

# El cambio es lento en la diversificación de los directorios en las empresas

**Tras la rápida** incorporación de mujeres, minorías y nuevos directores, los directorios de las grandes compañías retroceden.

Theo Francis y Emily Glazer  
 THE WALL STREET JOURNAL

**E**n los últimos años, la “renovación” ha ocupado un lugar prioritario en la agenda de muchos directorios, remodelando los miembros del consejo de administración de una empresa en un intento de mantener las ideas actualizadas, hacer frente a los nuevos retos y reajustar la demografía y la experiencia de los directores.

Los directorios han cambiado, hasta cierto punto. Los directorios recurren con menos frecuencia a los CEO de otras empresas para cubrir sus puestos. Pero también han retrocedido respecto al rápido aumento de nombramientos de mujeres y minorías raciales. Según un análisis de Deloitte, el año pasado casi tres cuartas partes de los directores de los directorios de Fortune 500 eran hombres, y cuatro de cada cinco eran blancos. La mayoría han trabajado como directores generales, o siguen haciéndolo, según otro análisis de la empresa de contratación Heidrick & Struggles.

Es una pena, dicen quienes abogan por aumentar la diversidad. Sostienen que los directorios pueden aumentar la diversidad sin sacrificar la experiencia. Con ello, dicen, las empresas salen ganando. “Hay muchos

candidatos cualificados que tienen la experiencia única que buscan los directorios, gestionan carteras estratégicas increíblemente complejas y grandes y, además, son diversos en el sentido más amplio”, afirma Bernadette Aulestia, que forma parte de los directorios de Denny’s, Nexstar Media y otras empresas.

Una de las razones por las que el cambio sigue siendo lento: Los directorios de las empresas abiertas a bolsa tienen en promedio menos de una docena de puestos. Según otra empresa de contratación de ejecutivos, Spencer Stuart, los directorios de S&P 500 acogieron este año a menos de 400 nuevos directores independientes, de un total de más de 5.000 puestos, y casi la mitad de los directorios no contrataron a ninguno.

“Es un proceso glacial”, afirma Melanie Kusin, vicepresidenta de la división de servicios para directorios y directores ejecutivos de Korn Ferry.

Los directorios podrían ampliar el número de directores en lugar de contar con las jubilaciones y otras salidas para crear vacantes. Pero pocos lo hacen: Según Equilar, una empresa de datos sobre retribuciones y gobierno corporativo, la media del tamaño de los directorios sigue siendo de 11 en las em-

**SIGUE ►►**

Fecha: 02-10-2023  
 Medio: La Tercera  
 Supl.: La Tercera - Pulso  
 Tipo: Noticia general

Pág.: 11  
 Cm2: 764,3  
 VPE: \$ 7.604.079

Tiraje: 78.224  
 Lectoría: 253.149  
 Favorabilidad:  No Definida

**Título: El cambio es lento en la diversificación de los directorios en las empresas**

presas del S&P 500 y de nueve en las del índice Russell 3000, en ambos casos sin cambios desde hace cinco años.

Dos tercios de los directorios tienen límites de edad, generalmente de 75 años o más, según un análisis de 2023 del S&P 500 realizado por Spencer Stuart. Pero los consultores afirman que tienen un impacto limitado, en parte porque los directorios suelen renunciar a ellos o elevarlos para acomodar a los incumbentes.

**Equilibrio**

Con oportunidades limitadas para cambiar la composición, incluso a lo largo de varios años, los directorios se encuentran haciendo malabarismos con las prioridades. Las tensiones comerciales con China y las secuelas de la pandemia hicieron hincapié en la experiencia en la cadena de suministro. La escasez de mano de obra aumentó el interés por los ejecutivos de recursos humanos. Más recientemente, el apetito por la inteligencia artificial ha impulsado a los candidatos a director con experiencia en tecnología.

“Es un poco como un cubo de Rubik: ¿qué has hecho que se relacione exactamente con el cometido?”, dice Kusin. Los logros de los candidatos son importantes, añade, y su experiencia impresiona más cuando es reciente. “Si han estado fuera de un puesto durante un tiempo, pueden resultar menos atractivos” que un ejecutivo actual, dice Kusin.

