



**BARNA**  
*Management School*

**CONSEJOS DE  
ADMINISTRACIÓN EN  
REPÚBLICA DOMINICANA:  
10 RETOS PARA MEJORAR  
SU FUNCIONAMIENTO Y  
CALIDAD DE GOBIERNO**



Las empresas dominicanas enfrentan numerosos desafíos competitivos que les obligan a replantearse sus estrategias y estructuras. El mayor órgano de gobierno, el Consejo de Administración, no queda al margen de las transformaciones que deben acometerse para garantizar su competitividad y sostenibilidad; por el contrario, debe ser desde donde se lideren.

Desde el Centro de Sostenibilidad de Barna Management School se quiere impulsar el buen gobierno de organizaciones en República Dominicana. El presente informe no pretende ser un código de buen gobierno ni un manual exhaustivo de buenas prácticas de Gobierno Corporativo puesto que no se abordan todas las prácticas, normativas, obligaciones legales, ni recomendaciones de organismos reguladores sobre la materia, sino más bien una plataforma que ayude a los Consejos de Administración dominicanos a identificar y diagnosticar algunos aspectos nucleares para el buen funcionamiento del máximo órgano de gobierno de sus instituciones.

Para elaborar este informe se ha recopilado información de fuentes secundarias a partir de estudios y encuestas elaborados hasta la fecha y se ha conformado un panel de expertos en Gobierno Corporativo de firmas consultoras que operan en el país, académicos y consejeros de empresas dominicanas, quienes han aportado desde su visión nacional e internacional sus perspectivas, prioridades y retos de los consejos de administración en el contexto actual. Queremos agradecer la colaboración y apoyo desinteresado de consejeros, asesores y académicos que nos han aportado su visión, su conocimiento y su tiempo.

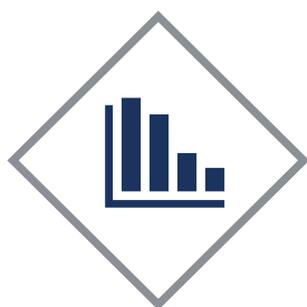
En cada reto se desarrolla una síntesis con una pequeña radiografía y reflexiones, así como preguntas y referencias para los Consejos con el fin de que puedan ahondar más en los retos que afrontan sus propios Consejos y mejorar su efectividad.

Como señala el profesor de IESE Luis Manuel Calleja “es peligroso plantear una forma correcta para abordar estos temas de gobierno de empresas, ya que el enfoque adecuado dependerá de cada consejo y de cada empresa, su cultura y circunstancias concretas”. Por tanto, con el informe queremos contribuir a generar información útil exponiendo los retos para que los Consejos puedan plantearlos, analizarlos, reflexionar sobre ellos y catalizarlos en debates estimulantes que impulsen la mejora de la calidad del gobierno de las empresas dominicanas.

Carlos Martí, PhD

Barna Management School

# Estructura del informe



## RADIOGRAFÍA

## PERSPECTIVAS

## PREGUNTAS

## REFERENCIAS

### **Situación Consejos de Administración**

Información cuantitativa a partir de estudios y fuentes secundarias.

### **Panel de Expertos BARNA**

Información cualitativa de consejeros, académicos y asesores consultados

### **Cuestionario para Consejos**

Listado de preguntas para revisar cada reto.

### **Bibliografía de consulta**

Material para ahondar más a fondo sobre cada reto.

# Panel de expertos

El panel está compuesto por 25 expertos en Gobierno Corporativo vinculados a firmas consultoras que operan en el país, académicos y consejeros de empresas dominicanas, quienes han aportado desde su visión nacional e internacional sus perspectivas, prioridades y retos de los consejos de administración en el contexto actual.

1. Manuel Díez \*- Presidente Ejecutivo y Presidente del Consejo Directivo - DIESCO, LTD.
2. Ligia Bonetti \*- Presidenta Ejecutiva y Primera Vicepresidenta del Consejo de Administración - GRUPO SID
3. José Vitienes \*- Secretario del Consejo de Administración - GRUPO SID
4. Lawrence Hazoury - Presidente de la Junta de Directores - ASOCIACIÓN POPULAR DE AHORROS Y PRÉSTAMOS
5. Rolando González-Bunster - Presidente - CEPM
6. Ivelisse Ortiz - Vicepresidenta de Riesgo y Cumplimiento. Miembro del Comité de Estrategia e Inversiones - INICIA
7. Carlos Valiente - Presidente Ejecutivo y Miembro del Consejo de Administración - GERDAU METALDOM
8. Felipe A. Vicini Presidente Ejecutivo. Socio administrador y presidente del Comité de Estrategia e Inversiones INICIA
9. Carlos Guillermo León \*- Vicepresidente del Consejo de Administración - Banco BHD León, S.A.
10. Pedro José Nieto - Miembro del Consejo de Administración - Banco López de Haro
11. Gustavo A. Zuluaga - Subgerente General y Vocal de la Junta de Directores - Asociación La Nacional
12. Josep Tapies - Profesor - IESE Business School
13. Luis María Calleja - Profesor - IESE Business School
14. Heinrich Liechtenstein - Profesor IESE Business School
15. Ryan Larrauri - Profesor y Rector Barna Management School
16. Rolando Roncancio - Profesor - INALDE Business School
17. Caroline Bucher - Asesora - PLEXO RD
18. Elias Esber - Asesor - Key Ridgewood
19. Gonzalo Gómez-Betancourt - Asesor - Legacy & Management Consulting Group
20. José Luis de Ramón \*- Asesor - Deloitte
21. Juanita Albuja - Asesora - Advance Talent Caribbean
22. Jesús V. Izquierdo - Asesor - The Worldgate Group
23. Jeffrey Johnson - Asesor - PwC
24. Francisco González - Asesor - KPMG
25. Lisa M. Morel - Asesora - Exaudi Family Business Consulting

\*Pendiente validación participación

# Acerca de

## Centro de Investigación en Sostenibilidad

Este informe está auspiciado por el Centro de Investigación de Sostenibilidad, el cual constituye una plataforma para propiciar una nueva cultura empresarial dominicana que asegure la sustentabilidad no sólo económica, sino social y medioambiental de las organizaciones que operan en República Dominicana.

## Barna Management School

Barna es una escuela de alta dirección con sede en República Dominicana que se ha consolidado como escuela de negocios de referencia en el Caribe para la formación de directivos en el país y la región. Su labor es avalada tanto por su trayectoria de 18 años como por el impacto y transformación que generan sus programas formativos. Los profesores proceden de reconocidas escuelas de negocios de nivel internacional e imparten docencia con la metodología del Caso, el método formativo nacido en la Universidad de Harvard en 1914 basado en situaciones reales como principal medio de aprendizaje centrado en el participante. Barna Management School ofrece, además de los programas insignia del Master of Business Administration (MBA) y el Executive MBA, programas de dirección ejecutiva y programas diseñados a medida de las necesidades de empresas.

[www.consejosrd.org](http://www.consejosrd.org)

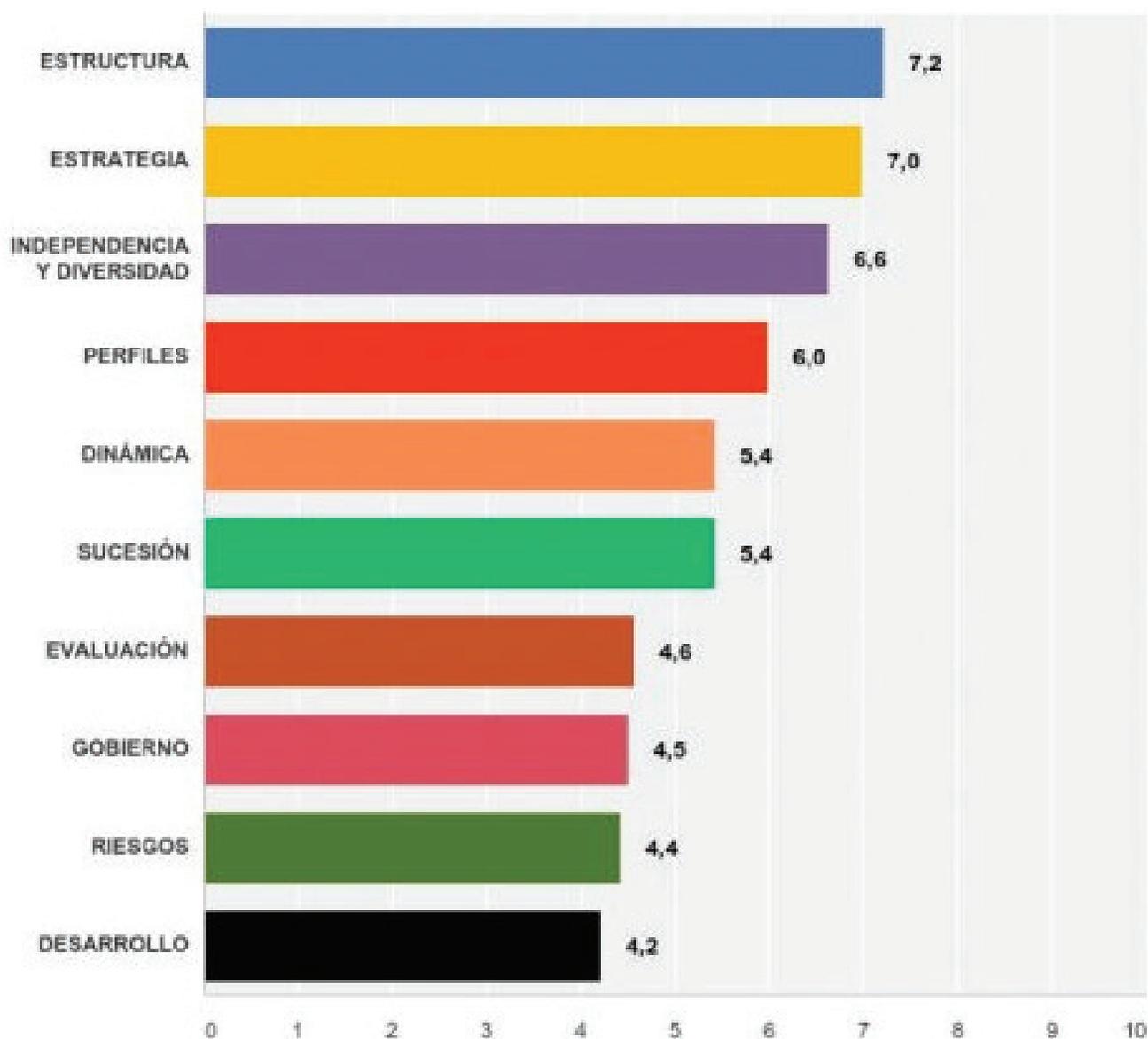


# CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN REPÚBLICA DOMINICANA: 10 RETOS PARA MEJORAR SU FUNCIONAMIENTO Y CALIDAD DE GOBIERNO



*Las empresas dominicanas enfrentan numerosos desafíos competitivos que les obligan a replantearse sus estrategias y estructuras. El mayor órgano de gobierno, el Consejo de Administración, no queda al margen de las transformaciones que deben acometerse para garantizar su competitividad y sostenibilidad; por el contrario, debe ser desde donde se lideren. El presente informe recoge una caracterización de los Consejos de Administración en República Dominicana y ofrece planteamientos prácticos para afrontar los principales retos y mejorar su calidad de gobierno.*

# Prioridad por nivel de importancia de los retos que afrontan los Consejos de Administración de RD



## RETO 01



### ESTRUCTURA

Mejorar la composición de los Consejos a partir de buenas prácticas de Gobierno Corporativo tales como formalización del Consejo, separación de cargos ejecutivos y del Consejo, entre otras.

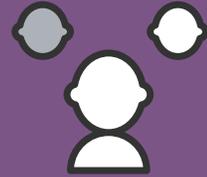
## RETO 02



### ESTRATEGIA

Lograr que el Consejo tenga un papel más activo sobre la estrategia de la compañía, fortaleciendo la visión e incidencia estratégica a largo plazo.

## RETO 03



### INDEPENDENCIA Y DIVERSIDAD

Promover la independencia y diversidad de los consejeros mediante la incorporación de externos, no familiares, no ejecutivos, extranjeros y mujeres.

## RETO 04



### PERFILES

Garantizar la profesionalización de los consejeros y lograr una mayor idoneidad de perfiles con requisitos de experiencia, conocimientos y competencias.

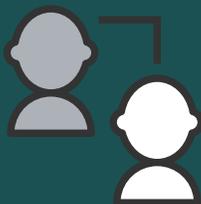
## RETO 05



### DINÁMICA

Mejorar el funcionamiento y dinámica de las reuniones de Consejo.

## RETO 06



### SUCESIÓN

Impulsar procesos de selección, evaluación y sucesión del CEO, así como de la rotación de los mismos miembros del Consejo.

## RETO 07



### EVALUACIÓN

Evaluar el desempeño del Consejo y su impacto efectivo en los resultados de la empresa.

## RETO 08



### GOBIERNO

Propiciar una mayor participación de los consejeros especificando funciones de gobierno y responsabilidades.

## RETO 09



### RIESGOS

Mejorar la gestión y control de riesgos.

## RETO 10



### DINÁMICA

Mejorar el funcionamiento y dinámica de las reuniones de Consejo.

[www.consejosrd.org](http://www.consejosrd.org)



CENTRO DE  
INVESTIGACIÓN  
EN **SOSTENIBILIDAD**

Prof. Carlos Martí, PhD  
[investigacionrfc@barna.edu.do](mailto:investigacionrfc@barna.edu.do)  
[www.barna.edu.do](http://www.barna.edu.do)





**BARNA**  
*Management School*

# **ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN DE GOBIERNO**

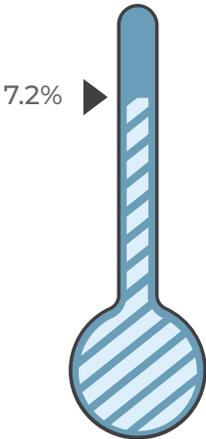


Mejorar la composición de los Consejos a partir de buenas prácticas de gobierno corporativo tales como formalización del Consejo, separación de cargos ejecutivos y del Consejo, entre otras



### ESTRUCTURA

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

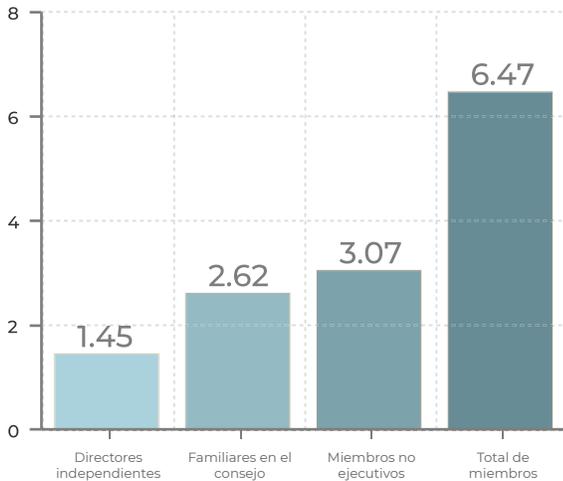
El sistema corporativo dominicano está altamente conformado por empresas familiares, en sociedades de capital relativamente concentrado y no existen empresas con emisión de capital en el mercado de oferta pública.

