



consejo coordinador empresarial

# Código de Mejores Prácticas Corporativas

**Anexo**

## **Función de Evaluación y Compensación**

México, 2011.



# **CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS**



## **ANEXO**

### **FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN**

**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS  
SUBCOMITÉ ACADÉMICO**

**MÉXICO, 2011**



consejo coordinador empresarial





# ÍNDICE

<b>Mensaje del Rector</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo II. Definición de Puestos</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo III. Evaluación del desempeño</b>	<b>8</b>
III.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?	
III.2 Objetivo de la evaluación del desempeño	
III.3 Beneficios	
III.4 Métodos de Evaluación	
<b>Capítulo IV. Compensaciones</b>	<b>10</b>
IV.1 Administración de las compensaciones	
IV.2 Objetivos de la administración de las compensaciones	
<b>Capítulo V. Políticas de recursos humanos relacionadas con los altos directivos</b>	<b>12</b>
V.1 Nominación	
V.2 Incorporación	
V.3 Desincorporación	
<b>Capítulo VI. Evaluación y compensación de los altos directivos</b>	<b>13</b>
VI.1 Consideraciones para la evaluación de los altos directivos	
VI.2 Esquemas de compensaciones para niveles directivos	
<b>Capítulo VII. Consideraciones para los Consejeros</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo VIII. Conclusiones</b>	<b>16</b>
<b>Referencias</b>	<b>17</b>

Derechos reservados por el CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL A.C. 2006  
Número de Reserva en Derechos de Autor: 03-2006-092213131700-01



RECTORÍA

Agosto de 2011



Agradezco mucho la distinción que significa para la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, la invitación para colaborar con el Consejo Coordinador Empresarial en la elaboración de uno de los anexos que contemplará la nueva versión de su *Código de Mejores Prácticas Corporativas*.

La realización del documento, *Evaluación y Compensación del Consejo de Administración y Consejeros Independientes*, estuvo bajo la responsabilidad del Departamento de estudios Empresariales, y se enfocó en los aspectos básicos que se deben considerar al evaluar el desempeño de los altos ejecutivos y la manera en que se les reconoce, en función del valor que generan para la empresa.

El documento pretende difundir, de manera simple y comprensible, los atributos que deben tomarse en cuenta al momento de nominar a los miembros del consejo de administración y a sus consejeros independientes, haciendo referencia a las estructuras y procesos requeridos para favorecer el desarrollo económico-sustentable de la empresa.

El Departamento de Estudios Empresariales, a través de la C.P. María Caridad Mendoza Barrón y con el apoyo y asesoría del Lic. José Pontones, se sumaron a este proyecto dada la importancia que el tema tiene, y los beneficios que implicará su incorporación en el Código de Mejores Prácticas Corporativas que emite el Consejo Coordinador Empresarial.

Les reitero mi agradecimiento por depositar su confianza en la Universidad Iberoamericana, y les envío un cordial saludo.

Atentamente  
"LA VERDAD NOS HARÁ LIBRES"

**Dr. José Morales Orozco, S.J.**  
Rector





## **ANEXO FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN**



### **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

La razón de ser de la entidad es el atender a las necesidades que se detectan por parte de la sociedad, así como el permanecer en el mercado a través de una oferta de productos y/o servicios de manera competente,

Para alcanzar esta meta, la empresa requiere trabajar en este sentido partiendo de la misión que regirá a la organización, la que permitirá determinar la visión y valores que regirán a la organización que estarán presentes en todas las gestiones que se realizarán para satisfacer la demanda del mercado y atender las necesidades de la sociedad, haciendo sustentable a la organización.

La Misión, Visión y Valores parten de las oportunidades que se identifican e instrumentan en los distintos niveles a partir de la asamblea de accionistas constituyéndose en un mandato para el consejo de administración y el apoyo de los comités. En este aspecto, el mandato “inspiracional” que emana de la asamblea se interpreta en el Consejo de Administración y se enriquece mediante los órganos de gobierno para ser instrumentado por la Dirección General, los directivos y funcionarios de alto nivel y puestos relevantes, para establecerlo en la organización mediante el Plan estratégico.

La Planeación estratégica es el esfuerzo formal que realizan los directivos para responder a la misión que se ha definido para la organización, el establecer los objetivos, identificar los recursos requeridos y planeando los tiempos más adecuados para la ejecución de los planes y programas que realizarán los ejecutivos y empleados de la organización, a partir de identificar los distintos factores, tanto internos como externos, que influyen en ella.

