



Acerca del Grupo de Gobierno Corporativo de IFC

Este grupo reúne a los funcionarios de IFC de las áreas de apoyo a las inversiones y de operaciones de asesoría para formar un solo equipo a nivel mundial. Este grupo unificado asesora sobre todos los aspectos de Gobierno Corporativo y ofrece servicios diferenciados para los clientes en áreas tales como el incremento de la efectividad de los directorios, mejora del ambiente de control, y la gobernanza de las empresas familiares. El grupo también apoya las mejoras del Gobierno Corporativo, las iniciativas de reforma en mercados emergentes y a países en desarrollo, y al mismo tiempo, aprovecha e integra las herramientas de conocimiento, experiencia y redes a nivel mundial y regional.

Como Apalancar las Evaluaciones de los Directorios¹ para el Desempeño Sostenido

Elise Walton

La evaluación de los directorios es una práctica de gobierno corporativo establecida para asegurar que un directorio desarrolla sus funciones de manera eficaz. Durante la última década, el conocimiento sobre evaluación de directorios -y lo que pueden y no pueden hacer por los directorios y las empresas a las que sirven- se ha incrementado considerablemente. Este artículo establece algunas lecciones clave aprendidas acerca de la evaluación de directorios, principalmente en los Estados Unidos y el Reino Unido, y explora cómo dicho aprendizaje puede aplicarse a las oportunidades de evaluación de directorios en todo el mundo.

Prólogo

Todos los directorios pueden mejorar su efectividad. En todo el mundo, debe haber un cierto grado de humildad en la mente de todos los directores teniendo en cuenta el colapso de varios billones de dólares de la industria bancaria y el colapso de casi un billón de dólares en la industria minera. Y no debemos olvidar la letanía de colapsos hace una década desde Enron y Worldcom hasta Parmalat y Shell. O, más recientemente, las debacles en BP.

Todas estas empresas tuvieron directorios que, a título individual, eran personas de considerable prestigio, sabiduría y buen juicio. Pero en conjunto fueron totalmente ineficaces durante su gestión.

Entonces, ¿cómo se vuelven realmente mejores los directorios en lo que deberían estar haciendo?

¹ En Latinoamérica los Directorios son también llamados Juntas Directivas o Consejos Directivos.

Una herramienta fundamental para mejorar el desempeño de un directorio es la evaluación anual. En su artículo, Elise Walton le da a cada directorio un buen empujón respecto de qué hacer y cómo hacerlo. Y para los directorios reacios a empezar, ella ofrece una caja de herramientas para principiantes.

Mi consejo a cualquier presidente de directorio es leer este documento cuidadosamente y luego aplicarlo de acuerdo con uno de los modelos de Walton. Además de las reuniones a puerta cerrada habituales, la evaluación anual es probablemente la herramienta más eficaz para una mejora positiva del desempeño. Sin embargo, como con tantas otras herramientas, sólo es útil si se aplica en forma cuidadosa e inteligente.

La presidencia del directorio tiene que dirigir y dirigir con firmeza. El trabajo de la presidencia no solo es ser primus inter pares sino que debe gestionar activamente el directorio y ser el Director Ejecutivo o Gerente (CEO) de la eficacia del directorio. En una entrevista hace algunos años, el director jubilado de la Orquesta Filarmónica de Boston, Benjamin Zander, dijo: "A los 40 años, ¡de repente me di cuenta de que el director era la única persona en el escenario que no hacía ruido! Me di cuenta de que mi papel era sacar la verdadera grandeza del talento delante de mí".

Esa es una maravillosa descripción de lo que el presidente de un directorio debería estar haciendo: trabajando con el talento del directorio, tanto de directores no ejecutivos como de la administración, para lograr el máximo potencial del grupo. Pero el presidente del directorio trabaja con una desventaja significativa frente a un director de orquesta. No hay partitura para seguir. Eso simplemente significa que el reto de sacar el mejor partido de cualquier estructura de gobierno corporativo es una tarea muy dura.

He sido presidente de siete empresas que cotizan en bolsa y he formado parte de más de 30 directorios en los Estados Unidos, Canadá, Australia, México y el Reino Unido. Entiendo perfectamente que las circunstancias internas y externas que tienen que tratar los directorios son enormemente variadas y cambian constantemente. Ciertamente, no hay ninguna lista de chequeo que sea un elixir mágico que mejore continuamente la eficacia del directorio.

Aquí es exactamente donde el excelente artículo de la Dr. Walton puede ayudar: Las evaluaciones de Directorios son muy útiles para darle a un Directorio una oportunidad razonable para mejorarse a sí mismo y su desempeño. Pero sí requiere que la presidencia del directorio dirija y que dirija contra algunos probables vientos en contra.

La presidencia del directorio debe hacer tres cosas para obtener lo mejor de su talento:

1. Evaluar constantemente el talento en el Directorio. En última instancia, la presidencia es responsable de las habilidades en toda la sala del directorio.
2. Invertir sabiamente el tiempo del directorio. La mayoría de los directores dedican cerca de 200 horas al año a sus responsabilidades como directores, de manera que decidir cómo utilizar esas horas es sin duda la decisión de inversión más importante realizada en la sala del directorio.
3. Ser hábil para determinar el tono del directorio, equilibrar la confianza necesaria alrededor de la mesa con la tensión que fluye inevitablemente de los directores que tienen trabajo diferente al de los administradores.

Un proceso a puerta cerrada continuo es esencial para que cualquier directorio mejore continuamente, pero una evaluación anual, adecuadamente concebida y diseñada para la situación que nos ocupa, es la clave definitiva para el éxito de un Directorio que sea eficaz.

Instaría a todos los que sirven en directorios a que estudien el artículo de Walton y luego simplemente "den el primer paso".

Profesor David R. Beatty, C.M., O.B.E.

