

La evaluación del Consejo de Administración como instrumento al servicio del gobierno corporativo

Sandra Barba Fau

Abogado

Abstract

La evaluación del Consejo de Administración, entendida en su dimensión más amplia y con vocación de tener una trascendencia relevante en el gobierno de la compañía, es un instrumento de buen gobierno cuya utilización puede reportar beneficios para la compañía, en tanto que puede mejorar el funcionamiento y eficiencia de su Consejo. Se trata pues, de una práctica que como reconoce el Informe de la OCDE de Febrero de 2010: “Corporate Governance and the Financial Crisis – Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles” puede mejorar la implementación de determinadas recomendaciones y principios de buen gobierno y por lo tanto ayudar a alcanzar o consolidar algunos de los fines que a través de los mismos se persiguen. No obstante, al efecto de que dicho instrumento sea eficaz, el diseño de la evaluación (definición de objetivos, objeto de la evaluación y procedimiento) debe ser el oportuno teniendo en cuenta las circunstancias de la compañía e incluso de los miembros del Consejo.

En el presente artículo se realiza un análisis, principalmente descriptivo, del proceso de evaluación que pretende convencer de las bondades y utilidad del mismo, identificando los elementos esenciales para comprender el referido proceso y sus implicaciones. Se destaca la importancia del grado de compromiso de cada uno de los miembros del Consejo de Administración con el proceso y se aboga porque cualquier proceso de evaluación que se ponga en marcha, inicialmente, no sea excesivamente complejo o gravoso, de forma que sólo cuando el procedimiento de evaluación esté asentado en la compañía, el mismo se vaya modificando para lograr un mejor y mayor cumplimiento de los objetivos de la evaluación.

The evaluation of the Board of Directors, understood in its broader dimension and focused in being relevant for the governance of companies, is a corporate governance tool and its use may bring benefits to a company, since it can enhance the functioning and efficiency of the Board. Therefore, in this sense, it is a practice, which, as the OECD report of February 2010: “Corporate Governance and the Financial Crisis – Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles” states, may improve the implementation of corporate governance recommendations and principles and help reaching or consolidating aims pursuit by them. Notwithstanding, in order that such tool may be effective, the design of the evaluation (definition of goals, object and process) must be the appropriate taking into account the circumstances of the company and those of the members of the Board.

In this paper the evaluation process is analyzed, basically in a descriptive way, trying to convince the reader of the goodness and usefulness of such process and identifying the key elements to understand it and its implications. The importance of the level of commitment of the board members to the evaluation process is highlighted and it is advocated that any process being started, initially, should not be complex or burdensome, and only when a relevant proceeding is completely settled in the company, such proceeding may be modified, from time to time, in order to achieve a better and greater fulfillment of the evaluation goals.

Title: The Board Evaluation: a corporate governance tool

Palabras Clave: Gobierno Corporativo, Evaluación del Consejo de Administración, Eficiencia del Consejo de Administración

Keywords: Corporate Governance, Board Evaluation, Board Efficiency

Sumario

1. Introducción
2. Objetivos de la evaluación: ventajas y desventajas
3. Objeto de la evaluación
 - 3.1. Ámbito subjetivo
 - 3.2. Ámbito objetivo
4. Procedimiento de evaluación
 - 4.1. Procedimiento formal frente a informal
 - 4.2. Datos cuantitativos frente a datos cualitativos
 - 4.3. Fuentes de información internas frente a fuentes de información externas
 - 4.4. Procedimiento escrito frente a verbal
 - 4.5. Procedimiento exclusivamente interno frente a procedimiento dirigido o asistido por asesores externos independientes
5. Periodicidad de las evaluaciones
6. Resultado y publicidad de la evaluación
7. Obligatoriedad de la evaluación y recomendaciones específicas sobre procesos de evaluación
8. Conclusiones
9. Bibliografía

1. Introducción

La crisis financiera puso de manifiesto las debilidades del gobierno corporativo. En particular, como el informe de la OCDE de Febrero de 2010: *“Corporate Governance and the Financial Crisis – Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles”* (en adelante, Informe de la OCDE) concluye, debilidades asociadas no tanto a los propios principios o recomendaciones vigentes en las distintas jurisdicciones, sino a la ausencia de o mala implementación de los mismos. Por ello, parece prioritario reforzar dicha implementación, y el Informe de la OCDE cuando se refiere a los principios de gobierno corporativo que hacen referencia a la competencia del Consejo de Administración (en adelante, Consejo), considera a la evaluación de éste un elemento clave. De hecho, la evaluación del Consejo se ha convertido en una práctica cada vez más extendida, estando incluso prescrita de forma obligatoria en la legislación de algunos países.

Así, tras la aprobación en el año 2002 de la Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos de América (en adelante, EE.UU.), con el objetivo de incrementar la protección de los inversores mediante la ejecución de una serie de medidas de control, se produjo una mayor presión a los Consejos y a los propios consejeros para mejorar su funcionamiento y eficacia general. En línea con lo anterior, la bolsa de Nueva York adoptó en el año 2004, entre otros, el requisito de que las compañías cotizadas en la misma, realizaran una evaluación de sus Consejos¹, al menos una vez al año.

En el ámbito de la Unión Europea (en adelante, UE) en general, y de España en particular, la evaluación del Consejo es, de momento² y en términos generales, objeto únicamente de recomendaciones³. En nuestro país, el Informe Olivencia⁴ en su apartado 4.5 ya advertía que el

¹ Manual de Compañías Cotizadas de la Bolsa de Nueva York, Sección 303A.09 (redacción actual de todo el apartado de fecha 25 de noviembre de 2009): “Evaluación anual del Consejo. El Consejo debería realizar una auto-evaluación al menos una vez al año al efecto de determinar si el Consejo y sus comisiones funcionan eficazmente.” (traducción propia) (<http://nysemanual.nyse.com/lcm/>).

² Nótese que el “Estudio sobre propuestas de modificaciones normativas” publicado el 14 de octubre de 2013, elaborado por la Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo creada por Acuerdo del Consejo de Ministros, de 10 de mayo de 2013, publicado por Orden ECC/895/2013, de 21 de mayo (en adelante, Estudio de la Comisión de Expertos), recomienda “[...] incluir la obligación legal de evaluación anual de la actividad del consejo, dejando para el ámbito de las recomendaciones de buen gobierno la forma en la que se deba realizar,[...]”, mediante la inclusión de un nuevo artículo en la LSC. El texto del artículo propuesto por la Comisión de Expertos es el siguiente: “El Consejo de Administración deberá realizar una evaluación anual de su funcionamiento y el de sus comisiones y proponer, sobre la base de su resultado, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas.”.

³ No obstante, deben destacarse las Directrices (no vinculantes) emitidas por la Autoridad Bancaria Europea el 22 de noviembre de 2012, en materia de gobierno corporativo de las entidades de crédito, en las que se recogen los criterios que las propias entidades de crédito, además de las autoridades competentes, deberían respetar al evaluar la adecuación de los miembros propuestos y actuales del órgano de administración. En España estas Directrices se incorporaron a la normativa interna a través del Real Decreto 256/2013, de 12 de abril publicado en el BOE nº 89 de 13 de abril de 2013 (en adelante, RD 256/2013), el cual se aplica a entidades de crédito y a un amplio rango de entidades financieras que incluye, a las entidades de dinero electrónico, entidades de pago, sociedades de tasación, sociedades de reafianzamiento, establecimientos de cambio de moneda extranjera y sociedades financieras mixtas de cartera. El RD 256/2013 establece los factores (honorabilidad, experiencia y buen gobierno) que deberán valorarse de los miembros de los órganos de administración, entre otros, de dichas entidades cuando se proceda a su nombramiento y siempre que se produzcan circunstancias que lo aconsejen e

Consejo debía estar alerta frente al riesgo de la rutina e inercia y recomendaba al Consejo reflexionar al menos una vez al año sobre su funcionamiento; por su parte en la actualidad el Código Unificado de Buen Gobierno (versión actualizada aprobada por el Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España en junio de 2013) (en adelante, CUBG) introduce una recomendación específica sobre la evaluación del Consejo⁵. A nivel de la UE el apartado 8 de la [Recomendación de la Comisión de fecha 15 de febrero de 2005 relativa al papel de los administradores no ejecutivos o supervisores y al de los comités de consejos de administración o de supervisión, aplicables a las empresas que cotizan en bolsa](#) (DOUE L 52/51 de 25 de febrero de 2005)⁶ (en adelante, Recomendación de la Comisión del año 2005) se refiere a esta cuestión. Asimismo, el [Libro Verde de Gobierno Corporativo publicado por la Comisión Europea el 5 de abril de 2011 \[COM\(2011\) 164 final\]](#) (en adelante, Libro Verde de la UE) ha generado un debate, abierto en la actualidad, acerca del procedimiento y publicidad de las evaluaciones que se realicen del Consejo.

A pesar de que el porcentaje de compañías que realizan evaluaciones de sus Consejos es cada vez más elevado⁷, la implantación de procesos de evaluación o la modificación de los mismos para mejorar su eficacia ha encontrado como primer obstáculo, la oposición de los propios miembros de los Consejos, que se deriva probablemente del desconocimiento y desconfianza en el proceso y

introduce como novedad la evaluación de la idoneidad del Consejo en su conjunto, teniendo en cuenta el diferente perfil de sus componentes con la finalidad de fortalecer su independencia y autonomía. A pesar de que dicha evaluación no es y no coincide exactamente en cuanto a finalidad, ámbito, etc. con la evaluación a la que hace referencia el CUBG, lo cierto es que no puede obviarse que en el sector financiero en España una cierta evaluación del Consejo y de sus miembros ha devenido de hecho una obligación.

⁴ Informe publicado en 1998 por la comisión especial creada por el Consejo de Ministros de España cuyo doble cometido era la redacción de un Informe sobre la problemática de los Consejos de Administración de las sociedades que cotizan en bolsa, y el de la elaboración de un código ético de buen gobierno de asunción voluntaria por estas sociedades.

⁵ CUBG, Recomendación 21: "Que el Consejo en pleno evalúe una vez al año: a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo; b) Partiendo del informe que le eleve la Comisión de Nombramientos, el desempeño de sus funciones por el Presidente del Consejo y por el primer ejecutivo de la compañía; c) El funcionamiento de sus Comisiones, partiendo del informe que éstas le eleven.". Recomendación que, teniendo en cuenta el Estudio de la Comisión de Expertos y su propuesta de incluir como obligación legal la evaluación anual de la actividad del Consejo, deberá ser modificada coherentemente según proponga la Comisión de Expertos cuando ésta termine su revisión del CUBG.

⁶ Recomendación de la Comisión del año 2005, apartado 8: "El Consejo de administración o de vigilancia debe proceder anualmente a una evaluación de su rendimiento. En ella figurará un examen de su composición, organización y funcionamiento como grupo, se evaluará la competencia y eficacia de cada uno de sus miembros y comités y se considerará su rendimiento en función de los objetivos que se hubieran fijado."

