



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO*

“EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DEL GOBIERNO
CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS MEXICANAS”

TESIS

Para obtener el Grado de

Maestra en Administración

PRESENTA:

ROSALÍA LUCÍA FLORES MENDOZA

Puebla, Pue., 24 de noviembre de 2016

M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: "**EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS MEXICANAS**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ROSALÍA LUCÍA FLORES MENDOZA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 24 de octubre de 2016

DR. MIGUEL ÁNGEL CERVANTES PENAGOS.



M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

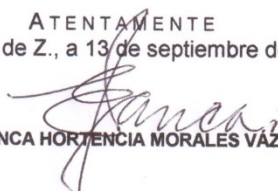
Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: "**EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS MEXICANAS**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ROSALÍA LUCÍA FLORES MENDOZA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 13 de septiembre de 2016


DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ.



M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **"EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS MEXICANAS"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ROSALÍA LUCÍA FLORES MENDOZA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 24 de octubre de 2016


DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ



M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

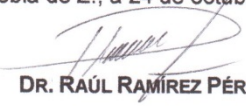
Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Lector** de la tesis denominada: **"EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS MEXICANAS"**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ROSALÍA LUCÍA FLORES MENDOZA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 24 de octubre de 2016


DR. RAÚL RAMÍREZ PÉREZ.





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/108/16
Asunto: Digitalización de Tesis

C. ROSALÍA LUCÍA FLORES MENDOZA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS MEXICANAS”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”
H. Puebla de Z., 16 de noviembre de 2016

M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director



60
AÑOS DE
AUTONOMÍA
UNIVERSITARIA

cc.p. SIEP
ECA

Facultad
de Contaduría
Pública

Bldv. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

Dedicatoria.

A mi familia, en especial a mis hijos Esmeralda y Óliver, por el tiempo que les quité, sus abrazos y frases de estar orgullosos de mí, fueron y son mi mayor aliciente. Estoy comprometida con Ustedes eternamente, y aprovecho la ocasión para repetirles que son el mayor premio que la vida me ha dado.

RESUMEN

Desde los estudios de la Jensen y Meckling (1976), se ha dado cuenta de la existencia de los problemas de agencia que sufren las corporaciones, provocados por la utilización de agentes administradores quienes imbuyen a los propietarios la incertidumbre de no saber si su actuación se apega a los intereses de los accionistas o si los administradores actuarán en beneficio propio. De ahí la necesidad de aportar una herramienta de solución -de manera especial-, para las sociedades anónimas mexicanas que por su crecimiento, han dejado de ser familiares. Esta propuesta se refuerza con los instrumentos de control y vigilancia de la alta dirección de las empresas y con los principios de Gobierno Corporativo sugeridos por los Códigos de Mejores Prácticas Corporativas, donde se requiere la utilización de un Consejo de Administración que tome decisiones en pleno, así como a través de comités, a quienes los modelos imperantes de gobernanza corporativa les han asignado, entre otras funciones, la de *Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación*. Este estudio exploratorio, con un diseño no experimental longitudinal utilizando la técnica de cuestionario dirigido, pretende eliminar la falta de claridad y precisión con la que los modelos de Gobierno Corporativo describen las funciones de los comités que lo integran, identificando las formas como las sociedades anónimas mexicanas evalúan el desempeño de su gobierno, el órgano que lo lleva a cabo y su apego a las técnicas de evaluación de la alta dirección de la empresa recomendados doctrinalmente para resolver el problema identificado.

ABSTRACT

From the studies of Jensen and Meckling (1976), they have noticed the existence of agency problems suffered by corporations, caused by the use of managerial agents who imbue the owners with the uncertainty of not knowing if their performance is in the interests of the stakeholders or whether the directors will act for their own benefit. Hence, the need to provide a solution tool - in a special way - for Mexican corporations that, due to their growth, are no longer familiar. This proposal is supported by the control and supervision instruments of the top management of companies and with the principles of Corporate Governance suggested by the Codes of Best Corporate Practices. That Code requires the use of a Board of Directors that takes decisions in full, as well as through committees, to which the prevailing models of corporate governance have assigned them, among other functions, Nominations, Remunerations and Evaluation. The exploratory study, with a non-experimental longitudinal design using the directed questionnaire technique, aims to eliminate the lack of clarity and precision with which the Corporate Governance models describe the functions of the committees that comprise it. The study helps to identify the forms as corporations Mexicans evaluate the performance of their government, the body that carries it out and their adherence to the techniques of evaluation of the company's top management recommended doctrinally solving the identified problem.

CONTENIDO

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Justificación.....	3
1.3 Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos particulares.....	3
1.4 Preguntas de investigación	4
1.5 Hipótesis	5
1.6 Variables.....	5
1.7 Diseño metodológico	5
1.8 Alcances y limitaciones	6
1.8.1 Alcances.....	6
1.8.2 Limitaciones	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Sociedad anónima	9
2.1.1 Generalidades	9
2.1.2 Historia.....	12
2.1.3 Órganos de gobierno.....	17
2.1.3.1 Asamblea general de accionistas	18
2.1.3.2 Consejo de Administración	20
2.1.3.2.1 Historia.....	22
2.1.3.2.2 Funciones	24
2.1.3.2.3 Integración.....	27
2.1.3.2.4 Comités.....	28
2.1.3.3 Consejo de vigilancia	30
2.2 Gobierno corporativo	33
2.2.1 Concepto	33
2.2.2 Teoría de la agencia.....	33
2.2.3 Historia.....	38

2.2.3.1 Enron	38
2.2.3.2 Parmalat	39
2.2.3.3 WorldCom	40
2.2.3.4 Lehman Brothers	41
2.2.3.5 Mexicana de Aviación	43
2.2.4 Principios de Gobierno Corporativo	49
2.2.5 Ley Sarbanes Oxley	53
2.2.6 Códigos de mejores prácticas corporativas	55
2.2.7 Comités	59
2.2.7.1 Estructura	60
2.2.7.1.1 Integración	60
2.2.7.1.1.1 Consejeros independientes	61
2.2.7.1.1.2 Consejeros dependientes	64
2.2.7.1.2 Duración	67
2.2.7.1.3 Separación de consejeros	67
2.2.7.2 Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación	68
2.2.7.3 Comité de Auditoría	70
2.2.7.4 Comité de Planeación y Finanzas	72
2.3 Nominaciones, remuneraciones y evaluación	73
2.3.1 Función de nominación	73
2.3.1.1 Competencias	74
2.3.1.2 Competencias directivas	77
2.3.1.3 Competencias de los consejeros	78
2.3.2 Función de remuneración	81
2.3.2.1 Remuneración	82
2.3.2.2 Compensación	83
2.3.2.2.1 Aspecto legal de las compensaciones.	85
2.3.2.2.2 Planes de compensación	87
2.3.2.2.3 Problemas de las compensaciones.	89
2.3.2.3 Reconocimiento	94
2.3.3 Función de evaluación	98
2.3.3.1 Historia	100
2.3.3.2 Evaluación del desempeño	102

2.3.3.3 Enfoques de evaluación	106
2.4 Evaluación al desempeño estratégico	107
2.4.1 Responsables.....	108
2.4.1.1 Director General o Gerente.....	109
2.4.1.2 El departamento de recursos humanos.....	110
2.4.1.3 Accionistas.....	111
2.4.1.4 Autoevaluación	113
2.4.1.5 Evaluación de 360 grados.....	115
2.4.1.6 El equipo de trabajo	117
2.4.1.7 Evaluación hacia arriba	118
2.4.1.8 El Comité de Nominaciones y Remuneraciones como evaluador ..	119
2.4.2 Proceso de medición.....	120
2.4.2.1 Objeto de medición	120
2.4.2.2 Aplicación de la medición.....	122
2.4.2.3 Interpretación	123
2.4.3 Métodos de evaluación del desempeño.....	124
2.4.3.1 Escalas gráficas.....	126
2.4.3.2 Elección forzada	128
2.4.3.3 Investigación de campo.....	129
2.4.3.4 Método de los incidentes excepcionales	130
2.4.3.5 Listas de verificación.....	131
2.4.3.6 Evaluación participativa por objetivos	132
CAPÍTULO III. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	134
3.1 Origen, apertura y creación	134
3.2 Estructura organizacional	135
3.2.1 Órganos obligatorios	135
3.2.2 Órganos opcionales.....	135
3.3 Modelos y procesos existentes.....	136
3.3.1 Modelo KPMG	136
3.3.2 Modelo internacional	137
3.3.3 Modelo mexicano.....	137
3.3.4 Modelo mexicano para pequeñas y medianas sociedades anónimas..	139
3.4 Situación actual	141

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	143
4.1 Tipo de investigación	143
4.2 Método, técnica e instrumento	144
4.3 Análisis e interpretación de datos	149
CAPÍTULO V. PROPUESTA.....	156
REFERENCIAS	167
SIGLAS	174

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1 Planteamiento del problema

Uno de los principales problemas que se presentan en las Sociedades Anónimas es el uso de agentes administrativos, sobre todo en aquellas que han dejado de ser familiares dado su crecimiento.

La agencia es un contrato explícito, en el que una de las partes, denominada agente o factor, se compromete a llevar a cabo determinadas acciones mercantiles en beneficio de la parte contratante conocida como principal o propietario, mediante un clausulado explícito que incorpora delegación de autoridad para que el agente tome decisiones en nombre del principal, e inclusive, lo comprometa jurídicamente (Jensen y Meckling, 1976; Palacín 1997).

El problema principal radica que como en todo contrato, cada parte de la relación de agencia perseguirá maximizar su propia utilidad, en consecuencia, los intereses de las dos partes no siempre coinciden, pues el agente no actúa en todas las ocasiones de la manera más ventajosa para el principal (Jensen y Meckling, 1976).

Los problemas de agencia, se derivan en su mayoría de situaciones de información asimétrica, esto quiere decir que si bien el principal puede definir objetivos precisos para que el agente los cumpla, carece de la información necesaria para poder relacionar con exactitud las decisiones del agente con los resultados obtenidos (Valdaliso y López, 2000; García-Soto, 2003). Dado que el agente dispone de información privilegiada sobre determinados asuntos que no son observables por el principal, en consecuencia en ocasiones realiza acciones no éticas con el fin de maximizar su utilidad sin el conocimiento de su contraparte, y en el peor de los casos, en detrimento de aquella (Arrow, 1991).

Se tienen como ejemplo los escándalos financieros internacionales y la quiebra de instituciones financieras mexicanas, estadounidenses y europeas, que han llevado a inversionistas, empresarios, gobiernos y profesionales de la administración y la auditoría a centrar su atención en nuevos instrumentos de control y vigilancia en la alta dirección de las empresas y en la estructura de gobierno de dichas sociedades.

Uno de los sistemas emergidos de los estudios realizados sobre tales instrumentos, es el *Gobierno Corporativo*, comúnmente aplicado a las sociedades anónimas, y cuyo Consejo de Administración funciona en pleno y –por recomendaciones internacionales– a través de comités, a quienes los modelos imperantes de gobernanza corporativa, les han asignado diversas funciones.

A la falta de claridad y precisión con la que los modelos de Gobierno Corporativo describen las funciones de los comités que lo integran, se suma que en México no se percibe la sensibilidad por parte del Consejo de Administración de permitir la evaluación de su propio desempeño. Por ello cobra relevancia la necesidad de encontrar un mecanismo que disminuya el riesgo de malos manejos en la administración de las empresas por parte de la alta dirección, objetivo de este trabajo, que pretende –asimismo– enfocar la investigación a identificar las formas como las sociedades anónimas mexicanas evalúan el desempeño de su gobierno dentro de su proceso de vigilancia y cuál es el órgano que lo lleva a cabo.

Por ello esta investigación se centrará en el estudio de los comités que integran el Consejo de Administración de las sociedades anónimas mexicanas, para comprobar si los modelos internacionales de Gobierno Corporativo y las técnicas de evaluación de la alta dirección de la empresa recomendados doctrinalmente, son aplicados en México para resolver el problema identificado.

1.2 Justificación

Varios autores sobre el tema de Gobierno Corporativo mencionan la función de evaluación como una de las más importantes herramientas de vigilancia del desempeño; pero no establecen el mecanismo ni los puntos específicos a evaluar. Por ello, este estudio pretende identificar los aspectos estratégicos de la alta dirección de una sociedad anónima mexicana que deben ser evaluados y los procedimientos para efectuarlo, según los estudios de Gobierno Corporativo, todo con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Identificar los mecanismos de la evaluación del desempeño estratégico de la alta dirección de la empresa, recomendadas por los estudios de Gobierno Corporativo y medición estratégica, precisando las funciones del órgano a quien le corresponde ejecutarla para disminuir los problemas de agencia de las sociedades anónimas mexicanas.

1.3.2 Objetivos particulares

- a) Buscar y obtener el conocimiento teórico disponible sobre evaluación del desempeño de la alta dirección de la empresa en las sociedades anónimas y su Gobierno Corporativo.
- b) Analizar la evolución histórica de las sociedades anónimas mexicanas.
- c) Conocer la integración y funciones de los órganos de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas en México.
- d) Conocer la perspectiva histórica, normatividad que lo rige, integración y relación del Gobierno Corporativo con las sociedades anónimas.
- e) Obtener información de las sociedades anónimas, para conocer los métodos de evaluación del desempeño estratégico de la alta dirección de la empresa, los resultados obtenidos dentro del funcionamiento de su

sistema de Gobierno Corporativo y el órgano al que le corresponde ejecutarla en las sociedades anónimas.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Existe conocimiento teórico disponible sobre la evaluación del desempeño de la alta dirección de la empresa de las sociedades anónimas?
- ¿Cuál ha sido la evolución histórica de las sociedades anónimas mexicanas?
- ¿Cómo se integran los órganos de gobierno de una sociedad anónima mexicana?
- ¿Cuáles son las funciones de los órganos de gobierno de las sociedades anónimas mexicanas?
- ¿Qué es el Gobierno Corporativo?
- ¿Cuál ha sido la evolución histórica del Gobierno Corporativo?
- ¿Cuál es la normatividad que rige al Gobierno Corporativo?
- ¿Cómo se integra un sistema de Gobierno Corporativo?
- ¿Qué relación tiene el Gobierno Corporativo con las sociedades anónimas mexicanas?
- ¿Las sociedades anónimas mexicanas realizan su evaluación al desempeño de la alta dirección de la empresa dentro de un sistema de Gobierno Corporativo?
- ¿Cuáles son los métodos de evaluación al desempeño de la alta dirección de la empresa dentro del sistema de Gobierno Corporativo que utilizan las sociedades anónimas mexicanas?
- ¿Cuáles son los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño de la alta dirección de la empresa dentro del sistema de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas mexicanas?

- ¿Cuál es el órgano encargado de ejecutar la evaluación del desempeño de la alta dirección de la empresa dentro del sistema de Gobierno Corporativo en las sociedades anónimas mexicanas?
- ¿Cuál es la teoría de la agencia y cuáles son los problemas que provoca?
- ¿Las sociedades anónimas mexicanas tienen problemas de agencia?
- ¿Los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño de la alta dirección de la empresa dentro del sistema de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas mexicanas, reducen o eliminan los problemas de agencia?

1.5 Hipótesis

Hipótesis 1: Existen metodos de evaluación del desempeño estratégico de la alta dirección de las sociedades anónimas mexicanas dentro un sistema de Gobierno Corporativo, y corresponde al comité de nominaciones y remuneraciones ejecutar tal evaluación, razón que resulta suficiente para su éxito y expansión.

Hipótesis 2: La evaluación al desempeño de la alta dirección de las sociedades anónimas mexicanas, dentro de un sistema de Gobierno Corporativo, disminuyen o eliminan los problemas de agencia.

1.6 Variables

1. Independiente: Funciones sujetas a la evaluación.
Dependiente: Técnica de evaluación.
2. Independiente: Evaluación del desempeño.
Dependiente: Remuneración.

1.7 Diseño metodológico

El tipo de estudio será exploratorio, con un diseño no experimental longitudinal, comparativo en dos momentos, al inicio y al final de la investigación, utilizando la técnica de cuestionario dirigido. La investigación concluirá como un estudio

descriptivo, enriqueciendo la información existente y sugiriendo un modelo claro y práctico de evaluación al desempeño dentro de un sistema de Gobierno Corporativo y los metodos de compensación inherentes.

1.8 Alcances y limitaciones

1.8.1 Alcances

La investigación pretende realizar un estudio exploratorio revisando la literatura existente sobre la evaluación al desempeño de la alta dirección, en el periodo de 2015 a 2016, dentro de un sistema de Gobierno Corporativo; los sistemas de compensaciones utilizados para remunerar a sus miembros, así como las actividades establecidas para el comité de nominaciones, remuneraciones y evaluación que es propuesto por los estudios internacionales de Gobierno Corporativo, con la finalidad de conocer los modelos de evaluación existentes y, en su caso, proponer un modelo adecuado a las características de las sociedades anónimas mexicanas.

1.8.2 Limitaciones

- **Espacial:** Se estudiarán sociedades anónimas que tengan su domicilio social ubicado en la ciudad de Puebla.
- **Temporal:** El estudio que se pretende realizar consistirá en la revisión de literatura existente hasta 2016. De igual forma se considerarán todas las bases de datos y el marco teórico disponible en materia de Gobierno Corporativo, mejores prácticas corporativas, teoría de la agencia y *corporate governance* publicado a esa fecha. Las empresas sujetas a estudio serán las de la muestra elegida, constituidas legalmente antes de esa fecha que sigan en operación o no hayan sido liquidadas hasta agosto de 2016.

- **Recursos:** Se cuenta con recursos financieros propios necesarios para culminar con la investigación, para la adquisición de libros, artículos de investigaciones. Se dispone de equipo de cómputo para el trabajo con acceso libre a Internet, tesis, diarios, videos electrónicos y revistas.
- **Estratégicas:** Dada la dificultad para que el investigador tenga acceso a la información directa de alguna sociedad anónima mexicana que tenga implantado un sistema de Gobierno Corporativo, como han manifestado algunos autores quienes indican que tal sistema sólo es obligatorio en empresas que cotizan en bolsa, se propone que el instrumento de investigación se apegue al *Modelo de evaluación por expertos* de Eisner. Este investigador afirma que “sólo un experto que ha pasado toda una vida en el campo puede proporcionar evaluaciones mediante el uso sistemático de la sensibilidad perceptiva, la organización de la experiencia previa y la refinación de ideas perspicaces o intuiciones que serían imposibles de obtener de otra forma”.

Esta metodología combina la experiencia con la crítica; la experiencia constituye el medio a través del cual “las cuestiones de confiabilidad y validez pueden manejarse por la corroboración estructural (validación mutua de una parte de los datos por el resto, siendo sustentada la totalidad por las partes que la constituyen); y por la adecuación referencial (la existencia de una relación entre lo que dice el crítico y el objeto de su crítica)” (Bhola, 1992, p.45).

De tal forma que siendo los contadores públicos los expertos que tradicionalmente han participado en las evaluaciones financieras de la organización, pueden considerarse como sujetos dignos de confiabilidad y validez, por ello esta investigación considera a dichos profesionales como sujetos de aplicación alternativa del instrumento de investigación.

