

— at the — TONE TOP[®]

Proporcionar a la Alta Gerencia, Directorios y Comités de Auditoría con información precisa sobre tópicos relacionados con gobernanza.

Edición 104 | Abril 2021

Diversidad: Un Valor Empresarial Aceptado

La diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) se han convertido en problemas apremiantes para las organizaciones en los últimos años. Los movimientos #MeToo y Black Lives Matter han puesto de relieve los abusos y las desigualdades que se extienden en cascada en todos los aspectos de la vida estadounidense y han revelado fallas de larga data para abordarlos.

Para los directores que buscan promover la DEI en sus organizaciones, es una buena idea comenzar desde arriba.

“Diversificar la junta directiva no solo es posible, sino también un imperativo empresarial y moral”, según la actualización de 2020 del informe de la Comisión “Blue Ribbon” de la Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD por sus siglas en inglés) sobre la diversidad en los directorios. “La diversidad del capital humano es un valor empresarial aceptado hoy en día.”¹

Existe una fuerte evidencia de que la promoción de la diversidad es un esfuerzo que vale la pena porque una organización diversificada ofrece numerosos beneficios comerciales. Los estudios han establecido que un grupo de talentos más amplio aporta habilidades, perspectivas y conexiones adicionales, así como mejoras de rendimiento medibles. Por ejemplo, hay un aumento del 53% en el rendimiento del capital para las compañías Fortune 500 con al menos tres directoras y un aumento del 19% en la innovación en compañías con una diversidad por encima del promedio en sus equipos de liderazgo, según Boston Consulting Group.²

Más allá de los datos que hacen un sólido caso de negocio para DEI, las juntas que no diversifican



proactivamente pueden verse obligadas a hacerlo, porque los reguladores, los gobiernos estatales y otras partes interesadas están pidiendo una mayor diversidad en las juntas corporativas (ver “Expectativas externas” en la [página 3](#)). Para empezar, es importante comprender el estado actual de la diversidad de la junta directiva, seguir algunas pautas clave para mejorar la diversidad y reconocer que el aseguramiento independiente de la eficacia de esos esfuerzos es vital.

“Los auditores internos, con su amplia perspectiva sobre el riesgo empresarial y sus relaciones de colaboración con una amplia variedad de partes interesadas, incluidas las juntas directivas y la alta dirección, tienen un papel que desempeñar para ayudar a las organizaciones a evaluar sus enfoques actuales de D&I y considerar un camino a seguir”, según Deloitte.³

Progreso Mixto

La buena noticia es que el número de mujeres que se suman a los consejos de administración está aumentando. En los últimos 10 años, el porcentaje de nuevas directoras en las empresas del S&P 500 aumentó del 21% al 47%, según el U.S. Spencer Stuart Board Index de 2020⁴, y todas las compañías del S&P 500



Acerca de EI IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 200.000 miembros en 170 países. El IIA actúa como el principal defensor de la profesión de Auditoría Interna, emisor de normas internacionales y primordial investigador y educador.

El IAI Global

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 USA

Suscripciones a Disposición

Visite www.theiia.org/Tone para registrarse a suscripciones complementarias.

Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a: tone@theiia.org.

tienen al menos una mujer en su junta directiva. Su representación general en los consejos de administración, sin embargo, se mantuvo bajo. En 2020, el 28% de los directores del S&P 500 fueron mujeres, dos puntos porcentuales más que el año anterior. Su participación en las juntas directivas de las empresas públicas Russell 3000 fue menor, de alrededor del 23%, según un estudio de la organización de defensa Women on Boards de 2020.⁵ Si bien este fue un máximo histórico, entre las compañías Russell 3000 en todo el país, solo el 5% tenía juntas con equilibrio de género y un tercio tenía una o ninguna mujer en sus juntas. Parte del problema puede ser la variación de las percepciones de por qué la diversificación ha sido tan lenta. Como muestra el gráfico de la [página 4](#), las directoras tienen muchas más probabilidades que los hombres de identificar una falta de compromiso con la diversidad en la junta o en el director general.