⁷ La consultora internacional SPENCER STUART publica cada año en diversos países, entre ellos, España, un Índice sobre Consejos de Administración. El Índice publicado en España en el año 2012 en relación con el ejercicio 2011, revela que el 71% de las compañías (y el 100% de las presentes en IBEX-35, algunas parcialmente) declaraba cumplir con la Recomendación 22 (actual Recomendación 21) del CUBG. No obstante lo anterior, a pesar del alto grado de cumplimiento de la Recomendación 22 (actual Recomendación 21) del CUBG, más del 60% de los consejeros consultados consideraban que este proceso es un puro proceso formal sin ninguna trascendencia. El Informe sobre Consejos de Administración de empresas cotizadas publicado por PricewaterhouseCoopers en junio de 2012, también reflejaba cierta divergencia entre el cumplimiento de la Recomendación 22 (actual Recomendación 21) por parte de las compañías del IBEX-35 (el 82% de las empresas según el Informe) y la puntuación media dada al proceso de evaluación (y su utilidad), por los consejeros del IBEX-35 consultados, que es de 6,8 en una escala del 1 al 10.

de convicciones como que la realización de observaciones críticas en relación con el funcionamiento del órgano colegiado o de los demás miembros del mismo, puede causar un conflicto interno y/o perjudicar las relaciones de trabajo⁸. Asimismo, en ocasiones, el proceso de evaluación del Consejo es visto por los propios consejeros como un trabajo adicional e incluso superfluo, teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo limitada de los consejeros⁹.

La evaluación del Consejo es un proceso al servicio del gobierno corporativo¹⁰ y su uso es decisión del Consejo; la determinación y fijación de los objetivos de la evaluación y el diseño de la misma (objeto, procedimiento y periodicidad), podrá realizarse por el Consejo en su conjunto o delegarse a alguno de sus Comités o Comisiones, o incluso a un consejero (habitualmente un consejero independiente). En cualquier caso, es esencial que el proceso diseñado sea constructivo y permita de este modo superar las reservas que, en su caso, puedan tener los consejeros. Algunos códigos de buen gobierno identifican a la persona dentro del Consejo responsable de la evaluación. Así, por ejemplo, el CUBG en su Recomendación 15 recoge entre las obligaciones del presidente del Consejo la de organizar y coordinar con los presidentes de las Comisiones relevantes la evaluación periódica del Consejo, así como la del consejero delegado o primer ejecutivo. Conforme a la Recomendación 16 del CUBG, en caso de que el presidente del Consejo sea también el primer ejecutivo de la compañía, un consejero independiente facultado al efecto será quien se encargue de dirigir la evaluación de su presidente por el Consejo¹¹. MATEU DE ROS¹² defiende sin embargo que el impulso del procedimiento debería corresponder a la Comisión de Nombramientos o, si existiera, a la de Gobierno Corporativo, en lugar de al presidente, o en su caso a un consejero independiente, y sugiere que el informe de dicha comisión debería servir de base de discusión para el Consejo.

Con todo, como herramienta de gobierno corporativo, la evaluación debería llevarse a cabo cuando ello sea oportuno; en determinados momentos, las circunstancias de la compañía pueden aconsejar no realizar la evaluación del Consejo sino posponerla a un momento posterior si ello

⁸ CONGER & LAWLOR (2003, p. 1).

⁹ STYBEL & PEABODY (2005b, p. 69).

¹⁰ El Instituto de Consejeros-Administradores (www.iconsejeros.com), en su documento titulado "Principios de Buenas Prácticas para la Evaluación del Consejo y del Consejero según el Instituto de Consejeros-Administradores", de febrero de 2005, define la evaluación del Consejo de Administración como: "Un proceso flexible y dinámico que incluye el establecimiento de objetivos y estándares para el Consejo. Estos objetivos deben ser calibrables y accesibles. Una vez completada esa fijación de objetivos, debe desarrollarse e implementarse un sistema que facilite la evaluación regular de la consecución de tales objetivos en relación con cada Consejero individualmente, las Comisiones y del Consejo como órgano colegiado." Se trata de una definición abierta o flexible, de hecho, como se verá a lo largo del artículo, algunos de los elementos de la anterior definición, como la regularidad o los sujetos que han de ser objeto de evaluación, no son inamovibles.

¹¹ El Estudio de la Comisión de Expertos propone que legalmente sea necesario nombrar un consejero coordinador en el caso de que el presidente tenga la condición de presidente ejecutivo, cuyas funciones que se describirían en el precepto legal correspondiente serían las que enumera la Recomendación 16 del CUBG, y en consecuencia mantendría el enfoque del CUBG en cuanto sería dicho consejero coordinador el encargado de "[...] dirigir, en su caso, la evaluación periódica del presidente del Consejo de Administración".

¹² MATEU DE ROS (2006, p. 273).

puede llevar a desviar la atención de los Consejeros respecto de una determinada cuestión más urgente y de relevancia para la compañía¹³.

La evaluación del Consejo y en particular de sus consejeros individualmente a la que nos referimos en el presente artículo no es una mera evaluación del desempeño profesional de los consejeros al efecto de fijar una eventual retribución económica variable. En el contexto de este artículo la evaluación del Consejo tiene una dimensión más amplia y vocación de tener una trascendencia relevante en el gobierno de la compañía. Ello no obsta, a que de un único proceso de evaluación, diseñado oportunamente al efecto, puedan extraerse consecuencias relativas a “[...] la organización y funcionamiento del Consejo así como las que procedan en orden a la remuneración de los consejeros, la continuidad de los mismos cuando proceda su posible reelección, [...]”¹⁴.

En el presente artículo se analizan cuáles son los posibles objetivos de un proceso de evaluación, así como los elementos relevantes para su diseño.

2. *Objetivos de la evaluación: ventajas y desventajas*

La evaluación del Consejo puede tener un doble objetivo¹⁵: de un lado y con una trascendencia principalmente interna, la mejora de la eficiencia y eficacia del funcionamiento del Consejo y en particular del procedimiento de toma de decisiones, y de otro, con una trascendencia externa, dotar de mayor transparencia al trabajo que realiza el Consejo tanto internamente como externamente y reforzar su credibilidad frente a los accionistas de la compañía y otros grupos de interés. Como veremos, en función del objetivo en el que se quiera hacer énfasis, el procedimiento y destinatarios de las conclusiones de la evaluación oportunos para alcanzarlo pueden ser distintos.

Asimismo, y sin perjuicio de lo anterior, el realizar una evaluación del Consejo puede ayudar a diagnosticar eventuales problemas de buen gobierno en el seno de la empresa, antes de que dichos problemas se manifiesten con todas sus consecuencias y se produzca una pérdida de valor o deterioro reputacional de la compañía difícil de recuperar¹⁶. Finalmente, de la evaluación pueden derivarse otros beneficios; STYBEL & PEABODY¹⁷ identifican, por ejemplo, que los procesos de evaluación pueden ayudar a definir la cultura e idiosincrasia del propio Consejo¹⁸ y en

¹³ STYBEL & PEABODY (2005b, p. 72).

¹⁴ MATEU DE ROS (2006, pp. 273-274).

¹⁵ SPENCER STUART (2004, p. 3), STYBEL & PEABODY (2005a, p. 6) y MINICHILLI, GABRIELSSON & HUSE (2007, p. 611).

¹⁶ KIEL & NICHOLSON (2005 p. 5).

¹⁷ STYBEL & PEABODY (2005a, p. 6) y STYBEL & PEABODY (2005b, p. 69).

consecuencia invitar a marchar a aquellos miembros del Consejo cuyo desempeño o compromiso no es el esperado o incluso desalentar a candidatos cuya disposición frente al Consejo no sea la apropiada. Según dichos autores la realización de evaluaciones también puede llegar a influir en las primas que se pagan en relación con los seguros de responsabilidad de los administradores.

En relación con la mejoría de la eficiencia y eficacia del funcionamiento del Consejo, se ha destacado que la realización de evaluaciones periódicas del Consejo de Administración permitiría¹⁹:

- (i) Identificar de forma continua cualquier posible deficiencia en el trabajo desarrollado por el Consejo y por sus miembros y en su caso, ayudar a elegir las vías de mejora del proceso de toma de decisiones;
- (ii) Clarificar roles y reforzar el sentido de la responsabilidad de los miembros del Consejo en relación con el desarrollo de sus funciones;
- (iii) Valorar el trabajo en equipo o cooperación, así como mejorar la comunicación entre los miembros del Consejo, y entre los mismos y los gestores de la compañía y otros grupos de interés de ésta; e
- (iv) Identificar si la composición del mismo es la más adecuada para los intereses y necesidades de la compañía y alinear los objetivos y actuación del Consejo con los de ésta.

Indudablemente el resultado y utilidad de cualquier proceso de evaluación dependerá del grado de compromiso de cada uno de los miembros del Consejo con el proceso de evaluación, así como de su voluntad de aplicar las medidas que en su caso se deriven del proceso. Las evaluaciones pueden derivar en medidas de diversa naturaleza como la modificación de la composición del Consejo para, por ejemplo, incrementar su diversidad, hasta cambios en la forma en que se desarrollan las reuniones o respecto a la información que los consejeros reciben con anterioridad o durante la celebración de las mismas, pasando por la mejora del diálogo con los gestores de la compañía, la creación de nuevos comités o medidas encaminadas a la modificación del comportamiento o actitud de los consejeros. La evaluación podría tener, sin embargo, un efecto negativo, en caso de que efectivamente se pongan de manifiesto áreas de mejora (que creen ciertas expectativas a los propios miembros del Consejo, o incluso a los gestores de la compañía u otros grupos de interés) pero finalmente se constate que no existe una voluntad real por parte de

¹⁸ En esta línea, LÜCKERATH-ROVERS (2012, p. 38), citando un artículo de VELTROP & VAN MANEN ("De hete aardappel vanzelfevaluatie binnen raden van commissarissen", *Goed Bestuur*, No.1, pág. 34-40), menciona entre otras ventajas o beneficios vinculados a la realización de evaluaciones, que las mismas permiten a los nuevos miembros del Consejo entender la cultura del Consejo, así como sus dinámicas y procesos.

¹⁹ CONGER, FINEGOLD & LAWLER (1998), KIEL & NICHOLSON (2005) y SINGAPORE INSTITUTE OF DIRECTORS, *Statement of Good Practices SGP No.8/2008*.

los demás miembros del Consejo de emprender las medidas oportunas para lograr dichos avances²⁰.

Un proceso de evaluación bien realizado puede ser beneficioso incluso para aquellos Consejos que, supuestamente, funcionen correctamente²¹. En esta línea, SONNENFELD²² afirma que: “No importa lo bueno que sea un consejo, éste necesariamente mejorará si es revisado inteligentemente.” (traducción propia).

Sin perjuicio de lo anterior, cualquier proceso de evaluación, en función de cómo se desarrolle, puede comportar ciertos riesgos, algunos de ellos se mencionan en el apartado 4 del presente artículo.

No obstante, además de los objetivos genéricos de la evaluación ya mencionados, se pueden establecer objetivos específicos y en función de los mismos, podrá ajustarse el objeto de evaluación y su proceso de ejecución.