- **Tiempo:** Esta investigación tuvo un plazo de elaboración de seis meses, dividida en cuatro fases:

1. Investigación exploratoria.
2. Investigación descriptiva.
3. Investigación explicativa.
4. Investigación de campo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Sociedad anónima

2.1.1 Generalidades

La sociedad anónima (SA) es un ente que tiene una personalidad jurídica distinta de la de sus accionistas, por lo que actúa por medio de órganos de representación y de gestión interna. El concepto de SA cambia en cada país; la que no cotiza en bolsa está regulada en México por la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) (2015).

Asimismo, el artículo 1 de la Ley de Sociedades Anónimas (2004), la define como “el tipo de sociedad mercantil cuyo capital está dividido en acciones y se integrará por las aportaciones de los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales”. A su vez el artículo 1 de la Ley Sobre Sociedades Anónimas (2005) establece que “la SA es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables. La SA es siempre mercantil aun cuando se forme para la realización de negocios de carácter civil”. En México “es la sociedad mercantil que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones” (LGSM, artículo 87).

De las definiciones dadas, pueden desprenderse tres características básicas de la sociedad anónima: a) Denominación, b) Responsabilidad de los socios y c) División del capital social en acciones; para efectos del Gobierno Corporativo sólo las dos últimas son relevantes. Si bien en la sociedad anónima la responsabilidad de los socios se limita al pago de sus acciones, ello no significa que se desentiendan del fin y la forma como dichas acciones representan sus intereses;

por ello el clausulado del contrato de sociedad, llamado comúnmente estatutos sociales, es el mecanismo de regulación de la relación entre los socios que permite la adopción de decisiones conforme vayan siendo necesarias, determinadas mediante la actuación de los órganos creados por el legislador y especificados en su funcionamiento por dichos estatutos (Cervantes, 2014). Por todo ello, “la sociedad anónima es la entidad más avanzada de Gobierno Corporativo” (Larrea y Vargas, 2009, p.23).

A su vez, la Ley del Mercado de Valores (LMV) (2005) que inició su vigencia el 28 de junio de 2006 establece en su artículo 10, la existencia de tres tipos adicionales de sociedades anónimas: la sociedad anónima promotora de inversión (SAPI); la sociedad anónima de promoción de inversión bursátil (SAPIB) –que es realmente una variante de la primera– y la sociedad anónima bursátil (SAB). Esta última es la sociedad cotizada típica.

La SAPI es una sociedad intermedia entre la SA no cotizada y la SAB. La SAPI está diseñada para que las grandes y medianas empresas que nunca han considerado la posibilidad de cotizar, puedan iniciar una nueva forma de participación en el mercado bursátil. La SAPI se plantea como un esquema de incorporación gradual de las empresas al mercado de capitales, acercándolas a un comportamiento similar al de las SAB, para poder tener acceso al financiamiento de la bolsa y reconocer diversos derechos y convenios de sus accionistas. Las SAPI no están sujetas a la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, salvo que inscriban valores en el Registro Nacional de Valores (Larrea y Vargas, 2009). Una vez que una SA ha iniciado el camino como SAPI, el siguiente paso será solicitar la inscripción en el Registro Nacional de Valores, de las acciones o títulos de crédito, representativas de su capital social. En ese momento se convierte en una SAPIB.

Como indica el inciso b) de la fracción I del artículo 19 de la Ley del Mercado de Valores, la SAPIB podrá colocar valores en bolsa con o sin oferta pública, siempre que cumpla con los requisitos del artículo 20 de la Ley del Mercado de Valores. La SAPIB podrá gradualmente convertirse en una SAB en un plazo que no excederá de tres años contados a partir de que surta efectos la inscripción de sus acciones en el Registro Nacional de Valores. Es requisito previo, que exista un acuerdo extraordinario de la Asamblea General de Accionistas que apruebe la modificación de su denominación social para convertirse en una SAPIB, que podrá colocar en bolsa, con o sin oferta pública, las acciones representativas de su capital social.

Algunas características que diferencian a la SA no cotizada y estos tres regímenes especiales enunciados en la Ley del Mercado de Valores son relatados por Larrea y Vargas (2009):

1) La forma de transmisión de las acciones: en tanto que en una SA la transmisión se realiza mediante endoso, entrega de títulos e inscripción en el registro de acciones, en la SAB participa una institución para el depósito de valores –INDEVAL–.

2) La presentación de la información financiera: en la SA es de carácter anual, mientras que en la SAB la información es trimestral, anual, por cada vez que sea requerida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores o por la propia bolsa de valores o bien, cuando existan eventos relevantes para ser revelados.

3) *Gobierno Corporativo*: Se incluyeron derechos de minorías en la Ley del Mercado de Valores que contrastan con los de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Esta última señala porcentajes mayores que los exigidos a una SAB por los cuales un accionista minoritario tendría la posibilidad de ejercer un derecho, como la designación de un miembro del Consejo de Administración, así como la obligatoriedad de los Comités del Consejo de Administración.

2.1.2 Historia

Ha sido reconocida la importancia mundial de la sociedad anónima como la figura societaria más importante en el mundo. Gracias al surgimiento de la sociedad anónima el capitalismo ha permeado por el mundo y evolucionado a niveles insospechados hace unos cuantos siglos.

Del seno de la economía feudal surgió el capitalismo –etapa mercantilista–, que evolucionó luego hacia un capitalismo industrial –etapa librecambista– para, posteriormente, devenir hacia el capitalismo monopolístico y financiero –fase imperialista–.

La economía feudal descansó sobre la servidumbre utilizada en la agricultura y en la manufactura, y sus características eran la escasez y lo rudimentario de sus comunicaciones, dando como resultado una economía consuntiva, donde casi todo se pagaba en especie, y los productos que se obtenían, se consumían en el hogar o en la misma localidad; por lo que la escasez de dinero era muy grande.

La anarquía monetaria, los impuestos alcabalatorios, los diferentes sistemas de pesas y medidas existentes, la especulación con las monedas entorpecían el desarrollo de las transacciones locales o interlocales, por ello fue necesaria una evolución hacia el mercantilismo. Este tránsito pasó por varias etapas:

- *Política de depósitos.* Consistente en el nacimiento de un comercio intermediario, con funciones de comprar barato y vender caro, que consideraba a la ciudad como un centro comercial, no sólo de habitación.
- *Política de abasto.* En esta etapa los centros urbanos comienzan a fungir como entidades consumidoras, por lo que se comienza a crear la infraestructura, comercial y legal para satisfacerle los bienes necesarios para su subsistencia.

- *Política mercantilista.* Aquí es la nación la que es considerada como centro productor para la exportación casi en exclusiva. Es en esta etapa donde se hacen los primeros intercambios internacionales de mercancías, que continuaron las relaciones nacidas con otras regiones del mundo en grandes hechos históricos, como Las Cruzadas (1095-1270), que pusieron en contacto a los pueblos europeos con los asiáticos. El mercantilismo aprovechó también los lazos establecidos principalmente por la marina mercante de los italianos (Torres, 2007).

La consecuencia de todo este derrotero fue la producción a gran escala y el nacimiento de la necesidad de administrar una gran cantidad de operaciones comerciales y de integrar diversos capitales para el logro de empresas cada vez más absorbentes de capital. Solución práctica de estos requerimientos es la sociedad por acciones, donde la sociedad anónima es la líder.

La sociedad anónima surge por la evolución de otros tipos societarios, primero de la sociedad en nombre colectivo, donde los socios eran responsables solidarios, subsidiarios e ilimitadamente de las deudas contraídas por la empresa. Después de la sociedad comandita –del italiano *acconciare*: fiar confiar– “en la que unos socios no responden sino del capital aportado, siendo indispensable que renuncien al derecho de administrar” (Lamus, 1922, p.16).

La siguiente evolución se dio al prescindirse del elemento personal de las sociedades, dando lugar a la preeminencia del capital, que está dividido en porciones denominadas acciones, de ahí que el nombre adoptado originariamente fue precisamente el de *sociedades por acciones*. Un antecedente histórico lo provee Tropolong, citado por Lamus (1922) quien dice que en los tiempos del pontificado del papa Paulo IV –1555 a 1559–, el arriendo de los impuestos de los

Estados Pontificios estaba dividido en acciones, como también lo estaba el Banco de Ginebra, fundado en 1407 y disuelto en 1799.

Pero el gran avance de las sociedades por acciones puede realmente establecerse al fundarse la Compañía Holandesa de las Indias Orientales – Vereenigde Oostindische Compagnie–, fundada el 20 de marzo de 1602 y disuelta en 1795, la posterior y exitosa Compañía Holandesa de las Indias Occidentales – West-Indische Compagnie– fundada en 1621. Ambas empresas esforzadas en tener presencia preponderante en un mundo, desde entonces, cada vez más competitivo, fueron propietarias de islas célebres: Manhattan, Aruba, Curaçao, Bonaire, Sint Maarten, Sint Eustatius, Saba y la continental Guayana Holandesa, hoy Surinam.

Inglaterra, potencia mundial vio en la sociedad por acciones una forma de hacer crecer su preponderancia, por ello fundó la Compañía Británica de las Indias Orientales (1600), The London Company, que con posterioridad se convirtió en The Virginia Company of London (1606) (Cervantes, 2014).

Lyon-Caen y Renault, citados por Lamus (1922), narran que en Francia existieron sociedades por acciones, no regidas por ordenanzas ni ninguna ley general, sino por edictos individuales que las autorizaban, con el beneficio de que los socios no eran responsables sino hasta la concurrencia de sus aportes y en las que las partes eran cesibles. Estas sociedades eran conocidas generalmente con el nombre de *compañías* y su edicto de creación contenía las reglas aplicables a la sociedad para la cual se dictaba. Curiosamente, la autoridad real tenía cierto derecho de intervención en los negocios, que normalmente tenían por objeto el comercio marítimo y la colonización. De esta manera Luis XIII autorizó las Compañías de San Cristóbal y de la Nueva Francia, que no tardaron en disolverse. Posteriormente con el gran ministro Colbert (1619-1683) se fundaron

dos de las compañías francesas de las Indias Occidentales y de las Indias Orientales, en las que el propio Rey y Colbert tenían una parte de las acciones.

Otras empresas fundadas esta vez por el Regente Felipe de Orleáns, sobrino de Luis XIV, entre 1715 y 1723, cuando el Rey Luis XV era menor de edad, fueron las Compañías del Canadá, de Santo Domingo –encargada de explotar a la actual Haití–, de la Bahía de Hudson –para comerciar pieles de castor–. Así, el 5 de mayo de 1716 también se publicó un edicto real que autorizaba al escocés John Law, junto a su hermano, a fundar el famoso Banco de Law y Compañía, cuyos billetes se aceptarían en pago de impuestos. Este último fue notorio porque sus acciones tuvieron un éxito que los llevó a tener un valor veinte veces más grande que el inicial.

Esta prosperidad ficticia –revelada en la famosa obra *Delirios populares, extraordinarios y la locura de las masas* (Volpi, 2013), publicada por primera vez en 1841 y que describe tres momentos históricos de especulación desbordada en Inglaterra, Francia y Holanda, ocurridos entre 1635 y 1720 y que guardan una extraordinaria similitud con sucesos actuales del mundo financiero– produjo primero, un desastre social y después un descrédito para todas las sociedades por acciones, que aparecían como el medio para practicar especulaciones financieras (Mackay, 2009). Por último, es notable que con la creación del napoleónico Código de Comercio Francés (1807) naciera también la sociedad en comandita por acciones.

En España son las Ordenanzas de Bilbao (1737) las que regularon las compañías mercantiles, sin que se estipulara el tipo social al cual se refería, pero que, por observación de Constans citado por Lamus (1922), por sus características debía tratarse de la sociedad en comandita. Estas Ordenanzas determinaban las formalidades para su constitución: constar en escritura pública, remisión de un testimonio al Prior y Cónsules de la Universidad y Casa de Contratación,

designación del socio que usaría la firma social, uso de la contabilidad y el juicio arbitral para dirimir las diferencias entre los socios.

Es hasta el Código Español de Comercio de 1829 cuando sí se clasifican las sociedades y se estipula la obligación de su inscripción en un Registro Mercantil. Además establece que para la sociedad por acciones se estableció que tanto la escritura constitutiva como los estatutos se sujetasen a la aprobación de un Tribunal de Comercio. No obstante esas prevenciones se consideraron insuficientes para evitar el agio y el fraude, por lo que en la Ley de 1848 y su Reglamento, aplicable a todas las sociedades por acciones, se exigió una autorización por ley o decreto real, que debía tomar en cuenta un informe realizado por el gobernador de la provincia donde la compañía preveía tener su domicilio, debiendo ser escuchada la diputación del Ayuntamiento de dicho lugar. Toda esta exigencia adicional no proveyó ningún beneficio, por lo que para el surgimiento del Código Español de 1885 tales requisitos fueron excluidos (Lamus, 1922).

La evolución de la sociedad por acciones a una sociedad anónima se dio por una reacción del mercado ante la necesidad de preservar la identidad de los accionistas. Cervantes (2014, p.11) explica que “La historia del anonimato de la sociedad anónima cobró particular impulso en la Inglaterra victoriana. En pleno apogeo del caucho, se creó en la Gran Bretaña la Sociedad Esclavista del Congo, denominada oficialmente como la Compañía Anglo-Belga del Caucho y la Explotación –Anglo-Belgian India Rubber and Exploration Company–, que tuvo por característica la explotación irracional de aquel árbol para producir el hule cada vez más indispensable en la sociedad industrial pujante. Sin embargo esa sociedad inescrupulosa basó sus utilidades en una explotación inhumana de los congolese, derivando en un genocidio que avergonzaría a los más pintados dictadores de siglos recientes. Delatados los hechos por visitantes, trabajadores y empleados de tal sociedad –Roger Casement, por ejemplo– los británicos, lejos de

repulsar las prácticas esclavistas, convinieron en utilizar el anonimato de la posesión de las acciones de tal sociedad mercantil, para seguir gozando de los dividendos económicos. Ganancias producidas a costa de millones de vidas, amén de las espaldas flageladas y sanguinolentas de un número similar de hombres, mujeres y niños de la jungla africana”.

2.1.3 Órganos de gobierno

La sociedad anónima en México tiene ciertas coincidencias en su estructura, con la sociedad anónima de otros países. La LGSM en México establece órganos obligatorios y órganos opcionales. Asimismo estipula la forma de su integración, operación, función y relación con otros órganos sociales.

Los órganos obligatorios de toda sociedad anónima son: el *órgano supremo*, encarnado en la Asamblea General de Accionistas; el *órgano de administración*, conformado o bien por el Consejo de Administración o por el Administrador Único; y el *órgano de vigilancia*, que puede ser representado por el Consejo de Vigilancia o el Comisario (Figura 3).

Como órganos opcionales, la LGSM permite a los *Gerentes* y, aunque no los menciona explícitamente, los *Comités* del Consejo de Administración, también lo son, para las sociedades anónimas no cotizadas en la bolsa de valores, porque para las que sí cotizan, sí existe obligatoriedad respecto de los Comités que desempeñen las funciones en materia de prácticas societarias y de auditoría, como lo establecen los artículos 22, fracción IV y 25 de la Ley del Mercado de Valores vigente. En esta ley bursátil, se prevé que “el Consejo de Administración, contará con el auxilio de uno o más comités que establezca para tal efecto” (Ley del Mercado de Valores, 2005).

2.1.3.1 Asamblea general de accionistas

La Asamblea General de Accionistas como órgano supremo de la sociedad, es la reunión de los accionistas, debidamente convocada, para deliberar y decidir por mayoría sobre determinados asuntos sociales que son puestos a su consideración y para los cuales es competente.

La Asamblea General de Accionistas tiene poder formal, dado por su posición en la cúspide de la sociedad anónima otorgada por la legislación mexicana, así como normalmente, en la de los países donde se reconoce tal figura jurídica. Ese poder formal se convierte en un poder coercitivo o remuneratorio, según se establezcan políticas que amenacen o impongan castigos, despidos, suspensiones, sanciones o degradaciones o, por el contrario, otorguen incentivos, recompensas, premios, comisiones o ascensos (Cervantes, 2014).

La Asamblea General de Accionistas tiene entre sus principales facultades la de aprobar los informes sobre el desempeño financiero y no financiero de la sociedad, así como tomar decisiones trascendentes para la vida de la empresa. En atención a los asuntos que debe conocer la Asamblea General de Accionistas, ésta puede reunirse en sesiones ordinarias o extraordinarias. Las ordinarias se reúnen, por lo menos una vez al año, para aprobar la administración del ejercicio social, aprobar estados financieros, designar o ratificar a los otros órganos sociales e inclusive fijar los emolumentos de los encargados de dichos órganos, si no se fijaron previamente en los estatutos sociales (Artículo 181, Ley General de Sociedades Mercantiles).

Las asambleas extraordinarias tienen por objeto acordar los asuntos que caen fuera de la normalidad de las operaciones sociales, por lo que asumen decisiones relativas a los aumentos o disminuciones del capital social, la transformación, fusión o escisión de la sociedad y, en general, la reforma a sus estatutos (Tabla 1).

Tabla 1
Facultades de la Asamblea General de Accionistas

Aspectos relacionados	Facultades específicas	Artículo legal
Con la información financiera y de gestión.	Discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores, tomando en cuenta el informe de los Comisarios y tomar las medidas que juzgue oportunas.	181, fracción I, LGSM.
Con las nominaciones y remuneraciones.	Nombrar al Administrador Único o al Consejo de Administración y a los Comisarios.	181, fracción II, LGSM
	Determinar los emolumentos correspondientes a los Administradores y Comisarios, cuando no hayan sido fijados en los estatutos.	181, fracción III, LGSM.
	Calificar la independencia de los consejeros.	26, LMV.
	Designar y/o remover de su cargo a los presidentes de los comités que ejerzan las funciones en materia de prácticas societarias y de auditoría.	43, LMV.
	Nombrar al Secretario del Consejo de Administración, cuando no sea designado por la mayoría de los integrantes de dicho órgano según lo establezcan los estatutos.	123, LMV.
Con el negocio en marcha.	Prorrogar la duración de la sociedad.	182, fracción I, LGSM.
	Disolver anticipadamente a la sociedad.	182, fracción II, LGSM.
	Cambiar el objeto de la sociedad.	182, fracción IV, LGSM.
	Cambiar la nacionalidad de la sociedad.	182, fracción V, LGSM.
	Transformar la sociedad en otro tipo societario.	182, fracción VI, LGSM.
	Fusionar la sociedad con otra.	182, fracción VII, LGSM.
	Efectuar cualquier otra modificación del contrato social.	182, fracción XI, LGSM.
Con el capital social.	Aumentar o reducir el capital social.	182, fracción III, LGSM.
	Emitir acciones privilegiadas.	182, fracción VIII, LGSM.
	Amortizar las propias acciones de la sociedad y emitir acciones de goce.	182, fracción IX, LGSM.
	Emitir bonos.	182, fracción X, LGSM.
Con responsabilidades legales.	Limitar la responsabilidad de indemnizar por daños y perjuicios ocasionados a la sociedad anónima bursátil, a sus subsidiarias, asociadas o afiliadas en las que tenga una influencia significativa, por la falta de diligencia de los miembros del Consejo de Administración, derivadas de: a) Actos que ejecuten. b) Decisiones que adopten. c) Omisiones al no sesionar legalmente. Siempre y cuando no se trate de actos dolosos, de mala fe, o ilícitos.	33 LMV.