Para desarrollar una planeación estratégica se requiere definir diferentes acciones que son definidas en el presente para que se concreten a futuro, las que son determinadas por los directivos, a partir de la identificación sistemática de los factores Externos e Internos a la organización que pueden existir en el momento actual. Esta planeación debe entenderse como un proceso continuo, de manera que sea posible atender a los cambios existentes en el entorno, tal como se ha mencionado en el anexo correspondiente a las Funciones de Finanzas y Planeación.



## **CAPÍTULO II. DEFINICIÓN DE PUESTOS**



El proceso que se realiza para la definición de los diferentes puestos a cubrirse en el trabajo, deberá ser basado en un trabajo analítico y reflexivo el cual deberá ser desarrollado a la luz de las estrategias establecidas en la organización, de tal manera que permita considerar las funciones que deberán ser cubiertas dentro de la empresa e identificar las competencias requeridas y las facultades que se otorgarán para el eficaz desempeño de cada uno de los puestos requeridos, de tal forma que sea posible asignar niveles de responsabilidad, para atender la demanda relacionada con la oferta del producto/servicio que ofrece, dentro del mercado en el que se encuentra la organización y creando valor para los accionistas.

La definición de funciones deberá estar encaminada a satisfacer las necesidades de la sociedad y a atender los procesos que se definen dentro de la empresa para el logro de los objetivos de la misma. A partir de este proceso se determina la importancia relativa de las funciones en la organización, las facultades y competencias requeridas en los distintos niveles de responsabilidad, que permita establecer una cultura de “meritocracia” en la que se fundamente la función de Evaluación del desempeño de forma objetiva y la Compensación para la asignación adecuada y razonable del reconocimiento por el desempeño dentro de la organización.

Se requiere que el personal que participan en cualquiera de las distintas funciones que se han definido, mantengan niveles consistentes de desempeño para que la empresa logre los objetivos planteados y pueda competir en el contexto y sector al que pertenece. Todos los empleados, en algún momento, durante el desempeño de sus funciones deben de tomar decisiones acordes a su responsabilidad y posición, las cuales van, desde las que se toman de manera rutinaria, como las que toman los directivos y funcionarios que se encuentran en puestos relevantes por la conducción de la entidad.

## **CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**



### **III.1. ¿Qué es la Evaluación del desempeño?**

La evaluación del desempeño es un método que permite determinar criterios que permitan cuantificar el comportamiento de los empleados dentro del entorno laboral y ayuda a tomar decisiones en cuanto al establecimiento de compensaciones, planes de carrera, promociones y planes de sucesión a partir de evaluar y reconocer el desempeño en la función asignada dentro de la organización.

En la época actual, la mayoría de los programas de evaluación de las organizaciones utilizan sistemas de planeación y control, orientados a evaluar los resultados obtenidos por el desempeño de los empleados en las diferentes funciones.





La función de Evaluación, así como la de Compensación permite establecer parámetros de comparación entre el desempeño del empleado y la función que cada uno debe desempeñar, instrumentando los criterios que permitan determinar las compensaciones que se ofrecerán después de conocer las condiciones del mercado y de la jerarquización de los puestos, donde a mayor nivel de responsabilidad se pueda retribuir con una mayor compensación.

### III.2. Objetivos de la evaluación

- Establecer políticas de compensación.
- Dar la oportunidad de diálogo entre el supervisor y el subordinado para revisar aspectos relacionados con el trabajo.
- Desarrollar planes de mejora del desempeño.
- Identificar oportunidades para el proceso de desarrollar al personal a partir de hacer compatibles los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.
- Obtener información para tomar decisiones con relación a desarrollo, promociones y planes de carrera dentro de la organización, como pudiera ser parte de los procesos de sucesión gerencial o a niveles directivos.

### III.3. Beneficios de la evaluación del desempeño

Para la empresa	Para el Consejo	Para el supervisor	Para el evaluado
Identificar el potencial humano con el que cuenta.	Determinar los resultados operativos y factores de predisposición.	Evaluar con base a las variables y factores de evaluación de manera que se evite la subjetividad	Conocer las expectativas del supervisor acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades
Definir la contribución que realiza cada empleado a la organización.	Instrumentación de las estrategias establecidas a corto y largo plazo	Identificación de necesidades de capacitación	Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora
Determinar diferentes oportunidades que pueden ofrecerse a los empleados y aprovechar el potencial de estos.	Identificar las competencias y características para planes de sucesión.	Proponer medidas orientadas a mejorar el comportamiento de los subordinados	Conocer el esfuerzo que se realiza por parte de la organización con la finalidad de mejorar su desempeño.
Mejorar las relaciones que se dan en el trabajo para tener un mejor ambiente laboral.	Conocer la capacidad de gestión y liderazgo	Permite la comunicación para avanzar hacia los objetivos establecidos.	Desarrollo de autocritica que le permita buscar su desarrollo y realizar una autoevaluación.