3. Objeto de la evaluación

3.1. Ámbito subjetivo

Desde un punto de vista subjetivo, la mayoría de evaluaciones se centran en el Consejo en su conjunto como órgano colegiado. Adicionalmente, aunque sobre ello no existe unanimidad de criterio en los códigos de gobierno corporativo o buenas prácticas adoptados en diversos países de nuestro entorno, pueden evaluarse también sus comisiones o comités y/o los miembros del Consejo individualmente.

En el Reino Unido por ejemplo, el Principio B.6 del *UK Corporate Governance Code*²³, establece expresamente que la evaluación deberá realizarse tanto del Consejo en su conjunto, como de sus comisiones y de los consejeros de forma individual.

A pesar de que el Manual de Sociedades Cotizadas de la Bolsa de Nueva York (NYSE § 303A.090) no exige la evaluación individual de los miembros del Consejo, lo cierto es que en los últimos años el número de compañías norteamericanas que realizan una evaluación individual de sus consejeros se ha ido incrementando; así, según el informe elaborado por la *Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals* y el Centro de Gobierno Corporativo de Deloitte, en el año

²⁰ STYBEL & PEABODY (2005b, p. 69).

²¹ KIEL & NICHOLSON (2005, p. 3).

²² SONNENFELD (2002, p. 113).

²³ La última edición del *UK Corporate Governance Code* se publicó en septiembre de 2012 siendo de aplicación a ejercicios (*reporting periods*) iniciados a partir del 1 de octubre de 2012.

2011²⁴, el 42% de las compañías analizadas en el mismo, realizaron evaluaciones de los miembros del Consejo de forma individual. En esta línea, el Informe de Korn/Ferry International “2011 KFMCI100 Annual report on board leadership at the most valuable quoted companies in the United States”, indicaba que el 47% de las empresas encuestadas decían realizar evaluación individual de los miembros del Consejo de Administración.

En España, aunque la Recomendación de la Comisión del año 2005, antes citada, hace específicamente referencia a la evaluación de los miembros del Consejo, el CUBG no extiende con carácter general la evaluación a todos los miembros del Consejo individualmente y limita su recomendación al presidente y al primer ejecutivo de la compañía. Ello no obsta para que las compañías puedan voluntariamente extender el proceso de evaluación a todos los consejeros individualmente²⁵; así lo hicieron, por ejemplo, Iberdrola, S.A. o Banco Santander, S.A. en el ejercicio 2012.

La evaluación individual de los consejeros puede tener en ocasiones un efecto contrario al buscado, ya que puede alentar a los consejeros a tratar de optimizar su actuación aunque ello perjudique al Consejo en su conjunto. Además dependiendo de cómo se estructure el proceso de evaluación, el resultado del mismo puede no ajustarse a la realidad, por ejemplo si el mismo se centra en la actuación de los consejeros en las reuniones del Consejo sin tener en cuenta el trabajo que los mismos puedan estar haciendo en beneficio de la compañía y del propio Consejo fuera de éstas. Asimismo, si la evaluación de todos los miembros de un Consejo se realiza con criterios estándares puede no tener en cuenta que la aportación de cada uno de ellos al Consejo sea muy distinta, siendo precisamente esa diversidad de aportaciones la que hace que el Consejo en su conjunto pueda cumplir de forma adecuada y oportuna con sus obligaciones²⁶.

No obstante lo anterior, teniendo en cuenta la relevancia e influencia del perfil individual de los miembros del Consejo en las decisiones que éste adopta, puede ser aconsejable evaluar la actuación y compromiso de cada consejero. La evaluación del Consejo y en particular la evaluación individual de sus miembros puede además servir como método de clarificación de las propias expectativas del Consejo en su conjunto y de los consejeros de forma individual²⁷. Asimismo, la evaluación de cada uno de los miembros del Consejo permite tener un conocimiento más profundo del funcionamiento del Consejo y en consecuencia, convertirse en una herramienta útil para identificar problemas que quizás no aflorarían con la evaluación del

²⁴ *Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals* y el *Deloitte Center For Corporate Governance*, “2011 Board Practices Report”, diciembre 2011 (Informe basado en las respuestas dadas por 200 secretarías de compañías en EE.UU.); el informe elaborado por la *Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals* y el *Deloitte Center For Corporate Governance*, en el año 2012, “2011 Board Practices Report” no incluye éste dato.

²⁵ Ello sin perjuicio de la valoración sobre idoneidad que debe hacerse de cada uno de los miembros del órgano de administración, entre otros, de forma individual, de entidades y sociedades del sector financiero, principalmente cuando se procede a su nombramiento, pero también de forma continuada si las circunstancias lo aconsejan, de conformidad con los criterios que se recogen en el RD 256/2013.

²⁶ CONGER, FINEGOLD & LAWLER (1998, p. 144) y CONGER & LAWLOR (2003, p. 2).

²⁷ MINICHILLI, GABRIELSSON & HUSE (2007, p. 610).

Consejo en su conjunto. KIEL & NICHOLSON²⁸ justifican, no obstante, que la evaluación pueda no extenderse a todos los miembros del Consejo por cuestiones de índole pragmático tales como el coste o limitaciones temporales. Por otro lado, los mismos autores defienden que si la evaluación del Consejo se realiza con un objetivo específico, puede ser innecesario evaluar a todos los miembros del Consejo o a todas las comisiones, siendo lo importante en estos casos identificar a aquellos sujetos cuya evaluación es necesaria para lograr los objetivos del proceso de evaluación. Alternativamente, puede incluirse en la evaluación a uno o varios miembros no ejecutivos del Consejo de Administración en determinadas circunstancias, previamente identificadas en el reglamento interno del Consejo o no. Así por ejemplo, Enagas, S.A. en su Informe Anual de Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio 2011, menciona que “[e]l proceso de evaluación establece, asimismo, la evaluación individual de los miembros no ejecutivos del Consejo de Administración, antes de ser propuestos para su reelección.”.

3.2. Ámbito objetivo

a) Según las recomendaciones de los códigos de buen gobierno

Los códigos de buen gobierno suelen definir de forma amplia aquello que debe ser objeto de evaluación, e incluyen básicamente una o varias de las cuestiones que recoge la Recomendación de la Comisión del año 2005, esto es, la “composición, organización y funcionamiento [del Consejo] como grupo”, y “la competencia y eficacia de cada uno de sus miembros y comités”, si bien en algunos casos, son algo más específicos. Así, mientras el *Code AFEP-MEDEF*²⁹ francés, coincide exactamente con la Recomendación de la Comisión del año 2005 en cuanto a la evaluación del Consejo en su conjunto, el *Codice di Autodisciplina*³⁰ italiano no incluye la organización pero es más específico en cuanto a la composición del Consejo: “dimensión y composición, teniendo en cuenta también elementos como las características profesionales, la experiencia, también de gestión, y el género de sus miembros, así como su antigüedad en el cargo” (traducción propia).

Por otro lado, aquellos que hacen referencia a la evaluación de los miembros del Consejo de forma individual, por ejemplo, el *UK Corporate Governance Code* en Reino Unido o el *Code AFEP-MEDEF* en Francia, se refieren principalmente a la competencia, contribuciones y compromiso de los consejeros.

²⁸ KIEL & NICHOLSON (2005, p. 11).

²⁹ El *Code AFEP-MEDEF* es un conjunto de recomendaciones en materia de gobierno corporativo elaboradas por grupos de trabajo de las asociaciones francesas *Association Française des Entreprises Privées* (AFEP) y *Mouvement des Entreprises de France* (MEDEF), que puede ser designado como código de buen gobierno de referencia por las sociedades cotizadas francesas de conformidad con la Ley de 3 julio de 2008.

³⁰ El *Codice di Autodisciplina* fue aprobado inicialmente por el Comité de Gobierno Corporativo de la Bolsa Italiana en marzo de 2006, posteriormente modificado en marzo de 2010 y actualizado en diciembre de 2011, siendo a ésta última versión a cuya redacción nos referimos.

Como en el Manual de Sociedades Cotizadas de la Bolsa de Nueva York (NYSE § 303A.090), que se refiere exclusivamente al funcionamiento eficaz del Consejo como objeto de la evaluación, en España el CUBG establece como objeto de evaluación determinadas condiciones del funcionamiento del Consejo, en particular, la calidad y eficiencia, así como el funcionamiento de las Comisiones en general.

El Libro Verde de la UE propone ampliar la Recomendación de la Comisión del año 2005, de forma que el examen abarque también la calidad y la puntualidad de la información recibida por el Consejo y la respuesta de la dirección a las solicitudes de aclaración planteadas por aquel.

b) Análisis amplio

Si nos fijamos en los códigos de buen gobierno y en particular en las recomendaciones relativas al Consejo, su evaluación podría comprender diversas cuestiones relativas a: (i) competencias del Consejo, (ii) tamaño, (iii) composición, (iv) desarrollo de las sesiones, (v) información a los consejeros y (vi) dedicación. Esta lista (no cerrada) de cuestiones que pueden ser objeto de evaluación coincide esencialmente con lo que sugiere SONNENFELD³¹ como factores de evaluación del Consejo: “[...] su comprensión y desarrollo de la estrategia de la compañía, su composición, su acceso a la información y su nivel de franqueza y energía.” (traducción propia).

Con todo, la evaluación no debería convertirse en ningún caso en un mero ejercicio de revisión del cumplimiento desde un punto de vista formal de las recomendaciones de un determinado código de buen gobierno, sino que debería acometerse con un espíritu crítico y abierto para analizar el funcionamiento del Consejo y la actuación de sus consejeros en profundidad; por ello, el objeto de evaluación no debería circunscribirse exclusivamente o limitarse a las recomendaciones específicas de un determinado código sino que debería tomar en consideración otras cuestiones que puedan ser relevantes al objeto de cumplir sus objetivos.

Por otro lado, el alcance del objeto de evaluación puede ser muy distinto en función del tamaño, composición y dinámicas del Consejo, e incluso también de las propias circunstancias de la compañía en un determinado momento.

Las cuestiones que pueden ser objeto de evaluación³² pueden agruparse en las siguientes áreas, dentro de las cuales se incluyen cuestiones aplicables a la evaluación del Consejo o de sus comisiones como órganos colegiados y otras a la evaluación individual de los Consejeros³³:

³¹ SONNENFELD (2002, p. 113).

³² Algunas o todas referidas por: CONGER, FINEGOLD & LAWLER (1998), SONNENFELD (2002), CONGER & LAWLOR (2003) y MINICHILLI, GABRIELSSON & HUSE (2007).

³³ El objeto de evaluación individual de los consejeros puede tenerse que matizar en función de la categoría de consejero, esto es, si se trata de consejeros internos o ejecutivos o si se trata de consejeros externos (ya sea dominicales o independientes), ya que el compromiso, funciones y contribución de cada uno de ellos al Consejo y a la compañía en general no son iguales.

