



BARNA
Management School

SUCESIÓN DEL CEO Y ROTACIÓN DE MIEMBROS DEL CONSEJO

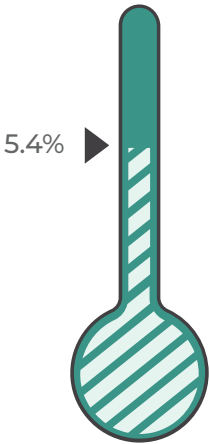
6

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



SUCESIÓN

Nivel de prioridad



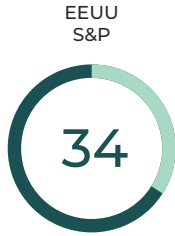
Fuente: Panel BARNA

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



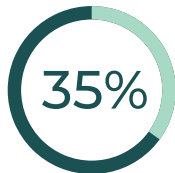
Fuente: Stanford CGRI

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



Fuente: Stanford CGRI

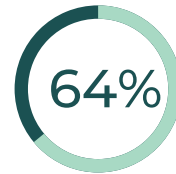
EUROPA
Empresas Familiares



Fuente: Russel Reynolds Associates

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

EUROPA
Empresas Familiares

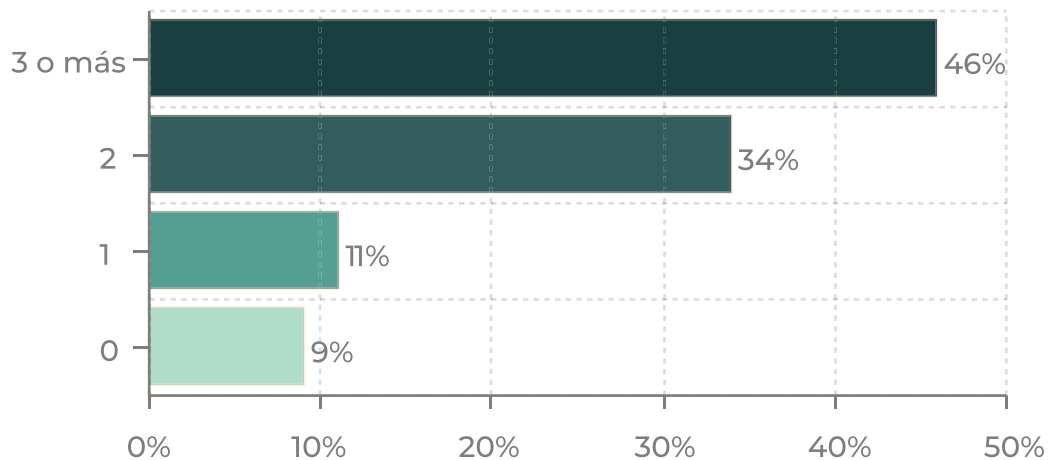


Fuente: Russel Reynolds Associates

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.barna.edu.do