En este contexto el consejo de administración, máximo órgano de gobierno de la sociedad en el que los accionistas y propietarios de las empresas delegan su responsabilidad, es el lugar en el que se toman las decisiones que afectan a todos los ámbitos de la empresa. Así como no existe un modelo único de gobierno corporativo, tampoco los modelos existentes se aplican con la misma configuración para todas las empresas. La naturaleza societaria, el ámbito regulatorio, el tamaño, el sector y las operaciones de la empresa, entre otras variables, condicionan las reglas de gobernabilidad que son aplicables en cada caso.

Como veremos a lo largo de este informe la eficacia del Consejo está mucho más relacionada con lo que hace el Consejo que con su conformación en términos de estructura. Sin embargo, de acuerdo con numerosos estudios y códigos de buen gobierno, la formalización, la separación de poderes entre el Consejo y el Comité de Dirección, así como la claridad de roles, funciones y responsabilidades de los miembros y la constitución de comités especializados son mínimos imprescindibles para un buen funcionamiento del Consejo.

# RADIOGRAFÍA

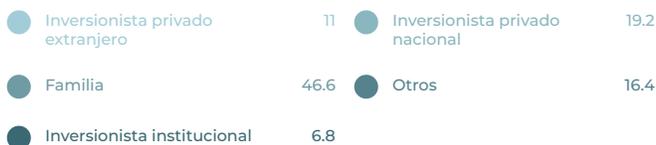
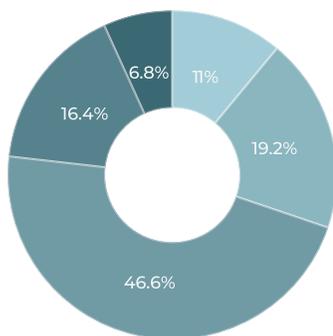
## Miembro de los Consejos de Administración Promedio por características



Las empresas familiares en República Dominicana son administradas mayoritariamente por la primera y segunda generación (82%). En el 42,4% de las empresas la participación de familiares en el Consejo y en la Alta Gerencia supera más del 75% de las posiciones en los órganos de gobierno.

Fuente: IFC

## Naturaleza del último accionista/socio



Fuente: IFC



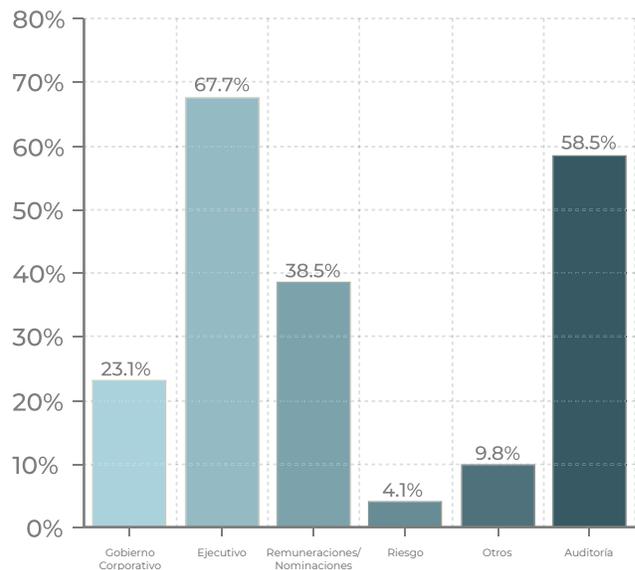
La legislación dominicana establece un mínimo de 3 miembros para Sociedades Anónimas y 5 para la banca.



Sostiene que uno de los mayores retos de las empresas grandes de RD es la ausencia de Consejos formales.

Fuente: IFC

## Comités de Consejo



El Presidente del Consejo es a su vez el Presidente Ejecutivo de la empresa.

Fuente: IFC

## PERSPECTIVAS



CONSEJEROS



ACADÉMICOS



CONSULTORES

“Son muchas las empresas dominicanas que son eficientes sin un buen consejo de administración, aunque es peligroso por la concentración de poder que conlleva y por la ausencia de contraste que genera”.

“Los consejos pequeños e independientes no son siempre más eficientes”

“La efectividad de los consejos depende de las experiencias y conocimientos de los consejeros que lo conforman, así como de la estructura de estos consejos. Entendemos que ambas dimensiones (composición y estructura) no son “por sí” suficientes para el logro de consejos plenamente efectivos, pero sí se definen como elementos necesarios para ello. Desde nuestra perspectiva, constituyen el potencial que permitirá lograr una adecuada capacidad estratégica por parte del Consejo”

“Especificar bien los temas de gobierno y los temas de gestión o ejecutivos, y mantener al día ambas listas de asuntos. De esto depende el tamaño, la composición y atribuciones del Consejo”

Fuente: Panel BARNA

### GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo se define como las estructuras y procesos por los cuales se dirige y controla la empresa. Un gobierno corporativo sólido ayuda a las empresas a operar con mayor eficiencia, evitar la mala gestión, mitigar los riesgos y atraer la inversión y el capital que alimenta su crecimiento.

El buen gobierno corporativo hace que las empresas sean más responsables y transparentes a sus inversionistas, equipándoles con las herramientas necesarias para responder a diferentes inquietudes de los actores sociales (stakeholders).

El gobierno corporativo también contribuye al desarrollo. Un mayor acceso a capital genera nuevas inversiones, aumenta el crecimiento económico, y provee oportunidades laborales.

### GOBIERNO CORPORATIVO

Un puesto clave en la efectividad del Consejo de Administración es el de Presidente, cuyas funciones, además de todas las de un Director, se resumen en:

- Tomar el liderazgo en la determinación de las estructuras de gobierno corporativo y los procesos.
- Definir líneas claras entre las responsabilidades del Consejo de Administración y la gerencia.
- Presidir las reuniones del Consejo y ser el responsable de establecer la agenda.
- Ser el enlace entre el Consejo de Administración y los Accionistas de la empresa u organización.
- Resumir reuniones y propiciar consenso.
- Orientar a los nuevos miembros del Consejo de Administración.
- Dar seguimiento de las contribuciones de los directores e involucrar a todos los directores en las discusiones.
- Asegurar que el Consejo es eficaz en sus tareas de establecer y aplicar la dirección y la estrategia de la empresa.
- Asegurar que el Consejo recibe la información adecuada.
- Actuar como representante de la empresa de acuerdo con los estatutos de la organización, sobre todo hacia el exterior.

Fuente: Albuja, Calderón, & Restituyo, 2014

## PREGUNTAS

PARA CONSEJOS



### COMPOSICIÓN:

¿Tiene el Consejo el tamaño adecuado para nuestra empresa teniendo en cuenta la diversidad de capacidades e independencia necesarias para asegurar su eficacia?

### PRESIDENTE:

¿El presidente del Consejo promueve un debate constructivo y un proceso de toma de decisiones eficaz que garantice un buen trabajo en equipo?

En el caso de que el presidente y el gerente general sean la misma persona: ¿Sería conveniente separar ambos roles?

### RELACIÓN ENTRE PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL:

¿Trabajan bien juntos? ¿Sus estilos, competencias y experiencia se complementan mutuamente?

### ROLES Y FUNCIONES:

¿Tenemos claridad en cuanto a los roles, funciones y responsabilidades de los miembros, así como del Consejo en su conjunto?

¿Están cubiertas todas las obligaciones del Consejo para con la empresa y los diferentes stakeholders?

### COMITÉS:

¿Contamos con los Comités especializados necesarios en los que delegamos ciertos roles?

¿Los comités están cumpliendo con su cometido y reportan debidamente al Consejo?

### FUNCIÓN DE SECRETARÍA DEL CONSEJO:

¿Las actas, provisión de información y soporte al Presidente y miembros del Consejo son las adecuadas?

## REFERENCIAS

PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2009). The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework & Survey (April 10, 2009). Charles A. Dice Center Working Paper, No. 2008-21, 63.

- Boone, A. L., Field, L. C., Karpoff, J. M., & Raheja, C. G. (2007). The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 85(1), 66-101.
- Dalton, D. R., & Kesner, I. F. (1987). Composition and CEO duality in boards of directors: An international perspective.
- Economiesuisse. (2016). Swiss code of best practice for corporate governance. Zurich: <http://www.economiesuisse.ch>.
- Fraguas, R. (2004). *Patologías de los Consejos de Administración en España (Vol. Ocasional Paper 04/13)*. Barcelona: IESE Business School.
- García-Ramos, R., & Olalla, M. G. (2011). The structure of the board of directors in family versus non-family firms: Empirical evidence in Spain. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 40(149), 35-64.
- Heidrick & Struggles. (2015). 2015 Board of Directors Survey.
- Heidrick & Struggles. (2016). Fortune 500 Board Monitor: BOARD DIVERSITY AT AN IMPASSE?
- Henderson, M. T., & Bainbridge, S. (2014). Reconceptualizing Corporate Boards. *Corporate Board*, 35(22).
- IFC. (2014). Informe sobre Gobierno Corporativo en República Dominicana: Realidad y Perspectivas. (pp. 44). Washington, DC IFC - International Finance Corporation.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Larcker, D. F., Miles, S., Griffin, T., & Tayan, B. (2016). 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness: CGRI Survey Series. Corporate Governance Research Initiative, Stanford Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group.
- OCDE. (2003). White paper on Corporate Governance in Latin America: OCDE.
- PwC. (2016). Board of Directors Self-assessment Guide "Board Effectiveness: What Works Best" (pp. 115-129): PwC & The IIA Research Foundation.
- Russel Reynolds Associates. (2015). Survey of Corporate Governance Practices in European Family businesses (Ambrosetti, Trans.). In IESE Business School (Ed.).
- Söderqvist, A., & Wägar, K. (2010). Board Effectiveness in Small Firms. HANKEN SCHOOL OF ECONOMICS WORKING PAPERS, 28.
- Spencer Stuart. (2015). 2015 Spencer Stuart Board Index.
- Van den Berghe, L. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: An International*



*Consejos de Administración en República Dominicana:  
10 retos para mejorar su funcionamiento y calidad de gobierno*

[www.consejosrd.org](http://www.consejosrd.org)



**BARNA**  
*Management School*

# **PAPEL MÁS ACTIVO SOBRE LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA**

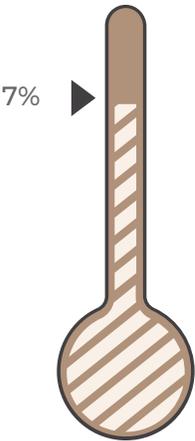
**2**

Lograr que el Consejo tenga un papel más activo sobre la estrategia de la compañía, fortaleciendo la visión e incidencia estratégica a largo plazo.



### ESTRATEGIA

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

Los Consejos de Administración inciden de manera importante en la estrategia. Mientras que la dirección ejecutiva generalmente es responsable de establecer, concretar y poner en práctica la estrategia de la organización, el papel del Consejo de Administración es proporcionar supervisión y guía para la dirección de la estrategia, así como examinar sus riesgos inherentes.

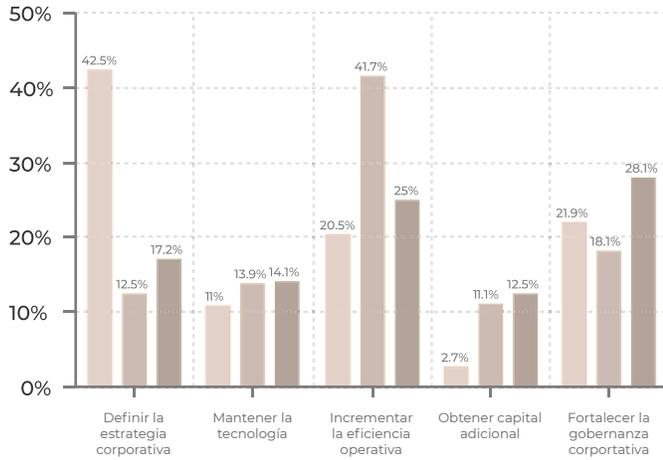
Todas las escuelas de dirección coincidimos en que una buena estrategia es el punto de partida para el éxito de una organización. El rol del Consejo es vital no sólo para la supervisión de la ejecución de la estrategia, que es lo más común en la gran mayoría de Consejos, sino para la misma formulación estratégica, garantizando el largo plazo y la concepción institucional.

El reto que detecta el panel de expertos de Barna radica en que se requiere Consejos activos que cuenten con miembros que se involucren en el proceso estratégico, y para ello deben contar con conocimientos y dominio de la propia compañía, de la industria, de las tendencias, de los riesgos inherentes a la estrategia definida y capacidad analítica y estratégica para entender las asunciones del equipo directivo a la hora de diseñar planes estratégicos que creen valor.

# RADIOGRAFÍA

## Prioridades corporativas

### Mención



Fuente: IFC

Los consejeros de empresas dominicanas sitúan como principal prioridad el definir la estrategia corporativa (42.5%) En segundo lugar consideran muy relevante incrementar la eficiencia operativa de la compañía (41.7%) Y la tercera prioridad mencionada por los consejeros es la necesidad de fortalecer la gobernanza corporativa en sus organizaciones (28.1%)

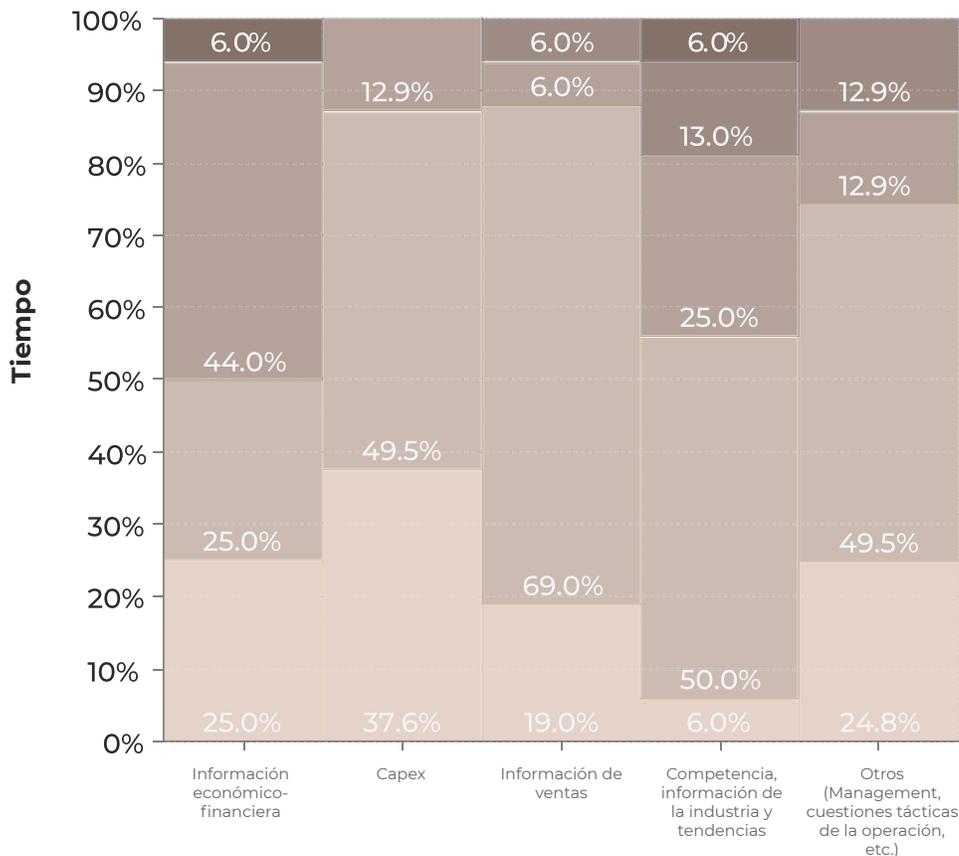


De los consejeros consideran que para mejorar su Consejo debería impulsarse la mejora del rol que los Consejos juegan en el establecimiento de estrategias

Fuente: IFC

## Prioridades corporativas

### Mención



Fuente: Panel de Expertos BARNA



“El mayor reto consiste en elevar el impacto estratégico del máximo órgano de gobierno en la empresa y minimizar la distancia conceptual estratégica entre los miembros del Consejo y los miembros del equipo ejecutivo de la organización”.

