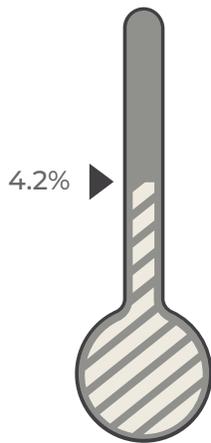


Aumentar las capacidades del Consejo mediante actualización, desarrollo y formación de los consejeros



DESARROLLO

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

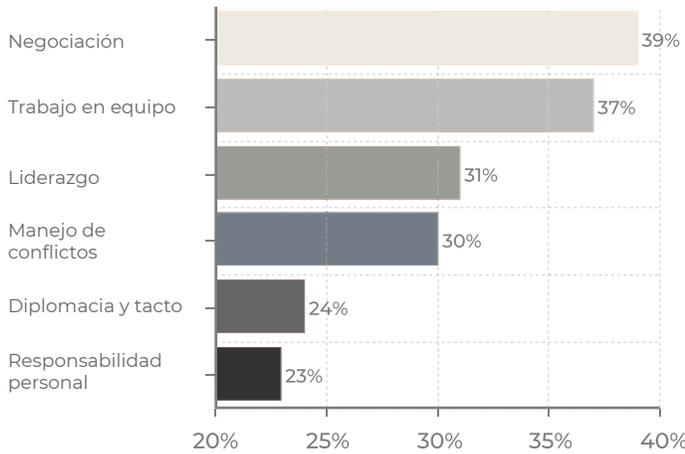
Cada consejero considerado individualmente tiene tres ámbitos de responsabilidad sobre los que debe poner los medios para poder cumplir con cada uno de ellos:

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.

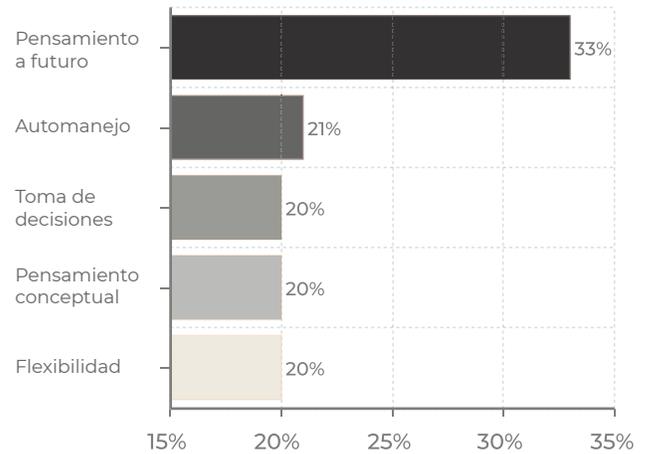
Para responder a estas estrategias los Consejos pueden evaluarse para identificar y diagnosticar las oportunidades de mejora como Consejo (Véase Reto 7: Evaluación). Con independencia de que el Consejo actúe sobre este ámbito y promueva la actualización y la formación de sus miembros, el consejero, personalmente,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

RADIOGRAFÍA

Competencias predominantes Consejeros encuestados (porcentaje)



Competencias a desarrollar Consejeros encuestados (porcentaje)



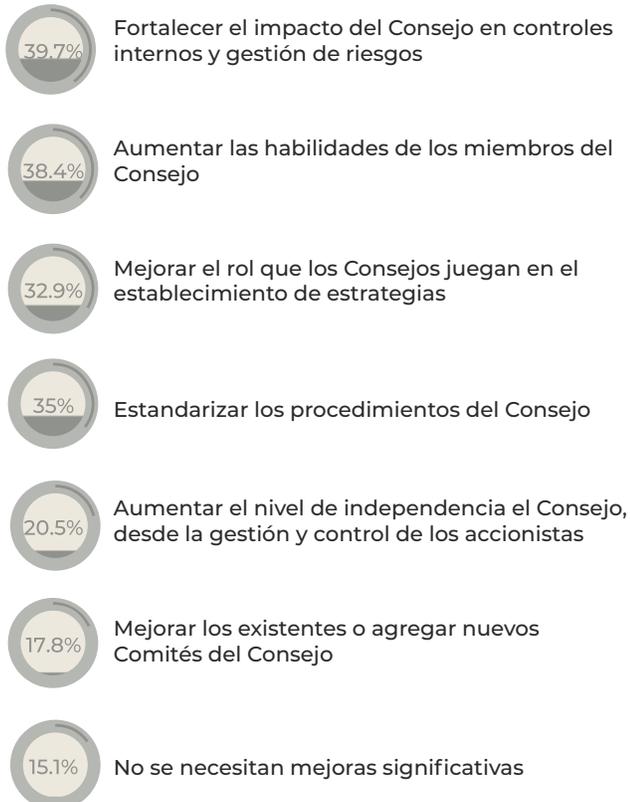
Fuente: Albuja et al. 2014



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”