Fuente: Elaboración propia, basada en Ley del Mercado de Valores (2005); Ley General de Sociedades Mercantiles (2015).

La LGSM señala que para que los acuerdos de las asambleas tengan validez, además de ser convocadas legalmente –por publicación en un periódico de gran circulación o mediante la forma como ordenen los estatutos–, debe asistir un mínimo de accionistas –o sus representantes debidamente acreditados– para que se considere legalmente instalada –*quórum de asistencia*–. También establece que los asuntos deben ser aprobados por una determinada mayoría de accionistas –quórum de votación–, cuya proporción dependerá del asunto a ser resuelto.

“Nunca debe ponerse en duda la legitimidad con que actúe la Asamblea General de Accionistas. Al hacerlo se estará desconociendo su poder y, por tanto, enfrentando un vértice del modelo exitoso de Gobierno Corporativo. Esta legitimidad no implica sumisión ni acatamiento sin crítica de las decisiones de la Asamblea, por el contrario, constituye el compromiso del Consejo de Administración de proveerla de otro poder sin el cual su papel quedaría trunco: el poder de la información” (Cervantes, 2014, p.106).

2.1.3.2 Consejo de Administración

La Asamblea General de Accionistas se complementa con otro órgano encargado específicamente de la ejecución de sus decisiones, a quien se le denomina *órgano de administración*. El órgano de administración bien puede ser individual o colegiado. En el primer caso la administración se encomendará a un *administrador único*; en el segundo, a dos o más administradores, que en su conjunto conforman un *Consejo de Administración* (Barrera-Graf, 1998; Ramírez, 2005) aunque ello dependerá de la legislación particular de cada nación.

En general, corresponde al órgano de administración dos funciones: la gestión, en las relaciones internas; y la representación de la sociedad, en las relaciones externas (Barrera-Graf, 1998; Sánchez-Calero y Sánchez-Calero, 2005; Trías, 2003).

La decisión de determinar el tipo de régimen de administración para una sociedad anónima le compete a los accionistas al momento en que firmaron su pacto social, o bien, con posterioridad, mediante el funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas. Esto se debe a que sólo mediante la escritura constitutiva o los estatutos, se puede atribuir el poder de representación a una persona o a varias, estas últimas como miembros del cuerpo colegiado denominado Consejo de Administración, para así determinar el régimen de actuación de tal órgano (Barrera-Graf, 1998; Ramírez, 2005; Sánchez-Calero y Sánchez-Calero, 2005).

Como bien afirma Arce (2010) el órgano de administración es ejecutivo y no deliberante como sí lo es la Asamblea General de Accionistas. A través de la gestión administrativa fluye toda la vida de la sociedad, por lo que el órgano de administración, además de ser necesario, es de carácter permanente, dado que despliega una actividad dirigida a la consecución de los fines sociales, que no se puede interrumpir, como sí lo hace la Asamblea General de Accionistas, que funciona periódicamente.

En el ámbito de Gobierno Corporativo no es aceptable el funcionamiento del órgano de administración bajo la modalidad del administrador único, dado que esta no es una figura jurídica extendida en los sistemas jurídicos del *common law*, pues es prácticamente una institución del ámbito del derecho neorrománico (Zárate, Martínez y Ríos, 1997), aunque existen casos, como el chileno, que los excluye totalmente. Así, por ejemplo, España (Reglamento del Registro Mercantil, artículo 124) y México (LGSM, artículo 143), consideran al administrador único en su legislación, otorgándole el poder de representación social a éste en su totalidad (Cervantes, 2014). Por lo anterior todos los modelos internacionales de Gobierno Corporativo prevén la existencia de un Consejo de Administración y no de un Administrador Único, lo que en la práctica hace que sean sólo las grandes empresas y una que otra mediana quienes utilicen un sistema de gobierno formal.

2.1.3.2.1 Historia

La historia del Consejo de Administración debe remontarse a la copia de la figura en los Consejos de los reinos europeos. Ya durante los reinados de los monarcas normandos, la Corona Inglesa fue asesorada por una corte real, compuesta por magnates, notables, clérigos y funcionarios de la Corona. Este cuerpo originalmente se ocupaba de asesorar al soberano sobre la legislación, la administración y la justicia. Poco a poco diferentes órganos fueron asumiendo funciones distintas dentro de la corte; así los tribunales se hicieron cargo de los asuntos de justicia, en tanto que el Parlamento se convirtió en el poder legislativo supremo del reino. De esta manera los tres siglos transcurridos entre las conquistas de los normandos y el reino de Ricardo II (1066-1376) son el periodo durante el cual las instituciones inglesas asumieron una forma que poco ha variado desde entonces y donde *The Privy Council* tuvo y ha tenido preponderancia. El Consejo ya constaba con cuarenta miembros en 1553, durante el reinado de Eduardo VI, hijo de Enrique VIII, que posteriormente se quedó integrado por uno de veinte, siete miembros eran plebeyos, dos obispos y once nobles. Con el paso del tiempo, este Consejo se convirtió en el Gabinete moderno (Dicey, 1887).

No es de extrañarse pues, que cuando surgieron las primeras sociedades anónimas, se haya pensado en el modelo real para instaurar su gobierno particular. Ya las empresas de comercio internacional inglesas denominadas *the Company of the Merchants of the Staple (1313)* y *the Company of Merchant Adventurers*, quien recibió su estatuto real del rey Enrique IV en 1407 –pero cuyas raíces van hasta la plena Edad Media, donde existen vestigios de 1216–, utilizaban una estructura de gobierno basada en un Consejo (Lingelbach, 1902).

Asimismo, Gevurtz (2004) da constancia de la evidencia de que *the East India Company, the Russia Company, the Eastland Company, the Levant Company, the*

Hudson's Bay Company, and *the South Sea Company*, utilizaban consistentemente consejos de gobierno.

En 1606, el rey Jaime I concedió los estatutos a dos empresas con fines de comercio y colonización de América del Norte: *The London Company* –que más tarde llegó a conocerse como *The Virginia Company*–, y *The Plymouth Company*. Cada compañía se componía de caballeros, mercaderes, aventureros y otras personas que los miembros originales de la empresa permitían unirse. Los estatutos prevén la gobernanza a través de dos tipos de consejos: un Consejo local de trece miembros nombrados por el rey y, al mismo tiempo, un denominado *Virginia Council*, también compuesto de trece miembros, residentes en Inglaterra y encargados de la gestión y dirección superior. Nótese que, si bien estas sociedades seguían un modelo de gobierno basado en una junta directiva, sus miembros no eran elegidos por los accionistas, sino por el soberano.

Posteriormente, *The Charter of the Corporation of the Governor and Company of The Bank of England*, según el cual se funda el banco central inglés en 1694, menciona a un *Court* constituido por veinticuatro miembros, veintidós de los cuales son llamados *Directors*, un *Governor* y un *Deputy Governor*. De esta manera ese estatuto es pionero en el uso del término *Directores*, donde también se señala a una *Court of Proprietors*, que es clara referencia a la actual figura de la Asamblea General de Accionistas, que los elegía cada año. Esta junta de propietarios funcionó hasta 1946, cuando el banco dejó de tener accionistas privados al ser nacionalizado (Gevurtz, 2004; Lees y Footman 2014).

Por otro lado, en los Estados Unidos de América (EUA), *The New York General Incorporation Act de 1811*, ley que iba dirigida a empresas de producción textil, vidriero, metalúrgico y de pinturas, establecía una sociedad anónima donde la capitalización estaba limitada a \$100,000.00 dólares y preveía una existencia limitada a veinte años. El voto delegado estaba permitido, respetando el principio

moderno de un voto por acción, sin limitación alguna. Asimismo delimitaba que los bienes e intereses de dicha sociedad serían administrados por nueve directores como máximo –llamados *trustees* en la ley– los que, excepto por el primer año, eran elegidos en el momento y lugar que indicaran los estatutos de dicha sociedad (Gevurtz, 2004; Kessler, 1940).

En México, el Código de Comercio promulgado por el presidente José de la Cruz Porfirio Díaz Mori en 1889 ya prevé el funcionamiento de un Consejo de Administración. Así, el artículo 188 establecía que “La administración de las sociedades anónimas será confiada a un Consejo de Administración y a uno o más directores. Las sociedades anónimas podrán nombrar Consejos consultivos fuera de su domicilio, los que tendrán las facultades de ejecución y administración que los Estatutos les confieran”. En adición, el artículo 190 prescribía que “Los miembros del Consejo de Administración serán nombrados por la Asamblea general de accionistas; sin embargo, en la primera vez pueden ser nombrados en la escritura pública de sociedad; pero siempre podrán ser reelegibles, salvo pacto en contrario”. También el artículo 192 de dicho Código de Comercio disponía que “El cargo de miembro del Consejo de Administración de una sociedad anónima, es personal, y nunca podrá desempeñarse por apoderado” (Código de Comercio, 1889). Fue hasta el 28 de junio de 1934 cuando se emitió la Ley General de Sociedades Mercantiles que derogó las disposiciones que sobre la materia regulaba el Código de Comercio porfiriano, ley que está vigente hasta la fecha.

2.1.3.2.2 Funciones

Siendo pues, que el órgano de administración es el ejecutor de las resoluciones de la Asamblea de Accionistas, tal y como lo afirma Podolsky (2003) el Consejo de Administración gobierna en lugar de la Asamblea General de Accionistas y, por tanto, cada consejero representa a los accionistas teniendo como objetivo primordial la de atender, vigilar y resguardar los intereses de dichos propietarios. Adicionalmente Gutiérrez, Lloréns y Aragón (2000) identifican tres funciones

esenciales del Consejo de Administración: Vigilar y controlar las decisiones y acciones propuestas por los directivos velando por los intereses de los accionistas; facilitar y/o asegurar la adquisición de recursos vitales para el éxito de la organización y como nexo de unión de la empresa con su entorno y por último, desarrollar una función de servicio, apoyando a la Dirección General en la toma de decisiones administrativas y de gestión lo cual incluye también una participación activa en la formulación estratégica (Tabla 2).

Tabla 2
Funciones del Consejo de Administración

Área	Función
Planeación estratégica	Definir la visión estratégica de la sociedad y asegurarse que esta se cumpla.
	Promover que la sociedad sea socialmente responsable y tome en cuenta a los stakeholders en la toma de decisiones.
	Declarar los principios éticos del negocio.
	Establecer las estrategias generales para la conducción del negocio de la sociedad y de las personas morales que ésta controle.
Dirección General	Seleccionar, nombrar, despedir y sustituir al equipo de dirección, cuando sea necesario.
	Establecer los términos y condiciones a los que se ajustará la Dirección General en el ejercicio de sus facultades de administración y actos de dominio.
	Ordenar a la Dirección General la revelación al público de los eventos relevantes que tenga conocimiento.
	Aconsejar, cuando sea necesario, a la estructura directiva.
Protección de intereses	Prevenir conflictos de interés.
	Asegurar que accionistas y mercado tengan acceso a la información pública de la sociedad anónima, revelando los hechos indebidos.
	Establecer las políticas y aprobar las operaciones con partes relacionadas.
	Dar certidumbre y confianza a stakeholders.
	Garantizar un trato igualitario a los accionistas.
	Definir las políticas y lineamientos para el uso o goce de los bienes que integren el patrimonio de la sociedad o de sus subsidiarias, afiliadas o asociadas, por parte de partes.
	Dispensar a los consejeros, directivos relevantes o persona con poder de mando, para que aproveche oportunidades de negocio para sí o en favor de terceros, que correspondan a la sociedad o a sus subsidiarias, afiliadas o asociadas.
	Establecer las políticas para el otorgamiento de contratos de mutuo, préstamos o cualquier tipo de crédito o garantías a partes relacionadas.
	Dar seguimiento a los principales riesgos a los que está expuesta la sociedad y sus subsidiarias, afiliadas o asociadas, identificados con base en la información presentada por los comités, el director general, el auditor externo, los sistemas de contabilidad, control interno, auditoría interna, registro, archivo o información con que cuente.
	Determinar las acciones para subsanar las irregularidades que sean de su conocimiento e implantar las medidas correctivas correspondientes.

Área	Función
Propiedad	Adquirir y colocar las acciones representativas de su capital social que le son permitidas a las sociedades anónimas promotoras de inversión.
Nominaciones, remuneraciones, evaluación y sucesión	Designar consejeros provisionales, sin la intervención de la Asamblea General de Accionistas, cuando sea imperioso.
	Realizar el nombramiento, elección y, en su caso, destitución del Director General de la sociedad y su retribución integral, así como las políticas para la designación y retribución integral de los demás directivos relevantes.
	Establecer planes de sucesión de los consejeros y la Dirección General.
	Crear la reserva de capital humano relacionado con el Gobierno Corporativo de la sociedad anónima para asegurar futuros cambios o mejoras.
	Incentivar a la Dirección General a través de sistemas de compensación correlacionados con una evaluación individual.
Supervisión	Vigilar que la Dirección General conduzca la empresa sirviendo a los intereses y expectativas de los accionistas para lograr el éxito de los negocios, basada en el desempeño financiero y no financiero.
	Contratar al auditor externo y, en su caso, servicios adicionales o complementarios como auditorías integrales, administrativas o al desempeño.
	Establecer los lineamientos en materia de control interno y de auditoría interna de la sociedad y de sus subsidiarias, asociadas y afiliadas.
	Establecer las políticas contables de la sociedad y el aseguramiento de la calidad de la información, cumpliendo las normas generalmente aceptadas.
	Asegurar que la sociedad cuente con los mecanismos de comprobación del cumplimiento de las disposiciones legales aplicables.
	Evaluar periódicamente la gestión de la Dirección General y los funcionarios de alto nivel de la sociedad anónima.
	Conocer los riesgos de la empresa y aprobar o impedir la realización de proyectos de especial relevancia.
Información	Presentar ante la asamblea general de accionistas, los informes de la Dirección General, auditoría externa y los que la ley prevenga con motivo del cierre del ejercicio social.
	Aprobar las políticas de información y comunicación con los accionistas, el mercado, dirección general y directivos relevantes.
Representación	Representar legalmente a la sociedad anónima ante terceros.
	Servir de nexo con el exterior.

Fuente: Adaptado de Cervantes (2014); Ley del Mercado de Valores (2005) y Taracena (2010).

Así, el Consejo de Administración ocupa una posición fundamental en el sistema de Gobierno Corporativo, pues tiene la responsabilidad de cerciorarse que la empresa se desenvuelva dentro de la estrategia adecuada, basado en la seguridad de la calidad y oportunidad de la información generada por los niveles inferiores (Martínez, 2010).

De esta manera, se atribuye al Consejo de Administración la responsabilidad de definir la visión estratégica de la sociedad, de supervisar y aprobar la gestión del equipo de dirección, de prevenir conflictos de interés y garantizar un trato igualitario a los accionistas (Danel, 2003).

2.1.3.2.3 Integración

La representación de los inversionistas ha sido el rol que con mayor fuerza ha movido a la creación y funcionamiento del Consejo de Administración. La legislación recoge este propósito al establecer equivalencias proporcionales entre la participación en el capital y su representación en el Consejo, es decir, el número de asientos a los que se tiene derecho por tener una parte del capital. De este modo se ha garantizado a los inversionistas el derecho de ser representados de manera directa o de formar parte del grupo de personas que recibe y ejerce los poderes de gobierno de la empresa en el Consejo. Quienes forman parte de éste, normalmente son accionistas o son elegidos por ellos (Taracena, 2010). A dichos consejeros se les denomina *consejeros dependientes* y tal como Valencia (2009) señala, se consideran como tales a los accionistas, sus representantes, el equipo de gerencia de la organización, el director general y otros funcionarios importantes, entre ellos el director financiero o el apoderado legal de la organización.

No obstante, la función de representación en el Consejo está evolucionando gradualmente, para que la representación alcance a todas las partes interesadas, sin importar si se relacionan con la empresa de manera directa o indirecta, bajo la premisa de que si la empresa es obra de todos los que de un modo u otro participan en su operación –stakeholders–, todos deben ser representados en este órgano de gobierno (Taracena, 2010).

Legalmente se llega a la misma conclusión: Los accionistas, como dueños del capital, tienen personalidad jurídica distinta de la sociedad que constituyen; por

ello pueden vender o comprar los títulos que amparan sus derechos sobre la sociedad sin que ésta desaparezca. La empresa tiene entidad propia, y el Consejo es el órgano responsable de cuidarla, por ello quienes gobiernan la empresa representan, de hecho y por derecho, directa o indirectamente, a todos los interesados en su marcha y destino (Taracena, 2010).

Así, esta nueva posición refuerza la existencia de un grupo adicional de consejeros, los *independientes*, que pretenden representar los intereses de los empleados, acreedores, proveedores, gobierno y sociedad en general.

Estos consejeros independientes se han apuntalado por dos vías: el establecimiento de normas jurídicas o de autorregulación que exigen la incorporación de estos consejeros independientes, normalmente para sociedades cotizadas; y la de profesionalización de la figura de consejero, que se pretende tenga las características de imparcialidad, reducción de la objetividad y la búsqueda de decisiones justas.

2.1.3.2.4 Comités

Son los órganos intermedios del Consejo de Administración que lo apoyan en la evaluación de información, establecimiento de normas, proposición de acciones y la vigilancia de su cumplimiento en áreas específicas de relevancia, para contar con mayor información y mejorar la toma de decisiones en la empresa (Consejo Coordinador Empresarial, 2006; Danel, 2003; Paniagua y Paniagua, 2005).

Los comités someten sus observaciones a la consideración del órgano en pleno y es el Consejo de Administración quien toma la decisión, atendiendo o no las recomendaciones hechas (Podolsky, 2003).

En México, por recomendación del Código de Mejores Prácticas Corporativas (Consejo Coordinador Empresarial, 1999; 2006), deben existir al menos los tres

primeros de los citados, en forma voluntaria para las empresas no cotizadas en bolsa; pero tratándose de las SAPI, obligatoriamente deben tener un comité integrado por consejeros que ejerzan las funciones de auditoría en sustitución de la figura del Comisario (Ley del Mercado de Valores, artículo 15).

Adicionalmente las SAPI “deberán tener un Comité que auxilie al Consejo de Administración en el desempeño de actividades relacionadas con prácticas societarias, acordes con las previstas para las sociedades anónimas bursátiles. Dicho Comité estará integrado exclusivamente con miembros del Consejo de Administración y será presidido por un consejero que tenga el carácter de independiente. La SAPI podrá optar por asignar a dicho comité las funciones en materia de auditoría previstas para las SAB” (Ley del Mercado de Valores, artículo 19).

A su vez, las SAB tendrá comités que desarrollen las actividades en materia de prácticas societarias y de auditoría, que se integrarán exclusivamente con consejeros independientes y por un mínimo de tres miembros designados por el propio Consejo, a propuesta del presidente de dicho órgano social (Ley del Mercado de Valores, artículo 26).