Miembro del Grupo Asesor del Sector Privado (PSAG por sus siglas en inglés)

Director Conway del Centro Clarkson de Ética Empresarial y Efectividad de Directorios

Rotman Escuela de Negocios

Universidad de Toronto

Como Apalancar las Evaluaciones de los Directorios² para el Desempeño Sostenido

Elise Walton³

Liderazgo y Evolución de la Práctica sobre la Evaluación de Directorios

La idea de que un directorio deba verificar su desempeño anualmente y formalmente, ha sido una práctica aceptada desde hace más de una década. El objetivo era asegurarse de que los directorios controlasen regularmente y asegurasen su propia eficacia y su cumplimiento de los deberes. Introducido como concepto casi una década antes, la evaluación de los directorios se convirtió en un requisito en el Reino Unido en 2003 y en Estados Unidos en 2004⁴, con el Reino Unido posteriormente actualizando la norma para exigir que el directorio informe sobre su evaluación de desempeño, incluyendo cómo se llevó a cabo el proceso.⁵

A nivel mundial, pocas empresas y países tienen requisitos externos o regulatorios para llevar a cabo evaluaciones de directorios, pero los indicadores sugieren que la práctica se está extendiendo. Más países están adoptando diversos códigos y directrices de gobierno corporativo, y algunos de ellos recomiendan la evaluación anual del directorio como mejor práctica.⁶ En otros casos, las empresas interesadas en la búsqueda de las prácticas de gobierno de primera lideran el camino adoptando la evaluación del directorio. Una encuesta reciente a las empresas miembros del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo encontró que tres cuartas partes de ellas llevaron a cabo una evaluación de directorio de algún tipo. Unas pocas empresas presentaron sus resultados de las evaluaciones y planes de acción en la junta anual de accionistas; otras empresas realizaron evaluaciones de directorio para determinar si los miembros del directorio no debían ser reelegidos.

² En Latinoamérica los Directorios son también llamados Juntas Directivas o Consejos Directivos.

³ Elise Walton es una socia senior de CLG, Inc., una firma consultora internacional especializada en liderazgo ejecutivo y gestión del cambio. Ella ofrece servicios de consultoría del más alto nivel a organizaciones grandes y globales, ayudando a abordar los desafíos de negocio críticos que enfrentan. El trabajo de ella se centra en el gobierno corporativo, liderazgo ejecutivo y el desarrollo y la gestión del cambio estratégico. Sus clientes incluyen empresas grandes, multinacionales públicas, así como empresas privadas y organizaciones sin ánimo de lucro. Elise Walton es un autor publicado y es miembro de varios directorios de organizaciones sin ánimo de lucro. <http://www.clg.com/About/Our-Leadership/Elise-Walton.aspx>

⁴ Simon Osborne, "Board Performance Evaluation," Private Sector Opinion, Issue 9 (Washington, D.C.: Global Corporate Governance Forum, Junio 10, 2008).

⁵ Institute of Chartered Secretaries and Administrators, ICSA Board Evaluation: Revisión de las primeras 200 compañías del Reino Unido del 2010 (Londres: ICSA, abril de 2011), www.icsaglobal.com.

⁶ Véase, por ejemplo, Policy Brief on Corporate Governance for Islamic Banks and Financial Institutions in the Middle East and North Africa Region, (Hawkamah Institute for Corporate Governance, South Africa Institute of Directors, 2011).

Opciones Actuales en Evaluaciones de Directorios

Los directores miembros de múltiples directorios de empresas en los Estados Unidos informan regularmente que cada directorio del que son miembros aborda las evaluaciones de forma diferente. En general, los directores aceptan que el proceso es exclusivo a la cultura de cada empresa, y ellos evitan recomendar una única manera correcta de hacerlo. Para la mayoría de las empresas, entonces, el proceso es personalizado, y los directorios tienen opciones, tales como las siguientes:

1. **Qué** se evalúa: Los directorios pueden elegir cuáles temas se incluirán, además de los temas o áreas específicas que deben ser excluidas. La evaluación puede variar desde preguntas simples, informales, abiertas como *¿Cómo le va al directorio?* hasta extensas encuestas y entrevistas que abarcan elementos detallados de la actividad del directorio. (La tabla 1 proporciona dos enfoques alternativos para lo que se evalúa, y en la página 5 de Dictamen Sector Privado, Número 9, usted puede encontrar una descripción de lo que se evalúa.)
2. **Quién** se evalúa: El directorio en pleno, los comités, presidentes de comités, directores individuales y el presidente del directorio pueden ser evaluados.
3. **Quién realiza** el proceso de evaluación: El presidente (o director líder), el personal interno (por ejemplo, desde el Gerente Legal o de Recursos Humanos), o asesores externos (tales como abogados externos, profesionales de búsqueda, consultores de estrategia, asesores independientes) pueden llevar a cabo la evaluación.
4. **Qué métodos** se utilizan para recopilar información: La evaluación puede incluir cualquiera o una combinación de encuesta única, encuesta estandarizada o de punto de referencia, entrevista formal, entrevista informal, y así sucesivamente. Las encuestas pueden ser desde encuestas cortas de 15 ítems hasta encuestas de 75 ítems, y los tipos de preguntas pueden variar desde opción múltiple hasta preguntas abiertas. Los métodos de información también pueden incluir solicitar la opinión de la gerencia.
5. **Práctica de retroalimentación**, o lo que se hace con los resultados de la evaluación: Los directorios varían mucho en cómo manejan la retroalimentación. Por ejemplo: *¿Se comparte con el directorio? ¿Se convierte en un tema del orden del día? ¿Se permite el tiempo adecuado para una discusión significativa?*

Tabla 1. Seleccione Opciones para la Evaluación del Directorio

Evaluación Cualitativa “Cuatro Básicas”

1. ¿Qué está funcionando bien?
2. ¿Qué está funcionando menos?
3. ¿Qué debemos hacer de manera diferente? (lo que hay que iniciar, detener o continuar)
4. ¿Hay algo que deberíamos haber hablado que no hablamos?

Evaluación Integral

Estrategia de la Empresa

¿El directorio entiende la estrategia de la empresa? (contexto ambiental, dinámicas de la industria, fortalezas competitivas, etc.)

Administración del Directorio

¿El directorio proporciona una supervisión efectiva? (gestión de riesgos, supervisión financiera, auditoría, etc.)

Prácticas del Directorio

¿Se gestionan bien las sesiones del directorio? (información oportuna y útil, suficiente tiempo de discusión, preparación de directores, etc.)

Evaluación de Director Ejecutivo o Gerente General

¿El directorio evalúa eficazmente al Director Ejecutivo o al Gerente General? (establecer metas, solicitar opinión sobre desempeño, retroalimentación oportuna, vinculado a la estrategia, métricas clave, etc.)

Plan de Sucesión / Gestión del Talento del Director Ejecutivo o del Gerente General

¿El directorio supervisa en forma efectiva la sucesión y la gestión del talento del Director Ejecutivo o al Gerente General? (revisión de flujo de talentos, conocer banco de talentos, etc.)