El porcentaje de nuevos directores de minorías en las juntas fue del 22%, dijo Spencer Stuart, un aumento de 10 puntos porcentuales en una década, pero por debajo del 23% en 2019. “Las mejoras raciales o étnicas, de nacionalidad y de diversidad de edades han sido decepcionantes, con poco progreso que reportar en cualquier parte del mundo”, según el Heidrick & Struggles Board Monitor US 2020.⁶

El Camino Hacia Una Mayor Diversidad

Hay alguna pautas que las juntas pueden seguir en sus esfuerzos por mejorar la diversidad. Tenga en cuenta que la auditoría interna puede impartir valor durante todo el proceso como la única fuente de aseguramiento independiente dentro de la empresa al proporcionar vistas holísticas y objetivas de la eficacia de los esfuerzos de DEI de la junta y la organización.

Tenga una conversación. El informe NACD enumera la discusión como el primer paso en cualquier estrategia de inclusión. En la evaluación anual de la junta, incluir una pregunta sobre si la junta cumple con las expectativas de diversidad de la organización puede abrir una conversación sobre qué nuevas habilidades y perspectivas pueden ser necesarias.

No pase por alto los riesgos. El imperativo empresarial de DEI será más claro—y los problemas potenciales serán más fáciles de evitar—si los directores entienden las consecuencias de hacer muy poco o nada en absoluto. “La falta de diversidad es un riesgo organizacional tan relevante como cualquier otro riesgo que valga la pena ser reconocido por un activista de auditoría interna”, según el Instituto de Auditores Internos, y eso es cierto a nivel de la junta directiva, así como en toda la organización.⁷ Las prácticas de empleo ilegales o injustas, las demandas de los accionistas por no adherirse a los estándares de DEI de la compañía y los riesgos de reputación son áreas de riesgo para las juntas y las organizaciones, y la auditoría interna puede apoyar los esfuerzos para administrar dichos riesgos. Como señaló Deloitte, para la auditoría interna, “el enfoque para auditar D&I aprovecha muchas de las mismas prácticas de auditoría que los proyectos de aseguramiento tradicionales.”⁸

PREGUNTAS PARA DIRECTORES

- » ¿Es la DEI un punto regular de la agenda para la junta directiva?
- » ¿Qué porcentaje de miembros actuales de la junta directiva caen dentro de la definición de diversidad de la organización?
- » ¿Qué porcentaje de presidentes de comité caen dentro de la definición de diversidad de la organización?
- » ¿Ha considerado la junta directiva cómo el nivel actual de diversidad lo beneficia?
- » ¿La junta directiva está perdiendo oportunidades estratégicas para aprovechar las perspectivas y la experiencia de todos sus miembros?



Considere cuidadosamente su definición de diversidad. Una mezcla de hombres y mujeres que tienen valores, experiencia y conocimientos similares puede no mejorar específicamente la perspectiva del grupo, señaló la firma de inversión activista Barington Capital Group LP.⁹ Para fortalecer la capacidad de tomar “decisiones sabias e informadas” se requerirá “diversidad racial, étnica, de identidad de género, orientación sexual, edad y experiencia entre la junta para ampliar los puntos de vista, las habilidades y los antecedentes de los miembros individuales de la junta”, según la Comisión Blue Ribbon de la NACD. “Esta es la esencia de la diversidad de la junta directiva.”

Haga las preguntas correctas. La recopilación de métricas clave y recomendaciones relacionadas es una parte crítica del proceso. Al abordar la diversidad de la junta, por ejemplo, las preguntas pueden incluir: ¿Cuál es la composición de la junta y otras posiciones de liderazgo? ¿Hay diversidad entre los presidentes de los comités de la junta? ¿Ha aumentado en los últimos años la diversidad de los miembros de la junta recientemente agregados? ¿Las políticas sobre sucesión o límites de mandatos impiden los esfuerzos por atraer nuevas voces? ¿Qué medidas ha tomado la junta para encontrar nuevos miembros diversos y qué tan efectivos han sido? La auditoría interna puede trabajar con la junta para determinar las mejores preguntas para hacer y recopilar las métricas más útiles.

Medir la efectividad. Esto incluirá evaluar qué tan bien alineadas están las acciones, metas y estrategias de DEI para la junta o para toda la organización con su misión y valores. Si la organización elige o se le requiere informar las métricas de DEI, la auditoría interna puede verificar la exactitud de cualquier informe requerido o voluntario sobre los esfuerzos de diversidad de la organización.

