

Evaluación de directorios: ¿Cómo, por qué y para qué?

La evaluación de directorios es considerada una buena práctica de gobierno corporativo, en tanto permite obtener información analítica del desempeño de este cuerpo colegiado. Por un lado, representa una forma de evidencia la rendición de cuentas que deben estar sujetas todas las instancias de una empresa. También proyecta el tipo de liderazgo que ejerce o desea ejercer el Directorio dentro de la organización. Pero sobretodo, se puede convertir una importante herramienta para procurar directorios más eficaces contribuyendo mejor a la creación de valor y al logro de los objetivos de la empresa.

Repasemos de forma concisa los principales alcances de este proceso, atendiendo ciertas preguntas básicas, a fin de ayudar a comprender o discernir mejor sobre la posibilidad de llevar a cabo la referida evaluación. Esta evaluación puede ser conducida por el propio directorio (autoevaluación) o hacerse con la intervención de un externo.

- **¿POR QUÉ HACERLO (OBJETIVO)?**

La evaluación es usualmente una decisión voluntaria del Directorio, pero la misma puede hacerse por diferentes motivaciones. Puede tratarse de la intención de brindar señales del tono que el Directorio quiere proyectar hacia la organización. O puede tratarse que el Directorio detecta que enfrenta algunas limitaciones y quiere usar la evaluación para guiar la resolución de problemas o sencillamente identificar canales de mejora, entre otros. Se recomienda que el Directorio dialogue e identifique la razón central por la que se hace la evaluación, para de esta forma concordar expectativas y hacer mejor uso de los resultados.

- **¿QUÉ GANAMOS AL HACERLO (BENEFICIOS)?**

Provee al directorio con información relevante que sirva de base para su mejor desempeño y efectividad. Adicionalmente se considera que la evaluación permitiría atender elementos de cumplimiento normativo, allí donde las normas así lo planteen. También ayuda a que los directores alineen criterios e intereses respecto a su desempeño en el Directorio.

- **¿QUÉ SE EVALÚA?**

Existen variantes respecto a los aspectos o temas específicos que se evalúan, pero la tónica general es que se abarque todo aquello que impacte sobre el desempeño del Directorio. Los estudios sobre Directorios y las experiencias acumuladas son referentes usuales para esta construcción. Dichos temas, a su vez se pueden agrupar por bloques según la relación afinidad de aquellos. La selección final de temas debe concordar con los objetivos tratados para la evaluación.

Temas principales que se abordan son: Composición del Directorio, Designación y sucesión de los directores, Funciones y responsabilidades del Directorio, Operación del Directorio, Comités y su funcionamiento, Manejo de información para el Directorio, Dinámica de la toma de decisiones, Liderazgo en el Directorio, Relación e interacción con el CEO, Rendición de cuentas, Estándares éticos, Labores de supervisión y monitoreo, Análisis estratégico, etc.

- **¿A QUIÉNES SE EVALÚA?**

Lo expuesto está referido a la evaluación del Directorio en su conjunto. Opciones complementarias son las de evaluar a los directores individualmente, lo que requiere otros alcances respecto de los aquí descritos. También se usa la oportunidad de evaluar al Directorio

conjuntamente con el CEO y los principales gerentes, aun cuando las herramientas varían en este último caso.

- **¿QUIÉNES CONTRIBUYEN O PARTICIPAN EN LA EVALUACIÓN?**

Las herramientas de evaluación son distribuidas principalmente a los directores para que formulen sus respuestas. Es posible ampliar dicha distribución hacia el CEO, gerentes principales (que interactúan regularmente con el Directorio), y la Secretaría del Directorio, si se estima que ello agrega valor al proceso (información adicional o más completa)

- **¿QUÉ TÉCNICAS O MÉTODOS SE UTILIZAN?**

Lo más socorrido es utilizar encuestas preparadas de forma ad hoc, y que los directores deben completar. Ello puede ser complementado con entrevistas, en la medida que se considera valiosos y posible hacerlo. Se acostumbra a trasladar los resultados a expresiones numéricas para poder agregarlos y comparar los resultados observados para diferentes temas.

- **¿CÓMO SE CONDUCE EL PROCESO?, ¿QUIÉN LO LIDERA?**

Tratándose de una autoevaluación, lo más común y recomendable es que le proceso lo lidere el Presidente del Directorio, y haga las coordinaciones pertinentes con sus pares que son los directores. También se acostumbra que el Presidente se apoye en el Secretario de Directorio para temas operativos en la ejecución del el proceso. Presidencia ponderará factores de confianza y de reserva para definir como organiza la evaluación.

También se conoce que, en la experiencia internacional, el proceso puede ser delegado al Comité de nominaciones y compensaciones, en caso se cuente con éste.

- **¿CÓMO SE MANEJAN LOS RESULTADOS?**

La Presidencia (con el apoyo que estime) procesa o recibe los resultados y los comparte en principio con sus directores, a efectos de sostener discusiones de los resultados, validarlos con ellos, y de esta forma determinar las mejoras que elijan adoptar. Dependiendo de los temas analizados, se podría compartir los resultados (o parte de ellos) con el CEO, la Secretaría del Directorio o la Alta Gerencia. Algunos directorios optan por comentar los resultados de sus evaluaciones en algunos de sus documentos que difunden (memorias por ejemplo).

- **¿CON QUÉ FRECUENCIA SE LLEVA A CABO?**

Los Códigos de BGC expresan que debe hacerse con periodicidad anual, para así mantener una dinámica recurrente de mejora, pero a la vez dar espacio suficiente para que se apliquen las mejoras.

=====