



La miopía en la evaluación de la junta directiva

Un rasgo característico de las juntas directivas de alto desempeño es tener a la evaluación como una de sus mejores prácticas. Sin embargo, tal vez por no estar suficientemente entendida, se percibe como innecesaria o irrelevante para quienes piensan que las altas calificaciones de los miembros del directorio sobran para garantizar el buen desempeño del órgano colegiado.

Para un buen gobierno, la evaluación es una de las asignaturas más importantes que el directorio puede llevar a cabo. Esto significa un compromiso de mejora continua: es tomarse el tiempo para reflexionar sobre su propia actuación, entender la lógica de su funcionamiento, poner en claro lo que sí cuenta para la toma de decisiones y la sustentabilidad de la compañía. En suma, sirve para identificar las claves que darán mayor valor a un activo intangible muy importante como lo es la gobernanza de una empresa.

Así lo hacen los consejos más progresistas, que ven la evaluación como una herramienta vital para elevar su efectividad. Más que una medición de resultados, la evaluación es parte del proceso de desarrollo del órgano de gobierno que ayuda a identificar brechas entre la perspectiva del negocio y las habilidades que se necesitan para inducir, apuntalar y acompañar a la compañía en sus procesos de ejecución y cambio hacia los objetivos buscados.

En los mercados de valores más exigentes, la evaluación del consejo es una tarea obligada porque aporta a las emisoras argumentos para los inversionistas sobre la adecuada conformación



Diligent

de sus directorios, a la luz del negocio y sus expectativas de desarrollo. Por su parte, los inversionistas están cada vez más interesados en saber lo que sucede al interior del consejo, buscan más allá del **currículo** de sus integrantes, se preguntan qué tanto inciden en las decisiones y cómo contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Esta tendencia, si bien aún lejana para los mercados de México y Latinoamérica, subraya el aporte de un buen consejo de administración para la buena gobernanza y al valor económico de las compañías.

La realidad es que, muchas veces, el grupo de profesionales expertos que son los consejeros no tiene el menor conocimiento del funcionamiento de su propio consejo, por ejemplo, hasta qué punto se dejan de lado asuntos capitales por la inercia de revisión de proyectos o de la operación cotidiana, o en qué medida y frecuencia las decisiones se inclinan hacia un mismo lado, o también la recurrencia de las objeciones por parte de determinados miembros, la puntualidad en el seguimiento de acuerdos, entre otros asuntos.

Tal vez por esa razón, parte de la resistencia para poner en práctica la evaluación del consejo nace de la idea errónea de que su objetivo es “calificar” el desempeño de los consejeros. Otro factor puede ser la abultada cartera de iniciativas a cargo del presidente del consejo, sobre todo cuando hay un escaso soporte para administrarlas y tomar acciones sobre los resultados.

Éstas y otras razones apuntan la necesidad de fortalecer la cultura de gobernanza en donde la evaluación del consejo es una vía de aprendizaje indispensable para cumplir las expectativas del gobierno corporativo.

Lo recomendable es hacer el ejercicio de autoevaluación de los órganos de gobierno por lo menos cada dos años. Como todo proceso, la evaluación del consejo y sus miembros requiere de una metodología y del auxilio de expertos que ayuden al líder del proyecto, el presidente del consejo, a diseñar la estrategia, involucrar a los consejeros, aplicar las herramientas apropiadas, pero, lo más importante, a integrar e interpretar los resultados como “lecciones aprendidas” que deriven en un plan de trabajo del consejo y sus consejeros para un mejor gobierno.

El alcance y profundidad de la evaluación depende de la decisión del líder del proyecto y la propia madurez del órgano de gobierno. En todo caso, el propósito es fortalecer el funcionamiento del consejo con una operación más efectiva para el cumplimiento de sus responsabilidades legales, el mandato de los accionistas y terceras partes legítimamente interesadas en supervisar y controlar la buena gestión de la empresa para guiarla con visión de sustentabilidad.

Con esta perspectiva, los hallazgos de la evaluación darán luz sobre oportunidades de mejora y desarrollo del gobierno corporativo tanto en cuestiones de mejores prácticas, políticas y procesos, como también sobre el equilibrio de capacidades, experiencias y potencial de contribución de los consejeros a las necesidades y expectativas de la compañía, la dinámica de interacción humana en la que se dan las reuniones y se toman las decisiones, además del pacto social que de manera explícita o tácita vincula a los miembros.

En esta dirección, el enfoque temático debería incluir una revisión puntual de la estructura, operación y resultados del consejo en cuanto a:

- ▶ Cartera de temas: agenda y tiempo que se dedica a cada asunto.
- ▶ Cómo han incidido las decisiones del consejo en la compañía y sus consecuencias.
- ▶ Asimilación de mejores prácticas.
- ▶ Atención al cumplimiento y la rendición de cuentas, hacia afuera y al interior del gobierno corporativo (**compliance y accountability**).
- ▶ Inventario de habilidades y capacidades de los consejeros.
- ▶ Dinámica humana de las reuniones.
- ▶ Pacto social del consejo, con accionistas y la administración.

Además de su valor para mejorar el desempeño, la evaluación aporta mucho para la renovación de consejeros, ayuda a identificar cuándo son apropiados los cambios en el consejo, facilita el reclutamiento y selección, con el objetivo de lograr un balance del conocimiento institucional y la perspectiva fresca que pueden agregar nuevos miembros.

Flor Unda Carbot

Consejera independiente, experta en estrategias, responsabilidad y gobierno corporativo.



Diligent es una marca comercial de Diligent Corporation, registrada en los Estados Unidos. Todas las marcas comerciales de terceros pertenecen a sus respectivos propietarios. ©2016 Diligent Corporation. Todos los derechos reservados.

Para mayor información o solicitar una demostración, comuníquese con nosotros hoy:

Llame al: +1-973-939-9404

Correo electrónico: info@diligent.com

Visite: diligent.com