ellos responsables de ello a las empresas y juntas directivas.

La junta directiva debería solicitar actualizaciones periódicas por parte de la gerencia acerca de las actividades y compromisos de la empresa:

- ¿La empresa conoce, se compromete con y comprende a cabalidad las prioridades de sus más grandes accionistas y partes de interés clave?
- ¿Están comprometidas las personas correctas con estos accionistas y partes de interés? ¿Cómo está cambiando el rol a cargo de las relaciones con los inversionistas (IR, por sus siglas en inglés)?
- ¿Cuál es la posición de la junta directiva respecto al sostenimiento de reuniones con inversionistas y partes de interés? ¿Cuáles directores independientes deberían involucrarse?

En síntesis, ¿está la empresa brindando a los inversionistas y partes de interés una visión clara y actual sobre su desempeño, desafíos y perspectivas a largo plazo, libre de *greenwashing*? Los inversionistas, reguladores y otras partes de interés están llamando la atención a las compañías y juntas directivas con mayor frecuencia sobre su deficitaria atención a los reclamos y compromisos asociados con la materia ESG.

Tal como lo reflejan las tendencias en la votación de representantes en 2022, la estrategia, remuneración de los ejecutivos, desempeño de la gerencia, riesgo en materia del clima, otras iniciativas en materia ESG, IDE, gestión de capital humano, composición y desempeño de la junta directiva permanecerán entre corchetes en el radar de los inversionistas durante el periodo de celebración de asambleas anuales de accionistas en 2023. También puede esperarse que los inversionistas y partes de interés se enfoquen en cómo las empresas adaptan sus estrategias para atender las incertidumbres y dinámicas económicas y geopolíticas que moldean el entorno comercial y de riesgo en 2023.

Contar con “mentalidad de activista” es más importante que nunca, particularmente dada la convergencia del activismo en materia ESG con el activismo más tradicional de los fondos de inversión, así como de las normas de representación universal que permitirán a los activistas hacer uso de la carta poder universal para apalancarse en sus negociaciones con las juntas directivas.



Pensar en forma estratégica en el talento, experticia y diversidad dentro de la sala de juntas.

Las juntas directivas, reguladores y otras partes de interés se enfocan cada vez más en la alineación de la composición de la junta directiva, particularmente en la experticia y diversidad de los directores, con la estrategia de la empresa.

De hecho, el creciente nivel de compromiso del inversionista en este tema apunta al desafío principal relativo a la composición de la junta directiva: contar con directivos experimentados en áreas funcionales esenciales para el negocio, y que cuenten también con profunda experiencia en la industria y entendimiento de la estrategia de la empresa y los riesgos asociados con ella. Resulta importante reconocer que muchas juntas directivas no contarán con “expertos” en todas las áreas funcionales tales como seguridad en el ciberespacio, clima, gestión de capital humano, etc., y se verán en la necesidad de contratar experticia externa.

El desarrollo y mantenimiento de una junta directiva de alto desempeño que añada valor requiere un enfoque proactivo para la construcción de la junta directiva con diversidad de habilidades, experiencia, pensamiento, género y raza/etnicidad. Si bien la determinación de las necesidades actuales y futuras de la empresa constituye el punto de partida para la composición de la junta directiva, existe una amplia variedad de asuntos relativos a esta composición que exigen el enfoque y liderazgo de aquella, incluyendo la planificación de la sucesión de los directores y líderes (del director principal y de quienes presiden los comités), el reclutamiento de directores, su permanencia,

diversidad, evaluación de la junta directiva y de los directores individualmente y la remoción de aquellos cuyo rendimiento sea insuficiente. Las juntas directivas necesitan “contar su historia” sobre la composición, el conjunto de habilidades, liderazgo y funcionamiento de la junta directiva y sus comités.

Las juntas directivas han logrado avances en materia de diversidad, pero el cambio se ha producido lentamente. Según el S&P 500 Board Diversity Snapshot de la firma de consultoría Spencer Stuart para 2022, 46% de los nuevos directores agregados durante el periodo de celebración de asambleas anuales de accionistas en 2022 son afrodescendientes, hispanos/latinos, asiáticos, indígenas americanos/nativos de Alaska y directores multirraciales; impulsados significativamente por un incremento en el reclutamiento de directores afrodescendientes. 46% de los nuevos directores son mujeres. No obstante, debido a una baja rotación en la sala de juntas, la adición de nuevos directores provenientes de grupos subrepresentados ha tenido poco impacto sobre la diversidad general de las juntas enumeradas por S&P 500. Sólo un 22% de todos los directores enumerados por S&P 500 en 2022 pertenecen a estos grupos subrepresentados. Y las mujeres representan ahora 32% de la totalidad de directores enumerados por S&P 500.³

La composición de la junta directiva, su diversidad y renovación deberían continuar siendo áreas clave de enfoque durante 2023, como tema para comunicaciones con los inversionistas y otras partes de interés institucionales de la empresa, así como la revelación ampliada del representante de la empresa y fundamentalmente, como factor posicionador estratégico de la junta directiva a futuro.

³ Spencer Stuart, 2022 S&P Board Diversity Snapshot, Junio de 2022.

Contactos

John H. Rodi

Leader, KPMG Board
Leadership Center

Stephen Dabney

Leader, KPMG Audit
Committee Institute

Claudia Allen

Senior Advisor, KPMG
Board Leadership Center

Susan Angele

Senior Advisor, KPMG
Board Leadership Center

Annalisa Barrett

Senior Advisor, KPMG
Board Leadership Center

Stephen Brown

Senior Advisor, KPMG
Board Leadership Center

Patrick Lee

Senior Advisor, KPMG
Board Leadership Center

About the KPMG Board Leadership Center

The KPMG Board Leadership Center (BLC) champions outstanding corporate governance to drive long-term value and enhance stakeholder confidence. Through an array of insights, perspectives, and programs, the BLC—which includes the KPMG Audit Committee Institute and close collaboration with other leading director organizations—promotes continuous education and improvement of public and private company governance. BLC engages with directors and business leaders on the critical issues driving board agendas—from strategy, risk, talent, and ESG to data governance, audit quality, proxy trends, and more. Learn more at kpmg.com/us/blc.

About the KPMG Audit Committee Institute

As part of the KPMG Board Leadership Center, the ACI provides audit committee and board members with practical insights, resources, and peer-exchange opportunities focused on strengthening oversight of financial reporting and audit quality, and the array of challenges facing boards and businesses today—from risk management and emerging technologies to strategy, talent, and global compliance. Learn more about ACI at kpmg.com/us/aci.

Yanelly Márquez C.

Lead Partner, GRCS (Governance,
Risk, Compliance Service)
KPMG in Venezuela

Leidy Rincón

Senior Manager, GRCS (Governance,
Risk & Compliance Services)
KPMG in Venezuela

Sarah Carillo

Manager, GRCS (Governance, Risk
& Compliance Services)
KPMG in Venezuela

Algunos o todos los servicios descritos en este documento pueden no estar permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

kpmg.com/socialmedia



© 2023 Ostos Velázquez & Asociados, una sociedad venezolana y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Ltd., una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.