### III.4. Métodos de evaluación

La implementación de un sistema de evaluación de desempeño facilita tomar decisiones administrativas y determinar el progreso e investigación organizacional.

Existen diferentes métodos que permiten realizar la evaluación del desempeño, cada uno de ellos presenta diferentes características que deben ser tomadas en cuenta al momento de su elección y al nivel en el que serán aplicables. Entre los principales métodos se utilizan de manera general para distintos niveles y funciones que se desempeñan en la organización, se tienen los siguientes:

- Técnica de escala Gráfica.- El uso de esta escala permite listar varios factores o competencias requeridas para un cierto nivel de desempeño.
- Método de alternancia en la clasificación.- Con este método se busca clasificar a los empleados a partir del que se considere como el mejor, con relación a una característica particular.
- Método de comparación de pares.- Identifica a los empleados en pares con relación a una determinada característica.
- Método de distribución forzada.- Este tipo de método permite ubicar a los empleados en percentiles que han sido definidos para establecer categorías de desempeño.
- Método de incidente crítico.- Este método sugiere el registro del desempeño de los diferentes empleados donde se pueda identificar incidentes que posteriormente serán comentados entre el supervisor y supervisado.
- Formas narrativas.- a través de este método se busca establecer una calificación para el empleado en términos de los criterios y/o competencias del puesto, de manera que pueda establecerse un plan de acción para desarrollarlo en su función.
- Escalas de calificación basadas en el comportamiento.- La finalidad de este método es el integrar una escala cuantificada a partir de combinar los métodos de Incidente crítico y Formas narrativas.
- Método de Administración por objetivos (APO).- Parte de la determinación de objetivos específicos por empleado, los que posteriormente serán revisados para identificar su progreso y su alineación a los objetivos del área y del negocio.
- Evaluación integral 360°.- donde intervienen diferentes personas a nivel de pares jerárquicos, de distintas áreas para participar en el proceso de evaluación, así como clientes internos como externos.
- “*Managing Appraising Performance*” (Evaluación del desempeño de la gestión).- Identifica el cumplimiento de los objetivos, así como la posibilidad de medirlas competencias.
- Métodos mixtos.- Puede resultar muy adecuado utilizar la combinación de varios de los métodos mencionados, con la finalidad de reconocer, inobjetablemente los resultados del desempeño del empleado.

Sin embargo, dependiendo el tamaño de la empresa y de acuerdo al modelo de negocio se pueden tener otros métodos de evaluación que pueden ser desarrollados por sugerencia del Consejo de Administración o por algún comité u órgano intermedio, para la evaluación de los distintos puestos de niveles superiores y para funciones relevantes que existen en la organización.

## **CAPÍTULO IV. COMPENSACIONES**



### **IV.1. Administración de las compensaciones**

- Se considera compensación a la cantidad que los empleados reciben de manera satisfactoria, a cambio de su esfuerzo por la realización de un trabajo. El nivel de pago se determina por el nivel jerárquico o de



responsabilidad que ha sido definido en la descripción de puestos y se regula por el valor que el mercado de trabajo asigna a funciones similares. Bajo el enfoque jerárquico los puestos se agrupan por categorías para que se pueda dar una compensación similar, a los que se encuentran dentro de la misma.

El concepto de compensación comprende los sueldos, salarios y prestaciones, es decir incluye los pagos directos por concepto de sueldos y salarios, incentivos y participación de utilidades, así como los pagos indirectos por prestaciones a los distintos trabajadores.

### **Técnicas aplicables:**

#### **En razón al puesto:**

1. Análisis de puestos
2. Valuación de puestos
3. Encuestas de mercado

#### **En razón a la eficiencia:**

1. Incentivos
2. Evaluación del desempeño
3. Promociones
4. Aumentos salariales por méritos

### **IV.2. Objetivos de la administración de las compensaciones**

- Atracción de personal talentoso
- Retención de empleados.
- Garantizar y promover criterios de equidad
- Motivación al desempeño
- Controlar costos mejorando la eficiencia administrativa
- Atender las disposiciones legales.
- Mantenerse actualizado para responder a las necesidades de la empresa.
- Reconocimiento al nivel de responsabilidades asumido dentro de la organización

## **CAPÍTULO V.**

### **POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS RELACIONADAS CON LOS ALTOS DIRECTIVOS**



#### **V.1. Nominación**

Para poder realizar un adecuado proceso de selección de personal y principalmente en el caso de los altos ejecutivos, se requiere contar con criterios para la nominar a las personas que ocupan distintos cargos y en especial para aquellos que se desempeñarán en cargos relevantes, y en caso de estos últimos deben estar previamente discutidos y acordados por los comités y el Consejo de administración, por lo que es en el proceso de nominación, donde se logra posicionar a un candidato en un puesto.