Los comités no constituyen un órgano ejecutivo, puesto que no intervienen en la operación de la sociedad, ni asumen funciones que le corresponden al Consejo de Administración. Se les impone una responsabilidad continua o semipermanente respecto a su misión asignada, por lo que para cumplir con sus funciones, generalmente debe apoyarse en el trabajo de las estructuras administrativas de la empresa o de alguna o algunas personas externas, para obtener, generar y evaluar información e irse formando una opinión independiente (Consejo Coordinador Empresarial, 1999; Danel, 2003; Podolsky, 2003).

“La creación y funcionamiento de los comités se debe ajustar a varias reglas generales, pero puede concluirse que su principal característica es el trabajo en equipo” (Cervantes, 2014, p.140). En el apartado 2.2.7 de esta obra se ampliará la función de los comités dentro del funcionamiento de un sistema de Gobierno Corporativo.

2.1.3.3 Consejo de vigilancia

La triada de órganos sociales se complementa con aquel encargado de controlar, vigilar y revisar la gestión social. Este órgano nace de la existencia de accionistas sin la suficiente competencia para protegerse por sí mismos en el seno de las asambleas –accionistas minoritarios–; a la falta de protección de los inversionistas ante los malos manejos de los administradores –relación de agencia– y a la necesidad de que en la sociedad exista un órgano que se encargue de garantizar con su control frente a terceros –stakeholders–, la veracidad y exactitud en el desarrollo de sus actividades jurídicas, financieras y contables. Además, el órgano de vigilancia asegura la protección de la sociedad mercantil en su conjunto, sirviendo de contrapeso al órgano de administración y de la propia asamblea de accionistas (León, 1986).

El Comisario es "la persona encargada de las funciones de vigilancia de *ciertas* sociedades mercantiles. Puede tratarse de una o más personas que integran, en cualquiera de esos supuestos, el órgano de vigilancia" (Barrera-Graf, 1998, p.517). Así el Comisario es la persona con la encomienda “de vigilar permanentemente la gestión social, con independencia de la administración y en interés exclusivo de la sociedad” (Perdomo, 1988, p.83). A su vez, Mantilla Molina (1997, p.434) enfatiza que a los Comisarios les corresponde la "vigilancia de la marcha regular de las sociedades anónimas". En resumen, los Comisarios tienen como característica principal la de ejercer funciones de vigilancia en forma permanente sobre una sociedad mercantil.

Es relevante que esta figura, pese a ser una institución societaria internacional proveniente del derecho europeo, no forma parte de los modelos de Gobierno Corporativo internacionales. Con antecedentes en el Código alemán del siglo XIX, bajo la denominación de Consejo de inspección, consistía en un órgano de fiscalización de toda la marcha administrativa de la sociedad. Figuras semejantes se hallan en el Código Federal de las Obligaciones suizo de 1881, con la denominación de Comisarios verificadores, cuyas funciones se concentraban en verificar el buen estado de la contabilidad, así como en la Ley de 1867 francesa, donde se establece la obligación de las sociedades anónimas de contar con un órgano de vigilancia compuesto de uno o varios Comisarios, reelectos cada año (León, 1986).

Pese a ello, la legislación mexicana se ha preocupado desde hace muchos años por la vigilancia de las sociedades. El efímero Código de Comercio de 1884 instituyó por primera vez el órgano de vigilancia, que se denominaba Consejo de inspección, cuyos miembros debían ser designados en la escritura constitutiva y cuya actuación era en forma colegida. Las principales atribuciones del Consejo de Inspección era fiscalizar los actos de administración y todos los otros concernientes al evicio de la compañía, verificar las cuentas y velar por el exacto cumplimiento de los estatutos y los reglamentos (León, 1986).

Posteriormente, el 10 de abril de 1888 se promulgó la Ley de Sociedades Anónimas que suprimió el Consejo de inspección y lo sustituyó por Comisarios individuales a quienes se confiaba la vigilancia ilimitada y permanente de la sociedad (León, 1986). Estas disposiciones son absorbidas íntegramente por el Código de Comercio de 1889, promulgado por Porfirio Díaz, donde se consolida la figura del vigilante ilimitado para, en 1934, incrustarse en la Ley General de Sociedades Mercantiles con el nombre de Comisario.

Las razones por las que debe existir este órgano están bien explicadas por Ascarelli (1940, p.157), cuando afirma que: "Siendo limitados los poderes de control de cada socio y dado el número y variedad de los accionistas, animados por propósitos diversos y con frecuencia no ligados a la sociedad, como no sea por interés pasajero, sería imprudente confiar a cada accionista el control completo de la sociedad, con la posibilidad de que cualquier particular llegase a conocer la organización de la empresa".

Si los Comisarios fueren dos o más la costumbre ha indicado que se podrá constituir un Consejo de Vigilancia; no obstante, dado que la ley no lo menciona en forma explícita, no podrá constituirse como un órgano colegiado o un consejo de Comisarios, sino que deberán actuar en forma individual; de ahí que la Ley General de Sociedades Mercantiles no contenga disposiciones sobre quórum, votación, libros de actas y otros puntos relevantes para un órgano colegiado (Frisch, 1979; Rodríguez, 1998).

Las SAPI y las SAPIB tienen como obligatoria a la figura del Comisario, a menos que adopten para su vigilancia, el régimen relativo a la integración y funcionamiento de las SAB, en cuyo caso lo sustituyen mediante el establecimiento de un Comité de Auditoría y de un auditor externo independiente, ambos forzosos (Ley del Mercado de Valores, artículo 15).

Los accionistas de la SAPI y de la SAPIB tienen el derecho de nombrar a un Comisario cuando en lo individual o en conjunto tengan el 10% de las acciones con o sin derecho a voto, incluso si este está limitado o restringido (Ley del Mercado de Valores, artículo 16, fracción II). El siguiente paso es que la SAPIB funcione por lo menos tres años antes de transitar hacia una SAB.

2.2 Gobierno corporativo

2.2.1 Concepto

El Gobierno Corporativo es el sistema mediante el cual se diseña la integración y funcionamiento de los órganos de la empresa encargados de dirigirla y controlarla, mediante el establecimiento de principios rectores que contribuyan al logro efectivo de sus objetivos, así como de los estándares que guíen el comportamiento, obligaciones y responsabilidades de los miembros de la alta dirección de la compañía, para con sus propietarios y sus stakeholders (Cervantes, 2014).

El Gobierno Corporativo juega un papel fundamental al definir la forma en que las empresas operan, son controladas e interactúan con sus accionistas y con las demás partes interesadas en el negocio. Es la primera línea de defensa en la protección de los intereses de los inversionistas y a través de sus normas pretende garantizar la integridad en la operación y la calidad y amplia disseminación de la información. Para lograr sus objetivos se requiere observar una serie principios básicos que pretenden proteger los intereses de los accionistas y maximizar el valor de las empresas a largo plazo (Muñoz, 2003, p.5).

2.2.2 Teoría de la agencia

El Gobierno Corporativo surgió como tema de estudio en el ámbito de la administración con los textos de Jensen y Meckling (1976) quienes reavivaron el concepto de relación de agencia, ya insertado en el ámbito del derecho románico, y plasmado en el Código de Comercio español (1885) y el posterior Código de Comercio mexicano (1887). En estos casos, los legisladores establecieron que existía una relación jurídica entre el dueño de una negociación, conocido como principal y alguien más que lo representaba y realizaba funciones y actos mercantiles por cuenta de aquel, a quien se le denominó factor. Jensen y Meckling (1976) nombraron a tal vínculo *relación de agencia*.

La relación de agencia enfrenta dos temas fundamentales: *propiedad y control*. En tanto que los accionistas o socios de las empresas tengan ambos elementos, no existirá ningún conflicto y por tanto ninguna relación de agencia; por el contrario, cuando se delega el control en el factor, llamado también agente, surgen los llamados *problemas de agencia*.

El problema natural de agencia es que al encargársele la gestión de una actividad o de una unidad económica al agente, necesariamente debe dejársele autonomía en la toma de decisiones, para que el agente actúe defendiendo los intereses del principal. Sin embargo no existe ninguna garantía de que el agente actúe en todo momento en beneficio del principal y no en beneficio propio. Así, uno de los principales problemas que se presentan en las sociedades anónimas es el uso de agentes administrativos, sobre todo en aquellas que han dejado de ser familiares dado su crecimiento.

La agencia es un contrato explícito, en el que una de las partes, denominada agente o factor, se compromete a llevar a cabo determinadas acciones mercantiles en beneficio de la parte contratante conocida como principal o propietario, mediante un clausulado explícito que incorpora delegación de autoridad para que el agente tome decisiones en nombre del principal, e inclusive, lo comprometa jurídicamente (Jensen y Meckling, 1976; Palacín 1997).

El problema principal radica que como en todo contrato, cada parte de la relación de agencia perseguirá maximizar su propia utilidad, en consecuencia, los intereses de las dos partes no siempre coinciden, pues el agente no actúa en todas las ocasiones de la manera más ventajosa para el principal (Jensen y Meckling, 1976).

Los problemas de agencia, se derivan en su mayoría de situaciones de información asimétrica, esto quiere decir que si bien el principal puede definir objetivos precisos para que el agente los cumpla, carece de la información necesaria para poder relacionar con exactitud las decisiones del agente con los resultados obtenidos (Valdaliso y López, 2000; García-Soto, 2003). Dado que el agente dispone de información privilegiada sobre determinados asuntos que no son observables por el principal, en consecuencia en ocasiones realiza acciones no éticas con el fin de maximizar su utilidad sin el conocimiento de su contraparte, y en el peor de los casos, en detrimento de aquella (Arrow, 1991).

Para minimizar el riesgo de los problemas de agencia, el principal puede reducir las desviaciones en el comportamiento del agente convenido en el contrato de agencia, ya sea mediante la institución de un sistema de incentivos o incurriendo en algunos costos adicionales denominados costos de agencia (Tabla 3).

Tabla 3
Costos de agencia

Tipo	Concepto	Ejemplos
Costos de formalización.	Son las erogaciones inherentes al diseño, redacción y elaboración de los contratos de agencia. También los costos de reclutamiento, selección, capacitación e inducción de los agentes.	Gastos notariales o de correduría pública que se realizan para formalizar los contratos que limiten la actuación de los agentes y den tranquilidad a los propietarios. Pagos a empresas reclutadoras o <i>head hunters</i> , que identificarán a las personas idóneas de la alta dirección de la empresa.
Costos de supervisión.	Son los recursos destinados por el principal en la vigilancia de la actividad del agente.	Contratación de auditores internos o externos.
Costos de garantía.	Son las erogaciones efectuadas por el agente para acreditar que sus acciones se ajustarán a lo pactado conforme a los deseos del principal.	Fianzas de cumplimiento.
Pérdida residual.	Son los gastos derivados de las decisiones adoptadas por el agente, con cierta desviación respecto de lo que hubiera realizado el principal en tal situación.	Gastos de adaptación de las oficinas del agente o erogaciones suntuosas y ornamentales que el principal no hubiera efectuado por no ser indispensables. Staff o asistentes personales que ayudan al agente y no a la sociedad anónima.

Tipo	Concepto	Ejemplos
		Contratación de una flotilla de automóviles para reparto, en lugar de acudir a una empresa que proporcione ese servicio, sin el desgaste de los bienes o el costo administrativo de controlar dichos vehículos.
Costos por actividades lucrativas para los agentes.	Son los recursos erogados cuando los agentes se comprometen a corto plazo con actividades de elevado costo, diseñadas para obtener retribuciones extraordinarias, distintas a las salariales, que reducen la rentabilidad corporativa.	Fijación de precios de transferencia que no se ajustan a las condiciones de mercado en las transacciones con clientes y proveedores. Desvío de oportunidades de negocio para dirigirlas a otras empresas donde tales agentes son, a su vez, socios o propietarios o reciben comisiones por realizar compras de bienes o servicios a precios elevados o innecesarios.
Costos por estatus.	Son los recursos erogados por los agentes cuando buscan satisfacer sus necesidades de poder, prestigio y estatus a través de decisiones de largo plazo que aumentan el tamaño de la empresa, pero no sus resultados corporativos.	Aceptación de proyectos que no crean valor. Tomas de control, fusiones, escisiones por adquisiciones de empresas Adquisición de vehículos ostentosos y caros. Contratación de staff de atención personal para los agentes, sin ningún beneficio real para la obtención de utilidades.
Costos de control.	Son los recursos erogados por el principal al juzgar deficiente el desempeño por parte de los agentes, y que se ejercen a cambio de la posibilidad de modificar las decisiones de los gestores, asignando con ello un valor económico al control.	Contratación de líneas telefónicas o de celular en exceso, a través de planes fijos a largo plazo, que son revertidos por el principal al detectar su inutilidad, pagando la penalización y cancelando el contrato.
Pérdida de bienestar.	Son los costos en que incurren ambas partes –principal y agente– como consecuencia de la situación de desconfianza e incertidumbre que puede producirse en forma mutua.	Instalación de cámaras y micrófonos ocultos para detectar irregularidades. Contratación de personal destinado en forma exclusiva a espiar e informar sobre movimientos y conductas de los agentes. Creación por parte de los agentes de un fondo, de naturaleza ilegal o carente de ética, que les prevenga contra una posible salida brusca de la empresa. Dicho fondo puede irse formando con las comisiones solicitadas a los proveedores por las compras realizadas o con los descuentos recibidos en especie y no manifestados en la contabilidad.

Fuente: Elaboración propia, basado en Cervantes, 2014; García-Soto, 2003; Jensen y Meckling, 1976; Palacín, 1997; Wigodski y Zúñiga, 2001.

Dentro de la teoría de la agencia se distinguen dos corrientes de investigación de la relación contractual:

a) *Teoría positiva de la agencia*. Es poco formalizada, carente de orientación matemática, de carácter empírico y centrada en el estudio de grandes empresas, en donde se dan situaciones en las que el principal y el agente tienen objetivos contradictorios (García-Soto; 2003). Esta teoría propone dos mecanismos de gobierno para resolver los problemas de agencia: el establecimiento de contratos basados en los resultados financieros, que permitan acoplar los intereses de los agentes con los de los principales al depender las compensaciones de ambos de las mismas acciones, y el desarrollo de sistemas de información que faciliten que el principal conozca el real comportamiento y las actividades del agente (Einsenhart, 1989).

b) *Teoría principal-agente*. Es más abstracta, con orientación más matemática y enfocada en un conjunto más amplio de organizaciones. A diferencia de la teoría positiva, no pretende identificar tipos de contrato, sino determinar cuándo –para regir las relaciones entre el principal y el agente– es más eficiente utilizar un contrato basado en el comportamiento y otro basado en los resultados. El modelo parte de la existencia de un conflicto de objetivos entre el principal y el agente, y toma en cuenta que el resultado es más fácil de medir y que el agente posee un mayor grado de aversión al riesgo que el principal (ídem).

Bajo estos supuestos, y con información completa, el principal conoce con detalle la actividad del agente, por lo que el contrato más eficiente para este caso es el basado en el comportamiento. No obstante, si el principal no conoce el comportamiento, dicho argumento no será válido, ya que en función de su propio interés, el agente podrá no comportarse según lo pactado, por lo que el principal tendrá dos alternativas: descubrir el comportamiento del agente invirtiendo en sofisticados sistemas que le permitirán obtener información completa o bien

recompensar su conducta sobre la base de los resultados conseguidos, transfiriendo de esta forma cierta parte del riesgo al agente (García-Soto, 2003).

El contrato de agencia está contenido en el Código de Comercio (2016) de México, sin embargo la mayoría de las empresas no lo utilizan.

2.2.3 Historia

El problema natural de agencia ha llevado a crisis empresariales severas, como las ocurridas a principios del siglo XXI en Enron –2001–, WorldCom –2002–, Parmalat –2003– o Lehman Brothers –2008–, donde existieron verdaderos abusos y fraudes a la confianza de los inversionistas por parte de los encargados de administrar los grandes negocios. En México, la quiebra fraudulenta de Mexicana de Aviación también prueba los efectos del conflicto de intereses proveniente de la relación de agencia.

2.2.3.1 Enron

Enron nacido en 1985 como una empresa conductora de gas, se convirtió mediante esquemas financieros audaces en una compañía equivalente a un banco de gas y de electricidad. Con un hilo conductor exitoso, incursionó en mercados variados que fueron de las industrias del papel, carbón, acero y agua, hasta predicciones del clima o una alianza estratégica con Blockbuster para rentar películas por internet. Enron creó las *Entidades para propósitos especiales* (EPPE) para obtener financiamiento y cubrir riesgos, tales entidades fueron indebidamente excluidas de los estados financieros consolidados de Enron (Adam, 2002).

“Las malas prácticas de los ejecutivos de alto nivel –Ken Lay, Jeff Skilling y Andrew Faston– fueron posibles gracias a la pasividad, tanto del Consejo como de la firma auditora: Arthur Andersen. Mediante transacciones prepagadas, estos ejecutivos de Enron transformaron incrementos en el apalancamiento en flujos de

efectivo positivos, sin ningún impacto en el balance y con una estructura sencilla de partidas fuera del balance” (Bris, 2010).

“Enron era el segundo cliente más importante de Andersen; en el año 2000 su facturación ascendió a 25 millones de dólares por la auditoría y 27 millones por trabajos de consultoría. La auditoría era tanto externa como interna. El personal de Andersen tenía destinado un piso completo en el edificio de su cliente. Una parte importante de la responsabilidad de las finanzas y de contraloría de Enron estaba a cargo de funcionarios provenientes de Andersen” (Adam, 2002, p.32). Tras conocerse el desastre la firma de auditoría Arthur Andersen, tuvo una ominosa desaparición al haber sido acusada de destruir miles de documentos pertenecientes a las auditorías de 1997 a 2000 del conglomerado energético.

Las consecuencias del abuso de estas prácticas fueron la bancarrota de Enron, la pérdida del empleo de más de 4,500 empleados, el suicidio –para algunos considerado muy conveniente– del Vicepresidente Ejecutivo de la empresa John Clifford Baxter, la pérdida del patrimonio de los funcionarios de segundo nivel y de los empleados que fueron remunerados con acciones que no pudieron negociar antes de la quiebra y el descrédito para las firmas multinacionales de auditoría (Adam, 2002).

2.2.3.2 Parmalat

Por otro lado el tema de Gobierno Corporativo y empresa familiar surge precisamente en la crisis de Parmalat. Según narran Gómez-Álvarez y González (2010) esta empresa lechera originaria de Colecchio, al norte de Italia, fundada por la familia Tanzi en 1963, se transformó de una empresa familiar cerrada, a un emporio, donde la familia conducía empresas filiales dedicadas a rubros variopintos como el turismo o un equipo de fútbol. La crisis surgió en 2003 cuando la magistratura de Milán descubrió fondos negros y flujos ilícitos de dinero, que correspondían a un agujero contable de más de 14,000 millones de euros. Tal

fraude provenía de estados financieros irreales. Unos 135,000 inversores italianos resultaron damnificados en la bancarrota de Parmalat, que tenía 36,000 empleados en 30 países.