- *Actitud, comportamiento e integridad*

Actitud, comportamiento e integridad no sólo predicados de los consejeros de forma individual sino también del propio Consejo en su conjunto a raíz de las dinámicas que se crean como grupo dentro del mismo. Así pueden ser objeto de evaluación:

- (i) El compromiso de los consejeros y del conjunto del Consejo con los objetivos de la compañía y de cada uno de los consejeros con su cargo. El compromiso de los consejeros con su cargo se manifiesta, entre otros, mediante (a) la asistencia de los miembros del Consejo a las reuniones del mismo y de sus comisiones, etc.; (b) la preparación de las reuniones, dedicando el tiempo suficiente para estudiar las cuestiones que afectan a la compañía sobre las que se deben tomar decisiones, (c) la disposición del consejero para recibir formación en cuestiones de interés para la compañía o (d) el tiempo que dedica a sus funciones de consejero y la forma en que emplea dicho tiempo.
- (ii) Pensamiento crítico, es decir, si las cuestiones sobre las que el Consejo debe decidir se analizan de forma inteligente, para al final llegar a la conclusión más razonable y justificada.
- (iii) Disponibilidad para hacer concesiones y construir consensos. Es decir, muestras de confianza en los conocimientos y habilidades de los demás miembros y respeto a los demás miembros en sus intervenciones.
- (iv) Fortaleza a la hora de tomar decisiones definitivas y éticas.

- *Habilidades y conocimientos*

Las habilidades (que incluyen la experiencia práctica) y conocimientos son no sólo relevantes a nivel individual de cada uno de los miembros del Consejo sino también de forma agregada en relación con el Consejo ya que es esencial identificar si el conjunto agregado de capacidades y conocimientos de sus miembros es el necesario para gestionar sus responsabilidades de forma adecuada en cada momento³⁴. Una posible forma de identificar las habilidades y conocimientos con los que debe contar el Consejo en un determinado momento es a través del plan estratégico a medio-largo plazo de la compañía.

La evaluación que se realiza sobre las habilidades y conocimientos del Consejo debe partir, por un lado, del análisis y valoración de las capacidades de cada uno de los miembros del Consejo en relación, por ejemplo, con la gestión de cuestiones complejas o la construcción de relaciones

³⁴ Ello es relevante porque, en ocasiones, la composición del Consejo pretende satisfacer y representar los intereses de los grupos accionariales (y al efecto de reforzar la credibilidad de la administración de la compañía frente accionistas y otros grupos de interés, se escogen como vocales de la compañía personas de reputación con el convencimiento de que su pertenencia en el Consejo ofrece por sí sola una garantía), más que buscar una composición equilibrada de personas, desde el punto de vista de capacidades y experiencia.

internas y externas³⁵ o del uso adecuado de sus capacidades, y por otro lado, del análisis y valoración del conocimiento individual de cada uno de los miembros y en conjunto del Consejo, entre otros, de la propia compañía (incluyendo de sus empleados clave), del sector y de los competidores, de cuestiones medioambientales, técnicas, financieras, etc.; o del panorama político y económico en el que la compañía desarrolla sus actividades.

- *Relación con los gestores de la compañía*

En cuanto a la relación entre los gestores de la compañía y el Consejo, quizás la primera cuestión que debe tenerse en cuenta es el equilibrio de poder entre los consejeros ejecutivos y los no ejecutivos que se traduce en el equilibrio de poder entre el Consejo y los gestores de la compañía y la independencia de los consejeros en el desempeño de sus funciones y en particular de los consejeros independientes.

Asimismo, y en línea de lo que propone el Libro Verde de la UE, es relevante evaluar la información que los consejeros reciben de los gestores de la compañía, así como si las dudas que los consejeros puedan tener sobre la compañía y la información que sobre la misma se les ha facilitado se resuelven adecuadamente, ya sea en relación con asuntos que consten como punto de orden del día para la siguiente reunión del Consejo, como en los periodos entre sesiones.

- *Funcionamiento interno del Consejo*

Sobre el funcionamiento del Consejo, nos podemos plantear entre otras muchas, las siguientes cuestiones: ¿se prepara anualmente un calendario trabajo?, ¿cuál es la periodicidad de las reuniones del Consejo?, ¿es suficiente o excesiva?, ¿es el tamaño del Consejo de Administración el apropiado?, ¿participan todos los consejeros activamente?, ¿se permite discutir de los asuntos el tiempo suficiente?, ¿se tratan correctamente los conflictos de interés? y/o ¿existe un procedimiento específico para solventarlos?, ¿se fomenta la discrepancia?, etc.

Se trata, en fin, de valorar diversos aspectos de la marcha interna del Consejo para identificar deficiencias o ineficiencias que permitan un mejor funcionamiento del mismo.

- *Desarrollo de las funciones del Consejo*

Ésta cuestión se refiere exclusivamente al Consejo en su conjunto y no a cada uno de sus miembros, y en términos generales se trata de dilucidar si el Consejo está realizando las funciones que se espera que realice. Como dicen MINICHILLI, GABRIELSSON & HUSE³⁶, no todas las funciones del Consejo tienen la misma importancia o relevancia para los distintos grupos de interés de la

³⁵ Un ejemplo para ilustrar la importancia de estas habilidades sería la capacidad de gestionar las demandas de información y atención de accionistas minoritarios, sabiendo diferenciar a aquellos cuya intención sea la de plantear conflictos o obstáculos a la compañía, y aquellos cuya única intención sea tener un mayor conocimiento de la misma o comprensión de la información previa que se les ha facilitado y que en consecuencia si se sienten bien atendidos pueden resultar de apoyo al Consejo.

³⁶ MINICHILLI, GABRIELSSON & HUSE (2007, p. 611).

compañía; así, para los grupos de interés internos, probablemente lo más relevante sea si el Consejo está realizando las funciones de asesoramiento y apoyo estratégico a los gestores de la compañía de forma adecuada³⁷, mientras que para grupos de interés externos lo más relevante será si el Consejo está desarrollando correctamente su función de control. La evaluación de las funciones del Consejo deberá tener en cuenta cada una de ellas específicamente, pero también si el equilibrio es el adecuado para aportar valor a la compañía³⁸.

4. *Procedimiento de evaluación*

Puede decirse que no existe actualmente un método o procedimiento de evaluación que sea mayoritariamente seguido, y algunos pueden ser más adecuados en función del contexto y objetivos que persiga la evaluación³⁹. En cualquier caso, sea cual sea el procedimiento utilizado, todos los implicados deben intentar crear las condiciones oportunas para que aquellas personas evaluadas o aquellas de las que se recaba información se sientan comprometidas con el proceso.

Además del contexto y de los objetivos de la evaluación, otros criterios tales como el coste o el tiempo del que se dispone pueden ser relevantes a la hora de decidir qué procedimiento utilizar.

En línea con lo anterior, la utilización sistemática de un mismo procedimiento dotado de un contenido estandarizado puede no resultar siempre conveniente, a pesar de que ello permita la comparación de los resultados de la evaluación con los de periodos anteriores y que pueda suponer un ahorro de costes. La ejecución periódica de un mismo procedimiento de contenido estandarizado puede hacer perder perspectiva de otras cuestiones importantes para alcanzar los objetivos de la evaluación, por ello parece razonable revisar el proceso de evaluación regularmente⁴⁰, quizás siendo oportuno hacerlo antes de cada una de sus ejecuciones.

En el presente apartado, se identifican algunos posibles rasgos contrapuestos del proceso de evaluación, la combinación de los cuales puede servir para definir un procedimiento específico, sin perjuicio de que en algún caso una determinada característica pueda excluir a otras.

³⁷ Al efecto de que pueda valorarse efectivamente el cumplimiento de la función de asesoramiento y dirección de la estrategia de la compañía que tiene el Consejo y de si sus miembros y funcionamiento son eficaces y útiles para alcanzar los objetivos del negocio, es de gran utilidad y probablemente necesario que en el proceso de evaluación intervenga de algún modo la dirección ejecutiva de la compañía.

³⁸ En ocasiones el Consejo está esencialmente orientado “hacia fuera” (síntoma de ello es, por ejemplo, que en algunas compañías la mayoría de los empleados no saben quienes son los miembros del Consejo), estando principalmente llamado a defender los intereses de los accionistas, existiendo excesiva distancia entre los criterios generales que establece este órgano y las decisiones estratégicas y de gestión operativas de la alta dirección.

³⁹ KIEL & NICHOLSON (2005, p. 26) y MINICHILLI, GABRIELSSON & HUSE (2007, p. 610).

⁴⁰ CONGER, FINEGOLD & LAWLER (1998, p. 147).

4.1. Procedimiento formal frente a informal

Los procedimientos de evaluación pueden acometerse de modo formal o informal. De hecho, la Recomendación de la Comisión del año 2005 no especifica si la evaluación debe ser formal o informal. No obstante y si bien algunos códigos europeos, entre ellos nuestro CUBG, reproducen en este punto la Recomendación de la Comisión del año 2005, otros sí hacen específica mención a la formalidad de la evaluación. Así por ejemplo, el *UK Corporate Governance Code* en Reino Unido establece que la evaluación que debe realizarse será formal y rigurosa, o el *Code AFEP-MEDEF* en Francia, indica que al menos cada tres años la evaluación que se realice deberá ser formal.

Se entiende por evaluación informal aquella que incluye con determinada periodicidad en el orden del día de las reuniones del Consejo un punto relativo a su propia evaluación, al efecto de que el Consejo reunido dialogue de forma constructiva sobre su funcionamiento. En este caso, la evaluación se realiza normalmente de forma verbal y en pocas ocasiones se guarda un registro exacto del contenido de las deliberaciones. Debe no obstante tenerse en cuenta que la evaluación realizada de este modo, puede “convertirse en una ceremonia donde la preocupación por preservar la armonía del grupo prevalezca sobre una aproximación más constructiva y crítica.”⁴¹ (traducción propia). En general no parece que la evaluación informal sea el método más adecuado para alcanzar el objetivo de mejorar la transparencia de las actuaciones y funcionamiento del Consejo.

Por evaluación formal entendemos cualquier otro procedimiento de evaluación, que requiera necesariamente de una mayor formalidad, detalle, tiempo, recursos y esfuerzos.

4.2. Datos cuantitativos frente a datos cualitativos

La evaluación puede realizarse mediante un análisis de datos cuantitativos o cualitativos o una combinación de ambos, de hecho, esto último es lo que recomiendan algunos autores que consideran que utilizar más de una única técnica permite tener un mejor conocimiento del funcionamiento del Consejo⁴².

a) Datos cuantitativos

La información cuantitativa se recoge básicamente a través de cuestionarios a contestar bien marcando respuestas contrapuestas (por ej. “sí/no” o “verdadero/falso”), bien respondiendo a una graduación u opciones.

⁴¹ MINICHILLI, GABRIELSSON & HUSE (2007, p. 618).

⁴² BECK & WATSON (2011, p. 587).

Las principales ventajas de realizar la evaluación basándose en información cuantitativa a través de cuestionarios son, por un lado, que la recogida de datos y la consolidación y comparación de los mismos es mucho más ágil y sencilla, y por otro la objetividad, al reducirse el elemento subjetivo en la interpretación de las respuestas.