Desde el momento en el que se nombra a un candidato para asumir un puesto ejecutivo de nivel alto, medio o bajo, así como para la realización de una función y/o un puesto relevante, el sistema de compensaciones deberá responder a criterios específicos que le permitan desempeñarse en el mismo.

#### **V.2. Incorporación**

Es requerido que exista el proceso de incorporación para que el candidato que ha sido nominado de manera oficial, pueda desempeñar su función. La incorporación consiste en darle a conocer los criterios y lineamientos que se tienen considerados para desempeñarse en el puesto, las facultades que se le otorgan y el contar con un adecuado programa de inducción al mismo, así como un proceso de detección temprana de desviaciones de desempeño y retroalimentación.

#### **V.3. Desincorporación**

El proceso de desincorporación corresponde a la salida del personal de la empresa el cual puede ser costoso para esta, pero en el caso de los ejecutivos y del personal que se encuentra en puestos relevantes, esta desincorporación debe ser presentada y discutida en comité para su análisis y recomendación al Consejo de Administración, debido a la relevancia que esto conlleva para la organización, por el riesgo que representa para la estabilidad, la marcha y permanencia de la misma.

La desincorporación puede surgir por diferentes motivos, tal como la separación planeada que puede estar dada por el término de una designación, por jubilación o retiro, plan de sucesión o por decisión personal de alguno de los ejecutivos de los distintos niveles o puestos relevantes. Sin embargo, también se tiene la salida o remoción de un ejecutivo la que puede darse por decisión unilateral de la empresa y en este último caso, es el Órgano Intermedio quién deberá sugerir al Consejo de Administración los criterios bajo los cuales se llevará a cabo esta separación.



Como se ha comentado, la responsabilidad de las operaciones de la empresa recae en la Dirección general y en sus ejecutivos, siendo ellos, junto con el Consejo de Administración y los Comités, quienes definen la visión estratégica y vigilan la operación.

Es a partir de la Planeación Estratégica donde la Dirección debe atender las necesidades de los consumidores, buscando lograr la satisfacción de estos, de agregar valor a la empresa, la generación de rendimiento económico para la evaluación y consideración de la asamblea de accionistas y lograr un crecimiento.

Durante el proceso de elaboración de los planes estratégicos, es fundamental establecer objetivos que permitan determinar los indicadores clave del desempeño, los que serán el punto de arranque donde se faculta a los ejecutivos de nivel alto, medio y bajo de acuerdo a su participación en la determinación de funciones, actividades, estrategias, acciones y políticas orientados a alcanzar estos objetivos, los que pueden ser definidos a corto, mediano o largo plazo.

Para los tomadores de decisiones, es importante la rentabilidad del negocio de manera que supere el costo de capital y que le permita incrementar su valor de mercado. De igual manera es importante considerar la seguridad en la eficacia de cada una de sus decisiones, las cuales deberán ser evaluadas por su visión estratégica, su objetividad, su gestión y los resultados obtenidos, todo esto en base a las políticas y valores de la organización y su orientación a la aplicación de las leyes y regulaciones, a la definición de los derechos, equidad, justicia de lo que es aceptable por parte de los individuos que conforman la entidad.

En este aspecto, la evaluación de los directivos, en su rol de administradores, la responsabilidad del consejo corporativo, los comités y los funcionarios de alto nivel, requieren del establecimiento de programas que favorezcan una evaluación objetiva, que permita la definición de un esquema de remuneraciones y compensaciones adecuadas, de manera que respondan a los intereses de los diferentes *stakeholders*.

### VI.1. Consideraciones para la evaluación de los altos directivos

Existen un gran número de razones por las cuales se requiere realizar el proceso de evaluación del personal en cargos relevantes, en el caso de estas funciones, la selección de cualquiera de los métodos que han sido mencionados pueden ser utilizados para la evaluación del desempeño de los altos directivos, pero en este aspecto es muy importante considerar la sensibilidad de estos ejecutivos.

La evaluación también es útil para atender aspectos relacionados con:

1. La selección de un candidato que pueda cubrir algún puesto relevante dentro de la empresa y como parte del proceso de contratación, por búsqueda directa de candidatos o mediante “algún tercero”, en las últimas etapas para la toma de decisiones de contratación, donde se requiere enfocarse en la evaluación de las competencias directivas y de su potencial de gestión.

