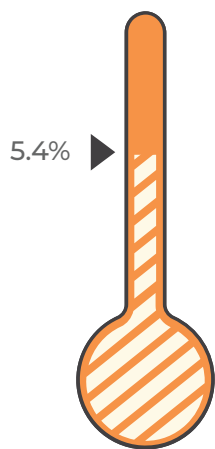


Mejorar el funcionamiento y dinámica de las reuniones de Consejo.



DINÁMICA

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

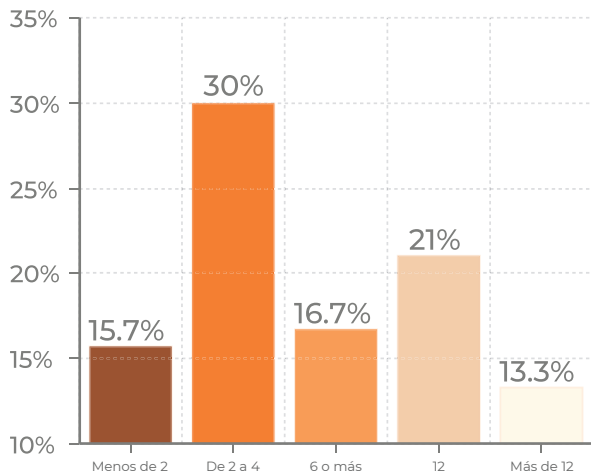
La estructura y liderazgo son elementos esenciales sobre los que se apoya la dinámica del Consejo para llevar a cabo sus funciones de manera eficaz. Como hemos visto se necesita una combinación adecuada de perfiles diversos en cuanto a experiencias, competencias y roles, pero quien pone en juego al equipo 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)



Fuente: IFC

EEUU
S&P

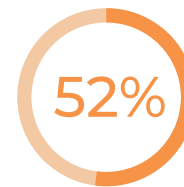


Fuente: Stanford CGRI

EUROPA
Empresas Familiares



Fuente: Russel Reynolds Associates

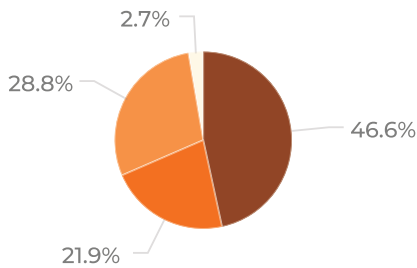


de los Consejos encuestados, incluyendo a las empresas bancarias, revela que sus Consejos de Administración se reúnen como máximo 6 veces por año

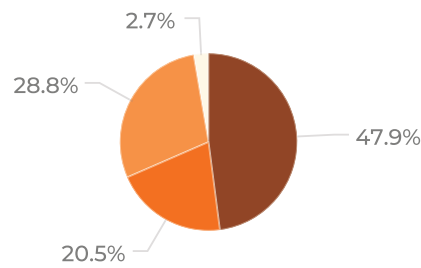
Fuente: IFC

Entrega de información para reuniones

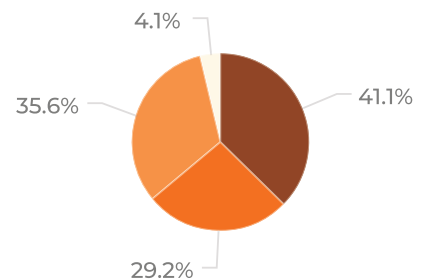
Los reportes de los comités del Consejo se distribuyen...



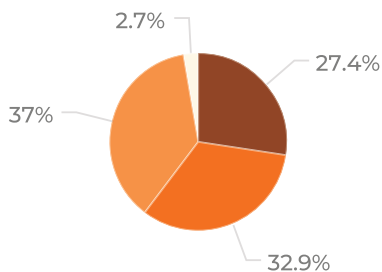
La explicación de cada tema de la agenda se distribuye...



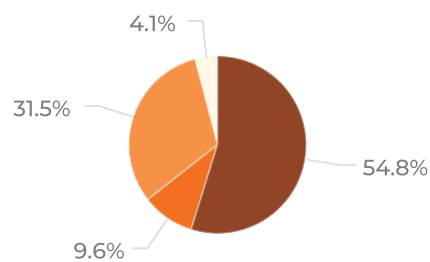
Los estados financieros del período se distribuyen...