Los cuestionarios pueden ser estándar, elaborados por asociaciones, empresas de servicios especializadas u otros, o bien pueden ser elaborados específicamente para la compañía.

Los cuestionarios estándar permiten realizar comparaciones y en particular en el caso de que en la evaluación intervengan asesores externos, incorporar los datos en informes agregados con grupos de empresas homogéneos. No obstante, los mismos pueden no siempre abordar todas las cuestiones relevantes para la consecución de los objetivos de la evaluación, especialmente cuando el principal objetivo es la mejora de la eficacia y funcionamiento del Consejo. Este inconveniente se salva en el caso de la utilización de cuestionarios elaborados específicamente para una compañía; no obstante, en estos caso se puede perder⁴³ parte de una de las virtudes de realizar la evaluación basándose en datos cuantitativos: la objetividad, ya que se introduce cierta subjetividad a través de la elaboración del cuestionario, que puede orientarse para evitar que afloren o destaquen problemas específicos del Consejo.

En el caso de realizar la evaluación con datos cuantitativos, el procedimiento para recabar los mismos puede ser escrito, en papel u *on line*, o verbal a través de un tercero, miembro del Consejo o ajeno a él, que haga las preguntas personalmente o de forma remota (teléfono, correo electrónico, etc.)⁴⁴. Asimismo, la persona que realiza la labor de recogida, compilación de los datos y elaboración de conclusiones puede ser miembro del Consejo o ajeno al mismo.

b) Datos cualitativos

El principal problema de la evaluación basada exclusivamente en datos cualitativos es que en las conclusiones del análisis siempre existe un componente de subjetividad de quien interpreta los datos y elabora las conclusiones de la evaluación (o incluso de quien prepara un cuestionario *ad-hoc*).

Se han identificado⁴⁵ distintas técnicas, que pueden ser complementarias, para recabar la información cualitativa, entre las que se encuentran: (a) auto-evaluación y evaluación por los demás miembros del Consejo, (b) entrevistas, (c) dinámicas de grupo, (d) observación del funcionamiento del consejo y (e) análisis de documentos. Veámoslas a continuación:

⁴³ Especialmente, como defienden STYBEL & PEABODY (2005a, p. 7), en los supuestos de que el cuestionario sea elaborado internamente por el propio Consejo (su presidente o cualquier empleado de la compañía).

⁴⁴ STYBEL & PEABODY (2005b, p. 70).

⁴⁵ Todas o algunas de ellas, entre otros, en: KIEL & NICHOLSON (2005), MINICHILLI, GABRIELSSON & HUSE (2007), SMITH (2009) y BECK & WATSON (2011).

- *Auto-evaluación y evaluación por los demás miembros del Consejo*

Las evaluaciones basadas en datos cualitativos obtenidos a través de la auto-evaluación de los consejeros, o evaluación de cada consejero por los demás miembros del Consejo, son técnicas utilizadas especialmente para la evaluación individual de los miembros del Consejo. Los posibles procedimientos para recabar los datos son los mismos que en el caso de datos cuantitativos, lo que será diferente es el cuestionario que deberán completar los consejeros ya sea sobre sí mismos o sobre sus compañeros en el Consejo, pues el mismo debe incluir principalmente preguntas abiertas en las que tendrán cabida respuestas con multitud de matices. La auto-evaluación y evaluación por los demás miembros del Consejo, pueden ser métodos alternativos, pero también se pueden utilizar de forma complementaria, las ventajas y desventajas de cada uno de ellos se tratan en el apartado 4.5 del presente Artículo.

- *Entrevistas*

Aunque en cierto modo la técnica de la entrevista podría quedar incluida en la auto-evaluación o la evaluación de los demás miembros del Consejo, se distingue como técnica independiente, ya que a través de la misma, el entrevistador trata de obtener información de naturaleza lo más objetiva posible sobre, entre otros, el funcionamiento y organización del Consejo, el rol de los consejeros y sus aportaciones, etc. obviando o valorando de forma adecuada el elemento subjetivo en las respuestas de los consejeros.

En caso de utilizar esta técnica, se pueden realizar entrevistas a cada uno de los miembros del Consejo, incluido su presidente, y también al director general o máximo ejecutivo de la compañía, para realizar con posterioridad un análisis cruzado de las respuestas y conclusiones de cada entrevista⁴⁶.

Las entrevistas pueden ser llevadas a cabo bien por algún miembro del Consejo o por un tercero ajeno al mismo, ya sea una persona que pertenezca a la compañía o externa a ella (ver apartado 4.5 del presente artículo); en cualquier caso, es esencial crear el ambiente adecuado para que los consejeros puedan responder abiertamente y con franqueza, para lo cual la confidencialidad será uno de los factores a tener en cuenta.

- *Dinámicas de grupo*

Otra técnica parecida a las entrevistas son las dinámicas de grupo, en las que se designa a un moderador que interpela y modera a los miembros del grupo. Esta técnica puede ser útil para hacer aflorar datos e información que no aparecería (o lo haría más difícilmente) en entrevistas individuales sin la interacción del grupo. No puede ignorarse el hecho de que tratándose de un ejercicio en grupo, los evaluados puedan retraerse de hacer algunos comentarios públicamente.

⁴⁶ MINICHILLI, GABRIELSSON & HUSE (2007, p. 619).

Si la dinámica de grupo es la única técnica que se utiliza para realizar la evaluación y además se hace de forma exclusivamente interna, estaremos ante un procedimiento de evaluación informal según desarrollamos en el apartado 4.1 anterior.

- *Observación del funcionamiento del Consejo*

Se trata de un procedimiento útil cuando lo que se quiere evaluar es el funcionamiento del Consejo y sus dinámicas, la relación entre sus miembros, o incluso identificar influencias ambientales⁴⁷.

- *Análisis de documentos*

Los documentos cuyo análisis puede ser útil a los efectos de la evaluación del Consejo son las actas de sus sesiones y de cada uno de sus comités o comisiones, así como los informes que en su caso elaboren las comisiones y cualquier otra documentación que sea remitida a los consejeros a los efectos de preparar las reuniones del Consejo.

4.3. Fuentes de información internas frente a fuentes de información externas

En el apartado 4.2 anterior se han descrito distintas técnicas para recabar información (datos cuantitativos o cualitativos) sobre la que realizar la evaluación del Consejo, centrándonos en los consejeros como fuentes de información. Si bien los consejeros suelen ser la fuente de información más habitual, lo cierto es que algunas de estas técnicas, como los cuestionarios, las entrevistas, etc. pueden también servir de herramienta para recabar información de otras fuentes distintas a los propios consejeros.

Así, en función del objetivo que el Consejo se haya marcado en relación con la evaluación, puede ser de utilidad tratar de recabar información de otras fuentes, ya sean internas de la compañía o incluso externas⁴⁸. No obstante, a la hora de definir el proceso de evaluación y en particular las fuentes de información a las que se va a recurrir, es conveniente tener en cuenta que esos terceros que contribuyan pueden sentirse legitimados para solicitar tener acceso a las conclusiones de la evaluación o ser informados de las mismas. Asimismo, la información que se obtenga de terceros siempre se ha de ponderar teniendo en cuenta que sus respuestas pueden verse sesgadas (especialmente cuando se trata de información cualitativa) por las expectativas que dichos terceros tienen del Consejo⁴⁹, que en algunas ocasiones no se corresponden con su verdadero rol y responsabilidades.

Fuentes internas de la propia compañía pueden ser el director general u otros directivos, cuyas aportaciones pueden ser de utilidad si la evaluación persigue un objetivo específico, por ejemplo,

⁴⁷ KIEL & NICHOLSON (2005, p. 23).

⁴⁸ KIEL & NICHOLSON (2005, p. 19) y KIEL & BECK (2006, p. 591).

⁴⁹ SMITH (2009, p. 7).

uno relacionado con el cumplimiento por parte del Consejo de sus obligaciones de asesoramiento y apoyo estratégico a los gestores de la compañía. Fuentes externas, entre otras, pueden ser los accionistas, sindicatos, proveedores o clientes.

4.4. Procedimiento escrito frente a verbal

La evaluación puede realizarse verbalmente o por escrito, si bien algunas técnicas o procedimientos encajan mejor o incluso excluyen la posibilidad de hacerse de uno u otro modo.

En cualquier caso, para implementar medidas y hacer un seguimiento de las mismas que permitan solucionar los problemas o deficiencias identificados en la evaluación, parece razonable que al menos las conclusiones de la misma se recojan por escrito.

Por otro lado, una evaluación bien hecha puede poner de manifiesto asuntos sensibles o actuaciones inadecuadas del Consejo, por lo que si la evaluación se realiza por escrito el hecho de que en los archivos de la compañía conste el contenido exacto de la evaluación podría llegar a ser perjudicial para la compañía en caso de que los mismos se divulgaran (por ejemplo en casos de revelaciones de secretos o cuando hubieran de aportarse a un procedimiento judicial o administrativo). Siguiendo a STEIN & FARBER⁵⁰ en este punto, debe valorarse si es necesario guardar estricto registro de la integridad del proceso de evaluación, teniendo en cuenta además que cualesquiera afirmaciones o conclusiones de la evaluación podrían sacarse de contexto.

Para evitar este riesgo, en los EE.UU. algunas compañías han optado según STYBEL & PEABODY⁵¹ por realizar la evaluación mediante o con la intervención de abogados externos de forma que pueda preservarse la confidencialidad cliente-abogado; no obstante, según estos mismos autores, los tribunales de Delaware no reconocen este privilegio en relación con las auto-evaluaciones de los consejeros. Otra alternativa para mitigar el riesgo es que la evaluación la realicen externos (que serán quienes custodien cualquier documento relativo a la evaluación y/o sus conclusiones), cuyas políticas de conservación de documentación de clientes y de destrucción de la misma reduzcan los riesgos de divulgación no deseada de documentos relacionados con la evaluación del Consejo⁵².

4.5. Procedimiento exclusivamente interno frente a procedimiento dirigido o asistido por asesores externos independientes

El proceso de evaluación puede realizarse de forma exclusiva internamente en el Consejo o mediante la intervención o el apoyo o asistencia de terceros. En función de las técnicas para recabar datos o el procedimiento de evaluación por el que el Consejo haya optado la realización de la misma de forma exclusivamente interna, puede no ser factible.

⁵⁰ STEIN & FARBER (2005, p. 2).

⁵¹ STYBEL & PEABODY (2005b, p. 69).

⁵² STYBEL & PEABODY (2005a, p. 8; 2005b, p. 72).

a) *Procedimiento de evaluación exclusivamente interno*

Dentro de este apartado, distinguimos entre (i) la auto-evaluación de cada uno de los consejeros, y (ii) la evaluación del Consejo en su conjunto y/o de los consejeros por sus pares. En ambos casos, debe haber algún miembro del Consejo que dirija todo el proceso. Así, aunque en España, el CUBG en su Recomendación 15 reconoce, como una de las funciones del presidente del Consejo la de organizar y coordinar la evaluación periódica del mismo, así como la del consejero delegado o primer ejecutivo (salvo en el caso de que el presidente sea también el primer ejecutivo de la compañía), los autores, en general, consideran recomendable que sea un consejero independiente, el que dirija todo el proceso. Este consejero independiente puede ser el presidente del Comité de Auditoría, de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, o similares, o el consejero coordinador o en terminología anglosajona *Senior* o *Lead Director*.