2. En el momento en el que se identifica a algún candidato interno de la organización, donde la evaluación servirá para que pueda demostrar que será capaz de ocupar funciones de mayor responsabilidad. En el caso del proceso de promoción, este proceso permitirá determinar el potencial real del candidato, para el puesto pretendido.
3. Como parte del proyecto de Plan de Carrera, de manera que la evaluación de desempeño permita proporcionar información sobre el potencial real del candidato, para que pueda irse preparando para que en su momento pueda asumir el puesto al que se le ha proyectado.

En el proceso de evaluación de desempeño de los directivos se requiere que esté alineado a la definición del puesto, no solamente considerando las competencias requeridas para el mismo, sino que se requiere evaluar también aspectos relacionados con la gestión, el nivel de identificación con el puesto y la empresa, el interés demostrado en el apego con la misión, los valores y el logro de los objetivos planteados.

La evaluación del desempeño de la alta dirección deberá comprender entre algunos aspectos los relacionados con:

- Procesos en la gestión, en este aspecto se incluyen aspectos relacionados con el estilo de dirección y/o liderazgo en el desempeño del puesto el cual influye sobre las personas así como en el manejo de los recursos materiales, económicos y sociales.
- La respuesta a las implicaciones del puesto, como puede ser la movilidad para la atención de aspectos específicos del mismo, número de días asignados a la atención de estos asuntos, la efectividad de los viajes, etc.
- Manejo de las relaciones implicadas en el puesto, las cuales pueden ser personales, profesionales, políticas, de negocios, tanto internas como externas, que contribuyan al beneficio de la empresa

Entre los métodos más utilizados para este nivel se encuentran: La evaluación integral de 360°, la evaluación del desempeño de la gestión y/o los que se encomienden de manera específica a los consejeros independientes para tal fin, ya que a través de éstos se puede evaluar competencias y desempeños desde diferentes enfoques, haciendo este proceso más objetivo y transparente y buscando que la evaluación sea certera, objetiva y completa (incluyendo entre otros aspectos los relacionados con el “*dark side*”, trato de la gente, manejo de equipos de trabajo, relaciones con clientes y proveedores, la promoción de los valores, políticas y procedimientos de la entidad).

## VI.2. Esquemas de compensaciones para niveles directivos

La definición de los criterios sobre el desempeño de la Dirección General, de los funcionarios y de los puestos relevantes, permitirá el establecimiento de un “paquete de compensaciones” acordes a sus facultades y responsabilidades. Dentro de la estructura organizacional deberá ser reconocido el valor relativo del puesto, debiendo existir competitividad externa e interna en la compensación y los instrumentos de evaluación del desempeño para estas funciones, de manera que permita el logro de los objetivos de la organización y la creación de valor a largo plazo para ésta.

De manera específica, las funciones de los altos directivos deben ser compensadas de acuerdo a su relativo dentro de la organización y el nivel de desempeño y responsabilidad que ellos asumen y en este aspecto

- existe a la fecha un sistema que ha sido adoptado desde los principios de los años 70’s del siglo pasado,
- para la determinación de las compensaciones o incentivos propios de este nivel y las condiciones de



retribución, tanto fija como variable y/o beneficios sociales asociados al puesto (seguros, tipo de vehículo, dietas, coberturas familiares, "stock options", participación en acciones, etc.).

Las compensaciones que se asignan por concepto de desincorporación ya sea planeada, o por mutuo acuerdo, pueden estar pactadas a partir de: identificar la relación con el valor de la antigüedad en el puesto, en el momento de la selección del candidato mediante el plan denominado "parachute" (que permite a los ejecutivos poder dirigir y tomar decisiones sin estar temerosos por el riesgo de ser despedidos por su estilo de gestión), en ocasiones se tiene contemplado planes de *Outplacement* que se pueden ofrecer por un tiempo determinado.

## CAPÍTULO VII. CONSIDERACIONES PARA LOS CONSEJEROS



Mediante la participación entre el Consejo de Administración y los Comités, conformados por distintos consejos, es donde se determina la estrategia a seguir para la empresa y las acciones para que sea posible el vigilar la operación de ésta.

Los consejeros pueden ser:

- Relacionados, esto es, de representantes directos de los titulares, siendo ellos mismos quienes los nombran y evalúan.
- Independientes o no relacionados, los que para su selección y nombramiento deberán ser aprobados por la asamblea.

Los consejeros serán considerados independientes cuando se encuentren en los siguientes supuestos:

Sean empleados, directivos o familiares de los socios y empleados de la sociedad.

Tengan influencia significativa y/o poder de mando sobre los directivos de la empresa.