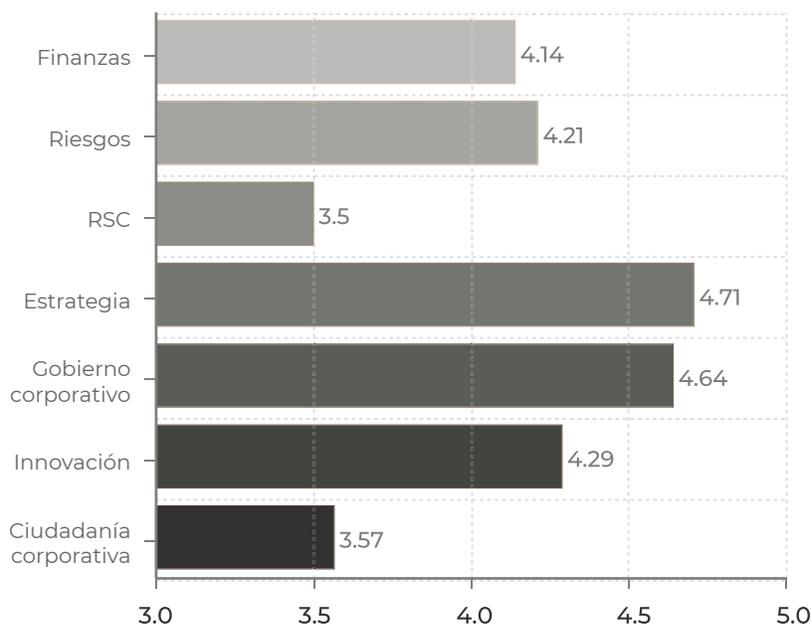
El consejo de administración legitima su papel dentro y fuera de la empresa cuando contribuye a crear las condiciones que permiten este impulso de la empresa a largo plazo e interacciona con el comité de dirección para lograr los fines que se propone. En definitiva, el consejo de administración debe 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

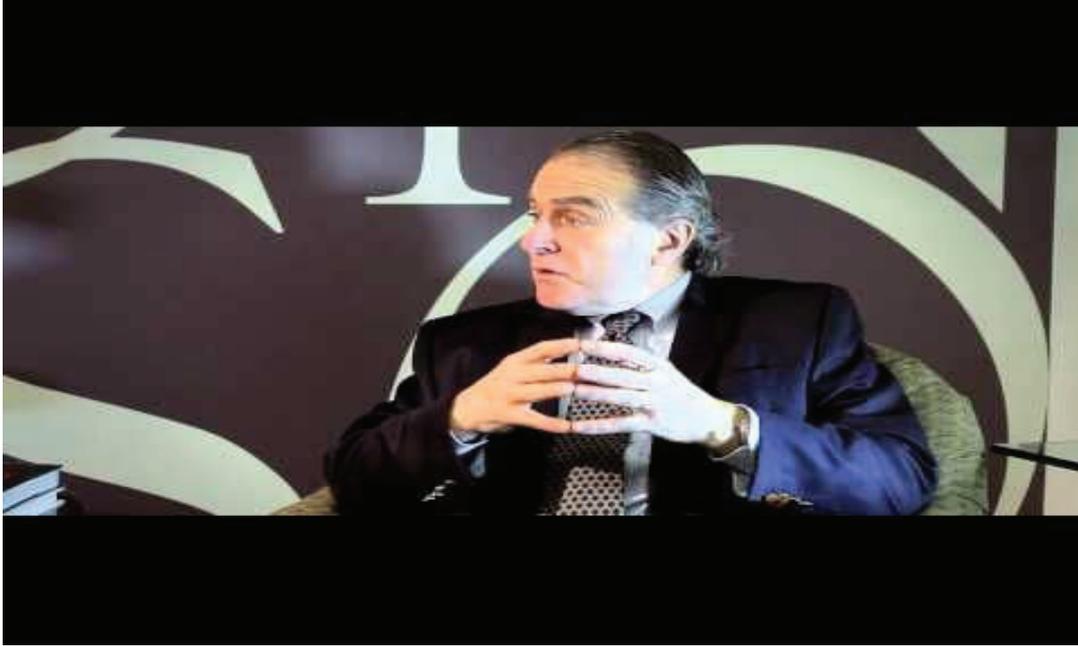


Fuente: Panel BARNA

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 profesioneres 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.barna.edu.do