Composición del Directorio y Continuidad

¿El directorio tiene la estructura adecuada? (combinación de destrezas, uso de habilidades, recursos, cultura, etc.)

Desempeño de los Comités

¿Los comités clave operan de manera efectiva? (por ejemplo, ¿el comité de auditoría comparte efectivamente material con el directorio en pleno, etc?)

Desempeño del Liderazgo del Directorio

¿La presidencia conduce en forma efectiva las discusiones de la sala de Directorios/comités? (Incluye presidente del directorio, así como presidentes de los comités.)

Desempeño de Directores

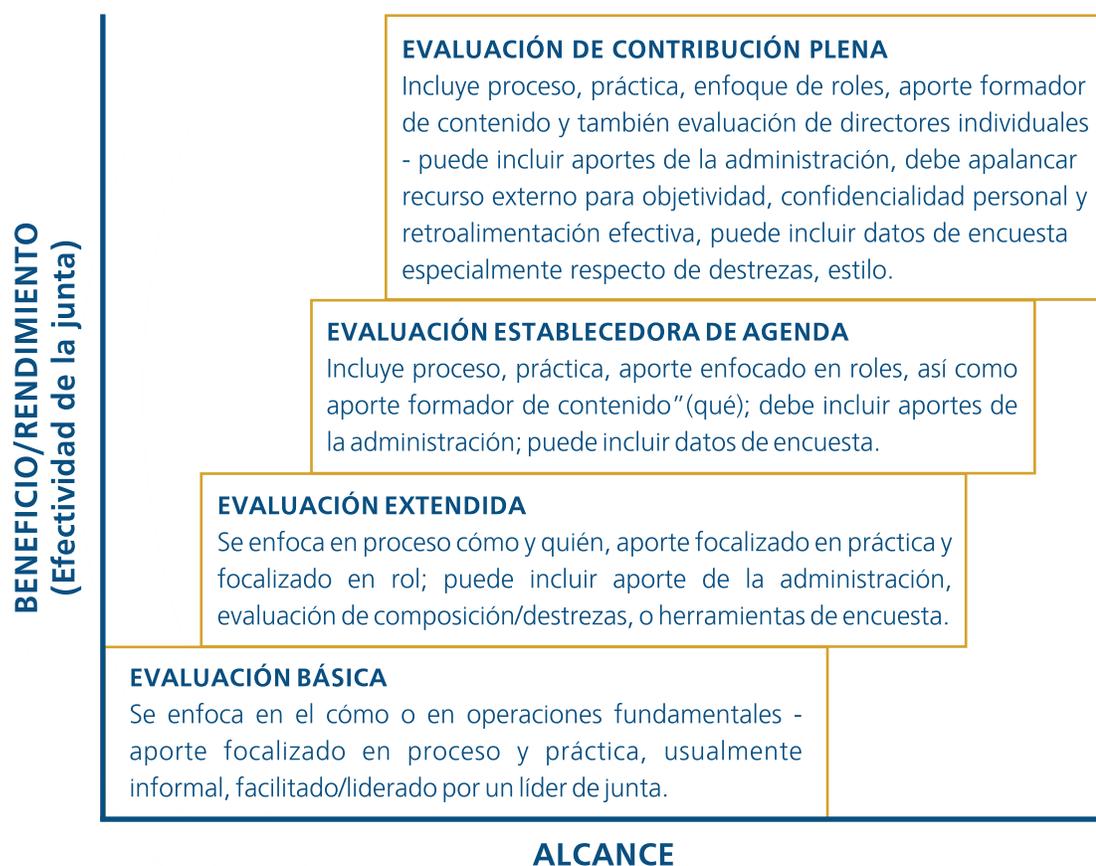
¿El director a título individual contribuye eficazmente al desempeño del directorio? (Incluye destrezas, compromiso, preparación, etc.)

Con estas opciones, el alcance de las evaluaciones puede variar ampliamente, desde un enfoque simple hasta una extensa evaluación. Por ejemplo, un enfoque simple podría implicar algo tan sencillo como conversaciones informales uno a uno entre el líder del directorio y cada director, seguido de un breve resumen de los puntos clave que se comparten con el comité de nominaciones/gobierno corporativo o el directorio. Una evaluación extensa podría ser patrocinada por el líder del directorio pero ser llevada a cabo por un tercero profesional utilizando una combinación de encuestas confidenciales, entrevistas y evaluaciones individuales, con un proceso de retroalimentación estructurada para líderes del directorio, el directorio y los directores individuales.

Las tendencias recientes muestran un ligero crecimiento en el uso de asesores externos y una mayor formalización del proceso.⁷ Sin embargo, los asesores externos todavía se utilizan con menos frecuencia, y la mayoría de las corporaciones de los Estados Unidos que cotizan en bolsa todavía utilizan un proceso impulsado internamente, dirigido por una combinación del líder del directorio, el presidente del comité de nominaciones/gobierno corporativo, y el gerente Legal, o, a veces la persona encargada de recursos humanos. Una pequeña, pero creciente minoría de empresas, realiza evaluaciones individuales a directores.

Diferentes enfoques dan diferentes beneficios, y los beneficios se acumulan a medida que el alcance de la evaluación crece. Sobre la base de la investigación patrocinada por el Foro de Presidentes,⁸ revisamos cuatro "grupos" o tipos de evaluación: básica, extendida, de establecimiento de agenda, y de contribución plena. (La Figura 1 muestra el progreso del alcance de la evaluación, y revisaremos cada una de ellas con mayor profundidad más adelante.)

Figura 1. Alcance de la evaluación



⁷ Fuentes: Encuesta de Directorios PWC 2012; Índice de Directorios Spencer Stuart 2013.

⁸ Ver "Presidencia: Leveraging Board Assessment for Performance," <http://www.thechairmensforum.org/>.

Evaluación Básica: Mejora Continua

Una evaluación básica de las operaciones fundamentales - cubriendo temas tales como la preparación, la estructura de la sesión, la estructura del comité, materiales, discusiones y deberes - ofrece beneficios significativos. En primer lugar, la evaluación básica del directorio lleva un directorio hacia el **cumplimiento** con los requisitos reglamentarios o de inscripción en bolsa especificando que el directorio asegura formalmente y anualmente que sus prácticas, desempeño, y capacidades cumplen con requisitos actuales y emergentes. Como una **auto auditoría**, la evaluación garantiza que se estén cumpliendo los fundamentos del buen funcionamiento del directorio y que estén al día con la regulación cambiante.

