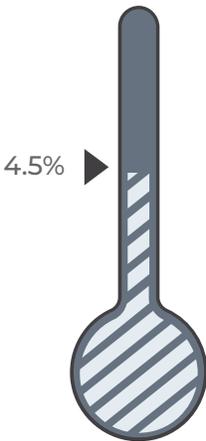


Propiciar una mayor participación de los consejeros, especificando funciones de gobierno y responsabilidades.



GOBIERNO

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

Mientras la Junta General de Accionistas decide el Objeto Social, los recursos y administradores de la Sociedad, el Consejo de Administración, principalmente aprueba las estrategias institucionales y de negocio, las políticas, los equipos directivos y controla su gestión.

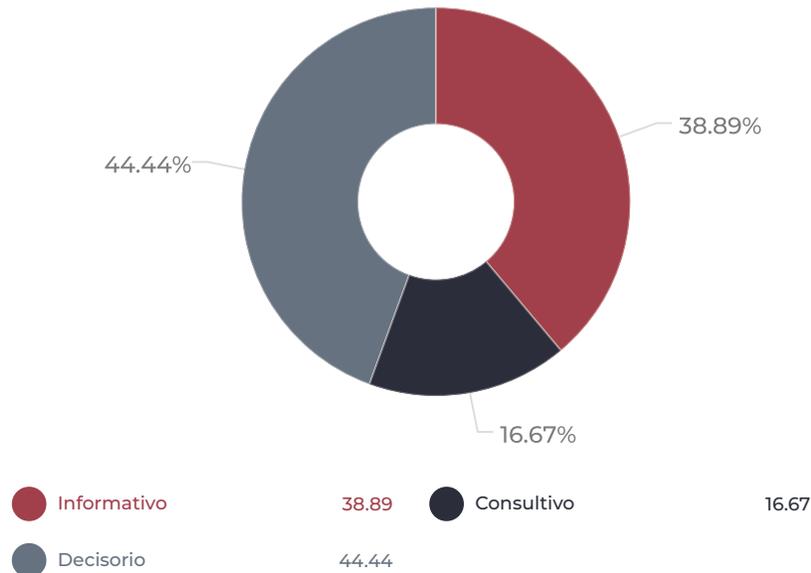
En su acción de gobierno el Consejo responde ante los accionistas del resultado de la empresa y frente a terceros en sus responsabilidades. En las tareas de gobierno podemos destacar seis grandes contribuciones del Consejo: Primero, la definición de la misión y los valores de la empresa, que son la esencia por lo que la empresa existe. Segundo, la aprobación de la estrategia que la empresa va a seguir, con las correspondientes asignaciones de recursos a los distintos proyectos. Tercero, el establecimiento de unos sistemas y procedimientos de información para la toma de decisiones del Consejo. Cuarto, el desarrollo de la empresa como una institución de la sociedad, con su correspondiente responsabilidad, más allá de las estrictamente legales. Quinto, el impulso, seguimiento, desarrollo y supervisión del comité de dirección. Sexto, la selección del primer ejecutivo de la empresa.

Para que los miembros del Consejo participen de manera activa deben conocer bien sus atribuciones y roles de gobierno, bien diferenciados de los roles de dirección y gestión.

RADIOGRAFÍA

¿Qué adjetivo describe mejor a la mayoría de Consejos en los que participa y/o conoce?

Panel de expertos BARNA



Fuente: Panel de expertos BARNA 2017

PERSPECTIVAS

CONSEJEROS ACADÉMICOS CONSULTORES

“El consejo de administración y el comité de dirección son como los dos pulmones del organismo que es la empresa. Cada uno tiene un papel claro en el buen gobierno y en asegurar la supervivencia a largo plazo de la empresa”

“Habría que evitar los consejos legalistas, los formalistas que cubren aspectos rutinarios, aprueban lo que se les presenta, ya que las reuniones son puramente informativas y se limitan a cumplir una formalidad legal”

Dedicación a asuntos:

Propuesta para Consejos y Comités de Dirección

% de tiempo	Comité	Consejo
Escuchar Informes	5	37
Discutir puntos Críticos	15	22
Aprobar Decisiones Estratégicas	5	20
Aprobar Decisiones sobre Operaciones Corrientes	75	11
Aprobar Decisiones Estatutarias	0	10

Roles de Gobierno Vs. Dirección

Propuesta para Consejos y Comités de Dirección



Competencias de Gobierno Vs. Dirección

Propuesta para Consejos y Comités de Dirección

COMPETENCIAS:	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	COMITÉ DE DIRECCIÓN
Misión y valores	Definición	Implantación
Estrategia	Aprobación	Diseño / implantación
Control	Estratégico / financiero	Estratégico / financiero / operativo
Desarrollo institucional	Impulso / aprobación	Ejecución / impulso
Desarrollo de talento directivo y de equipos	Comité de dirección	Toda la empresa
Decisiones de inversión y asignación de recursos	Aprobación	Propuesta / implantación
Fusiones y adquisiciones	Impulso / aprobación	Propuesta / implantación
Sucesión	Planificar y supervisar	Colaborar