“Es necesario que se haga un esfuerzo real de reducir el tiempo dedicado a ver resultados que pueden enviarse antes de la reunión y aumentar el tiempo dedicado a entender las oportunidades de mercado y las capacidades con las que la empresa cuenta”

“Para las familias empresarias un gran reto es el de alinear la visión de la familia propietaria con la estrategia desarrollada por los directivos del Consejo de Administración. La estrategia de la empresa debe reflejar la visión estratégica de la familia propietaria sobre la empresa para lograr una toma de decisiones coherentes y sostenibles”

“Es crítica la necesidad de que el consejo realice retiros estratégicos en los cuales dedique uno o dos días adicionales a sus sesiones regulares, con el propósito de explorar a profundidad los temas estratégicos”

## PREGUNTAS

### PARA CONSEJOS



#### **PAPEL ACTIVO EN LA ESTRATEGIA:**

¿Desempeñamos, en nuestra calidad de consejo de administración, una función adecuada en cuanto a la estrategia de la compañía?

¿Los miembros del Consejo apoyamos y contribuimos en el debate estratégico e institucional?

¿Los miembros del Consejo tenemos claridad en cuanto a lo esencial del modelo de negocio, así como la dirección estratégica, las capacidades financieras y humanas necesarias para lograr los objetivos?

¿Tenemos la confianza de que entre el consejo y el comité de dirección se presta la atención adecuada tanto a los aspectos operativos a corto plazo como a los temas estratégicos de largo plazo?

¿Poseemos la comprensión necesaria de nuestro negocio y sus circunstancias para, de manera efectiva, dirigir y cuestionar la estrategia?

¿Hacemos las preguntas pertinentes al comité de dirección? ¿Valoramos a priori las estrategias bajo criterios como: horizonte temporal, coherencia interna, comunicabilidad, "comodidad" de los "stakeholders" y operatividad

¿Debemos programar un retiro para abordar la estrategia de la organización con el tiempo y condiciones adecuadas??

¿Estamos invirtiendo bien los tiempos en las sesiones del consejo de administración en temas estratégicos?

¿Estamos seguros de que los presupuestos y los planes financieros están vinculados con la estrategia del negocio además de respaldarla?

¿Entendemos, en nuestra calidad de consejo de administración, los indicadores clave de desempeño relacionados con la estrategia de la empresa y sus objetivos esenciales?  
¿Revisamos con regularidad el desempeño en relación con estos objetivos?

¿Están adecuadamente alineadas las inversiones con los objetivos estratégicos de la organización?

## REFERENCIAS

PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Babu, K. V. S. N. J. (2012). Role of Corporate Governance in Strategic Management. SSRN.
- IFC. (2014). Informe sobre Gobierno Corporativo en República Dominicana: Realidad y Perspectivas. (pp. 44). Washington, DC IFC - International Finance Corporation.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Judge, W. Q., & Talaulicar, T. (2017). Board Involvement in the Strategic Decision Making Process: A Comprehensive Review. *Annals of Corporate Governance*, 2(2), 51-169.
- Larcker, D. F., Miles, S., Griffin, T., & Tayan, B. (2016). 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness: CGRI Survey Series. Corporate Governance Research Initiative, Stanford Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group.
- Russel Reynolds Associates. (2015). Survey of Corporate Governance Practices in European Family businesses (Ambrosetti, Trans.). In IESE Business School (Ed.).
- Spencer Stuart. (2015). 2015 Spencer Stuart Board Index.
- Van den Berghe, L. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 461-478.



*Consejos de Administración en República Dominicana:  
10 retos para mejorar su funcionamiento y calidad de gobierno*

[www.consejosrd.org](http://www.consejosrd.org)



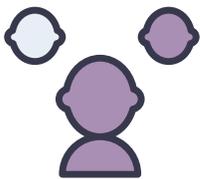


**BARNA**  
*Management School*

# **INDEPENDENCIA Y DIVERSIDAD DE LOS CONSEJEROS**

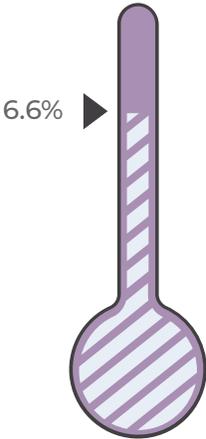
**3**

Promover la independencia y diversidad de los consejeros mediante la incorporación de externos, no familiares, no ejecutivos, extranjeros y mujeres.



### INDEPENDENCIA Y DIVERSIDAD

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

La composición diversa del Consejo de Administración es conveniente para el logro de sus funciones, ya que diferentes perspectivas ayudan a una mejor toma de decisiones y representación de los intereses. Por esta razón resulta importante considerar la incorporación de consejeros que no sean accionistas, que tengan diferente bagaje de conocimientos y experiencias, así como la figura del consejero independiente.

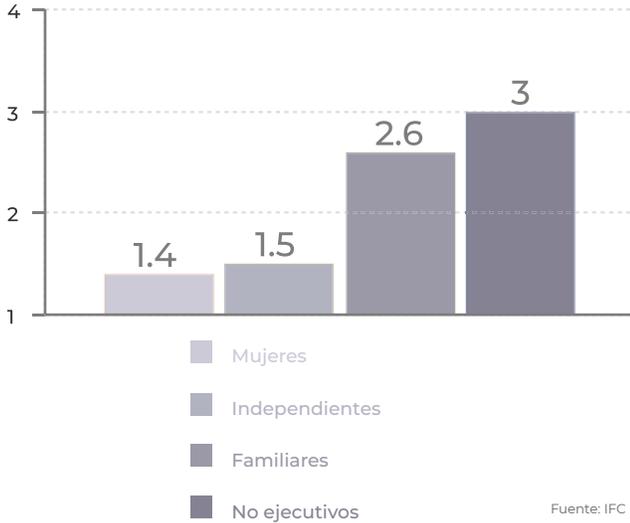
Lograr un equilibrio entre consejeros ejecutivos y no ejecutivos, nacionales e internacionales, de diferentes edades y sexos, que enriquezcan las perspectivas y contribuciones al Consejo, es el tercer reto de mayor importancia para los Consejos de Administración de República Dominicana, según los expertos del panel de Barna Management School.

El consejero independiente es un término que se utiliza para identificar a aquellos consejeros que no tienen vinculación estrecha con el equipo de dirección de la empresa, tienen una visión imparcial de la gestión, a priori libre de conflictos de interés que no están sujetos a intereses personales, familiares, patrimoniales o económicos. Se les invita a formar parte del Consejo de Administración por su capacidad, experiencia y prestigio profesional.

# RADIOGRAFÍA

## Diversidad en Consejos de Administración

### Número de miembros



Desde el punto de vista de diversidad de sexo, solo un promedio de 1.55 miembros por órgano de gobierno son mujeres y esto solo aplica al 58% de los casos según la última encuesta de gobierno corporativo realizada por la consultora dominicana PLEXO en el año 2017.

Tanto la independencia, los conflictos de intereses y superar la injerencia familiar mediante una mayor reglamentación de la relación entre los Consejos y la familia empresaria son retos comunes para las empresas dominicanas.

### Independencia



De los propios consejeros que integran Consejos de Administración en República Dominicana consideran que los Consejos no son independientes del control y manejo de los accionistas.

Fuente: IFC

### Mujeres



De los nuevos nombramientos de consejeros en empresas Fortune500 que se han producido en el año 2016 han sido mujeres. El 97% de las empresas del S&P500 tienen al menos una mujer en el Consejo.

Fuente: Larcker et al 2016

### Familiares



De consejeros consideran que se produce una mezcla de temas familiares con el funcionamiento de la empresa, constituyendo uno de los principales retos para empresas grandes de República Dominicana.

Fuente: IFC

En estudios de las principales compañías estadounidenses de Fortune 500, se ha puesto de manifiesto que Consejos de Administración con mayor diversidad, que cuentan con mujeres, se desempeñan mejor, con mayores retornos en las ventas y en el rendimiento del capital, que los consejos con menor diversidad.

Fuente: Carter 2007

**En un Consejo de Administración de 10 miembros, ¿cuál es para usted una proporción recomendable de consejeros independientes (externos que no son accionistas)?**

▼ 2.8



Fuente: Panel BARNA



“En República Dominicana la incorporación de consejeros externos independientes está vinculado al natural temor y la mala concepción que tienen los accionistas de perder de alguna manera el control sobre la dirección de su empresa. Entendemos que un consejero externo agrega valor de múltiples formas: al suplir y complementar conocimientos dentro del Directorio, mejorar el funcionamiento de las Juntas, al actuar con criterio independiente de la familia propietaria y de la operación”

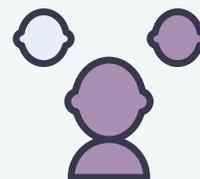
“El consejero independiente debe ser muy consciente de sus deberes fiduciarios y que al representar los intereses de todos los accionistas su desempeño debe ser objetivo, imparcial, honesto y libre de conflictos de interés”

“La independencia no es una cualidad absoluta, sino relativa. De un miembro de un consejo de administración se espera su competencia profesional, su buen criterio, su honestidad y su compromiso para contribuir al crecimiento a largo plazo de la empresa”.

“Una de las asignaturas pendientes de muchos de los consejos de administración en República Dominicana es que sus miembros tengan perfiles diversos en cuanto a edades, experiencia profesional, sectores e incluso sexo”

## PREGUNTAS

### PARA CONSEJOS



#### **DIVERSIDAD:**

¿Tenemos la proporción adecuada de directores independientes que puedan retar de manera constructiva a nuestro equipo directivo y al propio Consejo?

¿Contamos con los conocimientos, habilidades y competencias suficientes en el Consejo?

¿Hemos valorado en qué medida enriquecería a nuestro Consejo incorporar perfiles diversos a los que actualmente tenemos, con diferentes edades y experiencias, mujeres y hombres, de diferentes sectores, etc?

#### **INTERNACIONALES:**

¿Nos podría aportar valor incorporar consejeros extranjeros con una perspectiva internacional?

#### **DIRECTORES CON ROL EJECUTIVO:**

¿Su visión y aportación de valor va más allá de su perspectiva ejecutiva, táctica y operativa de la empresa?

#### **DIRECTORES NO EJECUTIVOS:**

¿Contribuyen de manera eficaz al desarrollo de la estrategia, y al monitoreo de la gestión del comité de dirección apoyándoles y retando a los directivos?

#### **DIRECTORES FAMILIARES:**

¿Los miembros familiares cumplen con requisitos mínimos para formar parte del Consejo o simplemente por ser accionistas y miembros de la familia se integran en el Consejo?

¿Contamos con alguna política que regule la incorporación de familiares al Consejo?

## REFERENCIAS

### PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Carter, C. B., & Lorsch, J. (2003). Back to the drawing board. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Carter, N. M., Joy, L., Wagner, H. M., & Narayanan, S. (2007). The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards The Chubb Corporation.
- Fraguas, R. (2004). Patologías de los Consejos de Administración en España (Vol. Ocasional Paper 04/13). Barcelona: IESE Business School.
- Heidrick & Struggles. (2015). 2015 Board of Directors Survey.
- Heidrick & Struggles. (2016). Fortune 500 Board Monitor: BOARD DIVERSITY AT AN IMPASSE?
- IFC. (2014). Informe sobre Gobierno Corporativo en República Dominicana: Realidad y Perspectivas. (pp. 44). Washington, DC IFC - International Finance Corporation.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. Journal of management, 22(3), 409-438.
- Kirsch, A. The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. The Leadership Quarterly. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001
- Larcker, D. F., Miles, S., Griffin, T., & Tayan, B. (2016). 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness: CGRI Survey Series. Corporate Governance Research Initiative, Stanford Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group.
- Russel Reynolds Associates. (2015). Survey of Corporate Governance Practices in European Family businesses (Ambrosetti, Trans.). In IESE Business School (Ed.).
- Siciliano, J. I. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. Journal of Business Ethics, 15(12), 1313-1320.
- Spencer Stuart. (2015). 2015 Spencer Stuart Board Index.
- Van den Berghe, L. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? Corporate Governance: An International Review, 12(4), 461-478.



*Consejos de Administración en República Dominicana:  
10 retos para mejorar su funcionamiento y calidad de gobierno*

[www.consejosrd.org](http://www.consejosrd.org)



**BARNA**  
*Management School*

# **IDONEIDAD DE PERFILES DE LOS CONSEJEROS**

**4**

Garantizar la profesionalización de los consejeros y lograr una mayor idoneidad de perfiles con requisitos de experiencia, conocimientos y competencias.

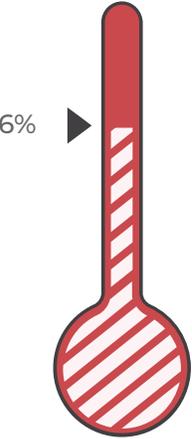


**PERFILES**

Contar con los consejeros que poseen el nivel de profesionalidad adecuado es el cuarto reto para los Consejos de Administración de República Dominicana. Así lo ponen de manifiesto consejeros, consultores y académicos en el panel de expertos de Barna Management School.

La gran mayoría de códigos de buen gobierno del mundo apuntan a la importancia de la profesionalización de los consejeros como un factor clave para la aportación de valor a través del trabajo colectivo de los miembros de un Consejo.

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

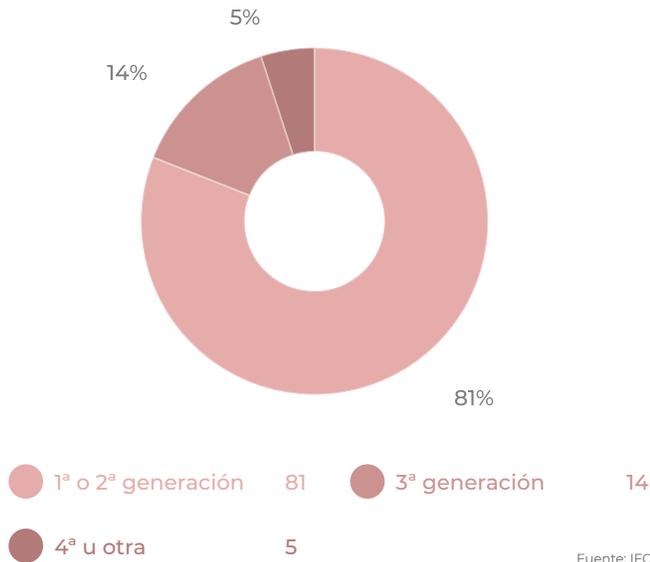
Mantener un equilibrio entre las competencias, la experiencia y la independencia del Consejo, así como garantizar la integridad y la toma de decisiones responsables por parte de los consejeros no ejecutivos y aquellos con responsabilidad directiva, son factores que condicionan de manera significativa la labor del Consejo.