Tal vez un beneficio mayor de la evaluación básica es la mejora continua en las prácticas de los directorios. La mejora continua es esencial para la agilidad en un mundo donde el cambio es una constante. Las evaluaciones básicas han producido, entre otras mejoras, 1) un aumento del tiempo de discusión en las sesiones de directorios, mediante la reducción de la longitud de las presentaciones; 2) pre-lectura mejor estructurada, con tiempos más largos de anticipación; y 3) tiempo informal adicional con ejecutivos de alto nivel, en una cena o en una reunión equivalente. Un director describió cómo una evaluación cristalizó la decisión del directorio para implementar una nueva práctica.

El Tsunami Japonés golpeó a esta empresa con especial fuerza. El directorio pensó que la cadena de suministro de la empresa estaba suficientemente diversificada para hacer frente a un desastre local, pero se encontró que ciertos componentes clave que aparecían de múltiples fuentes que eran realmente dependientes de un único proveedor regional, y nuestro plan de construcción estaba en riesgo. En nuestra evaluación de directorio, fuimos autocríticos sobre nuestra falta de preparación para el tsunami y sus secuelas. Sobre la base de esa evaluación, el directorio acordó revisar periódicamente los escenarios y evaluar el alistamiento para desastres - relacionados con clima, relacionados con tecnología, relacionados con talento - muchas cosas. Y trabajar en los escenarios ha utilizado realmente la experiencia diversa y el conocimiento pleno de nuestros directores - experiencia militar, experiencia Y2K, en el extranjero con organismos internacionales de socorro. Nuestra evaluación nos llevó a pedir que hagamos una evaluación de escenarios todos los años, lo que nos ayudó a comprender mejor el alistamiento y también mejoró nuestro aprendizaje y eficacia en general.

- Director principal de directorio, Compañía Industrial Fortune 50

Una evaluación básica **establece el tono** desde arriba - esa auto-reflexión, el intercambio abierto de información, la crítica constructiva y la franqueza son todos elementos esenciales para la mejora continua. También **señala a las partes interesadas** que el directorio es vigilante y se auto-controla. Un director estadounidense lo resumió de esta manera:

La capacidad del Directorio es una pregunta importante, y los directores, la gerencia, los accionistas - están prestando atención a qué tan bueno es el directorio. Ha habido inversionistas que me han preguntado acerca de la evaluación más reciente del directorio, lo que aprendimos de esta, y lo que planeamos hacer al respecto. Afortunadamente, teníamos un buen proceso del que tenía gusto de hablar.

- Presidente de directorio, Compañía Farmacéutica Fortune 500

Un enfoque de evaluación básica conduce a beneficios específicos: de auditoría y cumplimiento, de mejora continua de las prácticas del directorio, de la definición del tono desde arriba, y para enviar señales a partes interesadas.

Evaluación Extendida: El Mejoramiento de Roles y el Liderazgo

Partiendo de la evaluación básica, la evaluación ampliada incluye un enfoque en los roles, comportamientos y liderazgo (directores líderes y presidentes de Directorio). Permite al directorio construir un sólido entendimiento de quién está haciendo qué, y con qué eficacia. Es de destacar que se requiere la evaluación del liderazgo tanto en los Estados Unidos como en el Reino Unido.

Una evaluación extendida típicamente incluye entrevistas estructuradas uno-a-uno que se adaptan bien para obtener opiniones independientes y cualitativas sobre los roles y comportamientos. Estas entrevistas suelen cubrir temas que son más sensibles y matizados que los contemplados en las conversaciones o encuestas informales. Las entrevistas uno-a-uno, realizadas en un ambiente seguro y confidencial, establecen un marco para una mejor comprensión de los roles y comportamientos y, en definitiva, para construir mejores relaciones en la sala del directorio.

Cuando se entiende mejor esta información matizada, le ayuda al directorio a tratar de forma más efectiva los temas incómodos, difíciles y sensibles que presentan un ***desafío para su discusión***. Estos temas, a veces llamados "intratables", se plantean con frecuencia fuera de línea en conversaciones privadas o de pasillo, o son examinados en círculos cerrados entre los miembros con ideas afines. Cuando estos temas se mantienen en conversaciones de una sola vez, "secretas", crean una brecha en el directorio - entre un círculo interno y un externo, o entre diferentes campos de opinión. Las entrevistas confidenciales pueden arrojar luces sobre estos temas y permitir el liderazgo para encontrar un camino productivo y más incluyente para reconocer y manejar los temas delicados.

Las evaluaciones ampliadas también pueden beneficiarse de la ayuda de terceros. Así fue como lo explicó un presidente de directorio:

Cuando las personas comparten sus pensamientos con franqueza a través de entrevistas confidenciales, podemos identificar puntos de conflicto y tensiones con antelación y estar seguros de que los conflictos se visibilizan de manera constructiva y son tratados de manera efectiva. Y muchas veces prefiero que esto se haga por medio de un tercero objetivo -ellos van a obtener mejor información y pueden ofrecer retroalimentación también. No necesito ser la persona que está tomando partido o llamando al orden -yo no quiero ese legado en mis relaciones.

- Director principal de directorio, Compañía de Productos de Consumo Fortune 500

Este enfoque puede ser particularmente útil para los temas relacionados con los roles (formales o informales), el comportamiento, o las facciones. Es útil para manejar a un director dominante o un director nuevo que se haya rehusado a convertirse en un colaborador en pleno.

Los líderes pueden usar esta información para efectivamente formar roles - los propios y los de otros. Por ejemplo, un líder de directorio cambió su estilo de liderazgo en la sala del directorio después de que la retroalimentación de las entrevistas indicó que los directores sentían que las discusiones del directorio no tenían rumbo y eran poco estructuradas. Otro líder de directorio cambió el proceso de reportes de comités basado en la retroalimentación del directorio y de los presidentes de los comités.