No se limita a marcar una casilla. En sus esfuerzos por mejorar la diversidad, las juntas deben considerar la gama completa de lo que cada candidato tiene para ofrecer a la junta. Cuando se dio cuenta de que los miembros de la junta que la estaban entrevistando sabían poco sobre su experiencia, una mujer citada en un artículo de Harvard Business Review les dijo: “Si creen que mi único valor es que soy una mujer, entonces no puedo agregar valor a su junta”. 10 Las juntas no pueden elegir a los nuevos directores correctos si los ven solo como estadísticas potenciales de diversidad.

No agregues diversidad para luego sofocarla. Barington Capital Group llamó a la homogeneidad de los consejos de administración una debilidad común de gobierno corporativo, pero directores que son demográficamente diferentes de todos los demás miembros de la junta no pueden hacer una contribución si sus ideas u opiniones no son escuchadas. Debido a que los nuevos puntos de vista son uno de los grandes beneficios de la diversidad, las juntas deben hacer un esfuerzo consciente para fomentar la discusión franca e inclusiva. “Lograr la diversidad de la junta directiva, pero no aprovechar activamente estas diversas perspectivas, perderá los beneficios que una junta diversa puede aportar para beneficiar a la organización”, según el informe de NACD.

EXPECTATIVAS EXTERNAS

Cuando se trata de DEI, varios reguladores y partes interesadas han establecido reglas o expectativas para las organizaciones.

COMISIÓN DE BOLSA Y VALORES DE EE.UU.

Las [reglas](#) de la SEC requieren que las compañías revelen si y cómo los comités de nominación consideran la diversidad al identificar a los directores nominados. Si el comité o la junta de nominaciones tiene una política sobre la identificación de diversos nominados, debe revelar cómo se implementa y cómo se evalúa su efectividad.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE AGENTES DE BOLSA DE VALORES ELECTRÓNICA AUTOMATIZADA (NASDAQ POR SUS SIGLAS EN INGLÉS).

En diciembre pasado, Nasdaq presentó una [propuesta](#) ante la SEC para exigir a todas las compañías que cotizan en la bolsa estadounidense de Nasdaq que divulguen “estadísticas de diversidad consistentes y transparentes con respecto a su junta directiva”. Las compañías que cotizan en bolsa también tendrían que tener al menos dos directores diversos, incluido uno que se auto-identifique como mujer y otro que se identifique como una minoría sub-representada o LGBTQ+, o que explique por qué no lo hacen.

LEYES ESTATALES

Una [Ley de California](#) de 2018 requería que las empresas estatales y públicas tuvieran al menos una directora para fines de 2019 y que aumentaran el número de directoras para fines de 2021. Una [ley de 2020](#) requería que las juntas agregaran miembros de otros grupos sub-representados, incluidas las personas que se auto-identifican como negras, afroamericanas, hispanas, latinas, asiáticas, isleñas del Pacífico, nativas americanas, nativas de Hawai, nativas de Alaska o como gays, lesbianas, bisexuales o transgénero.

Una ley de Washington de 2020 requiere que las empresas públicas tengan juntas de género diverso para el 1 de enero de 2022. Una junta directiva “con diversidad de género” se define como aquella en la que al menos el 25% de los directores se auto-identifican como mujeres.

Varios otros estados están considerando o han aprobado legislación para fomentar la diversidad en la sala de juntas, según un artículo de [Bloomberg](#).

INVERSORES INSTITUCIONALES Y OTROS

Los servicios de asesoría de representación Institucional Shareholder Services y Glass Lewis [han mejorado sus recomendaciones](#) para la diversidad de la junta en el corto plazo.