Sean asesor, socio o empleado de firmas que den asesoría a la empresa o sus afiliadas y que sus ingresos dependan significativamente de esta relación contractual

Sea cliente, proveedor, deudor o acreedor de la empresa de manera directa o indirectamente.

A partir de ese momento podrán participar en el proceso de incorporación, y es donde se definen las pautas de trabajo y responsabilidades que asumirán.

Existen algunos criterios para la selección de consejeros teniendo entre estos:

- Contar con preparación académica y/o profesional
- Disponibilidad de tiempo para atender los asuntos inherentes a las responsabilidades asumidas
- El prestigio moral y/o reputación de los que fungen como consejeros
- Experiencia y capacidad en la naturaleza y tipo de operaciones de interés para la empresa.

- Experiencias previas como consejeros y/o como directivos de empresas
- Relaciones con entidades y personas.

Los consejeros pueden recibir o no retribución, y esto es debido a que en ocasiones se considera que su participación es por invitación y este nombramiento se da por el reconocimiento de su trayectoria profesional, sin embargo, esta función es de alta responsabilidad y requiere de aptitudes de alto nivel de desempeño, por lo que dependerá del pleno del Comité para la definición de políticas de retribución a los Consejeros.

El consejo de Administración puede ayudar a la Asamblea de accionistas a integrar a los grupos de consejeros, a definir el trabajo a realizar por ellos, en la definición de los criterios para la compensación de los consejeros, así como la remoción y nombramiento de los mismos.

Sin embargo, también en el consejo puede encontrarse las facultades de la evaluación, así como de renovación de sí mismo.

En cuanto a la evaluación de los consejeros se considera que esta debe realizarse cuando menos una vez al año y bajo las consideraciones de:

- Grado de cumplimiento de responsabilidades y atribuciones
- Resultados obtenidos a partir de la definición de objetivos
- Cumplimiento del programa definido para el periodo señalado.
- Grado de satisfacción de la asamblea.

Para la evaluación individual de cada uno de los consejeros se consideran como criterios:

- El grado de compromiso
- Dedicación
- Valor de su contribución a la empresa

No existe un tiempo definido para la permanencia de los consejeros, por lo que dependerá de su desempeño en sus funciones, la relación que mantenga con la Alta Dirección y entre los mismos consejeros, para que se mantenga en el cargo.

## **CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES**



- Los resultados por la gestión de la empresa, deben ser presentados bajo los conceptos de Rendición de Cuentas y Transparencia con la finalidad de asegurar la confianza de los inversionistas en las distintas empresas.
- El reconocimiento a los directivos y altos funcionarios por su desempeño y orientación de las acciones relacionadas con su toma de decisiones, debe ser reconocida.



- Se requiere mayor apego a las publicaciones de instituciones internacionales que han emitido diversas regulaciones con relación al aspecto de Evaluación y Compensación de los altos directivos y consejeros, de manera que se logren los objetivos establecidos para el Gobierno corporativo.
- Existen diversas regulaciones que han sido establecidas a partir de la emisión y aprobación de distintas actas y/o leyes principalmente en Estados Unidos y que se han generado a partir de las lagunas existentes, que han conducido a los mercados financieros a situaciones de crisis, principalmente durante los últimos años, afectando a todas las economías del mundo.
- La percepción de la sociedad y de diversos grupos de interés es que las compensaciones de los altos ejecutivos son desproporcionales y poco equitativas, ha generado inconformidad en la sociedad<sup>1</sup>.
- En México hay una ausencia en materia de regulaciones relacionadas con la evaluación a directivos y personal en funciones relevantes, de manera que resulta muy complejo definir una adecuada política para la administración de la compensación por la responsabilidad asumida y el desempeño de estos cargos al agregar valor de manera sustentable a la organización, a mediano y largo plazo.

## REFERENCIAS



French Wendell; Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Ed. Noriega, Limusa; México, 1991

Morales Arrieta J. A, Velandia Herrera N. F; *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*; McGraw Hill; México, 2003.