Evaluación que define una Agenda: Creación de un Enfoque Estratégico

Cuando la evaluación incluye una perspectiva sobre lo que el directorio debe hacer, el directorio puede identificar los temas críticos sobre los que debería trabajar y establecer una agenda distinta a la agenda de la gerencia. Este tipo de evaluación de **foco** ayuda al directorio a priorizar con eficacia - y a abordar - cuestiones urgentes. Al priorizar, el directorio gestiona la **sobrecarga de información**, que se produce cuando un exceso de información frustra el trabajo significativo. Un director lo expresó de esta manera:

Muchos directores se quejan de que los directorios pasan demasiado tiempo en la mecánica de gobierno corporativo que desplaza el tiempo para una discusión significativa sobre el negocio. El directorio puede cumplir con toda la lista de temas, pero [no] llegar al verdadero trabajo de un directorio. La única forma que conozco de evitar esto es que el directorio se ponga de acuerdo sobre los temas importantes y ponerlos primero en el orden del día. Las demás cosas tienen que funcionar en torno a eso. Nos aseguramos de que estamos de acuerdo en los temas clave consiguiendo opiniones a través de nuestra evaluación, y nos aseguramos de que estamos gastando suficiente tiempo en ellos.

- Director principal de directorio, Compañía Servicios Financieros Fortune 1000

En otro caso, un directorio determinó que era necesario comprender mejor el flujo de talento y el sistema de gestión del talento en la empresa. Los miembros del directorio establecieron esto como una meta anual y dieron forma a la agenda para incluir sesiones de educación internas y externas que ayudaron al Directorio, en su conjunto, a entender mejor las perspectivas del talento y los riesgos para la empresa.

El establecimiento de la agenda ayuda con la **asimetría de información**, en el que la gerencia tiene mucha más información sobre el negocio que el directorio. La priorización proactiva dirige la agenda del directorio hacia áreas importantes, en lugar de recibir pasivamente la agenda suministrada por la gerencia. El directorio, por tanto, identifica los temas importantes y se asegura de que reciban suficiente cobertura en la agenda - en su mayoría, mitigando el riesgo de un directorio capturado por la gerencia.⁹

Este tipo de evaluación se beneficia de incluir entrevistas con ejecutivos de alto nivel de la administración. Estas entrevistas permiten que la evaluación identifique los temas que la alta gerencia considera importantes -temas que pueden no haber sido traídos a las discusiones de los directorios.

Las entrevistas realizadas por un profesional experto pueden descubrir **diferencias de interpretación** que se producen cuando los directores que trabajan con los mismos hechos llegan a diferentes interpretaciones y conclusiones. Sacar diferentes interpretaciones ayuda al directorio a entender las fuentes subyacentes de conflicto o confusión. Por ejemplo, un directorio se dedicaba a una decisión estratégica importante con respecto a dividir la empresa. El directorio examinó las estrategias, los costos y beneficios como parte de su papel formal, pero la evaluación descubrió un profundo malestar con la situación actual, por múltiples razones:

Nos enfrentamos con la opción de dividir la empresa, y nos enteramos de que los directores se sentían incómodos con la agenda de la gerencia. No me percaté del alcance de las consideraciones que corrían por las cabezas de los directores hasta que el presidente hizo las entrevistas de evaluación. Un director pensó que la administración estaba maquinando para enriquecerse; otro había calculado pagos potenciales y estaba recomendando un tope a los ingresos del Director Ejecutivo; otro estimó los costos fijos para cada entidad independiente y consideró que el perfil de costos bajo la separación era insostenible. Un cuarto se preocupaba por su puesto en el directorio. Cada uno estaba tomando los hechos en su propia dirección, haciendo difícil el diálogo efectivo.

- Director principal de directorio, Compañía Conglomerado Fortune 500

Esta evaluación ampliada recopiló diversas opiniones e inquietudes y permitió que el directorio desarrollara sus debates estratégicos de manera más efectiva - abordando temas que eran sensibles debido a diferentes perspectivas e interpretaciones. La evaluación identificó información que se había pasado por alto en los procesos habituales operativos del directorio, e identificó información que no había surgido durante las reuniones del directorio o en discusiones de pasillo.

⁹ Ann C. Mulé y Charles M. Elson, "A New Kind of Captured Board," Directors and Boards, Primer Trimestre 2014.

Lo anterior ilustra un punto importante: las evaluaciones del directorio no son independientes ni separadas del trabajo de estrategia o de la gestión básica del directorio; éstas pueden ser y son un complemento esencial de ese trabajo. Un director de un conglomerado brasileño de propiedad familiar, describió cómo la evaluación jugó un papel esencial durante las conversaciones de fusión con otra empresa familiar. La capacidad de un tercero para evaluar las prácticas, contribuciones y opiniones de numerosos directores (incluyendo miembros de la familia/propietarios) era esencial para la buena ejecución de la fusión. En este contexto, las evaluaciones pueden ser herramientas de apoyo críticas para la implementación de la estrategia y actividades centrales del negocio.

Evaluación Completa: Formación de Relaciones y Contribución

Una evaluación completa se basa en la evaluación anterior, pero añade la evaluación individual, que se concentra **en el aprendizaje y el desarrollo individual** y asegura que cada director tenga la oportunidad para participar de manera más efectiva. La evaluación individual le permite a los directores compartir confidencialmente puntos de vista sobre sus propias contribuciones y las de sus pares. Para cada director, el facilitador combina toda la retroalimentación relativa a dicho director en un informe confidencial que sólo se entrega a dicho director. Este enfoque proporciona a los directores retroalimentación equilibrada, válida - reemplazando las conversaciones del círculo interno y chismes de pasillo con un método robusto para recolectar y revisar datos sobre la eficacia individual de cada director. Al comprender mejor cómo son vistos por sus pares, los directores pueden tomar medidas para mejorar su propio comportamiento, eficacia, o reputación. Por ejemplo:

Un miembro del directorio se sintió sorprendido por lo mal que lo calificaban. Más tarde se sentó con el director principal y dijo: "Quiero ser un mejor miembro de directorio. ¿Que sugiere?" Basado en algo de dirección de sus pares, hizo algunos cambios, y se vio en la sala del directorio, y en la evaluación del siguiente año que el director realmente había mejorado.

-Director principal de directorio, Compañía de Servicios Financieros Fortune 500

La evaluación de un director individual con frecuencia produce dos tipos de hallazgos: primero, que los nuevos directores deben adoptar un papel más activo, y en segundo lugar, que los directores dominantes tienen que dar un paso atrás - retroalimentación que puede ser abordada directamente en el comportamiento de los directores en la sala del directorio. Los hallazgos de las evaluaciones también pueden indicar que un director no está desarrollando sus funciones de manera efectiva - desde temas sencillos como una baja asistencia a las sesiones o falta de preparación, hasta los retos más complejos tales como ser disruptivo o engañoso. Cuando los directores no toman medidas sobre los cambios de comportamiento que se recomiendan, la evaluación puede ser la base para las discusiones con el director acerca de su renuncia o no presentarse a la reelección para el Directorio.

