

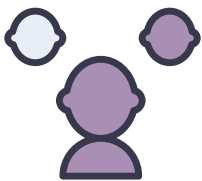


**BARNA**  
*Management School*

# **INDEPENDENCIA Y DIVERSIDAD DE LOS CONSEJEROS**

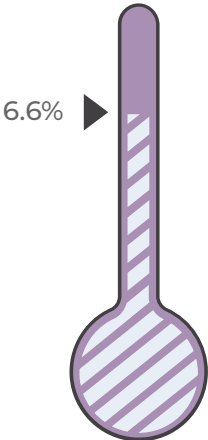
**3**

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.

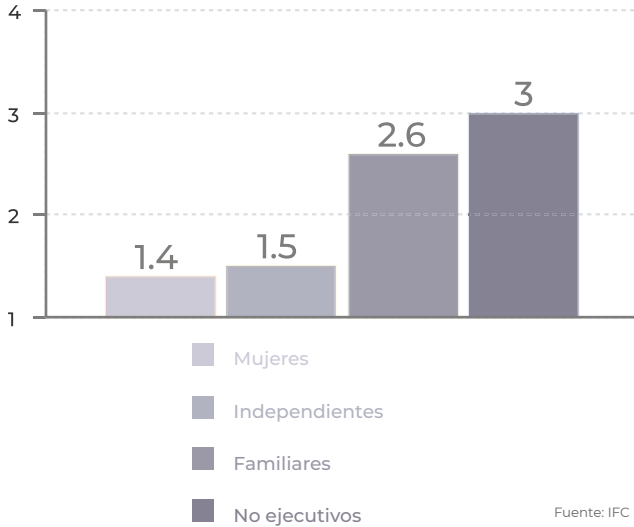
Lograr un equilibrio entre consejeros ejecutivos y no ejecutivos, nacionales e internacionales, de diferentes edades y sexos, que enriquezcan las perspectivas y contribuciones al Consejo, es el tercer reto de mayor importancia para los Consejos de Administración de República Dominicana, según los expertos 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.barna.edu.do](http://www.barna.edu.do)