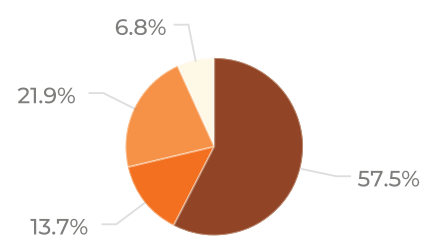
La agenda de la reunión se distribuye...



Las minutas de reuniones anteriores se distribuyen...

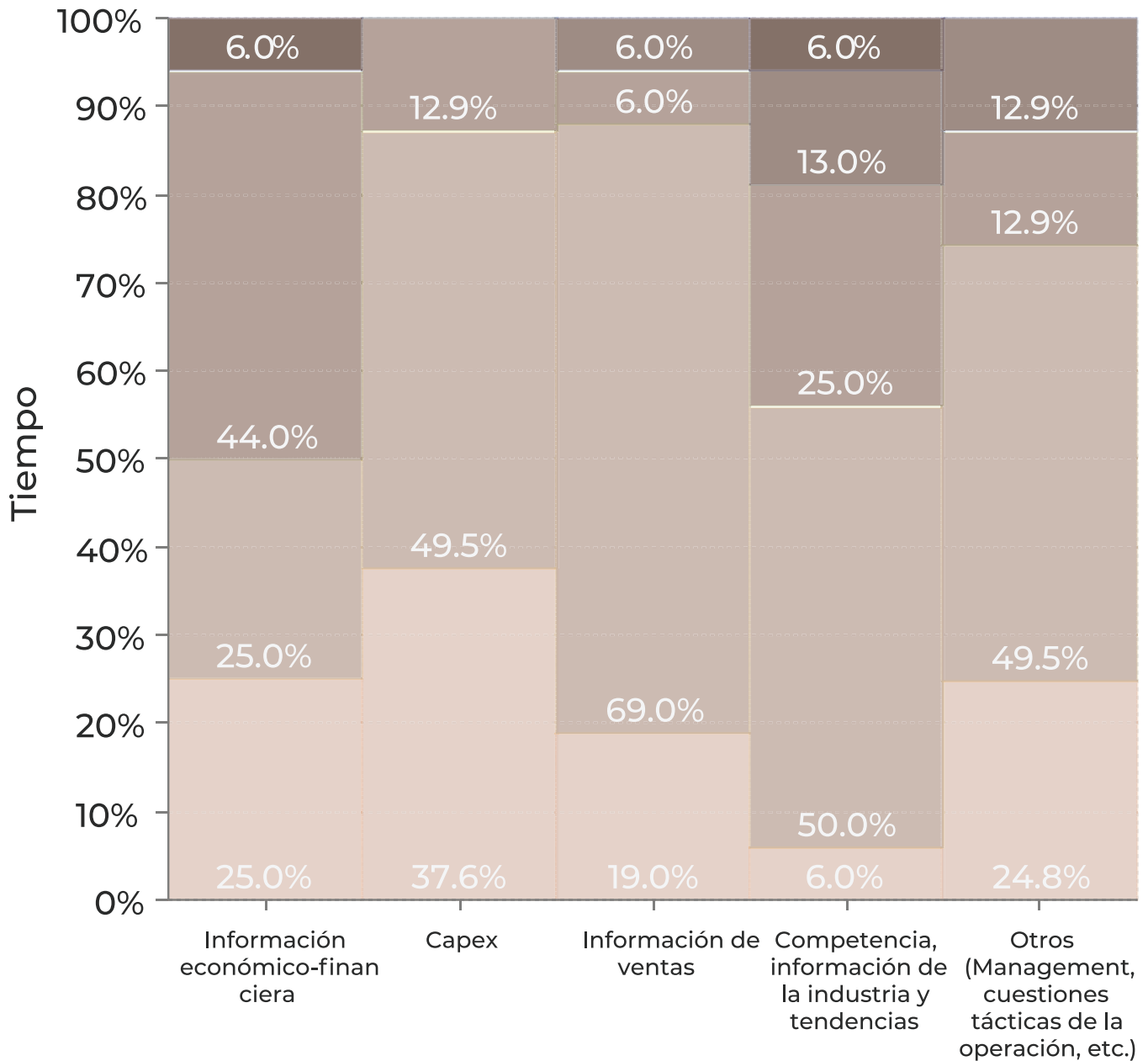


Las actualizaciones en el rendimiento de la administración se distribuyen...



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.barna.edu.do