La evaluación individual ayuda al directorio a orientar a los directores hacia su más alta contribución. También puede tener un *efecto multiplicador* en el aumento de trabajo en equipo y la inteligencia colectiva. Como cada director se centra en nuevos comportamientos, otros directores pueden dar apoyo y ánimo, y las relaciones interpersonales y la eficacia en general mejoran más allá de la suma de las mejoras individuales. De esta manera, la evaluación individual puede ayudar al directorio a convertirse en un equipo más cohesionado y eficaz.

El manejo del proceso de retroalimentación es particularmente importante para una evaluación de contribución plena. Es crítico tratar a los directores individuales con sinceridad, respeto y apoyo. El apoyo es necesario para que los directores puedan interpretar y actuar de manera constructiva sobre la importante información que reciben. Si la retroalimentación se maneja mal, este tipo de evaluación en realidad puede socavar el trabajo en equipo, la confianza en la dirección, y la viabilidad de las futuras evaluaciones.

Cada directorio debe entender cuál es el enfoque más adecuado a sus necesidades actuales. No todos los directorios están listos para - o son capaces de realizar - una evaluación completa, con entrevistas a directores y ejecutivos de alto nivel a través de una variedad de temas, incluyendo la retroalimentación de directores individuales.

Preparación para Comenzar: Evaluación de la Preparación

Cualquier empresa puede considerar la implementación de una evaluación de directorio, incluso cuando no hay requisitos regulatorios formales o requisitos relacionados con listar en bolsa. Sin embargo, cada directorio existe en su propio contexto y debe considerar varios factores en la implementación de una nueva evaluación. Las respuestas a las siguientes preguntas pueden ayudar a un directorio a diseñar un enfoque exitoso.

¿Tenemos una meta definida para una evaluación de directorio?

Como con la mayoría de las acciones, es útil comprender los objetivos y los resultados deseados. A menudo, los líderes del directorio patrocinan las evaluaciones porque quieren que éstas sigan las mejores prácticas. También pueden tener una intuición o inquietud de que algo anda mal - por ejemplo, la falta de alineación del directorio, las frustraciones expresadas por el directorio o la gerencia, problemas con el desempeño de directores o la administración, o las relaciones entre el directorio y la gerencia. Algunos directorios ponen en marcha un proceso para explorar qué se podría hacer mejor, si es que lo hay. La identificación de los objetivos de evaluación y los beneficios deseados ayudarán al directorio a determinar el enfoque a tomar en la realización de una evaluación de directorio. (Véase la Tabla 2.)

Tabla 2: Enfoques de evaluación y sus beneficios

Evaluaciones enfocadas en tareas	Evaluaciones centradas en las personas
<p>Evaluación Básica</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilita el cumplimiento y la auto-auditoría Ayuda a lograr una mejora continua de las operaciones básicas Establece el tono Envía una señal a las partes interesadas 	<p>Evaluación ampliada (Roles y Liderazgo)</p> <ul style="list-style-type: none"> Forma los roles de la presidencia y líderes de directorio Construye percepciones y relaciones Crea apertura (aborda los temas vedados) Modela valores de aprendizaje Construye influencia
<p>Evaluación que define una agenda</p> <ul style="list-style-type: none"> Crea foco (aborda sobrecarga de información, asimetría de información) Aprovecha las diferencias de perspectiva (aborda el reto interpretativo) Construye alineación y forma rumbo (aborda el reto de integración) 	<p>Evaluación completa</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje y desarrollo individual - mejora el comportamiento a través de la retroalimentación para cada individuo Tiene un efecto multiplicador sobre las contribuciones de los directores a título individual Fortalece la eficacia del equipo

¿Tenemos un líder para defender el esfuerzo?

Un presidente de directorio, un director principal o un presidente ejecutivo son patrocinadores ideales y defensores de una evaluación de directorio. Para que el proceso sea más eficaz, tanto el líder de directorio como el presidente ejecutivo deben ser defensores activos, sobre todo si la empresa es privada o más bien sustancialmente tiene representantes de la propiedad en el directorio. Los puntos de vista de otros directores, miembros internos de la compañía de alto nivel, y asesores externos pueden ser valiosos, pero la gente en estos roles pueden carecer de la autoridad o influencia para ser los únicos defensores del proceso. Sin embargo, pueden tener una influencia fuerte en los tomadores de decisiones clave, especialmente si construyen un quórum de apoyo.

Giselia da Silva, co-líder del grupo de trabajo sobre evaluaciones de directorio del Círculo de Empresas Latinoamericanas, refuerza esta necesidad de patrocinio y defensa de alto nivel. "Una de las cosas más importantes para llevar a cabo [una evaluación]", dice, "es tener el compromiso del presidente del directorio. De lo contrario, la evaluación es sólo una lista de chequeo..."¹⁰

¿Tenemos apoyo creíble, de confianza para el proceso?

Un asesor experimentado no sólo proporciona apoyo para el proceso de evaluación, sino que también es un aliado invaluable para garantizar excelencia y pertinencia del proceso. Un asesor del directorio - con frecuencia externo - aporta herramientas y lecciones de otros directorios y puede diseñar un enfoque que puede funcionar en la propia circunstancia particular de un directorio. Personas externas experimentadas sabrán cómo crear la claridad de proceso y retroalimentación que son críticos para el éxito de la evaluación.

¹⁰ Insights from the Latin American Corporate Governance Roundtable and Companies Circle Governance Roundtable Annual Meeting" (IFC, Lima, Peru, November 29-30, 2011); Interview clip available at <http://www.youtube.com/watch?v=T50LPgi5B6I>.

¿Tenemos un directorio dispuesto?

No es raro encontrarse con resistencia a la evaluación - sobre todo a la evaluación individual. Algunas objeciones pueden ser válidas, tales como el momento oportuno, temas relacionados con procesos o con la capacidad. Una preocupación común es que las evaluaciones van a crear un rastro de documentos detectable, lo que más adelante resulta en un riesgo. Ayudar a los directores a entender cómo se llevará a cabo la evaluación, incluyendo las medidas para salvaguardar la información, puede disipar esas preocupaciones. Pocos directores reportan que la documentación de la evaluación haya ocasionado un riesgo material, y la mayoría de las evaluaciones normalmente destruyen la documentación relacionada, si es que existe esta. El verdadero gran riesgo es no actuar con base en los conocimientos extraídos de la evaluación.