Últimamente también resultan menos atractivos los candidatos a director que han sido CEOs.

La mayoría de los nuevos directores de grandes empresas siguen siendo ejecutivos en activo: el 62% de los directorios de Fortune 500 el año pasado, a la par que en 2021 y empatados con el nivel más alto desde al menos 2015, según Heidrick & Struggles. La mayoría de ellos son o fueron CEOs.

Pero entre los directores recién nombrados el año pasado, la experiencia como CEO es menos común, con solo el 43%, una de las cifras más bajas desde al menos 2015, según Heidrick & Struggles.

La proporción de directores con experiencia de CEO disminuyó en el 60% de las empresas y en casi todos los sectores del S&P500 de 2019 a 2022, según un análisis de Wall Street Journal con datos de BoardEx.

Eso se debe en parte a que más empleadores ahora permiten que ejecutivos de nivel inferior se unan a las juntas directivas de otras compañías, ya que las juntas buscan simultáneamente ejecutivos con experiencias y conjuntos de habilidades específicas, dice John Wood, un vicepresidente de Heidrick & Struggles que recluta CEOs y directores.

Mientras que antes se temía que estos nombramientos distrajeran a los ejecutivos de su trabajo cotidiano, Wood afirma que ahora “los directorios y la dirección [están] diciendo: ¿Podemos darle experiencia en directorios? Porque podría ser tenida en cuenta para la sucesión del CEO”.

Ese enfoque ayudó a Helena Foulkes cuando se incorporó al consejo de Home Depot siendo aún vicepresidenta ejecutiva de CVS, recuerda. Más tarde, Foulkes pasó a dirigir la empresa minorista Hudson’s Bay durante unos dos años. Tras una fallida candidatura a gobernadora de Rhode Island, este año se ha incorporado a otros tres directorios, entre ellos el de Costco Wholesale.

“Realmente lo vi como una oportunidad de aportar lo aprendido” a CVS, recuerda Foulkes. “Estaba viendo el comercio minorista desde un sector completamente diferente y cómo eso podría ser relevante para nosotros”.

Los directorios también están dejando de prestar atención a los CEO: cada vez se hace más hincapié en las aptitudes o la experiencia concretas que pueden aportar los directores recién nombrados.

Según Kerry Berchem, socio del bufete de abogados Akin Gump especializado en gobierno corporativo y negociación de acuerdos, los expedientes de valores enumeran cada vez más las aptitudes de los directores, en parte como respuesta al interés de los inversores.

“Antes era: Soy una empresa de camiones, así que no tengo que preocuparme por la cibernética”, dice Berchem. “Pero ya no es así; ahora todo el mundo tiene que preocuparse”.

Según la National Association of Corporate Directors (Asociación Nacional de Directores Corporativos), una organización profesional, el año pasado las empresas atribuyeron experiencia en ESG (cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo) a más del triple de directores que en 2019. Los directores citados como expertos digitales aumentaron más del doble.

A pesar del mayor énfasis, menos de la mitad de los directores dijeron que tenían conocimientos avanzados o expertos en temas ESG, y el 30% dijo que sus juntas estaban bien posicionadas para supervisar una crisis de ciberseguridad, según las encuestas de este año de WSJ Pro y NACD.