En el caso de los Consejos de empresas grandes de República Dominicana numerosos consejeros participan hasta en cinco Consejos diferentes, por lo que cabría plantearse no sólo si se cuenta con los perfiles adecuados en términos de conocimientos, competencias y experiencias sino también a nivel de compromiso, independencia e integridad.

# RADIOGRAFÍA

## Quién administra y dirige las empresas familiares en República Dominicana

### Generaciones



## República Dominicana



De los consejeros dominicanos consideran necesario aumentar las habilidades de los miembros del Consejo.

Fuente: IFC

## EEUU

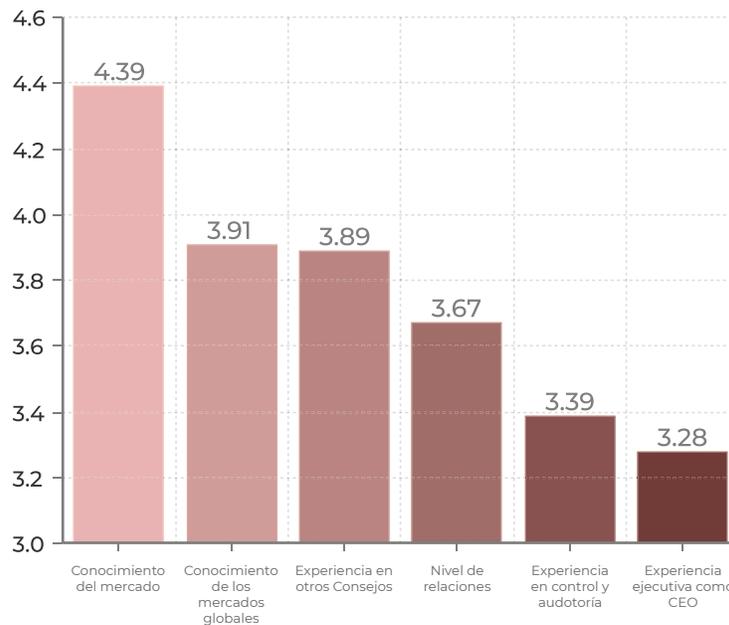


De los consejeros de las principales compañías de EEUU consideran que su Consejo cuenta con los conocimientos y experiencias necesarios para desempeñarse con éxito.

Fuente: Larcker et al 2016

## Qué factores definen a un buen consejero

### Grado de importancia (Promedio ponderado)



Fuente: Panel BARNA

# RADIOGRAFÍA



CONSEJEROS



ACADÉMICOS



CONSULTORES

“Las empresas de RD afrontan los mismos retos que en el resto del mundo: cómo introducir el rol fiduciario y cómo considerar la sostenibilidad de la empresa en las decisiones que se toman”

“El mayor reto que afrontan los Consejos de Administración en el país es la falta de consejeros, ya que al momento los mejores consejeros pertenecen a más de cinco Consejos además de su trabajo. Son los mismos y crean en muchos casos conflictos de interés que afecta el rendimiento de la inversión, a su desempeño en los Consejos y a la percepción errónea de la empresa privada.”

“Si los consejeros no tienen unos conocimientos suficientes sobre campos de la empresa, se les pueden proporcionar a través de cursos específicos, pero deben reunir unas condiciones previas a la formación: capacidad, honestidad, valores, laboriosidad, sinceridad, dedicación, capacidad de trabajar en equipo, etc”

“Los consejeros tienen que ser personas con visión analítica y estratégica, gente que sepa hacer preguntas y plantear problemas, además de tener bien interiorizados los objetivos de la organización, tanto aquellos relativos al ámbito económico como aquellos relacionados con la mejora social”

Fuente: Panel BARNA

## Conocimientos relevantes que debería poseer un Consejo

- Negocios de la empresa
- Sector
- Presupuestos y control de gestión
- Finanzas
- Comercial
- Modelos de dirección estratégica
- Modelos de organización
- Auditoría
- Evaluación de directivos
- Desarrollo de directivos
- Remuneración de directivos

Fuente: Fraguas 2004

## Cualidades y criterios para seleccionar consejeros

- Honestidad
- Valores personales
- Sinceridad
- Fortaleza
- Laboriosidad
- Dedicación
- Capacidad de trabajar en equipo
- Agente de cambio
- Formación de consejeros
- Campo de especialidad
- Conocimiento de los negocios de la empresa
- Conocimiento de los sectores en los que se opera

Fuente: Fraguas 2004

## PREGUNTAS

PARA CONSEJOS



### PERFIL:

¿Los miembros del Consejo reconocemos el rol que debemos jugar como Consejo y las capacidades necesarias para desempeñarnos con éxito en conjunto e individualmente?

¿Contamos con los conocimientos, experiencias y competencias necesarios para cumplir con las expectativas con las expectativas del rol?

¿Tenemos criterios claros a la hora de seleccionar los perfiles más ideoneos que complementen las capacidades que hoy ya tenemos, en términos de conocimientos, competencias y experiencias?

**[Véase Reto 10: Desarrollo para un amor detalle de ámbitos de mejora de los perfiles de consejeros]**

## REFERENCIAS

PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Albuja, J., Calderón, Ó., & Restituyo, J. (2014). El Perfil del Director en la República Dominicana. Retrieved from Santo Domingo: Barna Management School
- Fraguas, R. (2004). Patologías de los Consejos de Administración en España (Vol. Occasional Paper 04/13). Barcelona: IESE Business School.
- Heidrick & Struggles. (2015). 2015 Board of Directors Survey.
- Heidrick & Struggles. (2016). Fortune 500 Board Monitor: BOARD DIVERSITY AT AN IMPASSE?
- IFC. (2014). Informe sobre Gobierno Corporativo en República Dominicana: Realidad y Perspectivas. (pp. 44). Washington, DC IFC - International Finance Corporation.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Larcker, D. F., Miles, S., Griffin, T., & Tayan, B. (2016). 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness: CGRI Survey Series.
- Corporate Governance Research Initiative, Stanford Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group.
- Russel Reynolds Associates. (2015). Survey of Corporate Governance Practices in European Family businesses (Ambrosetti, Trans.). In IESE Business School (Ed.).
- Spencer Stuart. (2015). 2015 Spencer Stuart Board Index.



*Consejos de Administración en República Dominicana:  
10 retos para mejorar su funcionamiento y calidad de gobierno*

[www.consejosrd.org](http://www.consejosrd.org)



**BARNA**  
*Management School*

# **DINÁMICA DE LAS REUNIONES DE CONSEJO**

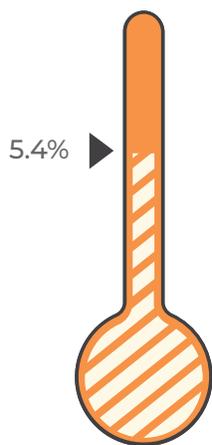
**5**

## Mejorar el funcionamiento y dinámica de las reuniones de Consejo.



### DINÁMICA

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

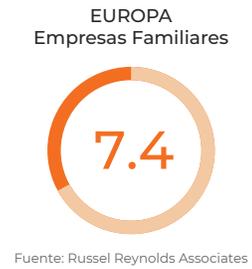
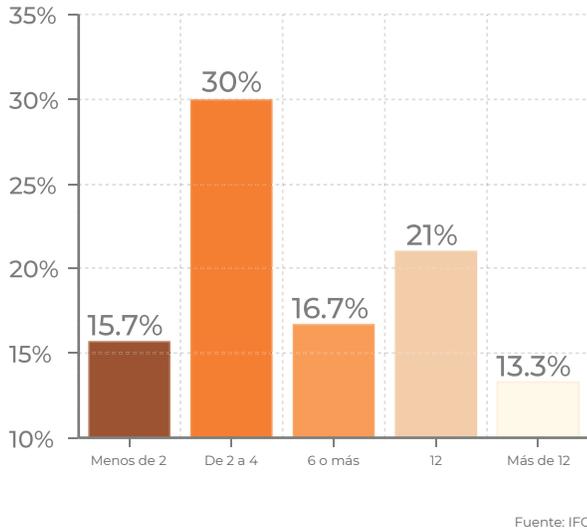
La estructura y liderazgo son elementos esenciales sobre los que se apoya la dinámica del Consejo para llevar a cabo sus funciones de manera eficaz. Como hemos visto se necesita una combinación adecuada de perfiles diversos en cuanto a experiencias, competencias y roles, pero quien pone en juego al equipo es un líder que asegura el proceso y logra comprometer a todos los miembros del Consejo en sus funciones y responsabilidades.

Un factor clave es la periodicidad con la que se reúne el Consejo, así como la transparencia y manejo de la información, y la gestión de las reuniones del Consejo. En República Dominicana existe un amplio margen en estos tres ámbitos.

Para el buen funcionamiento de los Consejos existen dos principios básicos de buen gobierno: La colegialidad y la unidad. Ambos son vitales para que el Consejo se desarrolle con los niveles de confianza y cohesión necesarios para que los miembros trabajen con la seguridad psicológica que todo equipo de trabajo necesita para un óptimo rendimiento.

# RADIOGRAFÍA

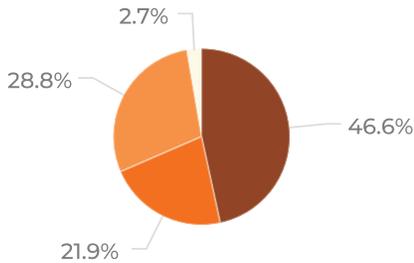
## Cantidad de reuniones anuales Empresas RD (muestra IFC sin banca)



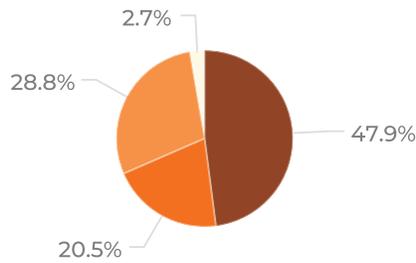
de los Consejos encuestados, incluyendo a las empresas bancarias, revela que sus Consejos de Administración se reúnen como máximo 6 veces por año

## Entrega de información para reuniones

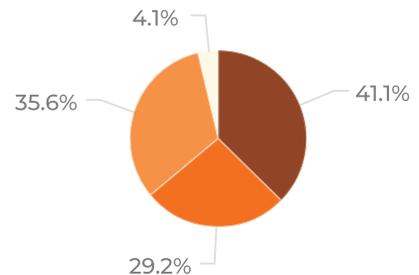
Los reportes de los comités del Consejo se distribuyen...



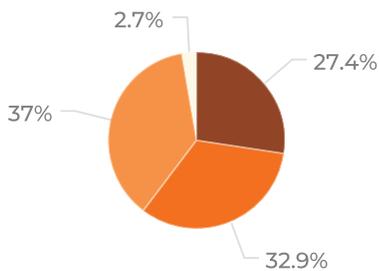
La explicación de cada tema de la agenda se distribuye...



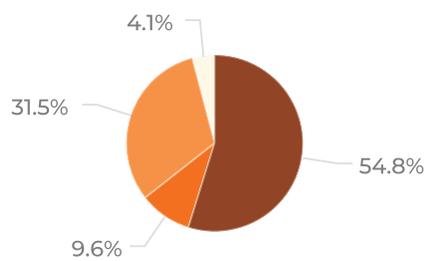
Los estados financieros del período se distribuyen...



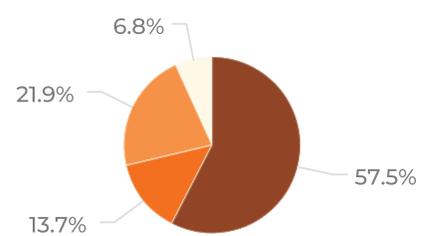
La agenda de la reunión se distribuye...



Las minutas de reuniones anteriores se distribuyen...

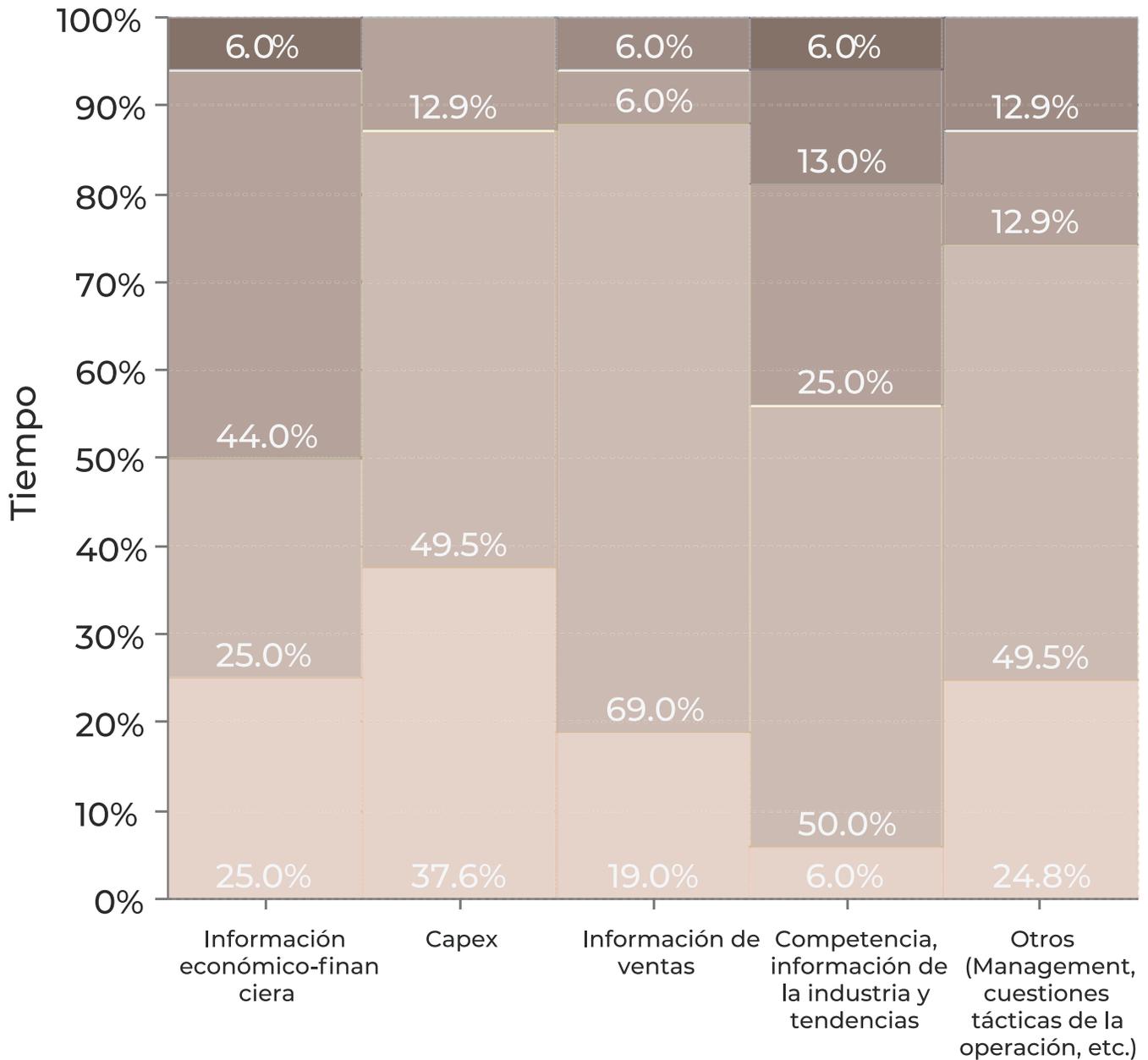


Las actualizaciones en el rendimiento de la administración se distribuyen...