Es una buena idea estar alerta a la resistencia pasiva o a las tácticas sutiles de sabotaje. Por ejemplo, un director puede dar la apariencia de estar de acuerdo con la propuesta, mientras que duda en privado si realmente sucederá o si va a ser de algún valor. Esto puede crear comportamientos que quebrantan la evaluación, tales como la "atribución de grupo" hacia la objeción: "Yo estaría dispuesto a hacerlo, pero no creo que [al directorio, presidente ejecutivo o la presidencia del directorio] le vaya a gustar", o el comportamiento de juego, donde los directores conspiran para torcer o sesgar los resultados hacia agendas personales. Además, los directores de muchos años pueden sentir que tienen poco que ganar, pasando por alto lo que los directores más nuevos podrían aprender acerca de la opinión del grupo, así como de la eficacia personal. La falta de apoyo y compromiso auténtico pueden resultar costoso cuando los resultados de la evaluación son sesgados, y por lo tanto no presentan información válida para el entendimiento o la acción.

Vale la pena sondear la disposición y el apoyo del directorio - pero no volverse rehén de una expectativa de aprobación universal. En general, los directores harán filas detrás de un patrocinador motivado, una meta significativa, y un proceso razonable. Y muchos directores que dudan se han convertido en defensores apasionados de las evaluaciones una vez que han seguido el proceso hasta el final y experimentado sus beneficios de primera mano.

¿La evaluación es adecuada al contexto?

Muchos líderes de directorio recomiendan lanzar un proceso de evaluación cuando las cosas andan bien, lo que permite que el aprendizaje, el desarrollo de destrezas y la orientación se produzcan con menos presión. De esa manera, las destrezas recién adquiridas estarán presentes en caso de ser necesarias en contextos más difíciles.

Si el directorio está envuelto en luchas políticas internas, batallas por la propiedad y otras luchas contenciosas, de alto valor, una evaluación de directorio debe realizarse con precaución. En tales circunstancias, el proceso de evaluación, sin saberlo, podría amplificar la discordia o convertirse en un peón en una batalla en la que se utiliza la opinión para falsear los resultados. Lanzar un proceso de evaluación durante tiempos difíciles también puede aumentar la posibilidad de que los resultados vayan a caer en las manos equivocadas o ser sacados de contexto y verse burdamente malinterpretados.

Igualmente importante, el proceso de evaluación debe ser congruente con las regulaciones, prácticas y normas culturales locales. Considere los dos contextos específicos siguientes:

1. El ***entorno del país de origen***, desde una perspectiva económica, cultural y regulatoria: En los mercados donde la propiedad está estrechamente alineada con las familias gobernantes, los directorios operan más en calidad de asesores que en un verdadero papel supervisor visto en modelos occidentales. Esta diferencia de rol cambia el foco de la evaluación del directorio. Las regulaciones nacionales, su consistencia, y la atención prestada a ellas por los inversores o propietarios también hace una diferencia en la eficacia con que funcionan los mecanismos de gobernanza. Además, ciertas prácticas de administración occidentales no se transfieren correctamente a otros países y culturas. Por ejemplo, mientras que la retroalimentación a líderes de directorio es un requisito en los Estados Unidos y el Reino Unido, a las culturas más formales o jerárquicas les puede parecer contracultural e incómodo.
2. El ***modelo de propiedad*** de la empresa: Las empresas no listadas, sobre todo, tienen que tratar con un modelo diferente. Los directorios de empresas no listadas tienen diferentes mandatos y suelen tener propietarios activos, poderosos que están involucrados en algún nivel. Al considerar una evaluación de directorio, las empresas familiares deben tener en cuenta los roles de la familia en la administración y en el directorio, y pueden tener que preocuparse de la política familiar, incluyendo rivalidades/alianzas. Las transiciones de dirección de empresas no listadas tendrán una fuerte dosis de participación de la familia/propietario en la propiedad, en el gobierno y la administración de la empresa.¹¹ Si el objetivo es mejorar la empresa y el desempeño de todo el sistema, una buena evaluación debe descubrir las influencias de los propietarios o la familia.

Un asesor experimentado puede adaptar y diseñar el proceso de evaluación para adaptarse mejor a las diferentes circunstancias-el contexto operativo único del directorio, así como el medio ambiente del país y el modelo de propiedad corporativa.

¹¹ Kalin Gersick, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, (Estados Unidos: Owner Managed Business Institute, 1997).

¿Los resultados se van a utilizar y son útiles?

Tal vez lo más importante, la evaluación debe resultar en acción. La acción es esencial, y la retroalimentación válida es esencial para la acción. Sin retroalimentación- entregada al directorio en pleno y, en su caso, a los directores individuales-el cambio o mejoras no ocurrirán en una dirección enfocada, beneficiosa (a diferencia del cambio al azar, que siempre puede ocurrir).

La retroalimentación entregada de manera efectiva también apoya la sostenibilidad del proceso. Los directores pueden apoyar un proceso que conduce a información válida y la acción informada, y que crea un cambio sostenible y fundamentado. Cuando el proceso se realiza rápidamente como una lista de chequeo completada - o aparece como un evento de una sola vez sin seguimiento- no sólo quebranta el trabajo realizado, sino que también debilita la credibilidad del proceso o el apoyo a las evaluaciones futuras.

La planificación y organización de la retroalimentación es una tarea importante del líder de directorio y cualquiera que apoye el proceso, ya sean internos o un tercero. Las normas generales de una buena retroalimentación incluyen: hacer que la retroalimentación sea específica, puntual, con acciones concretas y constructivas.

Cuando sea posible, mantenga la retroalimentación crítica en equilibrio con la retroalimentación positiva.

¿Están interesados los inversionistas o propietarios?

Es importante tener en cuenta si y cómo comunicarse con los inversionistas, los propietarios u otros externos que quieran entender los puntos de vista de una evaluación de directorio. Los directorios innovadores utilizan la autoevaluación como parte de una estrategia de comunicación positiva - asegurándose de que las partes interesadas sepan que están manteniendo su enfoque en la empresa y que el directorio se encuentra apto para llevar a cabo su función. Puede haber conversaciones que formen conocimiento construidas alrededor de los mensajes clave de la evaluación.

