

Anexo:

CUESTIONARIO DE AUTO-EVALUACIÓN DEL DIRECTORIO

Alfredo Enrione

ESE Business School

En las páginas siguientes se despliega un cuestionario para la autoevaluación del directorio, que ha sido desarrollado a partir del trabajo con más de 100 directorios a lo largo de más de una década. Recoge elementos de experiencia personal del autor, así como las mejores prácticas internacionales que se pueden aplicar a la realidad local.

Se recalca que un debido análisis de las respuestas generadas a través de este cuestionario debe permitir recoger tres medidas importantes:

1) La nota promedio obtenida en cada aspecto por el directorio en su conjunto

Una nota alta (mayor a 6) significa que el directorio considera que en esa materia el desempeño es más que satisfactorio. En consecuencia, es un aspecto en el que no merece la pena detenerse.

Al mismo tiempo, una calificación baja (menor a 5), implica una oportunidad de mejora y, por tanto, una materia donde el directorio debería considerar la puesta en marcha de una iniciativa para el perfeccionamiento en el corto plazo.

2) La dispersión de las notas al interior del directorio

Cuando la calificación respecto de una materia exhibe un alto grado de dispersión al interior del directorio (hay notas altas y bajas simultáneamente) es probable que éste necesite analizar el tema en profundidad.

¿Hasta dónde estamos verdaderamente alineados? ¿Por qué puede alguien mostrarse tan crítico cuando otro está satisfecho? ¿Estamos usando distintos parámetros de medida? ¿Cuán diferentes son nuestras percepciones? ¿Contamos acaso con distintos antecedentes?

Para conocer las respuestas a las preguntas anteriores es necesario que los directores intercambien sus impresiones, así como las razones y supuestos detrás de las mismas.

El hecho de que el directorio se encuentre alineado respecto de la información es tan importante como el alineamiento en los objetivos perseguidos, y analizar las razones detrás de las dispersiones puede contribuir significativamente a sesiones más efectivas.

3) La dispersión entre las notas del directorio y las del gerente general

Identificar oportunamente si existen desviaciones significativas entre el gerente general y el directorio resulta valioso tanto para el primero como para el segundo. Para el directorio es información que le ayuda a ser más efectivo y a contribuir más valor. Para el gerente general significa poder entender mejor la percepción y preocupaciones del directorio a quien reporta. Para ambos es una manera de comprender desviaciones y prevenir futuros conflictos de visión.

Si el lector prefiere responder estas preguntas en formato electrónico a través de su computadora, *tablet* o *smartphone*, así como obtener los análisis descritos más arriba de manera automática, se le recomienda usar el SEAD (Sistema Estandarizado de Autoevaluación del Directorio), ingresando a la página web: www.sead.cl.

Este sistema fue desarrollado por el profesor Alfredo Enrione, director de la cátedra PwC de Gobierno Corporativo del ESE Business School, siendo utilizado y probado por más de 30 empresas durante el año 2013.

Los antecedentes y respuestas proporcionados son encriptados con los más altos estándares de seguridad, certificados por la empresa PwC. Los reportes conteniendo el análisis a las respuestas son generados automáticamente, sin intervención humana, y no se mantiene ningún registro que permita asociar las respuestas con quienes las han emitido.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DIRECTORIO

A continuación se presenta un cuestionario para la autoevaluación del directorio. Contestarlo tomará unos 30 minutos.

Algunas preguntas son abiertas y otras cerradas. No existen respuestas correctas o incorrectas. Se trata de poder identificar, de manera ordenada, materias donde los directores puedan manifestar inquietudes y facilitar un diálogo constructivo para la puesta en marcha de eventuales medidas de mejora.

PRIMERA PARTE

Aspectos formales

1.- FORMALIDADES

Indique su grado de acuerdo (en la escala del 1 al 7) con las siguientes afirmaciones:

- Las sesiones de directorio se inician con puntualidad.
- Los directores llegan puntualmente a las reuniones.
- Las sesiones terminan a la hora acordada.
- El directorio tiene claridad desde el inicio de la sesión sobre los temas prioritarios y los tiempos requeridos para su discusión.

1.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación

2.- CLIMA INTERNO

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Creo que hay un buen clima de trabajo al interior del directorio.
- Hay confianza en el directorio para disentir, no existen temas tabú.
- Me siento parte de un equipo bien cohesionado.
- Se puede expresar libremente la voz en relación a todos los temas, generándose una tensión constructiva al interior del directorio.
- Se aportan ideas frescas y creatividad a las discusiones.