# Tiempos de dedicación en el Consejo

## Recomendación panel de expertos BARNA



## PERSPECTIVAS



CONSEJEROS



ACADÉMICOS



CONSULTORES

“Las reuniones son efectivas cuando los consejeros hemos podido revisar el material con antelación, cuando se limitan el número de presentaciones y existe un ambiente que te invita a participar, proponer y debatir”

“Son muchos los consejos pasivos que no se reúnen con periodicidad suficiente o que cuando se reúnen no saben para qué, bien porque no existe un orden del día o porque los consejeros no han podido preparar los temas que van a ser tratados en la reunión”

“Sin un adecuado clima de confianza entre los principales agentes que intervienen en la dirección de la empresa es imposible transmitirla al resto de la organización o impregnar de confianza la relación con los inversores o con la comunidad. Y sin confianza es imposible construir un proyecto a largo plazo, por eficiente que sea la organización o por fuerte que sea la posición competitiva de la empresa a corto plazo”

“Las tres tareas a las que el Consejo debería dedicar más tiempo son: escuchar informes, discutir puntos críticos y aprobar decisiones estratégicas”

**Colegialidad:** Un buen Consejo debe reflexionar de modo ordenado y sistemático sobre las principales cuestiones. La colegialidad exige que los asuntos sobre los que el Consejo vaya a decidir puedan estudiarse con anterioridad. La colegialidad muere rápidamente cuando se tratan asuntos en reuniones del Consejo que no han sido anunciados con la anticipación debida en el orden del día de la reunión o que no se han estudiado debidamente con la preparación que cada asunto exige. La colegialidad exige también que no se sustraiga al consejo ningún asunto que debe ser tratado por él. Esta consideración subraya la importancia de contar con una buena praxis de toma de decisiones, con una clarificación de cuáles son los asuntos que debe ver el pleno del consejo, cuáles son los asuntos que sólo debe ver el presidente con algunos consejeros y cuáles son los asuntos que son competencia del comité de dirección.

**Unidad:** El consejo debe ser un órgano de decisión unitario, no la mera agregación de un conjunto de profesionales. Debe actuar como un equipo con un sentido finalista sobre su misión en la empresa. El Consejo debe ser ante los accionistas y ante el comité de dirección una referencia de criterio, de buena administración y no un altavoz de las opiniones individuales de los diferentes consejeros.

Las **principales fallas** en la dinámica de los Consejos radica en las siguientes razones:

- No se promueve la participación activa de todos los miembros.
- Perspectivas sesgadas de los miembros del Consejo predominante por su experiencia personal pasada.
- Los miembros del Consejo no se expresan abiertamente y honestidad ante el equipo directivo.
- Se alcanza el consenso de manera rápida y sin debate suficiente.
- Los miembros del Consejo no distinguen su rol de vigilancia y supervisión con el de dirigir de manera activa la compañía (véase Reto 8)
- Se desvían las conversaciones a temas que no están recogidos en la agenda de la reunión

## PREGUNTAS

### PARA CONSEJOS



#### DIRECCIÓN DE LAS REUNIONES:

¿Tenemos el número de reuniones necesarias?

¿Estamos satisfechos con la calidad de nuestras reuniones de Consejo?

¿tienen la calidad de debate, nivel de análisis y argumentación y el proceso de toma de decisiones adecuado?

Relaciones internas entre los miembros del Consejo y con grupos de interés:

¿Los miembros del Consejo tomamos decisiones de manera objetiva y colaborativa para el mejor interés de la compañía y velamos de manera responsable por la consecución de los objetivos estratégicos de negocio e institucionales?

¿Se comunica el Consejo de manera efectiva con todos los grupos de interés y busca su retroalimentación?

#### CANALES DE COMUNICACIÓN:

¿Tiene el Consejo canales de comunicación abiertos con el comité ejecutivo? ¿mantienen una relación fluida con los principales directivos de la compañía?

#### INFORMACIÓN:

¿Contamos con la información apropiada en calidad y detalle con el tiempo suficiente para poder analizarla pormenorizadamente?

#### AGENDA:

Los temas de agenda se pueden cubrir en el tiempo previsto? ¿estamos haciendo una buena distribución de los tiempos para los diferentes asuntos?

¿Sabemos priorizar los temas de acuerdo a los niveles de importancia y riesgo asociados a cada punto de la agenda??

#### UNIDAD Y COLEGIALIDAD:

¿Sentimos que somos un órgano de decisión unitario? ¿Alcanzamos el consenso de manera satisfactoria para todos?

## REFERENCIAS

### PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Albuja, J., Calderón, Ó., & Restituyo, J. (2014). El Perfil del Director en la República Dominicana. Retrieved from Santo Domingo: Barna Management School

- Cadbury, A. (2002). Corporate governance and chairmanship. Oxford: Oxford University Press.
- Calleja, L. M. (2013). La gestión de la continuidad. Paper presented at the XV Encuentro Internacional de Profesores de Política de Empresa, Sella.
- Canals, J. (2004). Pautas de buen gobierno en los consejos de administración (pp. 18-27): Universia Business Review.
- Economiesuisse. (2016). Swiss code of best practice for corporate governance. Zurich: <http://www.economiesuisse.ch>.
- Hauswirth, J. M., & et.al. (2012). What boards must get right: Point of View - Spencer Stuart.
- IFC. (2014). Informe sobre Gobierno Corporativo en República Dominicana: Realidad y Perspectivas. (pp. 44). Washington, DC IFC - International Finance Corporation.
- IFC, & CEDR. (2014). Conflicts in the Boardroom Survey: Results and Analysis. Retrieved from Washington, DC. : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26116>
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Larcker, D. F., Miles, S., Griffin, T., & Tayan, B. (2016). 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness: CGRI Survey Series. Corporate Governance Research Initiative, Stanford Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group.
- Mellahi, K. (2005). The Dynamics of Boards of Directors in Failing Organizations. *Long Range Planning*, 38(3), 261-279. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.001>
- PwC. (2016b). Board of Directors Self-assessment Guide"Board Effectiveness: What Works Best" (pp. 115-129): PwC & The IIA Research Foundation.
- Russel Reynolds Associates. (2015). Survey of Corporate Governance Practices in European Family businesses (Ambrosetti, Trans.). In IESE Business School (Ed.).
- Söderqvist, A., & Wägar, K. (2010). Board Effectiveness in Small Firms. HANKEN SCHOOL OF ECONOMICS WORKING PAPERS, 28.
- Spencer Stuart. (2015). 2015 Spencer Stuart Board Index.
- Tàpies, J., Calleja, L. M., & Alonso, I. n. i. (2017). Sintomatología del mal funcionamiento en los consejos de administración. Algunos casos. (Vol. Documento de investigación WP-1165). Barcelona: IESE Business School - Cátedra de Empresa Familiar.



*Consejos de Administración en República Dominicana:  
10 retos para mejorar su funcionamiento y calidad de gobierno*

[www.consejosrd.org](http://www.consejosrd.org)



**BARNA**  
*Management School*

# SUCESIÓN DEL CEO Y ROTACIÓN DE MIEMBROS DEL CONSEJO

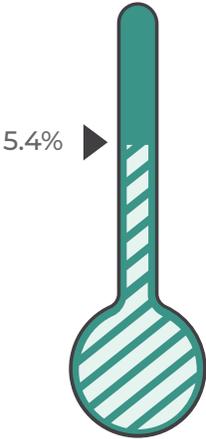
6

# Impulsar procesos de selección, evaluación y sucesión del CEO así como de la rotación de los mismos miembros del Consejo



## SUCESIÓN

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

Una de las decisiones más relevantes del Consejo es la selección del primer ejecutivo de la compañía, y de los procesos más delicados por su carácter político e institucional es la incorporación y salida de consejeros. En el caso de las empresas familiares en República Dominicana la rotación de miembros del Consejo se limita a miembros externos ya que los consejeros ejecutivos familiares permanecen en el tiempo. Empresas dominicanas de carácter familiar, medianas y grandes, están viviendo la transición de incorporar a ejecutivos que no son miembros de la familia en el primer nivel directivo. La convivencia entre ejecutivos no familiares con aquellos que, además de miembros de la familia, son parte sustancial de la propiedad, condiciona las dinámicas de gobierno y dirección de las empresas.

El tema más delicado que viven empresas dominicanas son las decisiones sobre directivos familiares. El Consejo de Administración debe vigilar si alguno de los familiares directivos no desempeña apropiadamente sus deberes y si se considera necesario su salida proceder de manera adecuada sin que afecte ni a la familia ni a la empresa. Aquellas empresas que cuentan con protocolo familiar, regulan estas prácticas para ordenar los procesos de incorporación, desarrollo y desvinculación de familiares con criterios objetivos para todos los integrantes de familia empresaria.

En nuestra práctica e investigación observamos que en muchas ocasiones la creación de un sistema de gobierno familiar es casi imposible por el simple hecho de que la empresa presenta unos niveles de profesionalización bajos y una constante confusión entre el ámbito familiar y el empresarial. En estos casos es normal que no se regulen los procesos de selección, desarrollo y desvinculación. Sin embargo, será importante considerar la oportunidad de iniciar el proceso de profesionalización que hará posible una dirección eficaz y, a más largo plazo, un buen gobierno corporativo y familiar.

# RADIOGRAFÍA



Fuente: Stanford CGRI

de los consejeros califica de manera positiva la planificación de la rotación de miembros de su Consejo.



Fuente: Stanford CGRI

Años de antigüedad en el Consejo.



Fuente: Russel Reynolds Associates

De los Consejos cuenta con un plan de emergencia para la sucesión del CEO

EUROPA  
Empresas Familiares

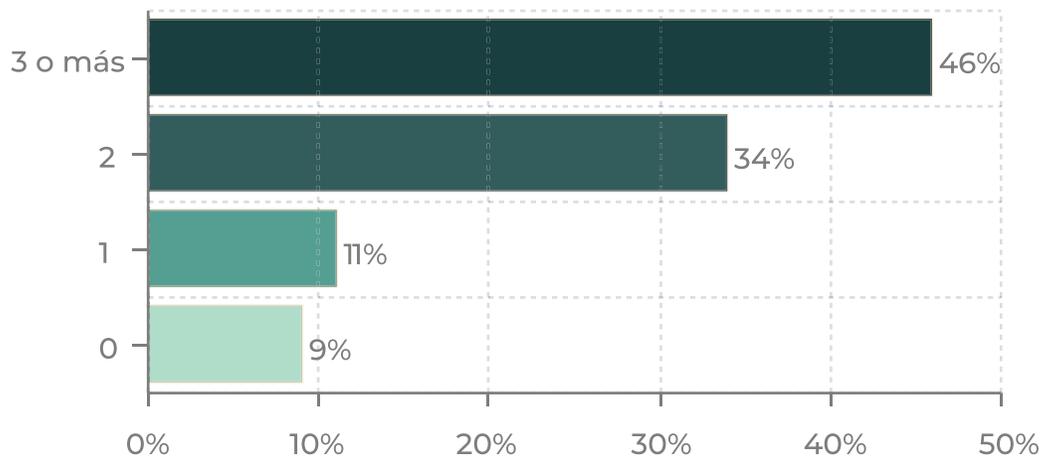


Fuente: Russel Reynolds Associates

Consideran a candidatos externos para la sucesión del CEO provenientes de otros mercados/sectores e industrias

## Número de candidatos internos y externos que evalúa el Consejo en la selección del CEO

### Empresas familiares (Europa)



Fuente: Russel Reynolds Associates

## PERSPECTIVAS



CONSEJEROS



ACADÉMICOS



CONSULTORES

“Si los accionistas desean llevar a cabo un proceso de sucesión ordenada en la dirección de la empresa, es bueno contar con la opinión de una persona que sepa valorar objetivamente los perfiles profesionales de los candidatos y que pueda expresar con total libertad su opinión al respecto”

“La necesidad de una urgente profesionalización de los Consejos pasa por cambio del mix de composición de los mismos e introduciendo la figura de consejeros independientes reales”

“Si mañana se muere el Gerente General de la empresa no tenemos relevo previsto”

# PREGUNTAS

## PARA CONSEJOS



### DIRECCIÓN DE LAS REUNIONES:

¿Tenemos un plan de sucesión para los miembros clave del Consejo, del CEO y del comité de dirección?

¿Con qué frecuencia revisamos, en nuestra calidad de consejo de administración los procesos de sucesión y los objetivos de la organización?

¿Qué tan preparada estaría la empresa en caso de la salida repentina e inesperada del director general?

¿Se actualizan con regularidad estos procesos y sus objetivos para que permanezcan alineados con los objetivos del negocio y las circunstancias operativas?

¿Mantenemos una pequeña lista actualizada con regularidad de sucesores potenciales?

¿Revisamos y discutimos con el director general sus planes, procesos y objetivos empleados para cubrir los puestos del equipo directivo?

¿El director general ofrece a los candidatos internos oportunidades adecuadas para desarrollar sus habilidades de liderazgo?

¿Revisamos el plan de desarrollo del CEO, asegurándonos que está alineado con la estrategia, con los objetivos y metas adecuados?

¿Le damos retroalimentación al principal ejecutivo de la compañía? ¿Tenemos un momento al año en el que de manera formal revisamos su desempeño?

¿Proporcionamos espacios y tiempos para que los directivos puedan venir al Consejo y tengan oportunidades de visibilidad que nos permita ir conociéndolos?

¿Diseñamos paquetes retributivos para la gerencia de acuerdo a la estrategia, buscando un equilibrio entre el corto y el largo plazo?

¿Qué estamos haciendo para identificar potenciales sucesores del CEO tanto si es el caso de una transición planeada como si es inesperada?

### ROTACIÓN MIEMBROS DEL CONSEJO:

¿Ha cambiado la composición del Consejo dado que los entornos de negocio y de riesgo han aumentado en complejidad?

A medida que la globalización, la tecnología, la alteración del modelo de negocio y otros cambios reconfiguran el entorno de negocio, ¿se actualizan a la par el conjunto de habilidades del Consejo?

¿Contamos con los profesionales y miembros del Consejo idóneos, no solo para el negocio en su estado actual, sino para contribuir a configurar la estrategia de la empresa en el futuro?

¿Estamos abordando directamente el desempeño de los consejeros?

Cuando seleccionamos a nuevos consejeros, ¿utilizamos criterios que nos permitan lograr un Consejo más fuerte y diverso?

¿Existe un proceso de incorporación sólido que permite que los nuevos consejeros realicen aportaciones desde su primer día?