Empezando: Elección de su enfoque

Es difícil imaginar a algún grupo exitoso o gran equipo que no busque los beneficios del auto-estudio y la reflexión. Por ejemplo, es una práctica común de los equipos deportivos de los Estados Unidos la de revisar el desempeño del juego del día; así es como muchos equipos identifican posibles mejoras. Por supuesto, los directorios probablemente no revisarán los videos de sus discusiones, debates y decisiones, pero una evaluación de directorio ofrece una alternativa práctica.

La evaluación del Directorio es una herramienta muy eficaz para el desarrollo y mejora del directorio; incluso los directorios excelentes pueden beneficiarse al mantener las ideas frescas. Los directorios que trabajan en situaciones complejas, como las empresas familiares o empresas estatales, pueden beneficiarse especialmente de una evaluación, que puede traer problemas o asuntos para ser abordados antes de que se agraven y crezcan.

Los directorios que nunca han realizado una autoevaluación pueden beneficiarse de un enfoque por etapas (como lo ilustra el proceso de la *curva de experiencia* que se muestra en la Figura 2). Para las evaluaciones por primera vez, puede ser mejor comenzar con la **evaluación básica**, un proceso simple que se centrará principalmente en las prácticas y que puede ser realizado con una alianza entre un externo con el líder de directorio. Como la experiencia se acumula, el directorio puede pasar a una **evaluación ampliada** (evaluando los líderes, roles y comportamientos) y una **evaluación que establece una agenda** (priorizando temas). Con el tiempo, como el directorio madura y construye sobre los éxitos anteriores de la evaluación, se puede hacer frente a la más desafiante evaluación completa, proporcionando a los directores individuales una evaluación y retroalimentación.

Figura 2: Curva de experiencia



Resumen: Cosechando los Beneficios de la Evaluación del Directorio

La creciente práctica de los directorios de evaluar voluntariamente su propio desempeño y eficacia es un buen augurio para el gobierno corporativo. La autoevaluación permite a los directorios elegir qué, cuándo y cómo evaluar. (La Tabla 3 abajo ofrece una visión general de la frecuencia en que los directorios encuestados realizan la autoevaluación para funciones específicas.) Cuando se diseñan y llevan a cabo adecuadamente, la evaluación del directorio no sólo mejora el desempeño del directorio, sino que también beneficia a los directores individuales y a los líderes ejecutivos, y fortalece la empresa en su conjunto.

Tabla 3. Frecuencia de las prácticas reportadas en la evaluación de directorio - Empresas Estadounidenses¹²

Práctica	Frecuencia*
Temas de Evaluación o Foco	
Contexto u Objetivos Misión Corporativa, Estrategia, Objetivos, Industria / Cuestiones de Mercado, Temas Regulatorios, Riesgo, Accionista/Relaciones de Partes Interesadas, Objetivos / Agenda de Directorio	Moderado
Diseños Composición/destrezas, Estructura, Estatutos	Frecuente
Comportamiento/Prácticas Agendas de reuniones, Intercambio de información, Preparación del Director, Claridad de la discusión, Uso del tiempo, Inclusión, Reflexión y deliberación, Comportamiento	Frecuente
Desempeño/Supervisión Supervisión fiscal, Sucesión del director ejecutivo o gerente general, evaluación del director ejecutivo o gerente general / compensación, Sostenibilidad, Capacidad del Directorio, Desempeño del Directorio respecto a los objetivos, Contribuciones individuales	Moderado pero aumentando
Directores individuales	Poco frecuente
Líderes de Directorio / Comités	Frecuente
Comités	Frecuente/requerido
Directorio en pleno	Frecuente/requerido
Recursos	
Utilice presidencia o presidencia del Comité de Nombramientos y de Gobierno Corporativo solamente	Común
Utilice Comité de Gobierno Corporativo / Secretario Corporativo	Común
Utilice personas externas	Moderado
Otros (RRHH, otros comités)	Poco frecuente
Métodos	
Conversación informal por la presidencia / presidencia de comité de Nombramientos y de Gobierno Corporativo	Frecuente
Entrevistas formales por la presidencia / presidencia de comité de Nombramientos y de Gobierno Corporativo	Moderado
Entrevistas formales por tercero (no director)	Moderado
Encuesta	Común
Métodos combinados	Común
Realimentación	
Revisión del Comité de Nominaciones/Gobierno Corporativo y resumir para directorio en pleno	Frecuente
Discusión plena de directorio del informe completo	Moderado
Revisión Comité	Frecuente

* **Frecuente** - practicado por una gran mayoría de los directorios encuestados; **Común** - Practicado por una pequeña mayoría de los directorios encuestados; **Moderado** - Practicado por una gran minoría de directorios encuestados; **Infrecuente** - Practicada por pocos directorios.

¹² De un artículo de investigación próximo a publicarse en la página web del Foro de Presidentes: <http://www.thechairmensforum.org/>.

© Copyright 2014. Todos los derechos reservados.
Corporación Financiera Internacional
2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433

Las observaciones, interpretaciones y conclusiones expresadas en esta publicación no deben atribuirse en modo alguno a la Corporación Financiera Internacional, ni a sus instituciones afiliadas o los miembros de su Directorio Ejecutivo o los países que representan. La Corporación Financiera Internacional no garantiza la exactitud de los datos contenidos en esta publicación ni acepta responsabilidad alguna por las consecuencias de su uso.

El material de esta publicación está protegido por derechos de autor. Su reproducción y/o transmisión, total o parcial, puede constituir una violación de la legislación aplicable. La Corporación Financiera Internacional fomenta la difusión de esta publicación y autorizan a los usuarios de esta publicación a copiar partes de la misma para uso personal, sin fines comerciales, sin otorgarles derecho alguno a revender, redistribuir o crear otras publicaciones a partir de esta. Para fotocopiar la publicación o darle un uso diferente se debe contar con una autorización expresa por escrito de la Corporación Financiera Internacional.

Para solicitar permiso para fotocopiar o reimprimir, envíe una solicitud con información completa a:
The International Finance Corporation
c/o the World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433

Todas las consultas sobre derechos y licencias, incluidos los derechos subsidiarios, deben dirigirse a:

The International Finance Corporation c/o
the Office of the Publisher, World Bank,
1818 H Street, NW, Washington DC, 20433;
Fax: (202) 522-2422

NUESTROS SOCIOS DONANTES



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO