



**BARNA**  
*Management School*

# **EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DEL CONSEJO**

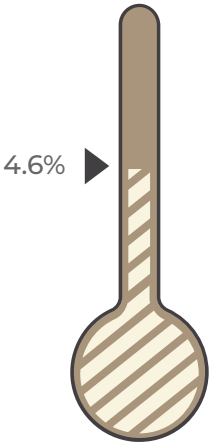
**7**

# Evaluar el desempeño del Consejo y su impacto efectivo en los resultados de la empresa



## EVALUACIÓN

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

Las organizaciones y las personas no pueden aprender y mejorar sin retroalimentación. Resulta esencial llevar a cabo evaluaciones periódicas del Consejo que examinen su estructura, procesos y obligaciones, con el objetivo de construir su eficacia (por ejemplo, mantener su enfoque en los asuntos correctos) y mejorar su eficiencia.

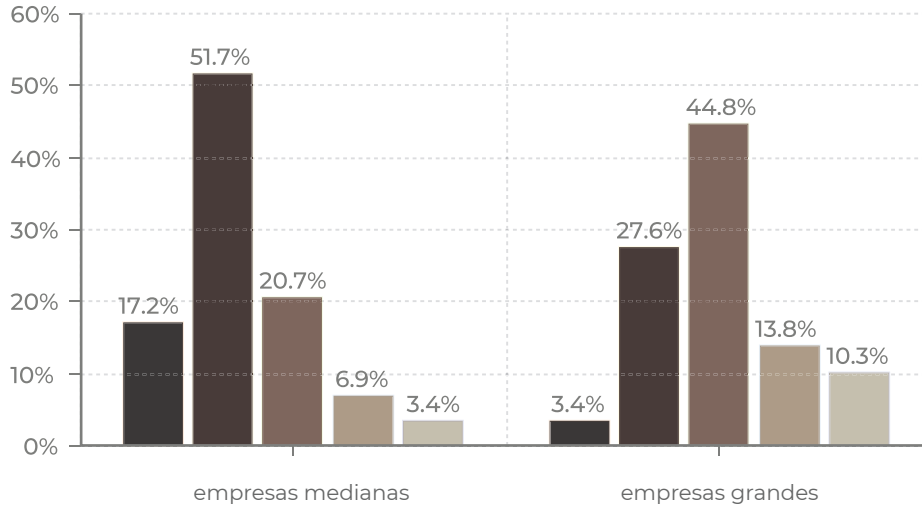
La evaluación del Consejo proporciona un proceso por el cual los Consejos pueden identificar los elementos que pueden estar provocando disfuncionalidades en la dinámica del Consejo o en la propia estructura y conformación del mismo.

Es una práctica poco extendida en República Dominicana, probablemente como consecuencia del desconocimiento de prácticas de gobierno corporativo. La evaluación permite a los Consejos hacer un ejercicio de autoconocimiento y autocrítica a través del propio análisis y diagnóstico. En una evaluación se les pregunta a los consejeros cómo están desempeñando su rol estratégico, si se sienten satisfechos con la aportación de valor en el proceso de formulación de la estrategia institucional y de negocio, sobre su rol de control y supervisión, sobre las relaciones entre los miembros del Consejo y con el equipo directivo, entre otras. Un buen proceso de evaluación permite identificar potenciales problemas y promover una discusión que permita afrontarlos antes de que deriven en una crisis mayor.

Como ponen de manifiesto la mayoría de estudios realizados, la evaluación de Consejos no son la panacea para solucionar todas las “enfermedades” de los Consejos. Sin embargo, un proceso de evaluación bien implementado puede jugar un papel crucial para prevenir problemas de gobierno mayores

# RADIOGRAFÍA

## Percepción de las prácticas de gobierno corporativo



Fuente: IFC 2014

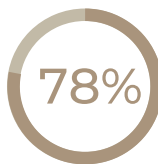


Fuente: IFC

De los consejeros sostiene que en su Consejo “no se necesitan mejoras significativas” según la encuesta del IFC del Banco Mundial para República Dominicana. La combinación de este dato junto con la baja percepción de las prácticas de gobierno corporativo podrían ayudar a entender que la práctica de la evaluación del Consejo no esté extendida.