## REFERENCIAS

PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Economiesuisse. (2016). Swiss code of best practice for corporate governance. Zurich: <http://www.economiesuisse.ch>.
- Heidrick & Struggles. (2015). 2015 Board of Directors Survey.
- Heidrick & Struggles. (2016). Fortune 500 Board Monitor: BOARD DIVERSITY AT AN IMPASSE?
- IFC. (2014). Informe sobre Gobierno Corporativo en República Dominicana: Realidad y Perspectivas. (pp. 44). Washington, DC IFC - International Finance Corporation.
- IFC, & CEDR. (2014). Conflicts in the Boardroom Survey: Results and Analysis. Retrieved from Washington, DC. : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26116>
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Larcker, D. F., Miles, S., Griffin, T., & Tayan, B. (2016). 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness: CGRI Survey Series. Corporate Governance Research Initiative, Stanford Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group.
- Pound, J. (1995). The promise of the governed corporation. *Harvard Business Review*, 73(2), 89-98.
- Russel Reynolds Associates. (2015). Survey of Corporate Governance Practices in European Family businesses (Ambrosetti, Trans.). In IESE Business School (Ed.).
- Spencer Stuart. (2015). 2015 Spencer Stuart Board Index



*Consejos de Administración en República Dominicana:  
10 retos para mejorar su funcionamiento y calidad de gobierno*

[www.consejosrd.org](http://www.consejosrd.org)



**BARNA**  
*Management School*

# **EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DEL CONSEJO**

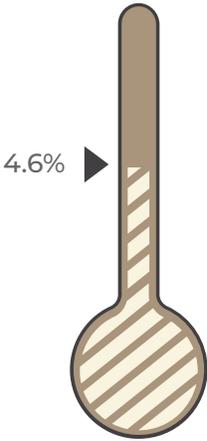
**7**

# Evaluar el desempeño del Consejo y su impacto efectivo en los resultados de la empresa



## EVALUACIÓN

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

Las organizaciones y las personas no pueden aprender y mejorar sin retroalimentación. Resulta esencial llevar a cabo evaluaciones periódicas del Consejo que examinen su estructura, procesos y obligaciones, con el objetivo de construir su eficacia (por ejemplo, mantener su enfoque en los asuntos correctos) y mejorar su eficiencia.

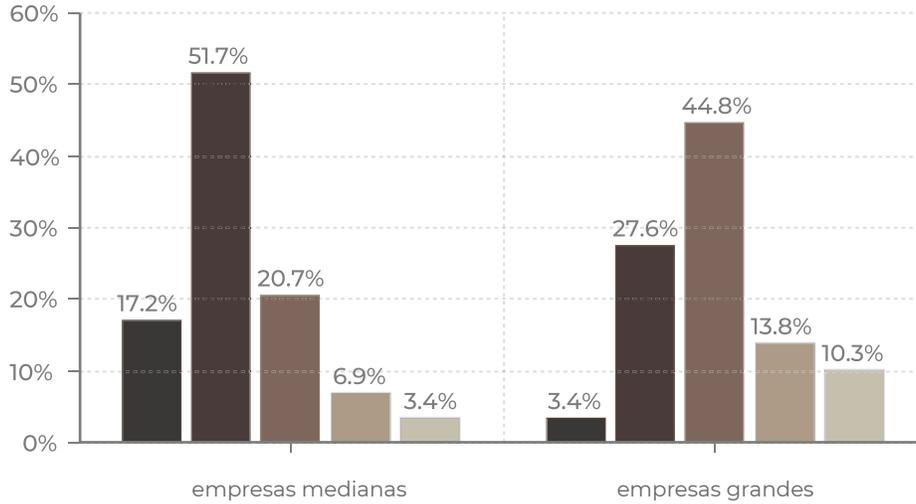
La evaluación del Consejo proporciona un proceso por el cual los Consejos pueden identificar los elementos que pueden estar provocando disfuncionalidades en la dinámica del Consejo o en la propia estructura y conformación del mismo.

Es una práctica poco extendida en República Dominicana, probablemente como consecuencia del desconocimiento de prácticas de gobierno corporativo. La evaluación permite a los Consejos hacer un ejercicio de autoconocimiento y autocrítica a través del propio análisis y diagnóstico. En una evaluación se les pregunta a los consejeros cómo están desempeñando su rol estratégico, si se sienten satisfechos con la aportación de valor en el proceso de formulación de la estrategia institucional y de negocio, sobre su rol de control y supervisión, sobre las relaciones entre los miembros del Consejo y con el equipo directivo, entre otras. Un buen proceso de evaluación permite identificar potenciales problemas y promover una discusión que permita afrontarlos antes de que deriven en una crisis mayor.

Como ponen de manifiesto la mayoría de estudios realizados, la evaluación de Consejos no son la panacea para solucionar todas las “enfermedades” de los Consejos. Sin embargo, un proceso de evaluación bien implementado puede jugar un papel crucial para prevenir problemas de gobierno mayores

# RADIOGRAFÍA

## Percepción de las prácticas de gobierno corporativo



Fuente: IFC 2014



Fuente: IFC

De los consejeros sostiene que en su Consejo “no se necesitan mejoras significativas” según la encuesta del IFC del Banco Mundial para República Dominicana. La combinación de este dato junto con la baja percepción de las prácticas de gobierno corporativo podrían ayudar a entender que la práctica de la evaluación del Consejo no esté extendida.

## Consejeros de empresas de S&P de EEUU ponen de manifiesto las oportunidades sobre el proceso de evaluación:

EEUU S&P



manifiestan estar satisfechos o muy satisfechos con el proceso de evaluación de su Consejo.



manifiestan que sus Consejos son muy eficaces en el proceso de retroalimentación entre sus miembros.



manifiestan tener un nivel muy alto de confianza entre colegas del Consejo.

Fuente: Larcker et al. 2016

# PERSPECTIVAS



CONSEJEROS



ACADÉMICOS



CONSULTORES

“Existe la necesidad de una rápida mejora de gobernanza corporativa en las organizaciones implementando las mejores prácticas a nivel mundial, entre ellas la evaluación del Consejo”.

“Ninguna organización, equipo o persona puede aprender sin retroalimentación. La evaluación es una fuente para el desarrollo y la mejora”.

“Al Comité de Dirección lo evalúa en su desempeño el Consejo, ¿pero quién evalúa al Consejo? ¿Quién le pone el cascabel al gato?”

Fuente: Panel BARNA

## Claves para una evaluación eficaz:

- 1.- El Consejo tiene claridad en los objetivos que pretende con la evaluación.
- 2.- El proceso lo dirige un miembro del Consejo con reconocido liderazgo.
- 3.- El proceso incorpora las perspectivas de los directivos con más seniority de la organización que interactúan con más frecuencia con los miembros del Consejo.
- 4.- Las variables que se evalúan van más allá de las que puedan exigirse por cumplimiento de regulaciones.
- 5.- Los consejeros se comprometen a revisar de manera conjunta los resultados de la evaluación y a afrontar los temas que hayan surgido del diagnóstico.

## ¿Qué se puede evaluar?

- Dinámica del Consejo
- Materiales y documentación de apoyo.
- Composición del Consejo
- Revisión de roles del Consejo y de sus miembros. - Organización de los comités y sus procesos
- La relación del Consejo con el Gerente General
- Cultura y dinámica del Consejo
- Necesidades de desarrollo del Consejo.
- Eficacia del Consejo y desempeño individual de los consejeros.

Fuente: (Au & Angelis, 2012)

## PREGUNTAS

### PARA CONSEJOS



#### EVALUACIONES:

Realizamos evaluaciones periódicas del Consejo de Administración?

¿En el caso de que no nos evaluemos, ¿cuáles son los frenos que nos impedirían hacer una evaluación del Consejo?

¿Entendemos los beneficios que conlleva realizar un proceso de evaluación y retroalimentación?

¿Nuestro proceso de evaluación genera información útil que puede usarse para mejorar la estructura, los procesos y las obligaciones?

¿Nuestro proceso de evaluación examina el conocimiento, las habilidades y las experiencias de cada uno de los consejeros y lo compara con las habilidades globales necesarias del conjunto del Consejo?

¿Observamos oportunidades de actualización adecuadas para fomentar el conocimiento de los consejeros?

¿El comité responsable de la nominación considera los resultados del proceso de evaluación para contribuir a identificar nuevos aspirantes para el consejo con el conocimiento y la experiencia adecuados?

## REFERENCIAS

### PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Au, A., & Angelis, E. D. (2012). Improving board effectiveness: five principles for getting the most out of a board assessment: Point of View - Spencer Stuart.
- Deloitte. (2011). 11 temas clave para los consejos de administración Demandas a la alza: Deloitte México.
- Gupte, A., & Paranjape, S. (2014). Performance Evaluation of Boards and Directors: Deloitte.
- IFC. (2014). Informe sobre Gobierno Corporativo en República Dominicana: Realidad y Perspectivas. (pp. 44). Washington, DC IFC - International Finance Corporation.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2005). Evaluating Boards and Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 613-631.
- Larcker, D. F., Miles, S., Griffin, T., & Tayan, B. (2016). 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness: CGRI Survey Series. Corporate Governance Research Initiative, Stanford Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group.
- Noked, N. (2013). Is Your Board Governing Itself Effectively? HLS Forum on Corporate Governance and Financial Regulation. Retrieved from <https://corpgov.law.harvard.edu/2013/06/24/is-your-board-governing-itself-effectively/>
- PwC. (2016b). Board of Directors Self-assessment Guide"Board Effectiveness: What Works Best" (pp. 115-129): PwC & The IIA Research Foundation.
- Van den Berghe, L. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 461-478.



*Consejos de Administración en República Dominicana:  
10 retos para mejorar su funcionamiento y calidad de gobierno*

[www.consejosrd.org](http://www.consejosrd.org)



**BARNA**  
*Management School*

**PARTICIPACIÓN,  
RESPONSABILIDADES Y  
FUNCIONES DE GOBIERNO  
DE LOS CONSEJOS**

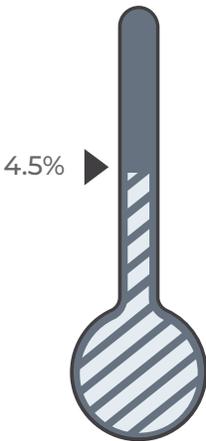
**8**

Propiciar una mayor participación de los consejeros, especificando funciones de gobierno y responsabilidades.



### GOBIERNO

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

Mientras la Junta General de Accionistas decide el Objeto Social, los recursos y administradores de la Sociedad, el Consejo de Administración, principalmente aprueba las estrategias institucionales y de negocio, las políticas, los equipos directivos y controla su gestión.

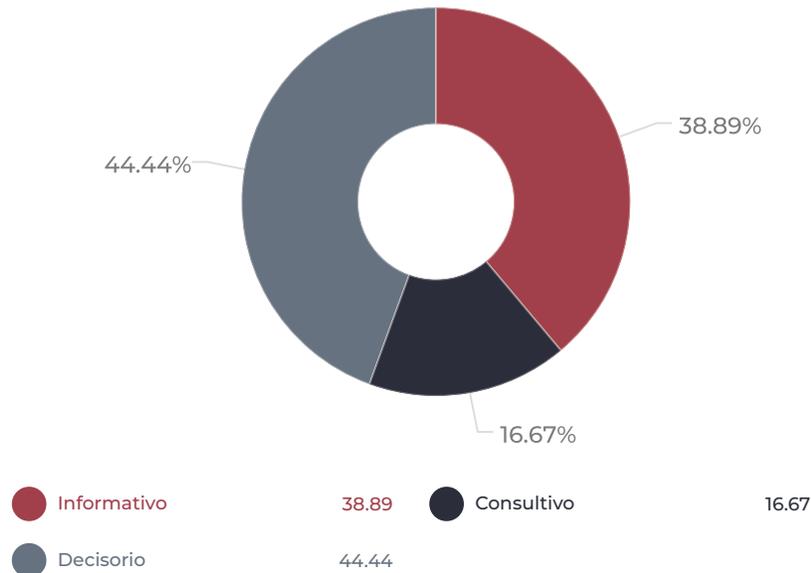
En su acción de gobierno el Consejo responde ante los accionistas del resultado de la empresa y frente a terceros en sus responsabilidades. En las tareas de gobierno podemos destacar seis grandes contribuciones del Consejo: Primero, la definición de la misión y los valores de la empresa, que son la esencia por lo que la empresa existe. Segundo, la aprobación de la estrategia que la empresa va a seguir, con las correspondientes asignaciones de recursos a los distintos proyectos. Tercero, el establecimiento de unos sistemas y procedimientos de información para la toma de decisiones del Consejo. Cuarto, el desarrollo de la empresa como una institución de la sociedad, con su correspondiente responsabilidad, más allá de las estrictamente legales. Quinto, el impulso, seguimiento, desarrollo y supervisión del comité de dirección. Sexto, la selección del primer ejecutivo de la empresa.

Para que los miembros del Consejo participen de manera activa deben conocer bien sus atribuciones y roles de gobierno, bien diferenciados de los roles de dirección y gestión.

## RADIOGRAFÍA

¿Qué adjetivo describe mejor a la mayoría de Consejos en los que participa y/o conoce?

Panel de expertos BARNA



Fuente: Panel de expertos BARNA 2017

## PERSPECTIVAS

CONSEJEROS ACADÉMICOS CONSULTORES

“El consejo de administración y el comité de dirección son como los dos pulmones del organismo que es la empresa. Cada uno tiene un papel claro en el buen gobierno y en asegurar la supervivencia a largo plazo de la empresa”

“Habría que evitar los consejos legalistas, los formalistas que cubren aspectos rutinarios, aprueban lo que se les presenta, ya que las reuniones son puramente informativas y se limitan a cumplir una formalidad legal”

## Dedicación a asuntos:

### Propuesta para Consejos y Comités de Dirección

% de tiempo	Comité	Consejo
Escuchar Informes	5	37
Discutir puntos Críticos	15	22
Aprobar Decisiones Estratégicas	5	20
Aprobar Decisiones sobre Operaciones Corrientes	75	11
Aprobar Decisiones Estatutarias	0	10

## Roles de Gobierno Vs. Dirección

### Propuesta para Consejos y Comités de Dirección



## Competencias de Gobierno Vs. Dirección

### Propuesta para Consejos y Comités de Dirección

COMPETENCIAS:	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	COMITÉ DE DIRECCIÓN
Misión y valores	Definición	Implantación
Estrategia	Aprobación	Diseño / implantación
Control	Estratégico / financiero	Estratégico / financiero / operativo
Desarrollo institucional	Impulso / aprobación	Ejecución / impulso
Desarrollo de talento directivo y de equipos	Comité de dirección	Toda la empresa
Decisiones de inversión y asignación de recursos	Aprobación	Propuesta / implantación
Fusiones y adquisiciones	Impulso / aprobación	Propuesta / implantación
Sucesión	Planificar y supervisar	Colaborar

Fuente: Calleja, L. M. y Tápies, J., académicos Panel de Expertos BARNÁ

## Funciones mínimas del Consejo

- Evitar la quiebra de la empresa.
- Fijar objetivos y políticas globales: qué es y qué no la estrategia ("Mandato")
- Seleccionar gerente general, apoyarle y fijar su remuneración
- Conseguir accionistas adecuados.
- Velar por los intereses de los accionistas y las carreras de directivos
- Configuración financiera
- Configuración jurídica de la empresa
- Diseño de la arquitectura informativa básica
- Auditar lo decidido

Fuente: Calleja, L. M. (2016)

# PREGUNTAS

## PARA CONSEJOS



### **PREGUNTAS BÁSICAS DE GOBIERNO:**

Es correcto el futuro de negocio elegido?

