



**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.

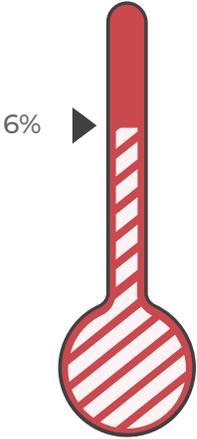


**PERFILES**

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

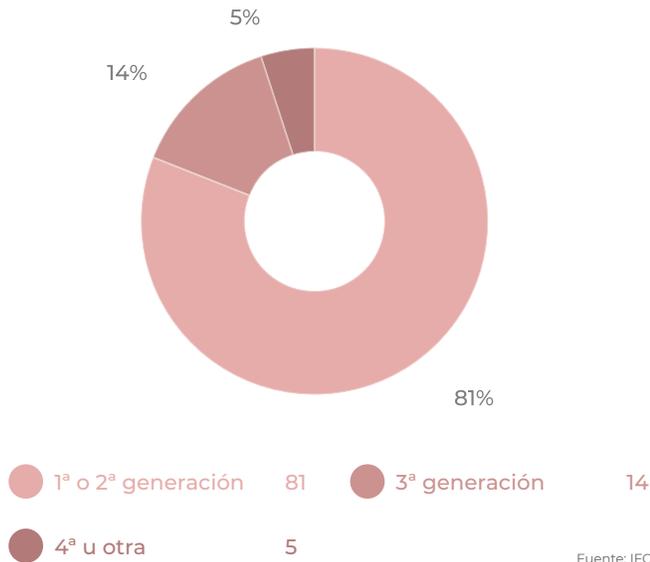
Mantener un equilibrio entre las competencias, la experiencia y la independencia del Consejo, así como garantizar la integridad y la toma de decisiones responsables por parte de los consejeros no ejecutivos y aquellos con responsabilidad directiva, son factores que condicionan de manera significativa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

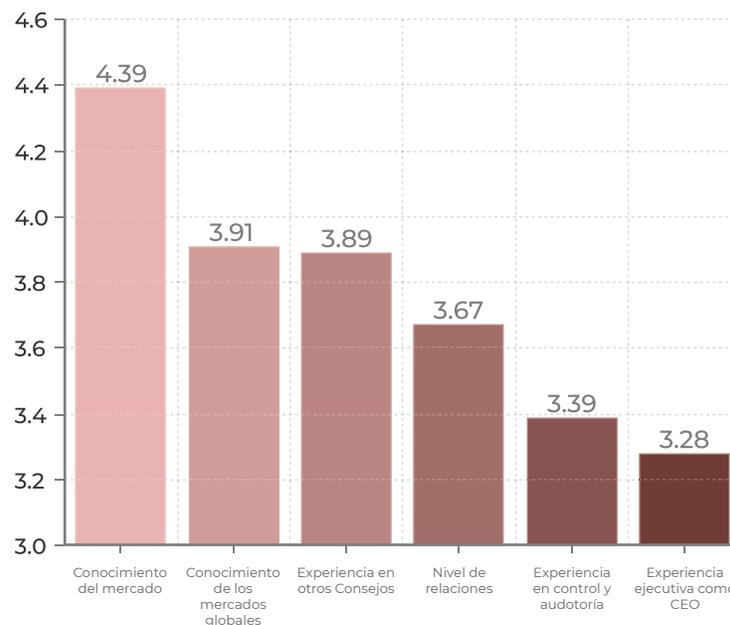


De los consejeros de las principales compañías de EEUU consideran que su Consejo cuenta con los conocimientos y experiencias necesarios para desempeñarse con éxito.

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. Ocassional 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.barna.edu.do](http://www.barna.edu.do)