La auto-evaluación, es una técnica que resulta muy eficaz desde un punto de vista de reflexión y desarrollo personal pero quizás no es la herramienta más adecuada para obtener la visión más objetiva del funcionamiento del Consejo⁵³. Por otro lado, el nivel de auto-exigencia de los consejeros puede ser muy distinto y por lo tanto las auto-evaluaciones que realicen cada uno de los miembros de un mismo Consejo son difícilmente comparables entre sí, siendo difícil lograr que las conclusiones de la evaluación se ajusten a la realidad de dicho Consejo. La diversa naturaleza de los consejeros (ejecutivos, dominicales, independientes, etc.) contribuye a la dificultad de este tipo de evaluación.

La evaluación del Consejo y de cada uno de los miembros del Consejo por todos sus compañeros dota al procedimiento de mayor objetividad derivada de las distintas perspectivas desde las que se valora el funcionamiento del Consejo y cómo desempeñan su cargo los miembros de éste⁵⁴. Así, permite tener una visión más global de las fortalezas y debilidades del Consejo y de sus miembros, y facilitar la identificación de problemas del trabajo en equipo, dilemas éticos en el Consejo, o lagunas en cuanto a capacidades o conocimientos⁵⁵.

La realización de la evaluación de forma exclusivamente interna, es sin lugar a dudas, la opción que menos costes conlleva para la empresa, además de ser garantía de mayor confidencialidad del proceso, pudiendo servir como ejemplo de autoexigencia al resto de la organización. No obstante, este tipo de evaluaciones plantean dos problemas⁵⁶: por un lado, uno de transparencia, al menos como percepción de los accionistas, del mercado y/o de otros grupos de interés, al ser el propio Consejo el que establece sus objetivos, se evalúa, valora los resultados, etc. y otro de capacidad y preparación, si quienes diseñan y coordinan la evaluación no tienen la experiencia y

⁵³ KIEL & NICHOLSON (2005, p. 13).

⁵⁴ BECK & HAMBLIN (2007, p. 2).

⁵⁵ KIEL & NICHOLSON (2005, p. 13).

⁵⁶ KIEL & NICHOLSON (2005, p. 28).

habilidades necesarias para llevar a cabo el proceso o si⁵⁷, un eventual problema del funcionamiento del Consejo está precisamente en la persona o personas que dirigen o coordinan la evaluación, en cuyo caso, éste difícilmente aflorará.

No obstante, tal y como se indica en el primer párrafo del presente apartado, si la evaluación se hace internamente, puede dotársela de un mayor grado de objetividad si la misma se elabora y es liderada por un consejero independiente o incluso si la evaluación del Consejo se realiza íntegramente por la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o por el Comité de Auditoria (o similares). De hecho, según MINICHILLI, GABRIELSSON & HUSE⁵⁸, el número de empresas que están nombrando una Comisión *ad hoc* para revisar y evaluar al Consejo se ha ido incrementando en algunos países.

b) Evaluación con intervención de terceros no consejeros pero que pertenecen a la propia compañía

El supuesto más habitual es encargar al secretario (no consejero) del Consejo, no tanto que evalúe directamente al Consejo, sino que se encargue de liderar el proceso, recabar la información de cada uno de los consejeros, y en su caso, elaborar un informe de conclusiones que pueda servir de base de debate posterior por todos los consejeros. Una opción parecida a esta es la adoptada, por ejemplo, en España por Obrascón Huarte Lain, S.A. en el ejercicio 2012 (según detallaba en el Informe Anual de Gobierno Corporativo correspondiente a dicho ejercicio), cuyo secretario del Consejo es quien se encargó de preparar un informe con las contestaciones de cada uno de los miembros del Consejo a un cuestionario completado de forma anónima.

c) Evaluación con la intervención de terceros ajenos al Consejo y a la propia compañía

La evaluación del Consejo con la participación de un asesor externo es una práctica todavía poco habitual, salvo en Reino Unido, donde el *UK Corporate Governance Code* incluye una recomendación expresa al respecto.

En los EE.UU., por ejemplo, el informe antes citado elaborado en diciembre de 2011 por la *Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals* y el Centro de Gobierno Corporativo de Deloitte, refleja que únicamente el 18% de las compañías cotizadas que participaron en el informe realizan la evaluación con la intervención de un tercero ajeno a la compañía⁵⁹; el mismo porcentaje, 18%, se desprende del índice publicado en noviembre de 2012 en relación con el ejercicio 2011 por la consultora internacional SPENCER STUART⁶⁰, también para los EE.UU.

⁵⁷ STYBEL & PEABODY (2005b, p. 70).

⁵⁸ MINICHILLI, GABRIELSSON & HUSE (2007, p. 613).

⁵⁹ Aunque la pregunta se formulaba de forma distinta, en el Informe de 2012 el porcentaje es incluso inferior, es el 12%.

⁶⁰ Destacar que en el Índice publicado por la consultora internacional SPENCER STUART también para los EE.UU. en 2011, en relación con el ejercicio 2010, el porcentaje de compañías en las que se basaba el índice, que utilizaron los

Como hemos mencionado, el *UK Corporate Governance Code* establece en su apartado B.6.2 que las compañías del FTSE 350 deberían, al menos una vez cada tres años, realizar la evaluación del Consejo con la intervención de un facilitador externo. En el año 2010, según el Índice publicado en 2011 por SPENCER STUART, casi la mitad de las compañías del FTSE 150 utilizaron a terceros ajenos a la compañía en el proceso de evaluación del Consejo (lo que representaba un 35% superior que en el ejercicio anterior) y las compañías que no lo hicieron estaban poniendo en marcha un programa para que la evaluación se llevara a cabo con la intervención de un externo cada tres años en línea con lo establecido en el *UK Corporate Governance Code*. En el año 2011, según el mismo Índice publicado en diciembre de 2012 por SPENCER STUART, casi la mitad de las compañías del FTSE 150 utilizaron a terceros ajenos a la compañía en el proceso de evaluación del Consejo, pudiendo considerarse pues como iniciado el ciclo de evaluación externa trienal.

Otros códigos europeos⁶¹, si bien no lo recomiendan expresamente, sí incluyen una mención expresa a la posibilidad de que externos intervengan en el proceso de evaluación.

En España, aunque el CUBG no incluya una recomendación específica a este respecto, algunas sociedades han empezado a utilizar asesores externos en sus procesos de evaluación. Así, Red Eléctrica Corporación, S.A., indicaba en su Informe Anual de Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio 2011 que, “con el fin de mejorar, en su caso, la metodología aplicada y contrastarlo con las mejores prácticas en esta materia, el proceso de auto-evaluación iniciado en 2011 se está realizando con el apoyo de asesores externos especializados”. El Informe Anual de Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio 2012 indicaba respecto de la evaluación del Consejo en el ejercicio 2011 que, “[...] el citado proceso de evaluación fue encomendado a los asesores externos [...], lo que ha aportado al Consejo una visión externa más objetiva e independiente sobre los temas analizados”, y respecto de la evaluación del Consejo correspondiente al ejercicio 2012, que “[a]l igual que en el ejercicio anterior, [...], el proceso de autoevaluación del Consejo de Administración [...] se ha desarrollado con el apoyo de [...], asesores independientes en esta materia.” Otras sociedades del IBEX-35 que contaron con el apoyo de asesores externos para la realización de las evaluaciones, en los ejercicios 2011 y/o 2012 fueron Iberdrola, S.A., Banco Santander, S.A. o Distribuidora Internacional Alimentaria, S.A.

servicios de un facilitador o asesor externo para realizar la evaluación del Consejo, era ligeramente inferior, un 14%, por lo que se produjo un incremento del 4% entre los dos ejercicios.

⁶¹ Por ejemplo: (i) En España, el CUBG establece en su exposición de la Recomendación 21: “El Consejo ha de estar alerta frente al riesgo de la rutina y la inercia. Resulta por ello conveniente que adopte pautas de autocontrol y examine con cierta periodicidad su propio funcionamiento y el de sus Comisiones, ya sea mediante sus propios medios o, si se considera oportuno, con el asesoramiento profesional de expertos externos.” (el subrayado es propio); (ii) en Francia, el Code AFEP-MEDEF dispone en su principio 9.3: “Una vez al año el Consejo de Administración debe consagrar un punto de su orden del día a un debate sobre su funcionamiento. Una evaluación formal debe realizarse al menos cada tres años. Ésta puede desarrollarse, eventualmente bajo la dirección de un administrador independiente, con la ayuda de un consultor externo.” (el subrayado y traducción son propio); o (iii) en Italia, el *Codice di Autodisciplina* establece en su criterio 1.c.1g): “En el caso de que el Consejo de Administración haga uso de consultores externos a los efectos de la auto-evaluación, el informe sobre gobierno societario incluirá información sobre eventuales servicios ulteriores prestados por tales consultores al emisor o a la sociedad que lo controla.” (el subrayado y traducción son propio).

Actualmente esta cuestión está siendo objeto de debate ya que una de las cuestiones que planteaba la consulta realizada por la Comisión Europea en relación con el Libro Verde de la UE, es si conviene fomentar que las empresas que cotizan en bolsa realicen una evaluación externa periódicamente (por ejemplo, cada tres años). En este sentido el Libro Verde de la UE defiende que “la utilización periódica de un facilitador externo (por ejemplo, cada tres años) podría mejorar las evaluaciones del consejo, aportando una perspectiva objetiva y compartiendo las mejores prácticas de otras empresas.” estableciendo asimismo que “[s]egún los indicios reunidos por la Comisión, parece que es especialmente en tiempos de crisis, o de interrupción de la comunicación entre los consejeros, cuando un examinador externo aporta realmente valor añadido a la evaluación.”.

Las respuestas a la consulta promovida por la Comisión reconocen en algunos casos los potenciales beneficios de la intervención de un asesor externo en el proceso de evaluación. En otros casos, como en las respuestas de la asociación francesa AFEP⁶² (remitida en fecha 13 de julio de 2011, página 11), se dice que no está probado que la evaluación realizada por un evaluador independiente proporcione mejores resultados que la realizada por el secretario del Consejo o un consejero independiente.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, en su respuesta (sin fecha, página 5) consideró que si el objetivo de la evaluación se define claramente y la frecuencia no es tal que los costes sean demasiado onerosos para la compañía, la evaluación realizada por externos cada 3 ó 4 años sería razonable.

Otras respuestas como la del Ministerio de Justicia español (remitida en fecha 16 de junio de 2011, página 13) plantean nuevas cuestiones en relación con quienes deberían poder actuar como asesores externos en esta materia, y en particular si sería aconsejable establecer un registro (administrativo) de entidades independientes especializadas en gobierno corporativo que expediría la correspondiente acreditación para esa actividad o si debería confiarse a la calificación de tal por el mercado sin imponer requisitos administrativos.