## Consejeros de empresas de S&P de EEUU ponen de manifiesto las oportunidades sobre el proceso de evaluación:

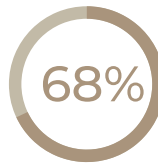
EEUU S&P



manifiestan estar satisfechos o muy satisfechos con el proceso de evaluación de su Consejo.



manifiestan que sus Consejos son muy eficaces en el proceso de retroalimentación entre sus miembros.



manifiestan tener un nivel muy alto de confianza entre colegas del Consejo.

Fuente: Larcker et al. 2016

# PERSPECTIVAS



CONSEJEROS



ACADÉMICOS



CONSULTORES

“Existe la necesidad de una rápida mejora de gobernanza corporativa en las organizaciones implementando las mejores prácticas a nivel mundial, entre ellas la evaluación del Consejo”.

“Ninguna organización, equipo o persona puede aprender sin retroalimentación. La evaluación es una fuente para el desarrollo y la mejora”.

“Al Comité de Dirección lo evalúa en su desempeño el Consejo, ¿pero quién evalúa al Consejo? ¿Quién le pone el cascabel al gato?”

Fuente: Panel BARNA

## Claves para una evaluación eficaz:

- 1.- El Consejo tiene claridad en los objetivos que pretende con la evaluación.
- 2.- El proceso lo dirige un miembro del Consejo con reconocido liderazgo.
- 3.- El proceso incorpora las perspectivas de los directivos con más seniority de la organización que interactúan con más frecuencia con los miembros del Consejo.
- 4.- Las variables que se evalúan van más allá de las que puedan exigirse por cumplimiento de regulaciones.
- 5.- Los consejeros se comprometen a revisar de manera conjunta los resultados de la evaluación y a afrontar los temas que hayan surgido del diagnóstico.

## ¿Qué se puede evaluar?

- Dinámica del Consejo
- Materiales y documentación de apoyo.
- Composición del Consejo
- Revisión de roles del Consejo y de sus miembros. - Organización de los comités y sus procesos
- La relación del Consejo con el Gerente General
- Cultura y dinámica del Consejo
- Necesidades de desarrollo del Consejo.
- Eficacia del Consejo y desempeño individual de los consejeros.

Fuente: (Au & Angelis, 2012)

## PREGUNTAS

### PARA CONSEJOS



#### EVALUACIONES:

Realizamos evaluaciones periódicas del Consejo de Administración?

¿En el caso de que no nos evaluemos, ¿cuáles son los frenos que nos impedirían hacer una evaluación del Consejo?

¿Entendemos los beneficios que conlleva realizar un proceso de evaluación y retroalimentación?

¿Nuestro proceso de evaluación genera información útil que puede usarse para mejorar la estructura, los procesos y las obligaciones?

¿Nuestro proceso de evaluación examina el conocimiento, las habilidades y las experiencias de cada uno de los consejeros y lo compara con las habilidades globales necesarias del conjunto del Consejo?

¿Observamos oportunidades de actualización adecuadas para fomentar el conocimiento de los consejeros?

¿El comité responsable de la nominación considera los resultados del proceso de evaluación para contribuir a identificar nuevos aspirantes para el consejo con el conocimiento y la experiencia adecuados?

## REFERENCIAS

PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Au, A., & Angelis, E. D. (2012). Improving board effectiveness: five principles for getting the most out of a board assessment: Point of View - Spencer Stuart.
- Deloitte. (2011). 11 temas clave para los consejos de administración Demandas a la alza: Deloitte México.
- Gupte, A., & Paranjape, S. (2014). Performance Evaluation of Boards and Directors: Deloitte.
- 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.
- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2005). Evaluating Boards and Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 613-631.
- 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/>
- PwC. (2016b). Board of Directors Self-assessment Guide"Board Effectiveness: What Works Best" (pp. 115-129): PwC & The IIA Research Foundation.
- 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)