2.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación

3.- AGENDA DE TRABAJO

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El directorio ha acordado previamente una agenda anual para organizar su trabajo y focalizarse en los temas más importantes.
- En general, estoy de acuerdo con la manera en que estamos priorizando los tiempos y la energía en el directorio.
- La agenda anual, en general, es respetada y resulta útil para el trabajo del directorio.
- Cada sesión de directorio cuenta con una tabla, previamente diseñada, que indica claramente los temas a ser tratados.
- Los directores llegan a las sesiones con los materiales bien preparados.
- Los temas se tratan con la suficiente profundidad.
- El directorio se reúne con regularidad, sin la presencia de la administración, para comentar sus inquietudes y preocupaciones, alinear posiciones y definir direccionamiento al equipo gerencial en determinadas materias.

3.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación.

4.- INFORMACION PARA EL DIRECTORIO

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El informe para el directorio se recibe con anticipación y contiene los elementos necesarios para llegar bien preparado a las reuniones.
- La forma en que se presenta la información permite focalizarse rápidamente en las cuestiones importantes.
- La información se recibe con suficiente antelación.
- El directorio cuenta con indicadores financieros que le permiten hacer un seguimiento de la estrategia de negocio.
- El directorio cuenta con indicadores no-financieros que contribuyen al seguimiento de las dimensiones cualitativas más importantes del negocio.
- El directorio está bien informado de la marcha de la empresa y sobre los principales riesgos estratégicos.
- Existe una base de información histórica con los documentos, actas y minutas del directorio y de los comités, que permiten revisar la historia para facilitar que un nuevo director se incorpore rápidamente.
- Se recibe información balanceada que incluye una mirada de operaciones, clientes, empleados, que cubre los "drivers" de valor importantes y categorías de información consideradas como claves en los negocios de la empresa.
- El directorio vigila y asegura el cumplimiento de los objetivos de desempeño y metas, financieras y no financieras, motivando en forma efectiva a la administración, generando un sano nivel de tensión y exigencia.
- El grado de detalle y la extensión de las actas de directorio son adecuadas.
- Las actas de directorio son herramientas útiles para reflejar los argumentos tenidos en cuenta en las decisiones, articular los acuerdos y hacer seguimiento a los temas pendientes.

4.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación.

5.- COMPOSICION DEL DIRECTORIO

Indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación:

- El directorio reúne, en conjunto, todos los perfiles, experiencias y competencias necesarios para dirigir adecuadamente la empresa.

5.1.- ¿Cuáles perfiles, experiencias o capacidades cree usted que faltan o no están presentes en la medida suficiente?

SEGUNDA PARTE

Responsabilidades del directorio

6.- EL DIRECTORIO Y LA ESTRATEGIA

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El directorio es una contraparte eficaz en la discusión de la estrategia frente a la administración, aportando perspectivas, visiones, opiniones y análisis al proceso.
- La elección de la estrategia de la empresa es responsabilidad del directorio.
- El directorio conoce a todos los responsables de las áreas claves y tiene una opinión formada sobre cada uno de ellos.
- El expertise, perspectivas y opiniones del directorio son valoradas por la administración.

- El directorio se asegura de que las discusiones sobre planificación estratégica ocurran dentro de un marco de tiempo y lugar físico asignados, con los participantes y la preparación previa que asegure un trabajo efectivo.
- Se debate en forma asertiva y constructivamente la estrategia propuesta al directorio. Se asegura de que el proceso estratégico sea suficientemente robusto, y que considere varias opciones y opiniones.
- Se evalúan, con posterioridad, los éxitos y fracasos de las decisiones estratégicas con suficiente profundidad para aprender lecciones.
- Se acuerdan con la administración medidas de desempeño alineadas con drivers de valor claves y objetivos estratégicos.
- Se involucra tempranamente y lo suficiente al directorio en transacciones y decisiones de gran envergadura.
- El directorio se asegura de que la empresa cuente con las capacidades y competencias internas requeridas para asumir los desafíos de la estrategia aprobada.

6.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación.

7.- EL DIRECTORIO Y LOS STAKEHOLDERS

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El directorio tiene un buen diagnóstico de las expectativas y visiones de los diferentes grupos de interés que pueden afectar a la empresa.
- La compañía tiene un adecuado plan de posicionamiento con cada uno de estos grupos de interés relevantes.
- El directorio tiene una responsabilidad directa en la aprobación de la estrategia de posicionamiento ante los stakeholders.

- El directorio se asegura de dar un trato justo y equitativo a los distintos grupos de interés.

7.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación.

8.- EL DIRECTORIO Y LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El directorio cuenta con indicadores financieros que le permiten hacer un seguimiento de la estrategia de negocio.
- El directorio es un garante de los valores de la empresa.
- La compañía cuenta con mecanismos para asegurar que las malas noticias suban rápidamente al directorio.