Fuente: Calleja, L. M. y Tápies, J., académicos Panel de Expertos BARNÁ

Funciones mínimas del Consejo

- Evitar la quiebra de la empresa.
- Fijar objetivos y políticas globales: qué es y qué no la estrategia ("Mandato")
- Seleccionar gerente general, apoyarle y fijar su remuneración
- Conseguir accionistas adecuados.
- Velar por los intereses de los accionistas y las carreras de directivos
- Configuración financiera
- Configuración jurídica de la empresa
- Diseño de la arquitectura informativa básica
- Auditar lo decidido

Fuente: Calleja, L. M. (2016)

PREGUNTAS

PARA CONSEJOS



PREGUNTAS BÁSICAS DE GOBIERNO:

Es correcto el futuro de negocio elegido?

¿Es adecuada la estructura directiva?

¿Son adecuados los sistemas de dirección?

¿Es adecuada la configuración institucional?

PREGUNTAS ROL DE GOBIERNO:

¿Somos conscientes de que no podemos limitarnos a la función tradicional desempeñada por el Consejo en la estrategia, consistente en “revisar y aprobar”, y que es necesario un nuevo nivel de participación del Consejo? ¿Y que eso implica trabajar estrechamente con la dirección en un “proceso continuo” sabiendo que cada uno tiene sus roles y responsabilidades diferenciadas?

¿En qué medida es sólido el proceso de la dirección para supervisar la validez permanente de las hipótesis fundamentales que componen el núcleo de la estrategia institucional y de negocio de nuestra compañía?

Nuestro proceso de supervisión, ¿proporciona señales oportunas que indican cuándo es necesario un ajuste estratégico?

¿Contamos con un buen sistema de información e indicadores, no sólo financieros, que nos facilite nuestra labor de supervisión y control?

¿Buscamos y valoramos la información que recibimos por parte del equipo directivo?
¿Contrastamos con fuentes externas algunas informaciones?

¿Entendemos el alcance de nuestra responsabilidad y contamos con las informaciones para estar a la altura de las expectativas de los diferentes “stakeholders”?

¿Interactúa nuestro Consejo con la dirección en temas que van más allá de la estrategia de negocio, y que afectan a la estrategia institucional? ¿Lo hacemos de manera continuada y conocemos a fondo qué sucede a lo interno y afuera en el entorno empresarial para poder reconocer cuándo es necesaria una corrección estratégica o institucional?

¿Procuramos no quedarnos anclados en ideas tradicionales, especialmente cuando la empresa está obteniendo buenos resultados? La visión a largo plazo de la empresa, ¿tiene en cuenta aspectos de sostenibilidad (por ejemplo, medioambientales, sociales, y de salud y seguridad) y las ventajas del “valor compartido” para la empresa, sus clientes y empleados, la cadena de suministro y otras partes interesadas?

¿Cómo respondemos como Consejo ante diferentes eventos que requieren acción de gobierno? ¿Lo afrontamos de manera positiva y constructiva asumiendo nuestra responsabilidad en las decisiones e implementación? ¿Lo hacemos de manera transparente?

¿El Consejo es un buen socio “sparring” para el comité de dirección?

¿El Consejo contribuye con una visión clara del desarrollo de la compañía?

PREGUNTAS ROL DE CONTROL:

¿Tenemos el suficiente control de la situación financiera de la compañía?

¿Y del Gerente General?

¿Y de la implementación de la estrategia y sus distintos planes?

¿Y de la toma de decisiones de la compañía?

¿Y de la situación competitiva de la empresa?

REFERENCIAS

PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2009). The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework & Survey (April 10, 2009). Charles A. Dice Center Working Paper, No. 2008-21, 63.
- Barroso Castro, C., Villegas Perriñan, M. M., & Pérez-Calero, L. (2010). ¿Son efectivos los Consejos de Administración? La eficacia del Consejo y los resultados de la empresa. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 16(3), 107-126.
- Calleja, L. M. (2016). Estructura Ejecutiva y Estructura de Gobierno: Arquitectura básica para la implementación. Paper presented at the Programa Enfocado: Implementación de la estrategia, Barcelona.
- Canals, J. (2004). Pautas de buen gobierno en los consejos de administración (pp. 18-27): Universia Business Review.
- 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.
- 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.
- 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/>
- Pound, J. (1995). The promise of the governed corporation. Harvard Business Review, 73(2), 89-98.
- 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.).
- 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

