



## Evaluación y compensación de los órganos de gobierno

### Contenido

1. Introducción
2. Formas de evaluar a los órganos de gobierno y sus miembros
3. Sistema de evaluación del desempeño
4. Resultados de la evaluación de los órganos de gobierno y sus miembros
5. Consideraciones finales

#### Introducción

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 colegiado 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, 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 muchas otras 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.

## Mayor información



**Daniel Aguiñaga**  
Socio Líder de Gobierno Corporativo  
ERS  
Tel: +52 (55) 5080-6000  
[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)



Visite Deloitte México  
[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)

Gobierno Corporativo  
[www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo](http://www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo)

ERS  
[www.deloitte.com/mx/ers](http://www.deloitte.com/mx/ers)

**Aguascalientes**

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado  
20127 Aguascalientes, Ags.  
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

**Cancún**

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10  
77500 Cancún, Q. Roo  
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

**Chihuahua**

Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,  
31125 Chihuahua, Chih.  
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

**Ciudad Juárez**

Baudelio Pelayo No. 8450  
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez  
32400 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103, Colonia Centro Sinaloa  
80128 Culiacán, Sin.  
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

**Guadalajara**

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia  
44638 Guadalajara, Jal.  
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

**Hermosillo**

Blvd. Francisco E. Kino 309-9, Colonia Country Club  
83010 Hermosillo, Son.  
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

**León**

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos  
37320 León, Gto.  
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

**Mazatlán**

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas  
de Mazatlán  
82110 Mazatlán, Sin.  
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

**Mérida**

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2  
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.  
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

**Mexicali**

Calzada Francisco López Montejano 1342, Piso 7 Torre Sur  
Fraccionamiento esteban cantú  
21320 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5232

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

Blvd. Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos  
25720 Monclova, Coah.  
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

**Monterrey**

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín  
66260 Garza García, N.L.  
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6 Colonia La Rioja  
64988, monterrey, N.L.  
Tel: +52 (631) 320 1673  
Fax: +52 (631) 320 1673

**Nogales**

Apartado Postal 384-2  
Sucursal de Correos "A"  
84081 Nogales, Son.  
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

**Puebla**

Edificio Deloitte, Vía Atlxycayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis  
72190 Puebla, Pue.  
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

**Querétaro**

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel  
76030 Querétaro, Qro.  
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

**Reynosa**

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA  
Fracc. Portal San Miguel  
88730 Reynosa, Tamps.  
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

**San Luis Potosí**

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A  
Fracc. Colinas del Parque  
78294 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

**Tijuana**

Misión de San Javier 10643, Piso 8,  
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010  
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

**Torreón**

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro  
27100 Torreón, Coah.  
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

# deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a 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. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.