¿Es adecuada la estructura directiva?

¿Son adecuados los sistemas de dirección?

¿Es adecuada la configuración institucional?

### **PREGUNTAS ROL DE GOBIERNO:**

¿Somos conscientes de que no podemos limitarnos a la función tradicional desempeñada por el Consejo en la estrategia, consistente en “revisar y aprobar”, y que es necesario un nuevo nivel de participación del Consejo? ¿Y que eso implica trabajar estrechamente con la dirección en un “proceso continuo” sabiendo que cada uno tiene sus roles y responsabilidades diferenciadas?

¿En qué medida es sólido el proceso de la dirección para supervisar la validez permanente de las hipótesis fundamentales que componen el núcleo de la estrategia institucional y de negocio de nuestra compañía?

Nuestro proceso de supervisión, ¿proporciona señales oportunas que indican cuándo es necesario un ajuste estratégico?

¿Contamos con un buen sistema de información e indicadores, no sólo financieros, que nos facilite nuestra labor de supervisión y control?

¿Buscamos y valoramos la información que recibimos por parte del equipo directivo?  
¿Contrastamos con fuentes externas algunas informaciones?

¿Entendemos el alcance de nuestra responsabilidad y contamos con las informaciones para estar a la altura de las expectativas de los diferentes “stakeholders”?

¿Interactúa nuestro Consejo con la dirección en temas que van más allá de la estrategia de negocio, y que afectan a la estrategia institucional? ¿Lo hacemos de manera continuada y conocemos a fondo qué sucede a lo interno y afuera en el entorno empresarial para poder reconocer cuándo es necesaria una corrección estratégica o institucional?

¿Procuramos no quedarnos anclados en ideas tradicionales, especialmente cuando la empresa está obteniendo buenos resultados? La visión a largo plazo de la empresa, ¿tiene en cuenta aspectos de sostenibilidad (por ejemplo, medioambientales, sociales, y de salud y seguridad) y las ventajas del “valor compartido” para la empresa, sus clientes y empleados, la cadena de suministro y otras partes interesadas?

¿Cómo respondemos como Consejo ante diferentes eventos que requieren acción de gobierno? ¿Lo afrontamos de manera positiva y constructiva asumiendo nuestra responsabilidad en las decisiones e implementación? ¿Lo hacemos de manera transparente?

¿El Consejo es un buen socio “sparring” para el comité de dirección?

¿El Consejo contribuye con una visión clara del desarrollo de la compañía?

### **PREGUNTAS ROL DE CONTROL:**

¿Tenemos el suficiente control de la situación financiera de la compañía?

¿Y del Gerente General?

¿Y de la implementación de la estrategia y sus distintos planes?

¿Y de la toma de decisiones de la compañía?

¿Y de la situación competitiva de la empresa?

## REFERENCIAS

### PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2009). The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework & Survey (April 10, 2009). Charles A. Dice Center Working Paper, No. 2008-21, 63.
- Barroso Castro, C., Villegas Perrián, M. M., & Pérez-Calero, L. (2010). ¿Son efectivos los Consejos de Administración? La eficacia del Consejo y los resultados de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 107-126.
- Calleja, L. M. (2016). Estructura Ejecutiva y Estructura de Gobierno: Arquitectura básica para la implementación. Paper presented at the Programa Enfocado: Implementación de la estrategia, Barcelona.
- Canals, J. (2004). Pautas de buen gobierno en los consejos de administración (pp. 18-27): *Universia Business Review*.
- Hauswirth, J. M., & et.al. (2012). What boards must get right: Point of View - Spencer Stuart.
- IFC. (2014). Informe sobre Gobierno Corporativo en República Dominicana: Realidad y Perspectivas. (pp. 44). Washington, DC IFC - International Finance Corporation.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Larcker, D. F., Miles, S., Griffin, T., & Tayan, B. (2016). 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness: CGRI Survey Series. Corporate Governance Research Initiative, Stanford Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group.
- Noked, N. (2013). Is Your Board Governing Itself Effectively? HLS Forum on Corporate Governance and Financial Regulation. Retrieved from <https://corpgov.law.harvard.edu/2013/06/24/is-your-board-governing-itself-effectively/>
- Pound, J. (1995). The promise of the governed corporation. *Harvard Business Review*, 73(2), 89-98.
- PwC. (2016b). Board of Directors Self-assessment Guide"Board Effectiveness: What Works Best" (pp. 115-129): PwC & The IIA Research Foundation.
- Russel Reynolds Associates. (2015). Survey of Corporate Governance Practices in European Family businesses (Ambrosetti, Trans.). In IESE Business School (Ed.).
- Spencer Stuart. (2015). 2015 Spencer Stuart Board Index.
- Van den Berghe, L. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 461-478.



*Consejos de Administración en República Dominicana:  
10 retos para mejorar su funcionamiento y calidad de gobierno*

[www.consejosrd.org](http://www.consejosrd.org)





**BARNA**  
*Management School*

# **GESTIÓN Y CONTROL DE RIESGOS**

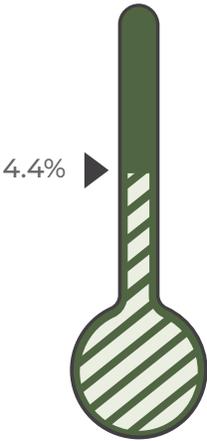


# Mejorar la gestión y control de riesgos.



## RIESGOS

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

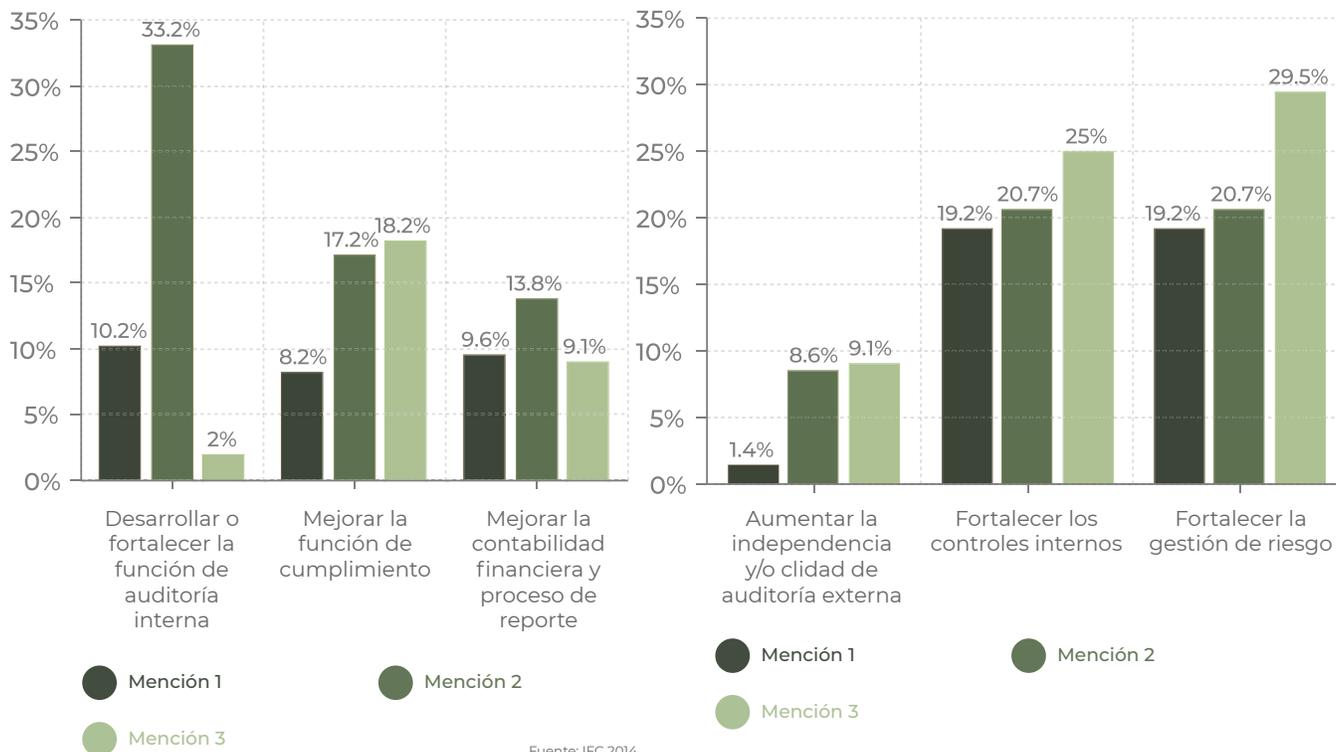
Las compañías dominicanas enfrentan hoy un gran número de riesgos, algunos conocidos y otros totalmente inesperados. Algunos de los riesgos se convierten en crisis con fuertes implicaciones en la operación o incluso comprometiendo el futuro de la compañía. En este contexto, los Consejos tienen la responsabilidad crítica de gestionarlos y en la medida de lo posible controlarlos.

Con mucha frecuencia los Consejos para tener una mayor vigilancia y supervisión de los riesgos delegan algunos elementos en comités para evitar descuidos u omisiones. La capacidad de gestionar el riesgo reside en el Consejo entero y en cada director que debería entender cuáles son los riesgos que afectan a su empresa, sabiendo que algunos son evitables, y proceden de haber hecho algo mal, otros son estratégicos y asumidos cuando se persigue una oportunidad en la que cabe la posibilidad de que salga mal, pero el potencial beneficio compensa la asunción del riesgo; y por último los riesgos externos, que son todos aquellos factores que afectan a la empresa sobre los que no se tiene la posibilidad de influir.

En este reto desarrollaremos de manera sucinta la importancia de articular mecanismos desde el Consejo que ayuden a la supervisión y control interno, la necesidad de contar con sistemas de control y auditoría robustos, y exponemos algunos riesgos que causan la caída de empresas por la falta de control y supervisión de sus Consejos de Administración.

## RADIOGRAFÍA

### Acciones para el mejoramiento del sistema de gestión y control de riesgos



Ante la pregunta sobre qué medidas debe tomar la empresa para mejorar el control interno y la administración de riesgos, los consejeros que participaron en el estudio realizado por IFC y la Cámara Americana de Comercio apuntan como tendencia general a establecer tres elementos clave: el 28,8% de los encuestados señaló el fortalecimiento de la función de auditoría interna; el 20,7% indicó como segundo elemento el fortalecimiento de los controles internos; mientras que el 29,5% mencionó como tercera acción el fortalecimiento de la gestión de riesgos.

# PERSPECTIVAS



CONSEJEROS



ACADÉMICOS



CONSULTORES

“Un consejero que desconoce la Ley 479-08 de Sociedades y sus modificaciones está poniendo en riesgo su compañía”

“El Consejo debe saber gestionar fundamentalmente tres diferentes tipos de riesgo: operacional, financiero y reputacional”

“El principal reto que enfrentan los Consejos en la RD en temas de riesgo es la falta de conocimiento de la materia. La gestión de riesgos se ha visto tradicionalmente como el freno al crecimiento de las empresas. Los gestores expertos tienden a ver el área como la persona buena de los “No”. Este error, puede conducir a decisiones desafortunadas. Hasta que la gestión de riesgo no esté enraizada en los Comités de Dirección, las instituciones no establecerán las mediciones y mecanismos adecuados para mitigar los mismos. Es el concepto de “walk the talk”

“Creo que la gestión de riesgos debe ser informativa para los consejos y ser gestionada a nivel ejecutivo”

Fuente: Panel BARNÁ

## Los 5 principales riesgos

1: La empresa y sus accionistas no tienen el compromiso de implementar prácticas y políticas de gobierno corporativo de calidad.

2: El Consejo no es capaz de cumplir con la importante tarea de supervisar la estrategia, la dirección y desempeño de la empresa.

3: Los sistemas de gestión de riesgos y control de la compañía no son suficientes para asegurar la buena administración de los activos y el cumplimiento de las regulaciones pertinentes.

4: Los informes financieros no son pertinentes, relevantes ni confiables a la hora de reflejar la situación económica-financiera de la compañía.

5: No se tienen en cuenta los derechos de los accionistas minoritarios.

Fuente: IFC, & CEDR, 2014

## Malas prácticas

1) Manipulación de la contabilidad.\*

2) Gestión inapropiada del balance.

3) Política de adquisiciones.

4) Estafa.

5) Sistema de incentivos inadecuado.

6) Mala definición de objetivos y estrategia.

7) Concentración de poder en manos de una o pocas personas.

8) Cultura específica.

9) Falta de criterios éticos.

\* Modificar o manipular aspectos contables con el fin de presentar una imagen de la compañía que no se ajusta a la realidad, bajo cuatro grandes modalidades: aumentar los ingresos, reducir los gastos (por ejemplo capitalizando gastos), aumentar los activos (destaca el método de exagerar la cifra de inventarios) y reducir los pasivos.

Fuente: Tàpies et al., 2017

# PREGUNTAS

## PARA CONSEJOS



¿Contamos con una adecuada estructura y procesos para la gestión y control de riesgos?

¿El Gerente General presenta al Consejo de Administración, en cada una de las sesiones del año, un informe sobre la situación que guarda relación con cada uno de los riesgos identificados?

¿Hemos definido con claridad las funciones del consejo de administración y de sus comités con respecto a la supervisión de riesgos?

¿Confiamos en que todos los riesgos potenciales son observados por el comité adecuado del consejo de administración?

¿Hemos revisado recientemente, en nuestra calidad de consejo de administración, la estructura de administración de riesgos de la organización y se ha establecido la administración de la infraestructura para gestionarlos?

¿Estamos satisfechos en cuanto a su idoneidad?

¿El consejo de administración participa con la dirección en conversaciones constructivas sobre riesgos?

¿Utilizamos con eficiencia las herramientas que nos aportan información concisa (por ejemplo, mapas integrales con los principales riesgos y controles establecidos para mitigarlos) para facilitar nuestra comprensión sobre los riesgos de la organización?

¿La dirección ha evaluado por completo los riesgos asociados con la sustentabilidad?

¿Estamos enterados de todos los requerimientos obligatorios normativos en las jurisdicciones donde operamos?

¿Estamos al tanto de todos los riesgos asociados con cambios regulatorios?

¿Debe el consejo de administración recibir informes regulares del departamento legal de la organización o asesoría jurídica con relación a los cambios en proceso de las obligaciones?

¿Hemos evaluado la manera como la sustentabilidad afecta nuestros generadores de costos competitivos?

¿Qué repercusión tienen las actuales regulaciones relacionadas con la sustentabilidad en nuestro negocio?

¿Qué requerimientos regulatorios podemos esperar en el futuro?