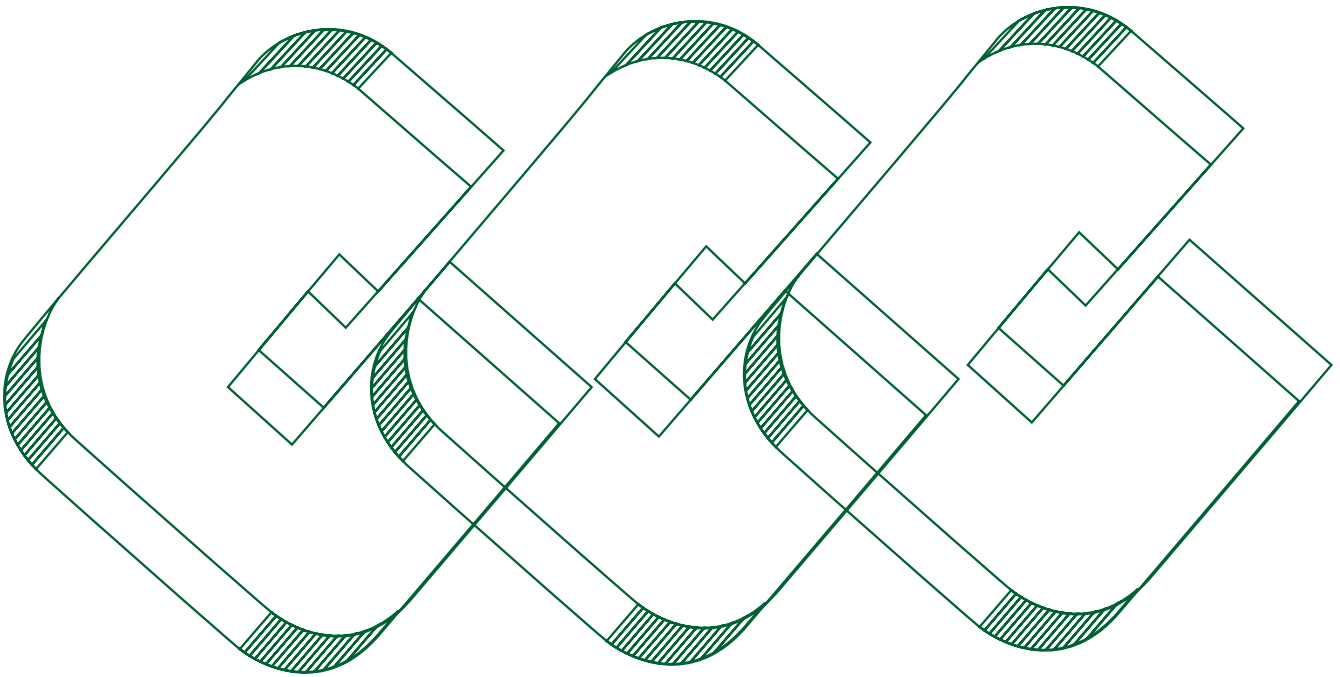
IMEF, IPADE, KPMG; *Hacia una empresa más profesional e institucional. Gobierno Corporativo en México*. IMEF, México, 2009

PWC, Instituto Tecnológico de Monterrey, IMEF. *Mejores prácticas financieras de las empresas en México*, IMEF, México, 2009

Deloitte Boletín Gobierno corporativo. Nuevas normas de Gobierno corporativo NYSE y NASDAQ. 2004. En: [http://www.deloitte.com.mx/boletin\\_clientes/boletin\\_gobierno\\_corporativo/DOCUMENTS/Boletin%20Gobierno.pdf](http://www.deloitte.com.mx/boletin_clientes/boletin_gobierno_corporativo/DOCUMENTS/Boletin%20Gobierno.pdf)

Deloitte Boletín Gobierno corporativo. Resumen de las principales obligaciones y responsabilidades del consejo y sus miembros contenidas en la ley. Octubre 2005. En: [http://www.deloitte.com.mx/boletin\\_clientes/boletin\\_gobierno\\_corporativo/DOCUMENTS/oct/resumen\\_responsabilidades.pdf](http://www.deloitte.com.mx/boletin_clientes/boletin_gobierno_corporativo/DOCUMENTS/oct/resumen_responsabilidades.pdf)

1. *Ethics Resource Center*; "What's a Bailed Out Banker Really Worth?" by Steven Brill, The New York Times, <http://www.nytimes.com/2010/01/03/magazine/03Compensation-t.html>



# COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS COORPORATIVAS

## SUBCOMITÉ ACADÉMICO

### Miembros del Subcomité:

Mtro. Nicolás H. Cuellar Romo (Presidente)  
Vicerrectoría  
Escuela Bancaria y Comercial

Dr. Juan Alberto Adam Siade  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

Mtro. Ignacio José Martín Cacho de la Riva  
Facultad de Negocios  
Universidad La Salle

Mtra. Norma Cano Olea  
Escuela Superior de Comercio y Administración, Sto. Tomás  
Instituto Politécnico Nacional

MBA Antonio Castro D'Franchis  
Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Panamericana

Dr. Luis E. De Gárate Pérez  
Departamento de Contabilidad y Finanzas  
Universidad de Monterrey

Dr. Jorge Fabre Mendoza  
Escuela de Negocios  
Universidad Anáhuac México Sur

MBA Sylvia Meljem Enríquez de Rivera  
Departamento Académico de Contabilidad  
Instituto Tecnológico Autónomo de México