Otras cuestiones de interés sobre la posible intervención de terceros ajenos al Consejo y a la compañía son las siguientes:

⁶² Todas las respuestas a la consulta realizada por la Comisión Europea sobre el Libro Verde de la UE pueden encontrarse en el siguiente enlace: http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/2011/corporate-governance-framework/index_en.htm#registered (fecha de último acceso, 22 de enero de 2013).

- *Ventajas y desventajas de la participación de un asesor externo en el proceso de evaluación*

La participación de terceros ajenos a la compañía en los procesos de evaluación de su Consejo puede consistir en la realización de la evaluación íntegramente por dichos terceros, o bien su rol puede limitarse al de facilitador, ya sea gestionando el proceso entero, esto es, diseñando y desarrollando el proceso y realizando labores de apoyo durante el transcurso del mismo, o bien realizando sólo alguna de estas tareas.

Como bien identifica la asociación Británica *Quoted Companies Alliance* en la respuesta (de fecha 22 de julio de 2011, página 5) que remitió a la Comisión en relación a la consulta realizada por ésta sobre el Libro Verde de la UE, la evaluación realizada directamente por terceros ajenos a la compañía o realizada con la asistencia de estos, puede tener, entre otras, las siguientes ventajas: (i) aportar una visión nueva y objetiva del funcionamiento del órgano de gobierno de la compañía, (ii) facilitar la comunicación de mensajes difíciles dentro del Consejo y (iii) dotar a la evaluación de mayor credibilidad frente a terceros. Asimismo, los evaluadores externos pueden tener mayor conocimiento de herramientas de evaluación del Consejo⁶³.

Quoted Companies Alliance en su referida respuesta, además de mencionar las anteriores potenciales ventajas, anima a las pequeñas compañías cotizadas a utilizar a un facilitador externo, recordando que la evaluación del Consejo de Administración es más compleja que los estudios 360° de empleados o directivos (también conocidos como *360-degree feedback* o *multi source feedback*), ya que deben tenerse en cuenta las prioridades de todos los grupos de interés de la compañía (desde accionistas, acreedores, proveedores, clientes y empleados) que pueden ser competidores, y en relación con las cuales el potencial de conflictos de interés es alto.

Sin embargo, la evaluación realizada internamente o incluso con la intervención de no consejeros que son parte de la organización, como por ejemplo el secretario de la compañía, también puede aportar ventajas ya que los mismos pueden tener el acceso mucho más abierto a las operaciones y actuaciones del Consejo.

- *Asesores externos que pueden participar en el proceso de evaluación*

El elenco de posibles profesionales que pueden desarrollar esta labor es muy variado, y va desde consultoras especializadas en recursos humanos, agencias de contratación de personal directivo (*head-hunters*), agencias de calificación crediticia y abogados, entre otros. Asimismo, han aparecido firmas especializadas en países donde la evaluación con la intervención de terceros va creciendo cómo práctica, que pueden en determinados casos tener mayor capacidad y habilidades para desarrollar la evaluación y realizar estudios comparativos.

⁶³ MINICHILLI, GABRIELSSON & HUSE (2007, p. 614).

La utilización de un tipo u otro de asesor, tiene siempre ventajas y desventajas, así, KIEL & NICHOLSON⁶⁴ consideran que asesores de confianza de la compañía como abogados, auditores, etc., pueden conocer mejor las dinámicas del Consejo y de la propia compañía, pero por otro lado, una firma especializada puede tener una mayor independencia y objetividad a la hora de realizar la evaluación. Otros inconvenientes que pueden plantearse en relación con algunos de los posibles asesores externos se refieren a cuestiones de confidencialidad, especialmente en el caso de que dichos asesores no estén sujetos al secreto profesional (aunque obviamente este inconveniente puede salvarse a través de acuerdos de confidencialidad adecuados), o cuestiones de conflicto de interés que pueden surgir en ámbitos muy diversos pero quizás donde se puedan manifestar con mayor claridad es en el caso de las firmas de cazatalentos o *head-hunters*.

En relación con entidades que realizan calificaciones de cumplimiento de gobierno corporativo SONNENFELD⁶⁵ se muestra crítico con las mismas al considerar que, en muchas ocasiones, las calificaciones se realizan basándose en la comprobación de listados simplistas, tópicos y clichés que poco tienen que ver con el resultado de un análisis profundo de la compañía y en consecuencia los resultados de la evaluación pueden no ser realmente útiles para alcanzar los objetivos de la misma, principalmente cuando dichos objetivos están relacionados con la mejora de la eficiencia y eficacia del Consejo. Por otro lado, este mismo autor advierte que es fácil que se acabe cruzando la línea de calificadores independientes y se conviertan en consultores activos, por lo que pone encima de la mesa su credibilidad en cuanto a la objetividad de sus conclusiones.

5. Periodicidad de las evaluaciones

La evaluación del Consejo puede realizarse periódicamente, o bien puntualmente de manera ocasional si por algún motivo se considera oportuno o necesario llevarla a cabo. No obstante, la realización de las evaluaciones de forma periódica, por un lado, alienta al Consejo a trabajar de forma continuada en las conclusiones de la evaluación previa al efecto de consolidar mejoras de eficiencia en la siguiente evaluación y, por otro, refuerza el compromiso de transparencia del Consejo con los grupos de interés de la sociedad y el mercado en general.

Dicho esto, lógicamente la frecuencia con que se acometa la evaluación no debería suponer cargas administrativas y de organización que supongan más perjuicios que las ventajas que aporten; en consecuencia, a la hora de definir la periodicidad de las evaluaciones debe tenerse en cuenta la relación coste-beneficio de su aplicación.

En general, los códigos de buen gobierno o buenas prácticas recomiendan que la evaluación se realice al menos una vez al año, no obstante, y como ya se ha indicado con anterioridad en este Artículo, algunos códigos introducen distinciones en el tipo de evaluación, espaciando más aquellas que suponen un mayor grado de cargas administrativas o costes para la sociedad. Así,

⁶⁴ KIEL & NICHOLSON (2005, p. 30).

⁶⁵ SONNENFELD (2004, p. 108).

en Reino Unido, el *UK Corporate Governance Code* recomienda que la evaluación con intervención de un asesor externo se haga cada tres años (en la misma línea va la propuesta del Libro Verde de la UE), o en Francia, el *Code AFEP-MEDEF*, recomienda que una evaluación formal se realice cada tres años.

En los EE.UU., el informe mencionado en los apartados 3.1 y 4.5 c) anteriores, elaborado en diciembre de 2011 por la *Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals* y el Centro de Gobierno Corporativo de Deloitte, confirma la tendencia de las evaluaciones anuales (hasta un 89% de las compañías del informe realizan la evaluación con una periodicidad anual)⁶⁶.

Según el Informe Anual de Gobierno Corporativo 2012 de las empresas del IBEX-35⁶⁷, 33 de las compañías del IBEX-35 manifestaban cumplir con la recomendación relativa a la realización de evaluaciones, y 2 cumplirla parcialmente; entre las que manifestaban cumplir parcialmente se hallaba Ferrovial, S.A., que declaraba cumplir sólo parcialmente porque en lugar de realizar la evaluación anualmente declaraba hacerlo bienalmente por considerarlo suficiente y más práctico.

6. Resultado y publicidad de la evaluación

Dado que el principal objetivo de la evaluación del Consejo de Administración es mejorar su eficacia y eficiencia, el destinatario principal del resultado de la evaluación debe ser el propio Consejo, que en función de las conclusiones alcanzadas en la evaluación deberá elaborar un programa de actuaciones a realizar, si ello fuese necesario. No obstante, aunque el destinatario deba ser en principio el Consejo, en algunas circunstancias cuando del resultado de la evaluación se desprenda alguna problemática o alguna cuestión que afecte exclusivamente a uno o varios consejeros en concreto, está generalmente aceptado según manifiestan KIEL & NICHOLSON⁶⁸ que el resultado se discuta individualmente con dicho consejero o consejeros.

Asimismo, las circunstancias pueden recomendar proporcionar las conclusiones de la evaluación a otros terceros ajenos al Consejo; en este sentido, se puede establecer una relación entre los objetivos de la evaluación y los destinatarios⁶⁹ o personas a las que se debería dar acceso al resultado de la misma. Cuando los motivos de realizar la evaluación están en el deseo de mejorar el trabajo interno, estructuras y procesos de decisión del Consejo, el destinatario debe ser exclusivamente éste. Sin embargo, cuando el interés de la evaluación sea valorar la participación del Consejo en la fijación de objetivos y la definición de los valores e identidad de la organización o la relación del Consejo con directivos y empleados y en particular el tráfico de información en

⁶⁶ Dicho dato no aparece en el Informe elaborado por la *Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals* y el Centro de Gobierno Corporativo de Deloitte en el año 2012.

⁶⁷ Publicado en la web de la CNMV:
http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_IBEX35_2012.pdf.

⁶⁸ KIEL & NICHOLSON (2005, p. 31).

⁶⁹ KIEL & NICHOLSON (2005, pp. 31-32) y KIEL & BECK (2006, p. 592).

los dos sentidos, los destinatarios deben ser probablemente, además del Consejo, otros grupos de interés internos de la compañía, básicamente los empleados y los directivos. Finalmente, cuanto mayor información acerca de la evaluación y sus conclusiones se ponga a disposición de grupos de interés externos de la compañía, se demostrará más seriedad y compromiso de la compañía con el gobierno corporativo. Del mismo modo, el poner a disposición de algún grupo de interés externo de la compañía ciertos aspectos de la evaluación que le puedan afectar o hagan referencia a las relaciones entre el Consejo o la compañía y ese grupo de interés, podría ser aconsejable y también evidenciaría el compromiso del Consejo con el proceso de evaluación.

En cuanto a la publicidad (i.e. puesta a disposición del público en general) del proceso y contenido de la evaluación, ello ha sido objeto de debate a raíz de la consulta realizada por la Comisión Europea en relación con el Libro Verde de la UE, y la opinión de la mayoría de las respuestas es que el resultado debería mantenerse secreto y la publicidad debería limitarse exclusivamente al propio proceso de evaluación⁷⁰. Opinión que coincide de hecho con la propia propuesta del Libro Verde de la UE que establece que “[p]ara fomentar la apertura, debe mantenerse cierto grado de confidencialidad. Por lo tanto, toda información que se haga pública sobre la evaluación debería limitarse a explicar el proceso de examen.”.

A pesar de la opinión mayoritaria, en algunos casos las empresas por motivos diversos optan por dar información adicional a la información sobre la existencia de un proceso de evaluación, a título de ejemplo, Iberdrola, S.A., entre otros, en su Informe Anual de Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio 2011 no sólo detallaba el proceso de evaluación seguido sino incluso explicaba el resultado de la evaluación especificando las áreas de especial fortaleza y las áreas de mejora que se habían detectado; esta misma compañía en su Informe Anual de Gobierno Corporativo correspondiente al ejercicio 2012 destaca las fortalezas del Consejo detectadas en la evaluación.