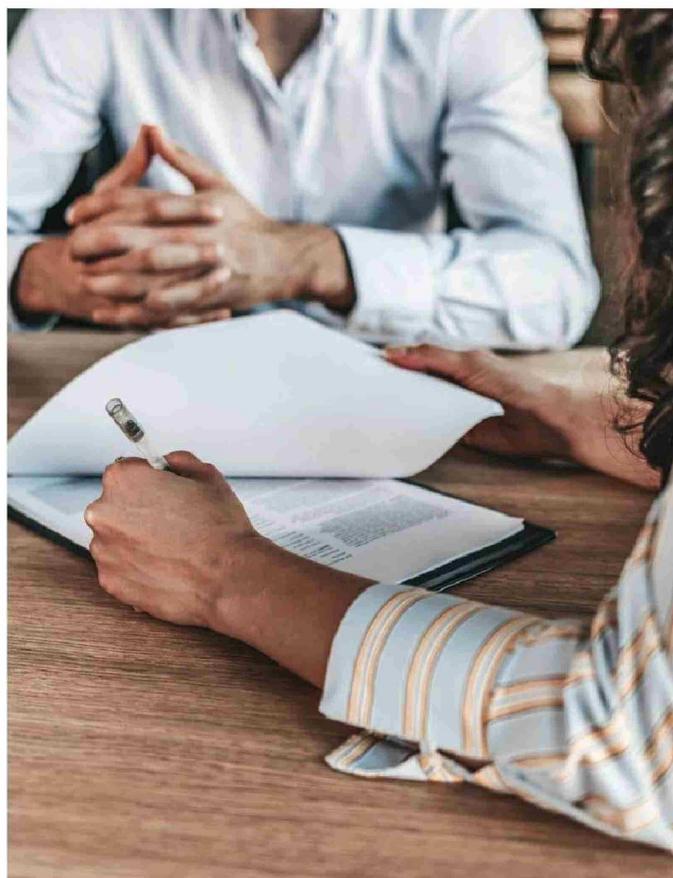
Un enfoque demasiado estrecho en áreas específicas de experiencia también es un riesgo, y los directorios deberían considerar la contratación de candidatos que sean fuertes también en términos más generales, dice Benjamin Colton, jefe global de administración de activos de State Street Global Advisors.

“Los directorios son más eficaces si funcionan como un grupo cohesionado que evalúa y aborda el riesgo, en lugar de dejar cuestiones específicas en manos de individuos”, afirma.

**Los avances en diversidad son lentos**

Continúa el impulso para nombrar a más mujeres y minorías raciales o étnicas en los directorios, y las nuevas promociones de directores suelen ser más diversas que los titulares a los que se unen. Sin embargo, el ritmo de este cambio parece ralentizarse.

En el S&P500, la falta de avances significativos este año significa que un tercio de los



directores eran mujeres a 30 de abril, lo que supone un aumento con respecto al 19% de hace cinco años, pero poco con respecto a 2022, según Spencer Stuart.

Cuando Kristen Robinson hace entrevistas para puestos en directorios, la ex directora de recursos humanos dice que intenta hacerse una idea de si el interés por su experiencia en RRHH es real o si sólo buscan diversidad de género.

Robinson, que el año pasado se incorporó a los directorios del proveedor de software Verint Systems y de la nueva empresa de diagnóstico por imagen Planet Labs, afirma que en los últimos 18 meses ha observado un aumento del interés por los ejecutivos de RR.HH., pero reconoce que en parte puede deberse al hecho de que esos puestos suelen estar ocupados por mujeres.

“Es un grupo de candidatos en el que es fácil fijarse si se busca diversidad femenina o de género” y experiencia en recursos humanos, afirma.

Según Spencer Stuart, los directores negros representaron el 15% de los nuevos miembros de los directorios de S&P500 este año, frente al 26% de hace un año. Otros grupos minoritarios se mantuvieron más o menos estables, con un 11% de directores de ascendencia asiática y un 9% de origen latino. Esto se produce después de aumentos más pro-

nunciados para los tres grupos desde aproximadamente 2020.

En total, alrededor del 24% de los directores de S&P500 se identifican como miembros de grupos raciales y étnicos infrarrepresentados, incluidos el 11% de raza negra, el 6% de origen asiático y el 5% de origen latino, según Spencer Stuart.

Según las previsiones de Deloitte, al ritmo actual, el porcentaje de directores negros o asiáticos en Fortune 500 será aproximadamente el mismo que el de la población estadounidense en 2030. En 2040, los directorios tendrán casi la mitad de mujeres. Por el contrario, al ritmo actual de cambio, los directores latinos nunca alcanzarán a la población estadounidense.

Los inversores deberían tener en cuenta si los directorios sustituyen a los directores salientes de más edad por otros más jóvenes, afirma Doug Chia, presidente de la consultora Soundboard Governance y antiguo secretario corporativo de Johnson & Johnson. “Eso es señal de que realmente quieren aportar una perspectiva fresca”, dice Chia, “frente a sustituir a una persona de 72 años por otra de 65”. WSJ

**Traducido del idioma original por PULSO.**