8.1.- Si desea hacer algún comentario respecto del punto anterior, use el espacio a continuación

9.- EL DIRECTORIO Y EL EQUIPO GERENCIAL

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El actual gerente general es la persona correcta para enfrentar los desafíos actuales de la empresa.
- La estructura de incentivos del gerente general lo motiva a perseguir la creación de valor a mediano y largo plazo.
- El gerente general es evaluado y recibe feedback en forma regular a través de criterios y métodos establecidos y conocidos con anticipación.

- El gerente general aprende del directorio, escucha y procura tener contacto individual con los directores para asesorarse en materias o temas de la competencia de cada uno de ellos.
- El directorio ha desarrollado una relación cercana, de confianza, con el gerente general y los principales ejecutivos.
- Existen procesos formales establecidos para la sucesión de los cargos claves.
- El directorio ha determinado criterios de desempeño claros y amplios, vinculados a la estrategia y a los ejes de creación de valor.

9.1.- Si desea hacer algún comentario o sugerencia respecto del punto anterior, utilice este espacio.

10.- EL DIRECTORIO Y LOS RIESGOS

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El directorio está satisfecho con la arquitectura de gestión de riesgo de la empresa y ésta abarca todas las dimensiones relevantes.
- El directorio se asegura de que el proceso de administración de riesgos esté alineado con la estrategia y los objetivos.
- El directorio se cerciora de contar con un área de auditoría interna capacitada y que cumple con el rol esperado.
- El directorio recibe información oportuna y adecuada sobre los riesgos importantes y debilidades de la empresa, y se siente cómodo con la forma en que la administración los gestiona.
- Existen los canales adecuados para escalar oportunamente al directorio la información sobre eventuales infracciones al código de conducta/ética.

10.1.- Si desea hacer algún comentario o sugerencia respecto del punto anterior, utilice este espacio

TERCERA PARTE

Procesos en el directorio

11.- CAPACITACION E INDUCCIÓN DEL DIRECTORIO

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Los directores tienen un buen entendimiento de los aspectos técnicos de la empresa (financieros, contables, operacionales y regulatorios, entre otros).
- El directorio cuenta con un procedimiento para la inducción de cada nuevo director, por medio del cual éste se informa respecto de la sociedad, sus negocios, riesgos, políticas, procedimientos, principales criterios contables y sobre el marco jurídico relevante y aplicable a la sociedad y al directorio.
- Existen procesos programados de capacitación y actualización para mantener al día a los directores sobre los cambios relevantes en la industria y la empresa (tendencias, regulación, tecnología, etcétera).
- El directorio cuenta con procesos formales para evaluar su desempeño al menos una vez al año.
- Los procesos de evaluación del directorio conducen a la generación e implementación de iniciativas de mejora concretas.

11.1.- Por favor indique en qué aspectos cree usted que el directorio requiere de capacitación

11.2.- Por favor indique en qué aspectos usted, en lo personal, siente que una capacitación le ayudaría a desempeñar mejor su rol como director (por ejemplo, en relación a la empresa, la industria, la regulación, etcétera).

12.1.- Por favor indique los comités del directorio en que participa.

12.2.- Indique su grado de satisfacción con el desempeño de los comités de directorio.

12.3.- Si desea hacer algún comentario o sugerencia respecto del punto anterior, por favor utilice este espacio

13.- EL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El presidente asegura que el directorio, sus comités y cada uno de los directores cumpla con su rol, procurando un buen funcionamiento y aplicando las buenas prácticas.
- Contribuye a que el directorio trabaje como equipo, rescatando la diversidad de opiniones y manejando adecuadamente los conflictos.
- El presidente es un efectivo líder del directorio y de la agenda de gobierno.
- Conduce adecuadamente la relación del directorio con el gerente general.

13.1.- Si tiene algún comentario o inquietud sobre el presidente del directorio, por favor utilice este espacio

CUARTA PARTE

Visión estratégica y proyecto de mediano plazo

14.- A continuación se presentan una serie de preguntas abiertas sobre la estrategia y el futuro de la empresa. Una compañía puede tener muchos objetivos estratégicos diferentes (por ejemplo, crecimiento, diversificación, eficiencia, rentabilidad, atracción de talentos, posicionamiento de marca, etc.).

¿Cuáles diría usted que son los CINCO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS más importantes para la empresa en los próximos tres años? (ordene desde el más importante al menos importante).

15.- ¿Cuál es el grado de avance (de 0 a 100%) que tiene la empresa en cada uno de los objetivos anteriores, respecto de la meta a tres años?

16.- ¿Cuáles cree usted que son los principales obstáculos internos para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de mediano plazo?

17.- ¿Cuáles cree que son las principales amenazas externas que pueden impedir el logro de los objetivos de mediano plazo en la empresa?

18.- Utilice el siguiente espacio para comentar cualquier otra inquietud que le parezca relevante sobre la empresa y/o su gobierno corporativo.