



## Evaluación y compensación de los órganos de gobierno

La evaluación de los órganos de gobierno y sus miembros es una mejor práctica de gobierno corporativo que permite obtener una retroalimentación objetiva de la labor realizada durante un periodo determinado de tiempo tanto del Consejo y sus Comités, si existen, como de sus consejeros. Lo anterior ofrece la posibilidad de conocer el desempeño de los órganos de gobierno y sus miembros, identificando las fortalezas y áreas de oportunidad que deben ser atendidas, así como su prioridad.

Previo a iniciar el proceso de evaluación colegiada e individual de los órganos de gobierno y sus miembros, respectivamente, que puede ser una tarea a cargo del Comité de Prácticas Societarias o algún tercero, experto en el tema y externo a la empresa, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- La disposición por parte de los consejeros a ser evaluados
- Los objetivos del Consejo y los Comités
- Los principales aspectos a evaluar de acuerdo a sus roles y responsabilidades en cada órgano de gobierno

### Formas de evaluar a los órganos de gobierno y sus miembros

Es muy común que se tengan limitaciones para evaluar el desempeño de los órganos de gobierno debido a la poca aceptación de los propios consejeros para llevarla a cabo, ya que existe el temor de que surjan desacuerdos o que el manejo de la información no sea el adecuado.

La práctica ideal para evitar dichas situaciones es:

- Iniciar con un ejercicio de auto-evaluación en el que todos los miembros del Consejo participen protegiendo la confidencialidad de las opiniones individuales de cada uno de ellos. De esta manera, sólo se tienen las opiniones del Consejo en conjunto y siempre se obtienen resultados que contribuyen a identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de dicho órgano de gobierno.
- El siguiente paso es realizar un ejercicio de evaluación colegiada e individual por cada uno de los miembros en donde, además de opinar sobre el funcionamiento del órgano de gobierno, los consejeros también puedan opinar sobre el desempeño individual de cada uno de

los miembros, protegiendo la confidencialidad tanto de las opiniones, como de los resultados. Los resultados individuales sólo deben ser del conocimiento del miembro al que corresponden los mismos y no del conocimiento del resto de los integrantes, salvo que éstos den su visto bueno y este proceso se lleve a cabo de manera muy profesional.

- Es conveniente llevar a cabo la evaluación también a los comités de apoyo al Consejo de Administración, ya que permite identificar oportunidades y lineamientos claros del camino por el cual deben dirigir los esfuerzos de los integrantes, en temas específicos bajo su responsabilidad y, en su caso, detectar áreas en donde se requiera un mayor apoyo por parte del Consejo.

Otro tipo de evaluación de los órganos de gobierno es la evaluación integral del modelo de gobierno en cuanto a su estructura, con relación al funcionamiento de cada uno de los órganos y sobre el desempeño de cada uno de sus miembros. Esta evaluación en la mayoría de las ocasiones es realizada por un tercero, quien,

## Boletín de Gobierno Corporativo

en conjunto con el Consejo, define los criterios de evaluación y lleva a cabo el ejercicio.

Como resultado de los ejercicios de evaluación, en muchas ocasiones se identifican temas prioritarios que deben ser atendidos y que, sin importar esta situación, en muchas ocasiones son relegados. Afortunadamente, en muchos otros casos donde se identifican oportunidades de mejora en temas que no se tenían contemplados y se entiende ampliamente su valor, éstos resultan en la implementación de procesos o prácticas que agregan valor y contribuyen al negocio, los cuales sirven además para proporcionar una visión más clara a los miembros sobre las actividades en que deben trabajar para fortalecer su gestión.

### Sistema de evaluación del desempeño

La mejor forma de desarrollar un sistema de evaluación para los órganos de gobierno es a partir de los elementos de cumplimiento incluidos comúnmente en los estatutos o las reglas de operación de los mismos. Primordialmente, se deben considerar las responsabilidades y funciones que debe desempeñar cada órgano para determinar si está cumpliendo con ellas o no. Asimismo, es recomendable contar con un perfil de los miembros para definir con mayor confiabilidad los parámetros de evaluación de los mismos.

En caso de no tener establecidas dichas reglas de operación de los órganos de gobierno en un documento formal, como lo es un modelo de gobierno, una buena opción sería determinar bajo qué norma quisieran evaluarse; para ello, es importante tomar en cuenta la perspectiva actual

y futura del negocio.

### Resultados de la evaluación de los órganos de gobierno y sus miembros

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas es que a pesar de que realizan las evaluaciones, no se utilizan los resultados para identificar oportunidades de mejora; esto impide que el proceso se lleve a cabo de manera funcional, ya que la evaluación no aporta el insumo necesario para generar una mejora ni agregar valor.

Se recomienda que una vez realizada la evaluación del Consejo de Administración y sus Comités de Apoyo, se identifiquen las oportunidades de mejora en los resultados de la evaluación y clasificarlas por el nivel de esfuerzo e inversión requerido. Asimismo, con base en el nivel de impacto o beneficios esperados para la organización, evaluar el costo-beneficio de llevarlo a cabo y la viabilidad de implementar las acciones.

La evaluación de los órganos de gobierno y de sus miembros constituye una herramienta de planeación, análisis y medición de desempeño que contribuye a mejorar la efectividad del funcionamiento de la estructura de gobierno corporativo generando valor a las organizaciones. Los resultados de las evaluaciones servirán para capitalizar las oportunidades de cada persona y convertirlas en fortalezas, por lo que en la medida en que los programas de evaluación a los órganos de gobierno y sus miembros funcionen, se tendrá a los más adecuados consejeros para las empresas, los cuales podrán seguir aportando

y contribuyendo al logro de los objetivos establecidos.

### Consideraciones finales

Contar con un proceso de evaluación del desempeño adecuado es una buena práctica de gobierno corporativo que las empresas deben considerar aplicar a sus órganos de gobierno, sin embargo, es común que dentro de dicho proceso existan buenas y malas prácticas que afectan el resultado final.

Es común encontrar problemas en los procesos de evaluación de órganos de gobierno y consejeros al no haber una metodología probada, no existir objetivos claros, no haber objetividad o independencia de los consejeros o la ausencia de acciones como respuesta a los resultados de evaluación.

Si bien, llevar a cabo evaluaciones periódicas de los órganos de gobierno y sus miembros permite la mejora continua y retroalimentación, también es cierto que un proceso mal llevado o la falta de objetividad por parte de los evaluados y evaluadores arrojarán resultados infructuosos.

Con los resultados finales de un proceso de evaluación bien implementado, el propio Comité de Prácticas Societarias o el tercero que haya apoyado la realización del ejercicio, debe recomendar acciones específicas al Consejo de Administración, las cuales van desde la inclusión de temas en las sesiones, fortalecimiento de las reglas de operación y comportamiento en las sesiones, hasta la no ratificación de consejeros específicos.

## Boletín de Gobierno Corporativo

### Contacto:

**Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

**Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.