## REFERENCIAS

PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Coyle, B. (2004). Risk Awareness and Corporate Governance. Canterbury: Institution of Financial Services (IFS).
- Fraguas, R. (2004). Patologías de los Consejos de Administración en España (Vol. Ocassional Paper 04/13). Barcelona: IESE Business School.
- IFC. (2014). Informe sobre Gobierno Corporativo en República Dominicana: Realidad y Perspectivas. (pp. 44). Washington, DC IFC - International Finance Corporation.
- IFC, & CEDR. (2014). Conflicts in the Boardroom Survey: Results and Analysis. Retrieved from Washington, DC. : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26116>
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Larcker, D. F., Miles, S., Griffin, T., & Tayan, B. (2016). 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness: CGRI Survey Series. Corporate Governance Research Initiative, Stanford Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group.
- OCDE. (2003). White paper on Corporate Governance in Latin America: OCDE.
- Spencer Stuart. (2015). 2015 Spencer Stuart Board Index.
- Steinberg, R. M. (2011). Governance, Risk Management, and Compliance: It Can't Happen to Us-- Avoid ing Corporate Disaster While Driving Success: Wiley.
- Tàpies, J., Calleja, L. M., & Alonso, I. n. i. (2017). Sintomatología del mal funcionamiento en los consejos de administración. Algunos casos. (Vol. Documento de investigación WP-1165). Barcelona: IESE Business School - Cátedra de Empresa Familiar



*Consejos de Administración en República Dominicana:  
10 retos para mejorar su funcionamiento y calidad de gobierno*

[www.consejosrd.org](http://www.consejosrd.org)



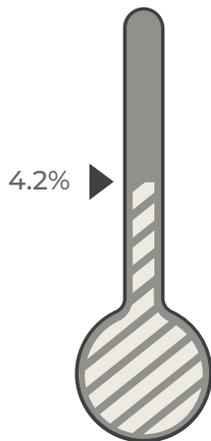


## Aumentar las capacidades del Consejo mediante actualización, desarrollo y formación de los consejeros



### DESARROLLO

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

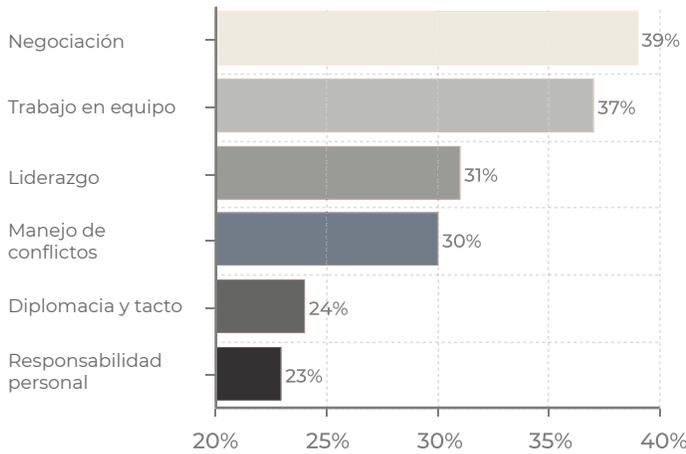
Cada consejero considerado individualmente tiene tres ámbitos de responsabilidad sobre los que debe poner los medios para poder cumplir con cada uno de ellos:

1. Asegurar que se conocen bien las funciones del Consejo y sus implicaciones prácticas (Véase Reto 8: Gobierno)
2. Buscar de forma permanente la posibilidad de añadir valor al conjunto del Consejo en el desarrollo de sus funciones, a través tanto del conocimiento y preparación de los temas substantivos, como de una actitud genuinamente independiente y rigurosa (Véase Reto 5: Dinámica)
3. Mantenerse debidamente informados sobre los cambios externos (estratégicos, legislativos o de gobierno) que puedan afectar a la empresa y a su Consejo.

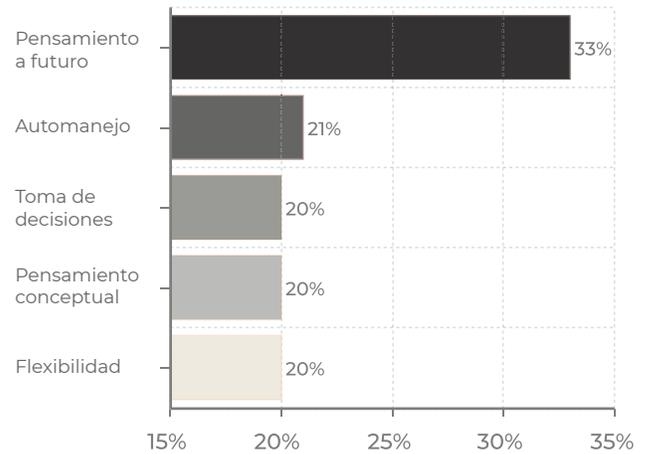
Para responder a estas estrategias los Consejos pueden evaluarse para identificar y diagnosticar las oportunidades de mejora como Consejo (Véase Reto 7: Evaluación). Con independencia de que el Consejo actúe sobre este ámbito y promueva la actualización y la formación de sus miembros, el consejero, personalmente, debe asumir la responsabilidad sobre su propio desarrollo.

# RADIOGRAFÍA

## Competencias predominantes Consejeros encuestados (porcentaje)



## Competencias a desarrollar Consejeros encuestados (porcentaje)



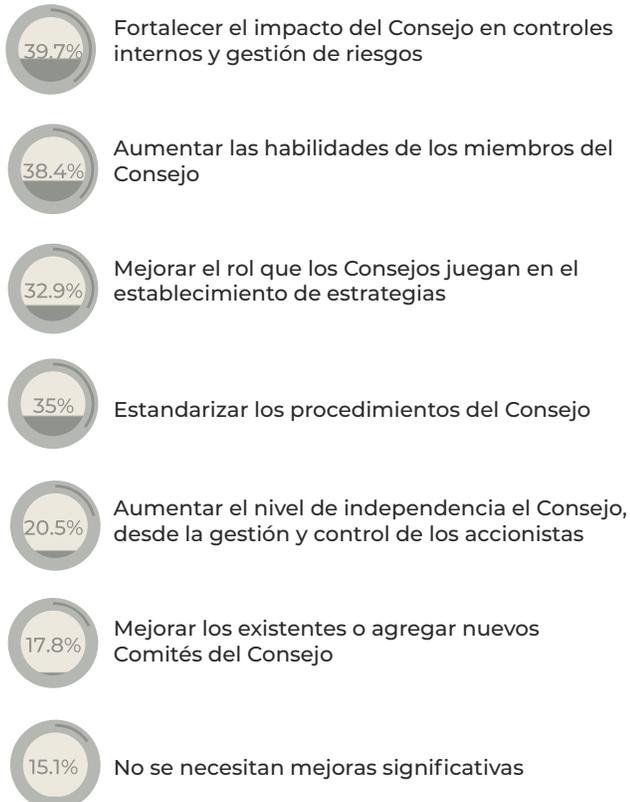
Fuente: Albuja et al. 2014



de los integrantes de empresas que operan en República Dominicana con cargos relevantes (incluyendo accionistas) no han asistido a ninguna capacitación según encuestados por la Cámara Americana de Comercio en el país y el IFC del Banco Mundial

Fuente: IFC 2014

## Acciones para mejorar el Consejo



Fuente: IFC, & CEDR. 2014

## Sugerencias para el mejoramiento de las prácticas de gobierno corporativo



Fuente: IFC, & CEDR. 2014

# PERSPECTIVAS

CONSEJEROS

ACADÉMICOS

CONSULTORES

“La formación es, sin duda, el aprendizaje continuo. Se ha puesto de manifiesto que para poder sentarse en un consejo hay que estar al día e informarse de los nuevos retos tecnológicos. Siempre queda algo por aprender”

“La evaluación del trabajo del consejo y la contribución de cada uno de sus miembros al proyecto colectivo, es vital. Sin ella, sin examen del resultado del trabajo del consejo no hay posibilidades serias de mejora”

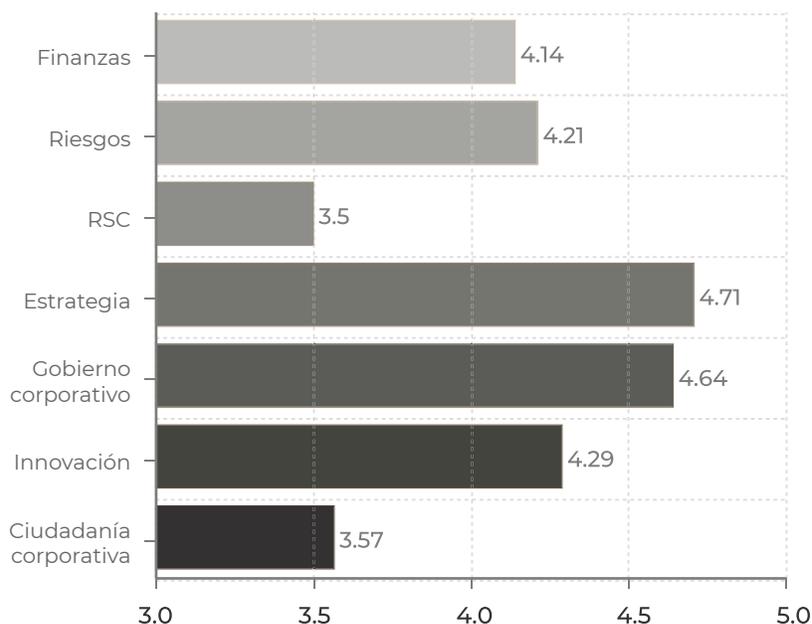
El consejo de administración legitima su papel dentro y fuera de la empresa cuando contribuye a crear las condiciones que permiten este impulso de la empresa a largo plazo e interacciona con el comité de dirección para lograr los fines que se propone. En definitiva, el consejo de administración debe preguntarse si está añadiendo valor, seriamente, al proceso de toma de decisiones de la empresa y si constituye una referencia de excelencia profesional y personal para toda la organización

“Considero que los primeros pasos a dar para activar un Consejo es la formación de sus consejeros y ampliar su perspectiva, que es demasiado local y cortoplacista”

Fuente: Panel BARNA

## Grado de importancia de los temas sobre los que los consejeros deberían actualizarse y tener mayores conocimientos

Panel de expertos BARNA

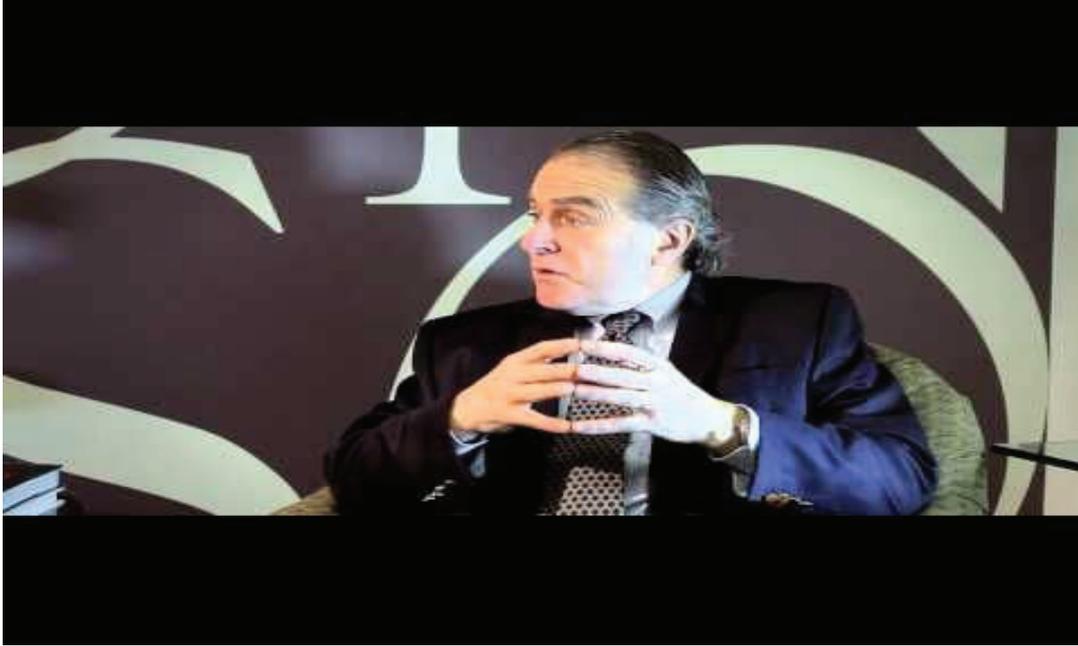


Fuente: Panel BARNA

## Perspectiva de la evolución y desarrollo de las familias empresarias

Como hemos constatado en este informe, uno de los mayores retos de las empresas dominicanas, que son de carácter familiar en su mayoría, es la transición generacional en el gobierno de las empresas.

La familia empresaria debe comprender la evolución de la familia y de la empresa, garantizar las capacidades de gobierno y dirección de las nuevas generaciones para alcanzar un desarrollo sostenible tanto de la empresa como de la familia.



Fuente: Entrevista a Marcelo Paladino, Profesor Visitante Barna Management School.

### PREGUNTAS

#### PARA CONSEJOS

#### DESARROLLO:

¿Confiamos, como Consejo de Administración y como consejeros individuales, en que contamos con los conocimientos necesarios para entender y atender todos los temas?

Una vez que se identifican las necesidades de aprendizaje, ¿la organización apoya al Consejo de Administración por medio de programas formales de actualización profesional u oportunidades de autoaprendizaje?

¿Están comprometidos los consejeros en lo individual con la actualización profesional continua, para garantizar que sus conocimientos se mantienen al día?

¿Los nuevos consejeros reciben una inducción, orientación y formación adecuadas que les permita comprender bien la compañía y el sector para que puedan contribuir y aportar lo máximo en el menor tiempo posible?

¿Ponemos a disposición de los consejeros programas de formación continua, permitiéndoles estar actualizados en su desarrollo y para que comprendan el impacto que producen



## REFERENCIAS

### PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Albuja, J., Calderón, Ó., & Restituyo, J. (2014). El Perfil del Director en la República Dominicana. Retrieved from Santo Domingo: Barna Management School.
- Calleja, L. M. (2015). De pyme a empresa grande. Recomendaciones para la transformación del Consejo. Paper presented at the XVII Encuentro internacional de profesionres de política de empresa., Sevilla.
- Economiesuisse. (2016). Swiss code of best practice for corporate governance. Zurich: <http://www.economiesuisse.ch>.
- IFC. (2014). Informe sobre Gobierno Corporativo en República Dominicana: Realidad y Perspectivas. (pp. 44). Washington, DC IFC - International Finance Corporation. • Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Larcker, D. F., Miles, S., Griffin, T., & Tayan, B. (2016). 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness: CGRI Survey Series. Corporate Governance Research Initiative, Stanford Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group.
- Noked, N. (2013). Is Your Board Governing Itself Effectively? HLS Forum on Corporate Governance and Financial Regulation. Retrieved from <https://corpgov.law.harvard.edu/2013/06/24/is-your-board-governing-itself-effectively/>
- OCDE. (2003). White paper on Corporate Governance in Latin America: OCDE.
- PwC. (2016). Board of Directors Self-assessment Guide”Board Effectiveness: What Works Best” (pp. 115-129): PwC & The IIA Research Foundation. • Russel Reynolds Associates. (2015). Survey of Corporate Governance Practices in European Family businesses (Ambrosetti, Trans.). In IESE Business School (Ed.).
- Spencer Stuart. (2015). 2015 Spencer Stuart Board Index.
- Tàpies, J., Calleja, L. M., & Alonso, I. n. i. (2017). Sintomatología del mal funcionamiento en los consejos de administración. Algunos casos. (Vol. Documento de investigación WP-1165). Barcelona: IESE Business School - Cátedra de Empresa Familiar.
- Van den Berghe, L. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 461-478.



*Consejos de Administración en República Dominicana:  
10 retos para mejorar su funcionamiento y calidad de gobierno*

[www.consejosrd.org](http://www.consejosrd.org)