7. Obligatoriedad de la evaluación y recomendaciones específicas sobre procesos de evaluación

Como se menciona en la introducción de este artículo, la evaluación del Consejo de Administración, es, salvo en pocos países, una mera recomendación sujeta al principio de “cumplir o explicar” (en inglés, *comply or explain*). En consecuencia, teniendo en cuenta la flexibilidad de este principio, no se requiere un total consenso en relación con los requisitos acerca de la evaluación del Consejo que establezcan dichas recomendaciones y los mismos pueden incluso ser más exigentes que los que se establezcan a través de regulación vinculante⁷¹.

⁷⁰ Por ejemplo, en su respuesta la asociación francesa AFEP (remitida en fecha 13 de julio de 2011, página 11) considera que la obligación de publicidad debería limitarse al proceso de evaluación, o en la de la asociación europea *European Issuers* (remitida en fecha 22 de julio de 2011, página 10), ésta entiende que los resultados no deberían ponerse a disposición de terceros ajenos al Consejo, ya que si no se mantiene su confidencialidad probablemente los consejeros no sean tan francos y ello socavaría los posibles beneficios aportados por la evaluación.

Sin perjuicio de lo anterior, y a pesar de la flexibilidad del principio, dado que las compañías tratan normalmente de cumplir con los estándares que se establecen, es conveniente que las recomendaciones se refieran a cuestiones sobre las que exista cierto consenso y dejen a las compañías libertad, entre otros, para escoger el método, procedimiento o técnica de evaluación que más convenga a cada compañía o considere puede ofrecer mejores resultados en cada momento.

Las respuestas dadas a la consulta de la Comisión sobre el Libro Verde de la UE que hacían referencia a la eventual obligatoriedad o recomendación específica en relación con evaluaciones a través o con la intervención de asesores externos, han ido en línea con lo indicado en el párrafo anterior, haciendo referencia muchas de ellas a la falta de consenso que existe sobre dicha medida.

8. Conclusiones

La evaluación del Consejo es un instrumento de buen gobierno cuya utilización puede reportar beneficios para la compañía, en tanto que puede mejorar el funcionamiento y eficiencia de su Consejo. No obstante, al efecto de que dicho instrumento sea eficaz, por un lado, el diseño de la evaluación (definición de objetivos, objeto de la evaluación y procedimiento) debe ser el oportuno teniendo en cuenta las circunstancias de la compañía e incluso de los miembros del Consejo, y por otro, el Consejo y en particular sus miembros no sólo deben aceptar la evaluación sino estar convencidos de su valor y utilidad. Asimismo, es también esencial que se produzca en el seno del Consejo un debate acerca de los resultados de la evaluación y la interpretación de los mismos y se desarrolle un plan de actuación y seguimiento, identificando áreas de mejora o actuación y estableciendo objetivos.

Los consejeros, especialmente aquellos que no son ejecutivos, no suelen tener una dedicación exclusiva a un determinado Consejo, participando en otros o ejerciendo otros cargos directivos, en consecuencia su disponibilidad de tiempo en relación con un determinado Consejo es normalmente limitada. Por ello es importante el diseño de los mecanismos y procedimientos de evaluación ya que los mismos deben permitir alcanzar los objetivos últimos de la evaluación sin convertirse en una sobrecarga de cuestionarios, documentación, etc. que distraigan a los consejeros de su principal tarea que es la de ejercer su cargo de forma diligente⁷².

⁷¹ Según defiende el *Financial Reporting Council* en Reino Unido: <http://www.frc.org.uk/Our-Work/Codes-Standards/Corporate-governance.aspx> (último acceso 23 de enero de 2013).

⁷² En la actualidad, los consejeros se hallan obligados a facilitar múltiples informaciones, completar formularios, etc. sobre muy diversas cuestiones y en consecuencia si se siguen añadiendo obligaciones formales existe el riesgo teórico y extremo de que los consejeros acaben pasando más tiempo atendiendo a dicho tipo de obligaciones que a ejercer su cargo.

Por otro lado, los consejeros deben convencerse del valor de la evaluación y para ello deben observar las bondades o beneficios que se derivan de la misma. En consecuencia, es esencial que el procedimiento se ponga en marcha y que no sea excesivamente complejo⁷³ de forma que desaliente a los consejeros a realizar un ejercicio de reflexión sincera⁷⁴ y que asimismo no sea invasivo y percibido por los consejeros como un ejercicio inquisitorial. Es igualmente importante establecer algún tipo de incentivos que favorezcan el compromiso de los consejeros con el procedimiento de evaluación. Estos mecanismos pueden ser de muy diversa índole, relacionados con el sistema retributivo de los consejeros o incluso con su responsabilidad.

En cualquier caso, es conveniente que al tiempo del nombramiento de los consejeros se les invite a realizar una reflexión sobre sus funciones y obligaciones, a ser plenamente conscientes de lo que implica su aceptación del cargo y a comprender las funciones y objetivos de la evaluación.

Dicho lo anterior, una vez asentado el procedimiento de evaluación en la compañía, el mismo puede irse modificando al efecto de ir mejorando el grado de cumplimiento de los objetivos del proceso de evaluación. En este sentido, parece razonable que las compañías deban acabar estableciendo con cierta periodicidad (quizás trienal como propone el Libro Verde de la UE) algún tipo de procedimiento en el que intervenga un consultor o asesor especializado externo, salvando los eventuales problemas de confidencialidad y conflictos de interés. La intervención de dicho tercero aporta, además de objetividad⁷⁵ e independencia, experiencia y *know-how* específicos en el diseño e implementación del proceso y en la valoración de los resultados.

Por otro lado, el diseño de la evaluación de los consejeros de forma individual (que puede ser recomendable para tener una mejor comprensión del Consejo en su conjunto y de eventuales disfunciones del mismo), debe tomar en consideración y adecuarse a las funciones y/o roles de cada uno de los consejeros, en especial teniendo en cuenta la categoría a la que pertenecen (i.e. independientes, dominicales o ejecutivos)⁷⁶.

⁷³ Al menos inicialmente, y en tanto no exista una cierta pedagogía en el Consejo sobre la importancia y conveniencia de la realización de evaluaciones. La implantación progresiva de mecanismos de evaluación más complejos, es defendida por varios autores: CONGER & LAWLOR (2003, p. 4), SPENCER STUART (2004, p. 3) y STYBEL & PEABODY (2005b, p. 72).

⁷⁴ De lo contrario el ejercicio se puede convertir en inútil y sólo llevarse a cabo con el objetivo de dar cumplimiento a una recomendación formal.

⁷⁵ El Instituto de Consejeros-Administradores, en su documento de "Principios de Buenas Prácticas para la Evaluación del Consejo y del Consejero según el Instituto de Consejeros-Administradores", de febrero de 2005, recomienda que la evaluación del Consejo de Administración la realicen expertos externos independientes, precisamente por la objetividad que se aporta al proceso.

⁷⁶ En este sentido, y aunque como hemos dicho en el Apartado 4.5 a), en general es aconsejable que los procesos de auto-evaluación sean dirigidos por un consejero independiente, cuando se trata de evaluar al Consejo en su conjunto y en particular a las contribuciones de los consejeros independientes, la visión de los consejeros ejecutivos no puede obviarse, de lo contrario existe el riesgo de que la evaluación que se ponga en marcha acabe alejando al Consejo de los objetivos del negocio y estrategia de la compañía.

Finalmente, aunque la evaluación del Consejo tiene su origen en una recomendación (o en algunos países como hemos dicho, obligación) de gobierno corporativo aplicable a sociedades cotizadas, habida cuenta los objetivos de la misma, principalmente el objetivo con trascendencia interna (mejora del funcionamiento y eficiencia del Consejo), parece recomendable que dicha práctica se extienda a grandes compañías no cotizadas que tengan un mapa accionarial diverso y representantes de intereses plurales en el seno del Consejo⁷⁷.

9. Bibliografía

James BECK & Denise HAMBLIN (2007), "[Evaluating the Board and individual directors. A framework for effectiveness](#)", *Connexus Magazine*, Primavera, pp. 22-23 (fecha de último acceso 22 de enero de 2013).

James BECK & Mark WATSON (2011), "[Transforming Board Evaluations - The Board maturity model](#)", *Keeping Good Companies*, Noviembre, pp. 586-592 (fecha de último acceso 22 de enero de 2013).

Jay A. CONGER, David FINEGOLD & Edward E. III LAWLER (1998), "Appraising Boardroom Performance", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, pp. 136-148.

Jay A. CONGER & Eduard III LAWLOR (2003), "Individual directors evaluations: The next step in boardroom effectiveness", *Ivey Business Journal*, Septiembre-Octubre, pp. 1-5.

Geoffrey C. KIEL & Gavin J. NICHOLSON (2005), "[Evaluating Boards and Directors](#)", *Corporate Governance: An International Review*, 13(5) pp. 613-631 (fecha de último acceso 22 de enero de 2013).

Geoffrey C. KIEL & James BECK (2006), "[Seven Steps to effective board and director evaluations](#)", *Keeping Good Companies*, Noviembre, pp. 588-592 (fecha de último acceso 22 de enero de 2013).

Mijntje LÜCKERATH-ROVERS (2012), "[Learning Mores and Board Evaluations. Soft Controls in Corporate Governance](#)".

Rafael MATEU DE ROS (2006), *El Código Unificado de Gobierno Corporativo*, Thomson Aranzadi, Pamplona.

⁷⁷ En esta línea, la *European Confederation of Directors' Associations*, publicó en marzo de 2010 unas directrices y principios en materia de gobierno corporativo para sociedades no cotizadas en Europa ("*Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*"), entre las que se halla una recomendación de realizar una evaluación periódica del funcionamiento del Consejo y de sus miembros de forma individual. La recomendación se matiza indicando que el rigor y formalidad de las técnicas y mecanismos que se utilicen debería, como es obvio, adecuarse al tamaño y complejidad de la empresa.

Alessandro MINICHILLI, Jonas GABRIELSSON & Morten HUSE (2007), "Board Evaluations: making a fit between the purpose and the system", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, núm. 4, pp. 609-622.

Cindra J. SMITH (2009), "[Assessing Board Effectiveness: Resources for Board of Trustees Self-Evaluation](#)", *Community College League of California* (fecha de último acceso 22 de enero de 2013).

Jeffrey A. SONNENFELD (2002), "What Makes Great Boards Great", *Harvard Business Review*, Septiembre, pp. 106-113.

---(2004), "Good governance and the misleading myths of bad metrics", *Academy of Management Executive*, vol. 18, núm. 1, pp. 108-113.

SPENCER STUART (2004), "Getting the most from Board Evaluations", *Cornerstone of the Board. New Governance Committee*, vol. 1, núm. 2, pp. 1-7.

Stuart G. STEIN & Evan R. FARBER (2005), "Looking in the Mirror", *LegalTimes*, vol. XXVIII, núm. 47.

Laurence J. STYBEL & Maryanne PEABODY (2005a), "Structural Options for Board Self-Evaluations", *NACD - Directors Monthly*, Agosto, pp. 6-8.

---(2005b), "How Should Board Directors Evaluate Themselves?", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, núm. 1, pp. 67-72.