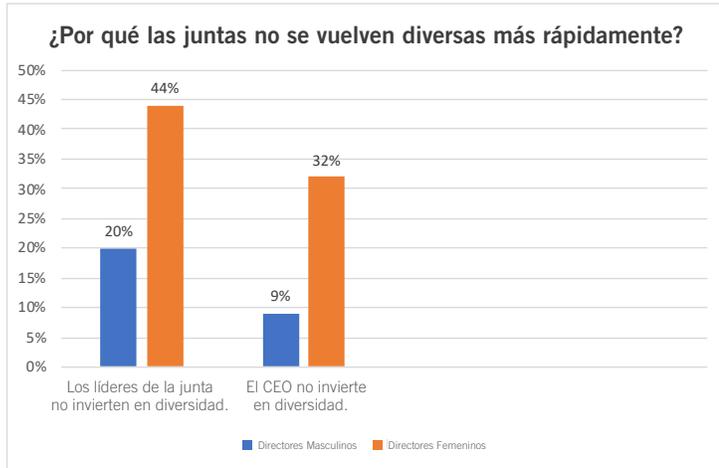
Por otra parte, de acuerdo con los [Principios de Gobierno Corporativo para empresas que cotizan en EE.UU.](#) del Grupo de Administración de Inversionistas, “una junta bien compuesta también debe encarnar y fomentar la diversidad, incluida la diversidad de pensamiento y antecedentes”. State Street Global Advisors y BlackRock se encuentran entre los que han presionado para que las juntas rindan cuentas, dijo un [Informe de Russell Reynolds](#)

Goldman Sachs anunció el año pasado que requeriría que las compañías que la firma está tomando en cuenta tengan al menos un miembro diverso de la junta.



Una Elección Clara

“Las juntas ahora tienen una opción: mantener el curso actual y el riesgo de quedar atrás, o reestructurar la composición de la junta y operar al máximo rendimiento”, según el informe de NACD. Al consultar con el C-suite (directores corporativos), sus directores ejecutivos de auditoría y otros, las juntas pueden comenzar a hacer un cambio significativo en sus propias filas y la DEI de su organización.



Fuente: PwC, [Annual Corporate Directors Survey](#), Septiembre 2020.



Encuesta Rápida

¿Ha definido la junta directiva (o su equivalente) una estrategia de DEI?

- Sí
- No
- No está seguro / No aplica

Visite www.theiia.org/Tone para responder la encuesta y saber como respondieron los demás.

¹ “2020 Update of the Diverse Board: Moving from Interest to Action,” NACD Blue Ribbon Commission on Board Diversity, 2020

² “Embrace the Business Imperative of Diversity,” Boston Consulting Group, 2021

³ “Internal Audit’s Role in Driving Diversity, Inclusion,” August 3, 2020, Deloitte, The Wall Street Journal Risk & Compliance Journal

⁴ 2020 U.S. Spencer Stuart Board Index

⁵ 2020 Women on Boards Gender Diversity Index

⁶ Board Monitor US 2020, Heidrick & Struggles

⁷ Global Perspectives and Insights: Understanding the Effects of Diversity and Inclusion on Organizations, The Institute of Internal Auditors, 2020

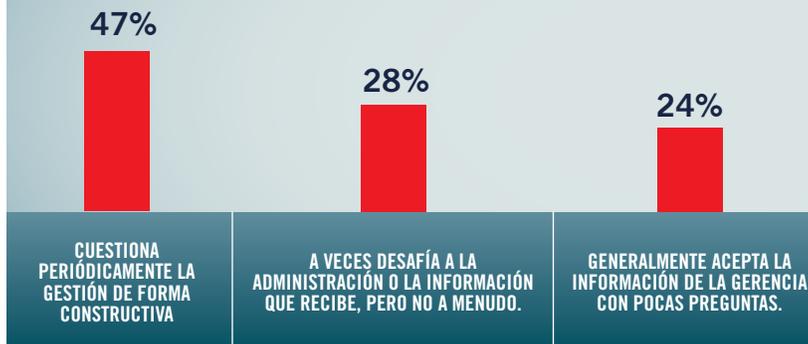
⁸ “Internal Audit’s Role in Driving Diversity, Inclusion,” Deloitte, The Wall Street Journal Risk & Compliance Journal

⁹ “Maximizing the Benefits of Board Diversity: Lessons Learned From Activist Investing,” Jared Landaw, Barington Capital Group LP, July 14, 2020, Harvard Law School Forum on Corporate Governance

¹⁰ “When and Why Diversity Improves Your Board’s Performance,” March 27, 2019, Stephanie J. Creary et al., Harvard Business Review

RESULTADOS DE ENCUESTA RÁPIDA

¿De qué forma es más probable que su directorio responda a la información de la administración?



Fuente: Encuesta Tone at the Top Febrero 2021.