Mtra. María Caridad Mendoza Barrón  
Licenciatura en Contaduría Pública  
Universidad Iberoamericana

Mtro. Jaime Sanchis Cuevas  
Escuela Superior de Comercio y Administración,  
Unidad Tepepan  
Instituto Politécnico Nacional

### Secretariado

Mtra. Cristina Carrasco Ledesma  
Campus Dinamarca y Empresa  
Escuela Bancaria y Comercial

### Con la participación de:

C.P. María Caridad Mendoza Barrón

Lic. José Pontones  
Departamento de Estudios Empresariales

### Invitados al Subcomité:

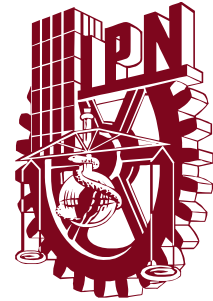
C.P.C. Carlos A. Carpy Morales  
Escuela Superior de Contaduría y Administración,  
Unidad Santo Tomás  
Instituto Politécnico Nacional

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

C.P. Mario de Agüero A.  
Departamento de Contaduría y Administración  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

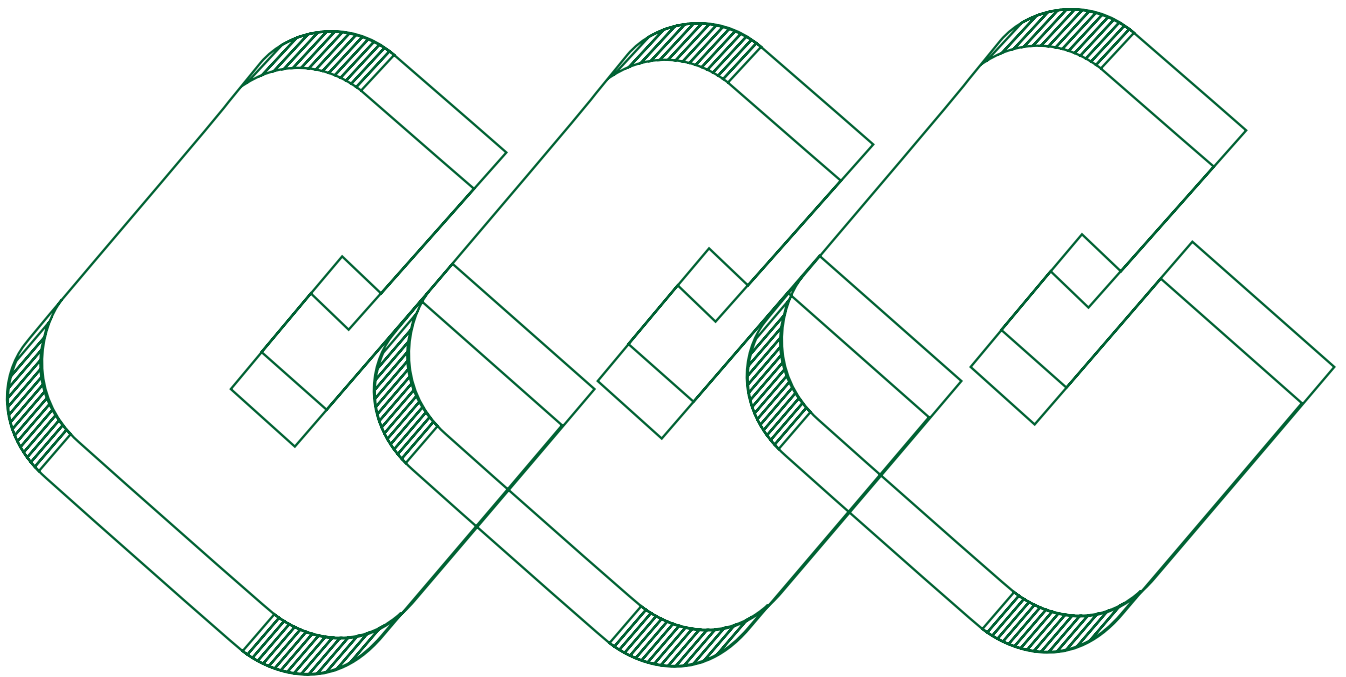
L.C. José Lino Rodríguez Sánchez  
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas  
de Contaduría y Administración  
(ANFECA)

**COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS  
SUBCOMITÉ ACADÉMICO**





**consejo coordinador empresarial**





**consejo coordinador empresarial**

[www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx) / [cmpe@cce.org.mx](mailto:cmpe@cce.org.mx)