El informe legal sacó a la luz el entramado contable que el ex presidente de Parmalat, Calisto Tanzi, y su equipo directivo habían tejido. El documento consta de cuatro partes bajo los epígrafes: Contabilidad real; Contabilidad extranjera; Operaciones de Parmalat –en las que se incluyen directrices a favor del patrimonio familiar de los Tanzi– y Contabilidad publicada. El balance no está completo, ya que el archivo había sido parcialmente destruido por los funcionarios financieros de la empresa todos en prisión.

El escándalo contable llegó hasta el Consejo de Ministros de Economía de la Unión Europea, un foro que rara vez se adentra en el feudo de las empresas, donde el ministro italiano tuvo que rendir cuentas a sus colegas de las medidas adoptadas para atajar el escándalo y la excepcionalidad o no de semejante descalabro contable. En consecuencia, la Comisión Europea endureció la legislación sobre auditorías y Gobierno Corporativo, exigiendo que un solo auditor asuma toda la responsabilidad del examen de las cuentas de un mismo grupo industrial (De Miguel, 2004). Esto porque en Parmalat convivieron dos auditores en una misma empresa, Deloitte & Touche SpA y Grant Thornton. Esta quiebra demostró que los problemas de agencia no correspondían únicamente a empresas alejadas del control familiar.

2.2.3.3 WorldCom

WorldCom, una de las empresas más grandes de telecomunicaciones de los años 90, fue fundada en 1984 por el canadiense Bernard Ebbers, cuando la monopólica AT&T fue escindida. En 2002 admitió la existencia de un enorme fraude contable que se transformó en uno de los mayores escándalos financieros producidos en EUA, cuando se descubrieron irregularidades por aproximadamente 3,800

millones de dólares. Las bolsas del mundo cayeron tras conocerse tal fraude, porque la empresa, que también era investigada por la Security and Exchange Commission (SEC), había anunciado ganancias de 1,400 millones de dólares en 2001 y de 797 millones para el primer trimestre de 2002, pero luego confirmó correcciones y en ambos periodos reflejó pérdidas para convertirse en una de las mayores rectificaciones contables producida en la historia de las empresas estadounidenses.

La operación fraudulenta llevada a cabo por WorldCom con la connivencia de su auditor Arthur Andersen, consistió en registrar gastos operativos como inversiones de capital por valor de 3,060 millones de dólares en 2001 y de casi 800 millones en el primer trimestre de 2002 provocando que se estimara un superávit irreal, haciéndola a los ojos de las calificadoras, con una fortaleza que no era tal, provocando un incremento en el valor de sus acciones. Arthur Andersen fue acusada de cooperación y encubrimiento en el fraude. Ebberts fue declarado culpable y llevado a prisión en 2005, aunque pidió un indulto a George W. Bush en 2008 que no procedió (Perossa, Díaz-Uberman y Waldman, 2012).

2.2.3.4 Lehman Brothers

Entre el 12 y el 15 de septiembre de 2008, el banco Lehman Brothers escribió las últimas páginas de su centenaria historia. Su caída originó un colapso del sistema financiero que derivó en una oleada de quiebras empresariales –mayoritariamente bancarias– y en el derrumbe de las bolsas internacionales, que no tocaron suelo hasta seis meses después. Anteriormente ya había resistido una guerra civil; la crisis bancaria de 1907, el crack de 1929; el escándalo en el trading de bonos; y colapsos en hedge funds; pero no superó la crisis financiera provocada por los créditos hipotecarios subprime. Lehman Brothers acumuló enormes pérdidas por títulos respaldados por las hipotecas a lo largo de 2008, lo que dio paso a su quiebra, que se constituyó en la mayor en la historia de los EUA, con un costo de 639 mil millones de dólares.

Con la intervención de los bancos centrales y los gobiernos se impidió una avalancha de quiebras. El rescate le costó a EUA 12.8 billones de dólares, casi el PIB de ese país. Esta crisis fue la llave que desató la guerra contra las agencias calificadoras, que, antes del estallido subprime, dieron la máxima calificación tanto a Lehman como a las hipotecas basura (Zepeda, 2013).

Según un estudio realizado por el interventor Anton Valukas, los responsables de Lehman Brothers usaron un complejo mecanismo contable artificial denominado *repo transaction o Repo 105*, para evitar que sus cuentas reflejaran unos 50,000 millones de dólares en activos problemáticos. Los *repos* son transacciones en las que una compañía recibe una cantidad de dinero a corto plazo por un activo. Lehman no categorizó estas transacciones como préstamos, sino como ventas, lo cual es ilegal. El banco alteró los balances para ocultar los riesgos y presentarse artificialmente como una institución sana, inflando el valor de su compañía.

Pero cuando las instituciones acreedoras JP Morgan y Citi Group exigieron el pago de los préstamos, Lehman Brothers no tuvo otra salida que la bancarrota. El informe demuestra que varios de los más altos ejecutivos e incluso el auditor de Lehman, Ernst & Young sabían que estas transacciones se estaban dando, y ganaron dinero ocultando riesgos. Al final el estudio concluye sobre la necesidad de entablar una demanda por malas prácticas contra Ernst & Young (Bris, 2010).

En 2013, como resultado de más de tres años de litigio en la corte federal de Manhattan, que incluyó más de 50 declaraciones y la revisión de 26 millones de páginas de documentos, Ernst & Young acordó pagar a los inversionistas 99 millones de dólares para resolver el litigio sobre su auditoría de la quiebra de Lehman Brothers. Con ello los auditores pretendieron resolver las reclamaciones de los inversores que compraron valores emitidos por la empresa a partir del 12 de junio de 2007 y hasta el 15 de septiembre de 2008, la fecha en que Lehman se

declaró en quiebra (Harris, 2013). Así salvaron la firma y cargaron con el descrédito de prestarse a la realización de operaciones falsas.

En palabras de Volpi (2013, p.311) todos los síntomas de las crisis y fraudes financieros tienen las mismas características: “La avaricia de un puñado de gestores; la ausencia de normas aplicables a los nuevos, sofisticados y anárquicos instrumentos financieros –derivados, por ejemplo–; la imprevisión o la estulticia de reguladores y políticos; y la azarosa y nunca vista interconexión entre los distintos focos económicos del globo”. Estos ejemplos bastan para demostrar las razones por las que el mercado buscó formas de disminuir la afectación o al menos evitar una nueva afrenta financiera. De esta manera encontró en los estudios de Gobierno Corporativo realizados a esas fechas, la mejor forma de hacerles frente, lo que derivó a su vez en dos frentes: la modificación de la legislación relativa y la autorregulación, consistente en la elevación a niveles vinculativos de los Códigos de mejores prácticas legislativas.

2.2.3.5 Mexicana de Aviación

Compañía Mexicana de Transportación Aérea fue fundada el 12 de julio de 1921; fecha en que se constituyó como la cuarta compañía más antigua del mundo; después de KLM Dutch Airlines, Avianca, y QANTAS. Sus primeras actividades fueron transportar láminas de compañías petroleras entre las ciudades de México, Tuxpan y Tampico; realizar fotografía aérea y vuelos de exploración para analizar la viabilidad de nuevos aeropuertos en el territorio nacional. En 1924 cambió su denominación a Compañía Mexicana de Aviación, S.A. de C. V. para, con el tiempo, llamarse comercialmente Mexicana. En 1936 la aerolínea era líder indiscutible con operaciones a lo largo y ancho del país, por lo que, en esos años, Pan American Airways decidió hacerse del control de la compañía e integrarla a su sistema (González, 2013).

Adquiriendo aviones modernos y avanzando con la tecnología, Mexicana llegó a la década de los sesenta del siglo pasado con un 100% de capital nacional por inversiones de Crescencio Ballesteros Ibarra, Manuel Sosa de la Vega y otros inversionistas (González, 2013). Sin embargo, en 1968 cuando comenzó su declive económico, el gobierno federal decidió rescatar a Mexicana. En 1982, el gobierno federal intervino nuevamente para evitar la insolvencia y adquirió el 54% de sus acciones. Esa participación fue vendida en 1989 al Grupo Havre por poco más de 58 millones de dólares de la época, dentro de las reprivatizaciones que fueron política del sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). En la década de los noventa se modernizó la flota con aviones Airbus A320 que paulatinamente tomaron el lugar de los emblemáticos Boeing 727.

Durante 1994, Aeroméxico –su eterno rival– y Mexicana experimentaron una crisis de liquidez. Esto, debido entre otros factores, al entorno tarifario altamente competido y al exceso de oferta de asientos en el mercado mexicano de aerotransporte. Un nuevo rescate gubernamental sobrevino y en 1995 Aeroméxico y Mexicana fueron agrupadas dentro de Corporación Internacional de Transporte Aéreo, S.A. de C.V. (CINTRA), creada exprofeso el 23 de mayo de 1995. La tenencia accionaria era de 50.5% en poder del Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB); 15.5% propiedad del gobierno federal y el resto en manos de los bancos acreedores (Cardoso y González, 2003). Al momento de su rescate, el IPAB pagó por esta operación 517 millones de dólares (Rico, 2006).

Aquí nuevamente operó el mecanismo que ha permitido a las empresas aéreas vivir de la economía ficción desde los años 60. CINTRA enfrentó pasivos que a septiembre de 2002 sumaron 1,600 millones de dólares al tipo de cambio de ese mes. Según reportes de ese año, CINTRA tenía un valor en libros de 900 millones de dólares, mientras sus acciones alcanzaban apenas 393 millones de dólares a valor de mercado (Cardoso y González, 2003).

CINTRA conformó el Grupo Mexicana de Aviación, S.A. de C.V., integrado por Mexicana de Aviación, Click Mexicana y Mexicana Link. El 20 de noviembre de 2005 CINTRA anunció que su Consejo de Administración recomendó a su Asamblea General de Accionistas la venta del 100% de las acciones de Grupo Mexicana a Grupo Posadas, S.A.B. de C.V., por lo que el 20 de diciembre de 2005 se firmó el contrato de compraventa de las acciones por parte de este último grupo como comprador, propiedad de Gastón Azcárraga. Mediante este contrato se vendió también el 50% de los activos de Aeromexpress, SEAT, CECAAM, Sabre y Turborreactores.

Según revela Ortega (2012), existe evidencia que indica que Grupo Posadas carecía totalmente de la capacidad económica para adquirir a Mexicana, pues esta última tenía un capital diez veces mayor que la adquirente. Mexicana tenía un valor de 1456 millones de dólares, pero el Consejo de Administración de CINTRA hizo un descuento de 977 millones de dólares por arrendamiento de aviones, que no es parte de un precio de una empresa, sino de un costo operativo. Asimismo hizo otro descuento de 256 millones de dólares por un pasivo laboral –que implicaría que Grupo Posadas se haría cargo, a su vez, de las deudas con los trabajadores–; y otro descuento de 29 millones de dólares de deuda neta. Sin embargo dentro del contrato de adquisición, Grupo Posadas no se comprometió a responder de los créditos a cargo de Mexicana de Aviación, “pagando en total 165.5 millones de dólares” (Rico, 2006), con un ajuste de 24.5 millones de dólares de descuento adicional. Por otro lado, el 24 de enero de 2006, CINTRA cambió de denominación para llamarse Consorcio Aeroméxico, S.A. de C.V.

Así, el 3 de febrero de 2006, la flamante empresa adquirente –Grupo Posadas– vendió a Fibra Mexicana de Inmuebles, S.A. de C.V., la Torre Mexicana y otro inmueble adjunto, bienes que eran propiedad de Mexicana de Aviación, S.A. de C.V. en menos de la tercera parte de su precio comercial. Sin embargo el 30 de noviembre de 2006, precisamente el último día del sexenio de Vicente Fox, el

gobierno mexicano, mediante convenio firmado por Consorcio Aeroméxico, le devolvió a Grupo Posadas 10.9 millones de dólares –una buena parte del dinero que había pagado como precio de Mexicana–, como ajuste al precio.

Entre los principales responsables de esta fraudulenta operación están los consejeros de Administración de CINTRA, primero Andrés Conesa Labastida, sobrino de Francisco Labastida Ochoa, excandidato presidencial del PRI, quien luego se convirtió en Presidente del Consejo de Administración de Aerovías de México, S.A. de C.V. –Aeroméxico– principal competidor y beneficiario de la extinción de Mexicana, y quien evidentemente demostró el interés que tenía en su decisión. Asimismo los consejeros Gerardo Rodríguez Regordosa, entonces titular de la Unidad de Crédito Público de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Mario Alberto Beauregard, entonces titular del IPAB, quienes también participaron como integrantes del Consejo de Administración de Consorcio Aeroméxico (Ortega, 2012).

Durante la comparecencia de Andrés Conesa ante la Comisión Especial Investigadora del Funcionamiento del IPAB del Senado de la República, para responder por su papel como presidente de CINTRA confirmó que recibió como comisión por la venta de Grupo Mexicana el equivalente a 18 meses de su sueldo, el cual se rumora en medios impresos, ronda el equivalente a unos 60 mil dólares mensuales. De ahí pues que exista un notorio conflicto de intereses. Como defensa Conesa afirmó que CINTRA era, para cualquier efecto legal, una empresa privada. Beauregard respaldó lo dicho por Conesa y afirmó que se trata de una práctica común en todo el mundo. “Se le olvida al señor Conesa que el IPAB es tenedor mayoritario de las acciones de CINTRA. Se le olvida que los valores de CINTRA pertenecen al pueblo de México. Queda muy clara la intención de vender la línea aérea a como dé lugar y al precio que sea. No se puede ser director y comisionista simultáneamente” (Rico, 2006, p.3).

Grupo Posadas operó de manera irresponsable a Mexicana, firmando contratos con los que poco a poco fue desprendiéndose de los bienes de la empresa, incluyendo marcas y garantizando préstamos con el Banco Mexicano de Comercio Exterior (Bancomext), con todos los activos fijos que tenía. Con ello llegó el 4 de agosto de 2010 a tener 1,617 millones de pesos en activos, en tanto que sus pasivos llegaban a 16,212 millones de pesos, incluyendo una deuda gubernamental de 3,506 millones de pesos. En su equivalente la deuda en dólares a esa fecha era de 1,351 millones de dólares, muy superior al precio de adquisición en 2005 de 165.5 millones de dólares (Ortega, 2012). Durante este lapso se creó el Nuevo Grupo Aeronáutico (NGA), sociedad controladora de Compañía Mexicana de Aviación, Mexicana Click y Mexicana Link.

El 21 de agosto de 2014, un grupo de empresarios mexicanos, entre los que se hallaban Grupo Industrial Omega y el Grupo Arizan, constituyó una firma denominada Tenedora K para adquirir el 95% de las acciones del NGA. El 5% remanente de las acciones quedaron en propiedad de la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México (ASPA) (CNN Expansión, 2014). La cantidad pagada fue simbólica, tan solo 1,000 pesos.

El grupo de inversionistas inyectó 10 millones de dólares a la firma durante 10 días, pero no consiguió soportar las deudas de la compañía, por lo cual declaró la suspensión de sus operaciones el 28 de agosto de 2010 para someterse días después a concurso mercantil, ante la falta de liquidez por sus abrumadores adeudos y la carga contractual (Notimex, 2014, CNN).

Desde ese año, Tenedora K buscó inversionistas, para lo cual el entonces juez rector, Felipe Consuelo, decretó diversas prórrogas al concurso mercantil. Por la pasarela desfilaron PC Capital, Altus Prot, TG Group, Avanza Capital, Med Atlántica e Iván Barona, aunque ninguno concretó la adquisición de la compañía, pese a que el juez había anunciado en febrero de 2012 que Med Atlántica había

demostrado la solvencia y condiciones para quedarse con las operaciones de la aerolínea, por lo que el siguiente paso era suscribir el convenio con los acreedores para emitir el certificado de operador aéreo. Sin embargo, el 8 de marzo, Tenedora K informó que no se había realizado la transmisión del control accionario de Mexicana de Aviación y empresas relacionadas. Ese resbalón llevó a sustituir a Consuelo por la jueza Edith Alarcón, quien también negó a Iván Barona y BF International Mining Traders la ampliación del plazo estipulado para presentar los recursos necesarios (Notimex, 2012).

Es hasta enero de 2014 cuando el conciliador Gerardo Badín anunció el acuerdo para capitalizar a Mexicana MRO, que aceptaron los principales acreedores: Bancomext, Banorte y el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, situación que no ocurrió, por lo que el 11 de febrero de 2014, el Juzgado federal dio un plazo de tres días para que el administrador del centro de mantenimiento de Mexicana firmara el convenio concursal (El Economista, 2014).

El 4 de abril de 2014, la jueza Edith Alarcón, declaró la quiebra de la aerolínea y de sus filiales Link y Click, tras poco más de tres años de estar bajo esta figura y sin hallar los inversionistas que le permitirían reanudar operaciones. Sin embargo la encargada del concurso mercantil hizo público el acuerdo de la separación de la base de mantenimiento MRO de la quiebra, para llevarla a un proceso de reestructura bajo el amparo de la propuesta de convenio suscrito con Banco Mercantil del Norte, Grupo Financiero Banorte, Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y el Bancomext, para que este bien de la aerolínea saliera del concurso mercantil (Martínez, 2014). Pese a todo, la quiebra de la Compañía Mexicana de Aviación fue confirmada por el Quinto Tribunal Colegiado en Materia Civil en febrero de 2016.

2.2.4 Principios de Gobierno Corporativo

Los *Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos* (OCDE) fueron emitidos en 1999, con el carácter *non binding* –no vinculante–; desde entonces se han convertido en referencia para responsables políticos, inversores, empresas y otros stakeholders de todo el mundo –miembros de la academia, elaboradores de leyes, accionistas, directores, administradores, entre otros–. Proporcionan una orientación específica para la puesta en marcha de iniciativas de carácter legislativo y regulatorio tanto en países de la OCDE como en otros no miembros. El *Foro sobre Estabilidad Financiera* –a partir de 2009 denominado *Consejo de Estabilidad Financiera* (*Financial Stability Board*) – ha calificado estos Principios como una de las doce normas fundamentales para garantizar unos sistemas financieros sanos.

Los Principios también constituyen la base para un extenso programa de cooperación entre la OCDE y los países que no pertenecen a ella, a la vez que sirven de apoyo al componente de Gobierno Corporativo de los *Informes sobre la Observancia de Códigos y Normas* –*Report on the Observance of Standards and Codes* (ROSC) – del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional.

En 2004 los Principios fueron objeto de una revisión con el fin de adaptarlos a los últimos acontecimientos y experiencias vividos en los países miembros y no miembros de la OCDE. Con ellos se buscó lograr una mayor conciencia de la aportación del Gobierno Corporativo a la estabilidad de los mercados financieros, a la inversión y al crecimiento económico. Se pretende que las empresas sean capaces de comprender mejor cómo el Gobierno Corporativo contribuye a potenciar su competitividad.

Los inversores, las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones que actúan en calidad de fiduciarios, tienen que exigir el cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo, defendiendo así el valor de sus inversiones.

Por ello, en las economías actuales, el interés por el Gobierno Corporativo va más allá del de los accionistas por el comportamiento de las sociedades anónimas individuales. Debido a que las empresas desempeñan un papel central en la economía y que se confía más en las instituciones del sector privado para administrar los ahorros personales y garanticen pensiones para la jubilación, el Gobierno Corporativo es un factor importante para sectores cada vez más amplios de la población.

Actualmente los Principios de la OCDE (Tabla 4) relatan una serie de recomendaciones sobre Gobierno Corporativo para ser implantadas en los países miembros y otros en proceso de serlo. Estos principios siguen sin ser vinculantes y se reconocen como en constante evolución, pues se han convertido en un referente necesario del diseño, la estructura y funcionamiento de los órganos de control de la empresa (Larrea y Vargas, 2009).

Tabla 4
Evolución de los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

1999	Recomendación	2004	Recomendación
		Principio I. Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo	“El marco [regulatorio y autorregulatorio] para el Gobierno Corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras”.
Principio I. Protección a los derechos de los accionistas.	“El gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas”. Se incluyen los métodos de registro de la propiedad, traspaso o transferencia de acciones, obtención de información relevante sobre la sociedad de manera periódica, participación	Principio II. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.	“El marco [regulatorio y autorregulatorio] para el Gobierno Corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas”. Se incluyen los métodos de registro de la propiedad, traspaso o transferencia de acciones,

1999	Recomendación	2004	Recomendación
	y votación en las Asamblea General de Accionistas, designación de los miembros del Consejo de Administración y participación en los beneficios de la sociedad.		obtención de información relevante sobre la sociedad de manera periódica, participación y votación en las Asambleas Generales de Accionistas, designación de los miembros del Consejo de Administración y participación en los beneficios de la sociedad.
Principio II. Tratamiento equitativo de los accionistas.	“El gobierno de sociedades debe asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todo accionista debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos”.	Principio III. Tratamiento equitativo de los accionistas.	“El marco [regulatorio y autorregulatorio] para el Gobierno Corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar [interponer] un recurso [de inconformidad] efectivo [apropiado] en caso de violación de sus derechos”.
Principio III. Función de las terceras partes interesadas (<i>stakeholders</i>) .	“El gobierno de las sociedades debe reconocer los derechos de los grupos de interés social estipulados por ley, alentando una cooperación activa entre las empresas y estos entes en la creación de riqueza, empleo y solidificación financiera de las empresas”.	Principio IV. El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo.	“El marco [regulatorio y autorregulatorio] para el Gobierno Corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas [<i>stakeholders</i>] establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero”.
Principio IV. Comunicación y transparencia informativa.	El gobierno de sociedades debe asegurar que haya una revelación adecuada y oportuna de todos los asuntos relevantes de la empresa: situación financiera, desempeño, tenencia accionaria, administración y gobierno de la sociedad.	Principio V. Divulgación de datos y transparencia.	“El marco [regulatorio y autorregulatorio] para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa”.

1999	Recomendación	2004	Recomendación
Principio V. Responsabilidades del Consejo de Administración.	El gobierno de sociedades debe estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la gestión ejecutiva por parte del Consejo de Administración y la responsabilidad de este hacia la empresa, sus accionistas, la sociedad civil y los <i>stakeholders</i> .	Principio VI. Las responsabilidades del Consejo de Administración.	El marco [regulatorio y autorregulatorio] para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo de Administración y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas”.

Fuente: Cervantes (2014), basado en OCDE, 1999; 2004; Wigodski & Zúñiga, 2001; Danel, 2003.

Adicionalmente, el *White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica*, fue desarrollado por la Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo, un foro que reúne a creadores de política, reguladores, líderes comerciales, inversionistas y expertos de la región, así como a contrapartes de los países de la OCDE. Utilizando los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, como un marco de trabajo conceptual para su análisis y discusión, el *White Paper* examina la importancia de un buen Gobierno Corporativo para la región, discute las tendencias y características particulares de ésta y, fija las recomendaciones de la Mesa Redonda y prioridades para reforma.

Iniciada en el año 2000, la Mesa Redonda desarrolló este *White Paper* a través del curso de cuatro reuniones celebradas en Brasil (2000), Argentina (2001), México (2002) y Chile (2003). El *White Paper* ha aumentado la comprensión de las oportunidades y beneficios, pero aún no considera la implantación de sus recomendaciones y la seguridad que éstas sean cumplidas.

El libro blanco narra la importancia de un buen Gobierno Corporativo para América Latina; algunas características regionales; las prioridades de reforma y las recomendaciones, que a su vez se clasifican en los apartados de los cinco

Principios de la OCDE: Los derechos de los accionistas; el tratamiento equitativo para los accionistas; el rol de los interesados en el Gobierno Corporativo; información y transparencia y responsabilidades del Consejo de Administración. Un par de apartados más se refiere a la forma como se puede dar el mejoramiento del cumplimiento y de la aplicación efectiva y la cooperación regional requerida (OCDE, 2004a).

2.2.5 Ley Sarbanes Oxley

La Ley Sarbanes-Oxley, conocida también como SarOx o SOA –por sus siglas en inglés Sarbanes Oxley Act–, es una regulación emitida por el Congreso de los EUA en junio de 2002 y cuya vigencia inició en julio de ese año. Es una ley que regula las funciones financieras contables y de auditoria y penaliza en forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco. Debido a los múltiples fraudes, la corrupción administrativa, los conflictos de interés, la negligencia y la mala práctica de algunos profesionales y ejecutivos que conociendo los códigos de ética, sucumbieron ante el atractivo de ganar dinero fácil y a través de empresas y corporaciones engañaron a socios, empleados y demás stakeholders. La aplicación e interpretación de esta ley, ha generado múltiples controversias, una de ellas es la extraterritorialidad y jurisdicción internacional, que ha creado pánico en el sistema financiero mundial, especialmente en bancos con correspondencia en EUA y empresas multinacionales que cotizan en sus bolsas de valores (Lugo, 2015).

La Ley Sarbanes Oxley, realmente se denomina *Ley de Reforma de la Contabilidad de Compañías Públicas y Protección de los Inversionistas* y consta de once títulos (Tabla 5) y es aplicable a todas aquellas empresas con valores de capital o deuda, registrados en las bolsas estadounidenses: The New York Stock Exchange –NYSE– y The National Association of Securities Dealers by Automatic Quotation –NASDAQ– y bajo la supervisión de The Securities and Exchange Commission –SEC–; por lo que las empresas mexicanas con deuda colocada en

dichas bolsas o con acciones a través de American Depository Receipts –ADR– están obligadas a su cumplimiento (Espino, 2011).

Tabla 5
Títulos de la Ley Sabarnes Oxley

- Título I: Junta de Supervisión de Firmas de Contabilidad Pública
- Título II: Independencia de los auditores
- Título III: Responsabilidad corporativa
- Título IV: Revelaciones financieras mejoradas
- Título V: Conflicto de interés
- Título VI: Recursos de la Comisión y de las autoridades
- Título VII: Reportes
- Título VIII: Rendimiento de cuentas y acciones criminales
- Título IX: Crímenes de cuello blanco
- Título X: Impuestos corporativos
- Título XI: Rendimiento de cuentas y fraudes corporativos

Fuente: U.S. Congress Sarbanes-Oxley Act (2002).

La Ley Sarbanes Oxley pretende establecer consejos de vigilancia supervisados por la SEC, determinar las funciones y responsabilidades para los comités de auditoría, incrementar la responsabilidad de los directores generales y de los directores de finanzas, establecer nuevos requisitos de información y reforzar penas por fraudes corporativos y crímenes de cuello blanco (Espino, 2011).

En realidad la Ley Sarbanes Oxley únicamente pone como norma jurídica, diversas recomendaciones que los Códigos de Mejores Prácticas Corporativas ya habían propuesto desde hace varios años, principalmente la integración de un Gobierno Corporativo.

Las características del modelo de Gobierno Corporativo de esta Ley son bien sintetizadas por Espino (2011) y se basan en que la última responsabilidad por el control interno debe conferirse al Consejo de Administración quien debe representar los intereses de los accionistas. Asimismo, este Consejo es

responsable del logro de los objetivos corporativos, mediante el establecimiento de la planeación estratégica y la supervisión sobre el funcionamiento general de la empresa; pero el Consejo sólo es eficaz si es razonablemente independiente de los intereses de la administración. La independencia del Consejo de Administración requiere de un número suficiente de consejeros externos; la dedicación de un tiempo suficiente por parte de los miembros y el acceso a información exacta, pertinente y oportuna.

Asimismo, como los consejeros no se comprometen con su trabajo sobre una base de tiempo completo, necesita recurrir a expertos –como los auditores externo e interno– para obtener la información necesaria para tomar sus decisiones. Por otro lado, siendo los auditores internos empleados de la empresa, se enfrentan a un conflicto interno respecto de su lealtad. Esto hace que el papel del auditor externo sea trascendental, aunque la independencia del auditor se complica porque son contratados y pagados por los administradores de la empresa a quien va a auditar, amén de proporcionar servicios de consultoría a la empresa auditada. De ahí la importancia del Comité de Auditoría, quien pretende ser un medio de vigilancia activa y participativa, que se asegure de la existencia de políticas de contabilidad de calidad, controles internos adecuados, auditores externos independientes y objetivos que disuadan el fraude.

2.2.6 Códigos de mejores prácticas corporativas

El enfoque actual de atención a los problemas de Gobierno Corporativo, nació formalmente en 1992 cuando la Bolsa de Valores de Londres auspició la elaboración de *The Code of Best Practice*, mejor conocido como *Informe Cadbury*, como un mecanismo propendiente a mejorar el clima de inversión en Inglaterra. El informe, sin embargo, llegó a ser un elemento fundamental que hizo que las comunidades empresariales alrededor del mundo se interesaran por este nuevo enfoque al que se denominó *Corporate Governance* o *Gobierno Corporativo*.

A partir del informe Cadbury, otros países han publicado códigos, recomendaciones, principios o directrices (Tabla 6) encaminados a generar confianza en los inversionistas de compañías listadas en bolsa principalmente.

Tabla 6
Evolución de las regulaciones de Gobierno Corporativo

Año	Regulación	País
1992	Informe Cadbury.	Reino Unido
1993	Informe Dey.	Canadá
1995	Informe Viénot.	Francia
1998	Informes Olivencia.	España
1999	Principios de buen Gobierno Corporativo. Primera versión.	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
1999	Informe Basilea. Primera versión.	Suiza
1999	Código de mejores prácticas corporativas. Primera versión.	México
2002	Ley Sabarnes Oxley.	EUA
2002	Principios de buen gobierno de las corporaciones peruanas	Perú
2002	Informe Winter.	EUA
2003	Informe Aldama.	España
2003	Informe Higgs.	Reino Unido
2003	New York Stock Exchange.	EUA
2004	Principios de buen Gobierno Corporativo. Segunda versión.	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
2004	Código andino de Gobierno Corporativo	Corporación Andina de Fomento.
2006	Informe Basilea. Segunda versión.	Suiza
2006	Código de mejores prácticas corporativas. Segunda versión.	México
2010	Informe Basilea. Tercera versión.	Suiza

Fuente: Elaboración propia, basado en Cervantes (2014).

Con estos nuevos estándares se trató que las bolsas de valores de los países que las aplicaren, vieran fortalecidos sus sistemas financieros basados en una mayor supervisión y transparencia, de dichas instituciones.

Los temas comunes de los Códigos de Mejores Prácticas Corporativas están relacionados con la visión a largo plazo de la empresa e inclusive han llegado a incorporarse al derecho positivo de muchos países. En todo caso, todos los modelos de Gobierno Corporativo guardan íntima relación con el Derecho de Sociedades —que en algunos países se confunde con el Derecho Mercantil— y

las normas de los mercados de valores. De esta manera se confirman los dos ámbitos —*legislación y autorregulación*— que convergen en todos los países sin un predominio claro (Barajas, 2003; Cervantes, 2014; García-Suárez, 2006).

En México, a iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial se constituyó el Comité de Mejores Prácticas Corporativas, el cual en 1999 emitió el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) en donde se establecen recomendaciones para un mejor Gobierno Corporativo de las sociedades en México. Posteriormente en noviembre de 2006 se publicó una primera versión revisada y la segunda versión revisada se emitió en abril de 2010.

El CMPC mexicano se basa en once principios (Tabla 7), que a su vez están recogidos de los principios de la OCDE ya citados en el apartado 2.2.4 de esta obra.

Tabla 7
Principios de buen Gobierno Corporativo en México

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.2. El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.4. El aseguramiento de que exista la visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.5. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.6. La identificación, la administración, el control y la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad.7. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.8. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.9. La revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.10. El cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad.11. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad. |
|--|

Fuente: Elaboración propia, basado en Consejo Coordinador Empresarial (2010).

“Para lograr un funcionamiento eficiente del sistema de Gobierno Corporativo, el Comité de Mejores Prácticas Corporativas sugiere que los Principios básicos señalados y las Prácticas que de ellos se derivan, sean adoptados como parte de la cultura de la sociedad, observados desde los más altos niveles de la administración y transmitida a todo el personal que integra las distintas áreas de la organización” (Consejo Coordinador Empresarial, 2010, p.10).

El CMPC establece capítulos para orientar el funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas, del Consejo de Administración y de sus comités, a quienes encomienda las funciones de auditoría, evaluación y compensación, finanzas y planeación.

El CMPC no es vinculante, no obstante que para las sociedades que cotizan en bolsa sí es obligatorio, en los términos previstos en la Ley del Mercado de Valores, que es quien regula a estas sociedades anónimas cotizadas, como se explicó en el apartado 2.1 de esta obra.

El CMPC abarca los temas comunes de los códigos de mejores prácticas corporativas en el mundo (Tabla 8), que también llevan por nombre *códigos de mejoras, códigos nacionales de buen gobierno, de mejores prácticas mercantiles, de mejores prácticas corporativas, de autorregulación, nacionales, nacionales autorregulatorios, de autorregulación nacionales, voluntarios, de prácticas voluntarias, voluntarios de buen gobierno de sociedades, de buen Gobierno Corporativo, de gobierno de las empresas, de gobierno societario, de autodisciplina, nacionales de referencia, pautas de buenas prácticas locales, corporate governance codes, lineamientos, principios o libro blanco* (Cervantes, 2014).

Tabla 8
Temas comunes de los códigos de mejores prácticas corporativas

• Composición de los órganos de administración	• Funcionamiento de los órganos de administración	• Deberes de los consejeros	• Deberes de los altos directivos
• Políticas retributivas de consejeros	• Políticas retributivas de altos directivos	• Conflictos de intereses de las partes vinculadas	• Transparencia y control de riesgos
• Derechos de accionistas minoritarios	• Funcionamiento de la Asamblea General de Accionistas	• Reglas de información financiera	• Reglas de información no financiera

Fuente: Cervantes (2014), basado en García-Suárez, 2006.

2.2.7 Comités

Los actuales códigos de mejores prácticas corporativas y las políticas de Gobierno Corporativo adoptadas por importantes compañías, revelan un creciente consenso en que los comités constituyen un medio eficaz para asegurar que el Consejo de Administración ejecute sus funciones; así como un medio de seguridad para los inversionistas. No obstante, aunque su uso se ha expandido en los años recientes, aún existe confusión respecto a su situación jurídica, responsabilidades y composición, por ello su rol, mandato, estatutos, composición y principales actividades, deben ser aclaradas y comunicadas con mucho detalle al mercado, mediante informes periódicos a los accionistas (OCDE, 2004).

“Las prácticas corporativas actuales en el ámbito internacional, evidencian un mayor rol y participación de los comités del Consejo de Administración, siendo varios los tipos propuestos por la doctrina mundial; así tenemos comités de nominaciones, evaluación y compensación; finanzas y planeación; conflictos; ejecutivo y de operaciones, entre otros. Puede incluso palpase un exceso en las propuestas de creación de los comités, quizá por un auge repentino o por una tendencia malinterpretada, de la superespecialización. Debe aceptarse, sin embargo que de estos, sólo tres han recibido una amplia acogida, principalmente en las áreas de nominación, auditoría y remuneraciones; como se aprecia en los

casos de Australia, Bélgica, Francia, Japón, Holanda, Suecia, el Reino Unido y los EUA” (Cervantes, 2014, p.139).

2.2.7.1 Estructura

Podolsky (2003) afirma que el organigrama de la estructura de una sociedad anónima presenta en el nivel superior a la Asamblea General de Accionistas, cuyo número y tamaño de propietarios de acciones, puede ser muy diverso; en segundo rango le sigue el Consejo de Administración, en cuya línea central de dependencia en el tramo de control se encuentra el Director General o Chief Executive Officer (CEO); y, por último, como órganos funcionales sin nexos jerárquicos con el resto de la organización, del Consejo de Administración se ramifican también los comités. En un Consejo de Administración se recomienda la existencia, por lo menos de los siguientes comités:

- Comité de Auditoría.
- Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación.
- Comité de Operaciones.
- Comité de Planeación y Finanzas (puede formar parte del comité de operaciones).

Los consejeros desempeñan un papel muy importante en los comités, por lo que existen reglas (Tabla 9) que sirven para determinar, entre otros aspectos, la forma en que se integrarán, cuál será su composición, las materias en que deben ocuparse, quién los dirigirá y cómo funcionarán.

2.2.7.1.1 Integración

Los comités están formados por consejeros que normalmente se clasifican en independientes y dependientes. Son independientes los que no forman parte de la estructura de la empresa, bien sea como accionistas, funcionarios o empleados. Dependientes son aquellos que al formar parte de la empresa, tienen una ligadura

económica que les impide tomar decisiones libres de compromiso por el conflicto de interés nacido de aquel vínculo.

Tabla 9
Reglas generales de los comités

Factor	Regla
Objetivo	Crear un comité por cada área de relevancia, con un objetivo claro y evitando que su membresía caiga dentro de los supuestos de conflictos de interés.
Integración	Estar integrados únicamente por consejeros propietarios.
	Estar compuesto de tres miembros como mínimo y siete como máximo.
	Nombrar un presidente por cada comité. Un mismo consejero puede presidir más de un comité si tiene aptitudes para ello.
	Considerar que cada consejero independiente, además de cumplir con sus funciones en el Consejo de Administración, deberá participar al menos en un comité.
Información	Informar regularmente de sus actividades al Consejo de Administración, por lo menos en forma trimestral, con el objetivo de que dicha información se incluya en las agendas de las sesiones de Consejo de Administración.
Funcionamiento	Invitar a sus sesiones a los funcionarios de la sociedad cuyas responsabilidades estén relacionadas con las funciones del comité.
	Reglamentar su funcionamiento por escrito, explicando con claridad las responsabilidades, alcances y facultades de cada comité.
	Presupuestar y proporcionar los recursos económicos suficientes para solventar los costos de funcionamiento.
	Llevar un programa de reuniones de trabajo, una agenda sobre los asuntos del orden del día, un libro de actas de sesiones de comité y un control de seguimiento a las resoluciones
	Reunirse entre ellos, con un programa regular.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Consejo Coordinador Empresarial, 1999; 2006; Cevallos y Cruz, 2003; Danel, 2003; Podolsky, 2003; OCDE, 2004.

2.2.7.1.1.1 Consejeros independientes

Blanco, Calleja, Fernández, Fernández, Gago, González, Vacchiano, Vela, Velázquez y Zurutuza (2005, p.11) al pronunciarse respecto al desempeño de la función de los consejeros refieren que “no se manifiestan opiniones diferenciales sobre los criterios que han de guiar la actuación de los consejeros independientes”. Las tendencias internacionales destacan que el logro de la independencia se basa en la ausencia de relaciones con los accionistas de control o con los equipos directivos. Sin embargo, dado que los sistemas de Gobierno Corporativo conforman la alta dirección de la empresa, es aceptable que sean las

competencias directivas los elementos que permitan establecer cuáles serán las funciones genéricas de los consejeros.

No obstante, cada país establece sus propias reglas sobre lo que se considera independencia. “En algunos países, esta independencia se extiende a que el consejero no deberá ser contratado como un consultor profesional por la compañía; que el consejero no debe ser un proveedor o cliente significativo de la empresa; que no debe haber sido empleado en una capacidad ejecutiva por la compañía en el pasado reciente o que no participa en ningún programa de opción de las acciones de la compañía (Sánchez-Padilla, 2003, p.44). En México es el Consejo Coordinador Empresarial quien ha estipulado lo que debe ser considerado como independiente (Tabla 10).

Tabla 10
Supuestos en que el consejero no debe encontrarse, para ser considerado independiente

1. Ser empleado o directivo de la sociedad. 2. Haber sido empleado o directivo de la sociedad durante los últimos doce meses anteriores a la fecha de su designación. 3. Sin ser empleado o directivo de la sociedad, tenga influencia significativa o poder de mando sobre los directivos de ella. 4. Ser asesor de la sociedad o socio o empleado de firmas que funjan como asesores o consultores de la sociedad o sus afiliadas y que sus ingresos dependan significativamente de esta relación contractual 5. Ser cliente, proveedor, deudor o acreedor de la sociedad o socio o empleado de una sociedad que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante. 6. Ser empleado de una fundación, universidad, asociación civil o sociedad civil que reciba donativos importantes de la sociedad. 7. Ser Director General o funcionario de alto nivel de una sociedad en cuyo Consejo de Administración participe el Director General o un funcionario de alto nivel de la sociedad de que se trate. 8. Ser pariente de alguna de las personas mencionadas en los incisos 1 a 6 anteriores, cuya influencia pueda restarle independencia.
--

Fuente: Consejo Coordinador Empresarial (2010).

Ahora bien, a nivel internacional la figura del consejero independiente es aceptada en un 73% según muestra el estudio de Blanco et al. (2005). Asimismo afirman que la experiencia de gestión y práctica en el desempeño de funciones como

consejero en órganos de administración similares, son los requisitos principales requeridos para estos funcionarios. Adicionalmente, el estudio asume otras cualidades que también son pretendidas en los consejeros independientes y que en realidad reflejan una combinación de valores personales y proyección institucional (Tabla 18). La mayor parte de las cualidades están sobreponderadas en quienes tienen mayor experiencia en sus actividades como consejeros.

Sobre las funciones de los consejeros independientes en el seno de los Consejos de Administración, el estudio de Blanco et al, ha identificado varias (Tabla 11), que pueden generalizarse positivamente dentro de un sistema de Gobierno Corporativo.

Tabla 11
Funciones de los consejeros independientes

Funciones requeridas	%
Identificar intereses comunes con los accionistas minoritarios	62
Recabar información de gestión para su análisis	47
Incorporar en el Consejo los planteamientos de los accionistas	46
Auditar los procesos de información útil al accionista	38
Participar en los comités del Consejo	42
Manifestar criterios personales	29
Atender requerimientos de los accionistas	17
Ponerse a disposición de los órganos institucionales	14

Fuente: Elaboración propia, basado en Blanco, et al. (2005).

La presencia de consejeros independientes en los comités del Consejo enriquece su trabajo y favorece la acreditación de sus tareas ante el resto de los consejeros vinculados al capital. Las recomendación internacionales prevén que se integren forzosamente, al menos en los Comités de Auditoría, de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación; pero no en el de Planeación y Finanzas.

La demanda de consejeros independientes depende de la madurez de los procesos de transparencia y gestión abierta a las opiniones del mercado. De acuerdo con el estudio de Blanco et al., (2005), los elementos determinantes para contratar consejeros independientes son:

- La cultura de los inversores
- El nivel ético de las empresas
- La cultura financiera del país
- La sensibilidad del Presidente del Consejo de Administración
- Las recomendaciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- La petición de los fondos de inversión.

Sin embargo, según el decir de Bowen (2012), el cumplir con todos los estándares de especificaciones para ser calificado de independiente, no debe ser considerado una garantía de verdadera independencia. En el caso de WorldCom, dos de los miembros clave de su Consejo, satisfacían los estándares de independencia de ese tiempo y, probablemente, los estándares de the NYSE de ahora; pero ambos habían estado involucrados en relaciones de negocio con el Director General de esa compañía por muchos años y debían una parte substancial de su patrimonio a sus acciones. Asimismo, la mayoría de los miembros del Consejo de otros escándalos, como en Tyco y Enron, eran técnicamente independientes. Lo que implica la necesidad de vigilar más allá de los estándares: verificar el desempeño individual.

2.2.7.1.1.2 Consejeros dependientes

Los consejeros dependientes pueden clasificarse en consejeros internos y consejeros patrimoniales.

a) *Consejeros internos*. “Son los altos directivos de la empresa, también llamados consejeros ejecutivos, dominicales, delegados o insiders, quienes

aportan información muy valiosa sobre la actividad de la compañía; no obstante su labor se desvirtúa por el desarrollo simultáneo de tareas ejecutivas, que tienen preeminencia sobre su función controladora.

Dentro de este grupo pueden incluirse los consejeros externos propuestos por el Director General y que tienen cierto grado de afiliación y afinidad con él, dados los intereses económicos derivados, como los intermediarios financieros, inversores bancarios y abogados. También pueden designarse consejeros internos mediante una delegación efectuada estatutariamente. En todos los casos una nueva relación de agencia se establece entre estos consejeros y la Dirección General, situación que no ha sido del todo estudiada” (Cervantes, 2014, p.123).

En contra de estos consejeros se arguye que un Director General no puede ser evaluado por su propio staff, por lo que no deben colocarse dentro del Consejo de Administración (Baker y Wruck, 1997). Por otra parte, Salmon (2000) considera que sólo tres consejeros internos deben formar parte del Consejo de Administración: el Director General, el Director de Finanzas o Chief Financial Officer y el Director de Operaciones o Chief Operation Officer, toda vez que los insiders a menudo están sujetos a atavismos y son presas de sus propias ideas; por ello propone que al Director de Finanzas se le limite su voto dentro del Consejo de Administración, permitiéndole solamente la voz.

b) Consejeros patrimoniales. “Son aquellos miembros del Consejo de Administración que están relacionados con la tenencia accionaria de la compañía y son seleccionados por ser accionistas significativos de la sociedad o mandatarios de éstos. Se considera accionista significativo a aquel que de manera directa o indirecta detenta un capital social igual o superior al 2%” (Cervantes, 2004, pp.123-124).

Es conveniente la participación de consejeros patrimoniales en el Consejo de Administración, porque al realizar un monitoreo permanente sobre su inversión particular, en forma indirecta también lo están realizando sobre todo el capital social. A este tipo de directores se les conoce como consejeros relacionados o participativos (Consejo Coordinador Empresarial, 1999; Danel, 2003; Esteban, 2005) y se clasifican en:

- *Consejero patrimonial independiente.* Accionista significativo o mandatario de este, que cumple con las características de independencia.
- *Consejero patrimonial relacionado.* Accionista significativo o mandatario de este, que no cumple con las características de independencia (Consejo Coordinador Empresarial, 1999).

Sobre la participación de los consejeros independientes en el capital de la sociedad no existe un horizonte de acuerdo. El resultado de la investigación de Blanco et al. (2005), muestra que la cuestión, a su decir, no es trascendente y que la vinculación accionaria es una forma de implicación razonable. No obstante para la gran mayoría de los Códigos de Mejores Prácticas Corporativas e inclusive para la ley, el poseer una acción genera de inmediato la pérdida de independencia, por lo que es criticable generalizar esa opinión, por lo que debería circunscribirse al ámbito español, donde se generó.

Así, en México, según dispone el artículo 179 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (2016): “Se considera que dos o más personas son partes relacionadas, cuando una participa de manera directa o indirecta en la administración, control o *capital* de la otra, o cuando una persona o grupo de personas participe directa o indirectamente en la administración, control o capital de dichas personas”.

2.2.7.1.2 Duración

Cervantes (2014) considera que el Consejo de Administración –también conocido como directorio – tiene la obligación de establecer las políticas de duración de los consejeros, aduciendo que los mandatos abiertos o excesivamente extensos para la permanencia de los consejeros disminuyen el valor de dicho Consejo, y aunque son preferibles plazos de 1 o 2 años sujetos a reelección, Salmon (2000) coincidiendo con las recomendaciones de la OCDE (2004) indica que estas políticas deben ser reglamentadas y revisadas periódicamente.

No existe uniformidad en la duración del consejo; en España, por ejemplo, el promedio es de 8 años (García Suárez, 2006), en tanto que en los EUA este promedio llega a los 12 años (Salmon, 2000) con serias tendencias a establecer sus límites a un mínimo de 3 y un máximo de 10, para proveerle de continuidad y romper con los inconvenientes de formar un mero club de ejecutivos (Patricof, 2000). En otros países el periodo de los consejeros se establece legalmente, como el caso de Chile, donde se prevé que “la renovación del directorio será total y se efectuará al final de su periodo, el que no podrá exceder de 3 años” (Ley Sobre Sociedades Anónimas, artículo 31).

No obstante, el estudio de Blanco et al. (2005), indica que es consistente una duración del mandato de 3 a 6 años, aunque un porcentaje importante considera que el tiempo no es un factor importante, siempre y cuando se vincule a periodos en los que sea posible constatar la contribución del consejero independiente a las decisiones estratégicas, asumiendo los procesos de refrendo sucesivo por los órganos de gobierno. Este órgano de gobierno encargado es el Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación.

2.2.7.1.3 Separación de consejeros

Cervantes (2014) hace referencia a dos casos especiales de separación:

a) *Consejero disidente*. Surgen las posibilidades de despido de un integrante del Consejo de Administración, cuando llega a ser incómodo por su constante disidencia, dadas las constantes discrepancias de opinión.

b) *Consejeros indeseables*. Son aquellos quienes malgastan innecesariamente la energía del Director General o del Consejo de Administración.

Charan (2006) reconoce la diferencia entre un consejero *disidente* de otro *indeseable*. El disidente opina con ideas sustentadas, no con sofismas o razonamientos irrelevantes. El indeseable, por el contrario es el típico opositor a ultranza, que no genera ideas ni fundamenta su opinión en contrario, sino se ciega a la idea de aceptar las propuestas ajenas con el único ánimo de molestar o de darse a notar.

Es interesante que Charan (2006) proponga abstenerse de reelegir a los consejeros indeseables; pero como indica Cervantes (2014) “un problema de Gobierno Corporativo será reglamentar con objetividad la conceptualización de *indeseable*, para no caer en la creación estatutaria de un instrumento que sirva como percolador de los consejeros disidentes, bajo la acusación de ser funestos para la sociedad anónima”.

2.2.7.2 Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación

Como lo establece The Securities and Exchange Commission –SEC– (2005), cada sociedad estadounidense cotizada debe tener un *comité de nominaciones* y otro de *compensaciones*, ambos enteramente compuestos por consejeros independientes. Estos comités deberán contar con estatutos propios que señalen por escrito los propósitos, funciones, responsabilidades, estructura y requisitos de los miembros, así como la estructura que permita realizar una evaluación anual del desempeño de cada comité. Las funciones de estos organismos técnicos son las mismas que las sugeridas por las tendencias internacionales; pero adicionalmente

se les exige elaborar un reporte de compensaciones ejecutivas requerido por la SEC, para ser incluido en el informe anual de compañías cotizadas.

Tabla 12
Funciones del Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación

Función general	Función específica
Nominación	Sugerir al Consejo de Administración los procedimientos para proponer al Director General y a los funcionarios de alto nivel.
	Proponer los criterios para determinar la composición del Consejo de Administración, con las calificaciones apropiadas y disponibilidad de compromiso y tiempo.
	Proponer los criterios para preparar la sucesión del Presidente del Consejo de Administración; Director General y consejeros, redactando el plan relativo.
	Elevar al Consejo de Administración las propuestas de nombramiento, reelección y cese de los miembros de los comités del Consejo de Administración.
	Sugerir al Consejo de Administración los consejeros que considere adecuados para cubrir vacantes, mediante un proceso formal y transparente.
Evaluación	Proponer al Consejo de Administración los criterios para la evaluación del Director General y los funcionarios de alto nivel, de acuerdo con los lineamientos generales que establezca el Consejo de Administración.
	Apoyar al Consejo de Administración en la autoevaluación del propio consejo y la evaluación individual de la contribución de cada consejero en la actuación del Consejo de Administración en su totalidad.
Compensación	Analizar y elevar al Consejo de Administración la propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y monto de las remuneraciones de los principales ejecutivos de la sociedad.
	Apoyar al Consejo de Administración en la evaluación de las políticas para determinar las remuneraciones del Director General, considerando las metas previamente fijadas, el desempeño individual y el desempeño de la propia empresa.
	Auxiliar al Consejo de Administración en el establecimiento y revisión de las condiciones de contratación del Director General y de los funcionarios de alto nivel y sus pagos probables por separación de la sociedad, para evitar pagos excesivos de indemnización.
	Auxiliar al Consejo de Administración en la fijación transparente, profesional y objetiva de las remuneraciones de los consejeros.
Información	Orientar a los nuevos consejeros, informándoles de sus obligaciones legales y de las normas que regulan el Gobierno Corporativo de la empresa, velando que reciban la información suficiente para el desempeño de sus funciones.

Fuente: Cervantes (2014) adaptado de Consejo Coordinador Empresarial, 1999; Salmon, 2000; Danel, 2003; Sánchez- Padilla, 2003; OCDE, 2004; The Securities and Exchange Commission, 2005; García-Suárez 2006.

Cervantes (2014) sostiene que dentro de las funciones de supervisión, está la de evaluar periódicamente el desempeño o gestión del Director General y los

funcionarios de alto nivel de la sociedad anónima (Tabla 12). En México a ese comité se le conoce como *Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación*.

Por sus atribuciones, el Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación, debe involucrarse con minucia en el proceso que tiene encomendado, pudiendo incluso solicitar recomendaciones —más no instrucciones— a los accionistas mayoritarios, con el fin de establecer de un modo más firme, el listado final de los candidatos a Director General o funcionarios de alto nivel, para así elevarlo como propuesta al Consejo de Administración, órgano quien al final tomará la decisión (Skowronski, 1997; Consejo Coordinador Empresarial, 1999) o, en el caso de candidatos a consejeros, a la Asamblea General de Accionistas, a la que se entregará el currículum con información suficiente para que los accionistas puedan evaluar su independencia (Consejo Coordinador Empresarial, 2006).

2.2.7.3 Comité de Auditoría

“El Comité de Auditoría tiene como encomienda principal asistir al Consejo de Administración en el monitoreo y evaluación de la calidad e integridad de la contabilidad y los procesos de negocio; asimismo, identificar el nivel de cumplimiento de la estrategia, políticas, prácticas establecidas y marco legal operativo, así como su consistencia con los objetivos de negocio definidos por los propios accionistas. Incluso, el Comité de Auditoría debe contribuir con alternativas de negocio que impliquen estrategias, políticas y prácticas exitosas y probadas que posibiliten una aspiración de logro mayor respecto a los objetivos” (Cevallos y Cruz, 2003, p.38).

La revisión de la gestión de riesgo es una tarea de todo el Consejo de Administración, pero en la mayoría de los casos el know how de los consejeros es insuficiente para cumplir con esa tarea de modo profesional, por ello debe

funcionar un Comité de Auditoría formado por miembros especialistas en el área, que realice funciones específicas (Tabla 13).

Tabla 13
Funciones específicas del Comité de Auditoría

Área	Función específica
Control interno	Contribuir en la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno y evaluar su efectividad.
	Tener contacto permanente con las áreas de contraloría de las entidades.
	Evaluar las funciones del auditor interno.
	Coadyuvar en la evaluación periódica del desempeño de la administración de la entidad mediante la observación del funcionamiento del sistema de control interno.
	Asegurar la existencia de un procedimiento que permita recibir y dar trámite a quejas y acusaciones relativas a fallas en el control interno como posibles fraudes, errores operativos o malos manejos.
	Auxiliar al Consejo de Administración en el establecimiento, coordinación y evaluación de los programas anuales de auditoría interna.
	Realizar auditorías de informática.
Auditoría externa	Recomendar al Consejo de Administración los candidatos para ser los auditores externos de la sociedad.
	Recomendar al Consejo de Administración la contratación de expertos para emitir su opinión sobre las operaciones con partes relacionadas de la sociedad.
	Recomendar al Consejo de Administración las condiciones de contratación y el alcance de los mandatos profesionales encomendados a los auditores externos.
	Supervisar el cumplimiento de los contratos de auditoría.
	Servir de canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos.
	Asegurar el profesionalismo, la integridad, la independencia y objetividad de los auditores externos.
	Revisar el enfoque de las auditorías a realizar, el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría e informar al Consejo de Administración sobre los resultados.
	Vigilar el desarrollo de las auditorías a realizar, atendiendo los diagnósticos preliminares y estableciendo medidas preventivas para evitar o eliminar las situaciones anómalas.
	Revisar, comentar, modificar y aprobar los borradores de los informes de auditoría a presentar, excepto del dictamen que le compete en exclusividad al auditor externo.
Coordinación	Presentar y comentar los informes de auditoría con el Consejo de Administración.
	Analizar y evaluar las operaciones con partes relacionadas para elevar el acuerdo de aprobación o rechazo al Consejo de Administración.
Cumplimiento de disposiciones	Coordinar las labores del auditor externo, interno y Comisario.
	Comprobar que la sociedad cumpla con las disposiciones legales, contractuales y fiscales a las que está sujeta.
Planeación estratégica	Apoyar al Consejo de Administración con una opinión independiente y profesional.
	Revisar con periodicidad las áreas de negocios de alto impacto.
	Asegurar un sistema de gestión de riesgo abarcador y profesional en la

Área	Función específica
	sociedad.
	Liderar una auditoría a la planeación estratégica de la sociedad.
	Verificar el cumplimiento del Código de Ética de la empresa.
	Formular recomendaciones estratégicas para mejorar los procesos operativos de las entidades.
Información financiera	Recomendar al Consejo de Administración las bases para la preparación de la información financiera, validando los principios, criterios y prácticas contables.
	Establecer planes de contingencia y recuperación de información.
	Verificar los mecanismos de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes de dichos sucesos.
	Revisar la información financiera y su proceso de emisión anual e intermedia.

Fuente: Cervantes (2014, pp.147-148) adaptado de Consejo Coordinador Empresarial, 1999; 2006; Salmon, 200; Donaldson, 2000; Cevallos y Cruz, 2003; Danel, 2003; Davis, 2005; Paniagua y Paniagua, 2005; Hilb, 2007, The Securities and Exchange Commision, 2005 y García-Suárez 2006.

2.2.7.4 Comité de Planeación y Finanzas

El Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial propone un comité especialmente orientado a las finanzas y a la planeación de la sociedad anónima. Este comité debe proponer y evaluar los lineamientos del plan estratégico y, con base en éste, evaluar las políticas de inversión y financiamiento, las premisas del presupuesto anual, los factores de riesgo y control y la congruencia de todos ellos. Por ello es importante que los consejeros miembros, cuenten con los conocimientos para proponer y analizar el plan estratégico, en el contexto de la industria donde se desempeñe la sociedad, y considerando los factores de riesgo relevantes y el carácter ético que requiere este rol (Consejo Coordinador Empresarial, 2010).

Las funciones genéricas recomendadas para el Comité de Planeación y Finanzas, coinciden en elementos básicos (Tabla 14) que van desde el establecimiento de la visión estratégica de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo, hasta la vigilancia o establecimiento de la política de dividendos para beneficiar a todos los accionistas en condiciones de igualdad.

Tabla 14
Funciones específicas del Comité de Planeación y Finanzas

Funciones	
General	Específicas
Planeación estratégica	Estudiar y proponer la visión estratégica de la sociedad.
	Sugerir y, en su caso evaluar, los planes de acción y de negocio para la elaboración de la planeación estratégica de la sociedad.
	Revisar el proceso de planeación para asegurar que sea sistemático, consistente y que se hayan considerado y evaluado un rango apropiado de alternativas.
	Opinar sobre las premisas del presupuesto anual, adecuarlas y proponer una versión final al Consejo de Administración para su aprobación.
Tesorería	Aprobar las políticas para el manejo de la tesorería.
	Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información
Inversión y financiamiento	Evaluar las políticas de inversión de la sociedad propuestas por la Dirección General, en instrumentos financieros o propiedades, planta y equipo; o en su defecto, sugerirlas para someterlas a la aprobación del Consejo de Administración.
	Establecer y aprobar el otorgamiento de garantías reales para respaldar cualquier obligación de la entidad ante terceros.
	Evaluar o, en su caso, sugerir las políticas de financiamiento —bien sea de capital o deuda— de la SA, a propuesta de la Dirección General, para someterlas a la aprobación del Consejo de Administración.
	Observación, vigilancia o establecimiento de la política de dividendos.
Supervisión	Dar seguimiento y opinar sobre la aplicación del presupuesto anual o intermedio, y del plan estratégico.
	Dar seguimiento a las inversiones de capital más importantes, la adquisición o desinversión de empresas o unidades de negocio.
	Monitorear la implantación de las estrategias a través de métricas preestablecidas.
	Identificar los factores de riesgo a los que está sujeta la sociedad.
	Aprobar los objetivos, lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos, su evaluación, la definición de los límites de exposición al riesgo y los mecanismos para la realización de acciones correctivas.
	Vigilar la generación y medición de la creación de valor.

Fuente: Cervantes (2014, p.157), adaptado de Consejo Coordinador Empresarial, 1999; 2006; 2010; Escuela Bancaria y Comercial, 2011; Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2011; Kaen, 2003; Vite e Ibáñez, 2003.

2.3 Nominaciones, remuneraciones y evaluación

2.3.1 Función de nominación

“El primer elemento importante en la conformación de un Consejo de Administración es la selección de sus miembros. En un consejo exitoso cada miembro cuenta. Por lo tanto, cada consejo debe identificar, seleccionar y retener

solamente aquellos que le permitirán llevar a cabo con éxito su actividad y cumplir con sus responsabilidades” (Sánchez-Padilla, 2003, pp.43-44).

Para saber a quien se nominará deberá primero preverse los requisitos que deben poseer los consejeros, el Director General y eventualmente, la primera línea de apoyo de esta Dirección. Las necesidades de una organización pueden ser variadas y cambiar con el tiempo, de acuerdo con los elementos de entorno, mercado, condición financiera, cambio tecnológico y otros elementos más, que deben ser tomadas en cuenta a la hora de seleccionarlos.

En todos los casos, el primer gran requisito, desde el punto de vista de Gobierno Corporativo, es la independencia económica y, en consecuencia, la objetividad manifestada en la distancia establecida para poder evaluar la actuación de la Dirección General y de la empresa en su conjunto. En adición a la objetividad e independencia, los consejeros requieren de una mezcla relevante de habilidades y conocimientos clave, tales como entendimiento de asuntos contables y de finanzas, estrategia, tecnología, mercadotecnia, gerencia general y conocimientos de asuntos internacionales, así como una serie de cualidades personales. Es por ello indispensable la creación de un perfil de consejero, entendido como las características mínimas que debe tener cualquier candidato para pertenecer al Consejo (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2015; Red Eléctrica Corporación, 2015; Sánchez-Padilla, 2003).

2.3.1.1 Competencias

El perfil debe contener las competencias del consejero, que son las “características individuales subyacentes, que generan un desempeño sobresaliente en un trabajo” (Boyatzis, citado por Soler, Trujillo y Durana, 2011, p.15). Estas competencias deben poner en práctica de forma integrada, en contextos diferentes, los conocimientos, habilidades y características de la personalidad adquiridas y/o desarrolladas por una persona. Incluye el saber

teórico «conocimientos: saber-saber», habilidades prácticas aplicativas y aptitudes «saber-hacer», además de los valores y actitudes «saber-ser y saber convivir» (Meza, 2008).

A decir de Weinert, citado en Meza (2008, p.17) “La diversidad de significados otorgados al concepto de competencias se observa no sólo en sus múltiples usos, sino también en la construcción de terminología para expresarlas. No es posible discernir una teoría coherente a partir de estos múltiples usos. No hay una base teórica para una definición o clasificación a partir del aparentemente infinito inventario de maneras en las que se emplea el término competencia. Existen diversas aproximaciones teóricas; sin embargo no hay ningún marco conceptual común”. De ahí que las abstracciones de Soler et al. (2011) (Tabla 15) sobre una serie de definiciones sobre competencias, clasificadas según diferentes bases son útiles sólo como marco de referencia.

Tabla 15
Definición de competencias

Dimensión	Concepto	Autor
1. Definiciones basadas en el colaborador/individuo.	Características de comportamiento de un individuo que están casualmente relacionadas con un desempeño efectivo o superior en un trabajo. Esto significa que debe existir evidencia que indique cómo la posesión de esas características precede y conlleva el mencionado desempeño.	Boyatzis (1982).
	Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un criterio referenciado de desempeño sobresaliente o efectivo en un trabajo.	Spencer y Spencer (1993).
	Conjunto relativamente estable de comportamientos que producen un desempeño superior dentro de un grupo de trabajo, en medio de un complejo ambiente organizacional.	Schroder (1989).
	Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficiente en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de test. Ponen en práctica de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.	Levy (2000).
2. Definiciones basadas en el trabajo/tarea	Es la habilidad de desempeñar una labor o función asignada al nivel esperado.	Hannon, Pierce & Wilson, (1994).
	La habilidad de desempeñar las actividades propias de un cargo, alcanzando mayor productividad.	Notdhaug (1998).

Dimensión	Concepto	Autor
	Dimensión de comportamiento que permite a un individuo la ejecución competente de una tarea.	Boam y Sparrow (1992).
3. Definiciones multidimensionales	Habilidades, conocimientos y entendimientos, cualidades y atributos, conjunto de valores, creencias y actitudes que llevan a un desempeño gerencial efectivo en un contexto, situación o rol determinado.	Wooldall y Winstanley (1998).
	Juicio de valor sobre un ejecutivo de acuerdo con su capacidad para generar valor para la compañía.	Lindsay u Stuart (1997a).
	Capacidad de poner en práctica de forma integrada, en contextos diferentes, los conocimientos, habilidades y características de la personalidad adquiridas y/o desarrolladas. Incluye saber teórico –saber-saber–, habilidades prácticas aplicativas –saber-hacer–, actitudes –compromisos personales, saber-ser y saber convivir–.	UNESCO (2008).
	Conjunto de saberes como son: el saber, saber hacer y saber ser cuyas combinaciones y dosificaciones permitirán alcanzar esta capacidad, la cual se detectará mediante los comportamientos del interesado.	Girard (2008).
	Convergencia de los conocimientos, las habilidades, los valores y no la suma de estos, que le da sentido, límites y alcance.	Argudín (2005).

Fuente: Elaboración propia, basado en Meza (2008) y Soler et al. (2011).

Spencer y Spencer, citados por Soler et al. (2011) y Meza (2008), definen cinco tipos de características principales relacionadas con las competencias, divididas a su vez en dos grupos –lo que se le ha llamado el *modelo del iceberg*–. El primer grupo, exterior, notablemente visible, fácil de detectar, moldear y desarrollar son *el conocimiento*: información que una persona posee en una determinada área; y *la habilidad*: capacidad de realizar una tareas específica, mental o física.

El segundo grupo, menos fácil de detectar y desarrollar, situadas en la parte no visible del iceberg, son *los motivos, los rasgos y el autoconcepto*. Los *motivos* son los pensamientos y deseos de las personas que lo inducen a actuar; generan, direccionan y seleccionan comportamientos hacia ciertos objetivos en detrimento de otros. Los *rasgos* son características físicas y respuestas consistentes con las situaciones o con determinada información y por último, el *autoconcepto* o concepto de uno mismo, que es el conjunto de valores, actitudes y autoimagen de

una persona. Estos tres puntos se hallan enraizados de manera profunda en la personalidad.

2.3.1.2 Competencias directivas

Meza (2008, p.26) relata que “existe una pléyade de tipos de competencias; por ejemplo Levy quien además de presentar un listado de 29 competencias universales para los mandos superiores, considera también 23 competencias genéricas y 4 supracompetencias. Por su parte, Alles presenta 160 competencias distribuidas en 20 cardinales, 19 para ejecutivos, 57 para gerencias intermedias, 23 para niveles iniciales, 22 para trabajadores del conocimiento y 19 para la *e-people*” (sic).

Más especializados Soler et al. (2011) refieren que existe un trabajo elaborado por Boyatzis en 1982, según el cual se clasifican las competencias directivas. “La división básica de Boyatzis la conforman seis grupos de competencias que corresponden con las demandas más características del trabajo de un directivo, y por tanto, pueden ayudar en la identificación de aquellos comportamientos que deberían adoptarse (Tabla 16). Cada uno de estos grupos contiene, a su vez, una o varias competencias que pueden ser del tipo *requerimiento mínimo* o del tipo *diferenciador de alto desempeño*.”

“Boyatzis utiliza estos grupos de competencias para establecer un modelo genérico de gerencia, en el cual la combinación y alineación de estas competencias con las demandas del trabajo y el entorno de la organización den como resultado el comportamiento efectivo del directivo. Este comportamiento se observa en las áreas de trabajo directivas que Boyatzis, apoyado en la literatura clásica sobre la dirección considera las más importantes: planeación, organización, coordinación, control y motivación. La descripción detallada de estas relaciones da como resultado el esquema de aplicación del modelo de competencias” (Soler et al., 2011, pp.28-29).

Tabla 16
Clasificación básica de competencias directivas de Boyatzis

Grupo	Competencia diferenciadora de desempeño superior	Competencia de requerimiento mínimo
Gestión de objetivos y acciones	Consideración del impacto de objetivos y acciones.	Diferenciación entre objetivos y acciones.
	Utilización de conceptos como herramienta de diagnóstico.	
	Orientación hacia la eficiencia.	
	Proactividad.	
Liderazgo	Conceptuación.	Pensamiento lógico.
	Autoconfianza.	
	Uso de presentaciones orales.	
Gestión de recursos humanos	Gestión de procesos de grupo.	Exactitud de las autoevaluaciones.
	Uso de habilidades socializadoras.	Consideración positiva de los otros.
Dirección de subordinados		Habilidad para desarrollar las capacidades de otros.
		Espontaneidad.
		Uso del poder unilateral.
Enfoque en terceros	Objetividad en el establecimiento de las percepciones.	Conocimiento de los stakeholders.
	Autocontrol.	
	Rasgos de resistencia y adaptabilidad.	
Conocimiento especializado	Súper-especialización.	Conocimiento especializado.

Fuente: Elaboración propia, basada en Soler et al. (2011).

A decir de Soler et al. (2011) Spencer y Spencer, tomando como base la clasificación de Boyatzis, desarrollaron un modelo más amplio en el que reagrupan los conjuntos principales de competencias (Tabla 17) y agregan definiciones más extensas de aquellas incluidas en cada grupo.

2.3.1.3 Competencias de los consejeros

En la literatura administrativa existen muchos listados de competencias directivas, como se vió en el punto precedente; aunque poco se escribe sobre competencias de los consejeros. Las cualidades, habilidades, conocimientos y experiencia que conforman las competencias de los consejeros se pueden abstraer de las sugerencias y veladas recomendaciones de algunos autores (Tabla 18). Estas

competencias deben ser establecidas y revisadas por el Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación en forma específica y no tomarse como ingredientes de una receta aplicable a toda entidad.

Tabla 17
Clasificación de grupos de competencias

Grupo	Competencias
Logro y acción	Orientación al logro.
	Preocupación por el orden, la claridad y la precisión.
	Iniciativa.
	Búsqueda de información.
Disposición a la ayuda y servicio a otros	Entendimiento interpersonal.
	Orientación al servicio al cliente.
Impacto e influencia	Conciencia de la organización.
	Construcción de relaciones.
Dirección	Desarrollo de otros.
	Asertividad y uso del poder jerárquico.
	Trabajo en grupo y cooperación.
	Liderazgo de grupo.
Cognitiva	Pensamiento analítico.
	Pensamiento conceptual.
	Pericia técnica /profesional/gerencial.
Efectividad personal	Autocontrol.
	Autoconfianza.
	Flexibilidad.
	Compromiso organizacional.
	Otras características personales.

Fuente: Spencer y Spencer en Soler et al. (2011).

Además, el comité debe incluir en el perfil el tipo de personalidad que requiere de sus consejeros, tomando en cuenta que los elementos no visibles –siguiendo la metáfora del iceberg– difícilmente podrán modificarse o influir en ellos; aunque mediante la capacitación y el entrenamiento, sí se puede intervenir en el mejoramiento de las habilidades y los conocimientos.

Este perfil y sus competencias deberá ser definido inicialmente por el Consejo de Administración en pleno, aunque los mismos consejeros fundadores, no cumplan con estas competencias. Posteriormente, cuando se forme el Comité Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación, él tendrá la facultad de

establecerlas. Siempre debe tenerse en cuenta que a los consejeros también le es aplicable el pensamiento de Boam y Sparrow (en Soler et al. 2011, p.138) “las competencias directivas son puramente situacionales y específicas de una organización y no pueden desarrollarse de forma abstracta; son dependientes de la empresa donde se colabora, por lo que no se da validez a las competencias directivas si no es desde el punto de vista de la obtención de los resultados esperados para dicho puesto”.

Tabla 18
Competencias del consejero

Cualidades	Habilidades	Conocimientos	Experiencia
Honestidad	Buen juicio	Entendimiento de asuntos contables y financieros	Empresarial
Integridad	Establecimiento de objetivos	Entendimiento de estrategia.	En consejos de administración
Dedicación	Evaluación de resultados	Entendimiento de economía y mercadotecnia	En el sector o en sectores afines del negocio
Objetividad	Orientación hacia la eficacia y eficiencia	Entendimiento de la alta dirección	En órganos de gobierno de entidades públicas o privadas
Confianza en sí mismo	Expresión oral y escrita	Dirección de equipos gerenciales	Financiera o en mercados financieros
Perspicacia	Preocupación por el orden, la claridad y la precisión.	Relaciones institucionales	En dirección de recursos humanos
Imparcialidad	Comunicación	Conocimiento de idiomas	Directiva
Proactividad		Obtención y manejo de información	En comités de Gobierno Corporativo
Conceptuación		Leyes y regulaciones	
Pensamiento lógico-analítico		Negocios y sistemas empresariales	
Empatía		Auditoría y evaluación al desempeño	
Mesura		Nominación y remuneración	

Fuente: Elaboración propia, basado en Blanco, et al., 2005; Boyatzis en Soler et al. 2011; Red Eléctrica Corporación, 2015; Sánchez-Padilla, 2003; Spencer y Spencer en Soler et al. 2011.

Debe valorarse que definir las competencias que debe tener un consejero resulta, a decir de Soler et al. (2011), relativamente sencillo, mientras sólo se haga alusión

a las habilidades técnicas directamente relacionadas con tareas ya definidas, pero el nivel de complejidad y de ambigüedad aumenta cuando se consideran elementos que van más allá de lo técnico y abarcan aspectos ligados a la personalidad y al comportamiento. De ahí lo relevante de la función de nominación, pues se debe considerar la personalidad idónea de los consejeros, acordes con la filosofía de la empresa.

2.3.2 Función de remuneración

Existe una discrepancia en el orden de las funciones dentro del comité. Es claro que la primera función deba ser la de nominar –o seleccionar– a los consejeros. Algunos autores, como Sánchez-Padilla (2003), consideran que la segunda función es la de evaluación. Sin embargo dejan de lado que toda persona debe cobrar en un corto plazo, sin tener tiempo para ejercer las funciones evaluativas de su desempeño. Por ello, el proceso siempre será: 1) nominación, 2) remuneración –con elementos subjetivos, normalmente a valor de mercado–, 3) evaluación y 4) compensación –con elementos objetivos, derivados del resultado del desempeño evaluado–.

De esta manera, la función de compensación realmente se compone de dos fases: el establecimiento de una remuneración inicial o base y la generación de un plan de compensaciones, alineados con su desempeño y con los intereses de los accionistas.

Por ejemplo, en Alemania la remuneración global de los miembros del Consejo de Administración se integra por elementos fijos –una remuneración típica–, y variables –un plan de compensación complejo–. La parte variable se compone de a) elementos excepcionales, b) una parte que se produce anualmente y que siempre es dependiente del éxito de los negocios y c) una parte adicional por incentivos a largo plazo y que tienen la característica de riesgo pleno, como pueden ser las acciones de la misma sociedad con un bloqueo plurianual que

impiden su enajenación o bien, las opciones de compra de acciones con estructuras similares (Regierungskommission, 2005).

2.3.2.1 Remuneración

La diferencia entre remunerar y compensar es difícil de distinguir. Cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una empresa, espera recibir un pago por su esfuerzo. Dicha recompensa o retribución se conoce como remuneración un concepto que deriva del vocablo latino *remuneratio*. La remuneración es la cantidad que se entrega a alguien por el esfuerzo mínimo realizado y por el costo de oportunidad, al dejar de atender otros asuntos, por dedicarle su tiempo a la empresa. Puede observarse que en la remuneración no existen elementos valorativos del desempeño, basta con tener el cargo, para ser sujeto de un pago.

Así algunos medios de remuneración son: una iguala por pertenecer al Consejo; un honorario por junta del Consejo; un pago por iguala y por honorarios por junta y por realizar servicios especiales dentro de los comités (Sánchez-Padilla, 2003). En México, existe la práctica –por mera costumbre– de entregar a los consejeros uno o dos centenarios –monedas conmemorativas de oro–, por la asistencia a las sesiones de Consejo o a las juntas de comités. Es notorio que tanto pagos en efectivo como en especie, son considerados por la Ley del Impuesto Sobre la Renta (2016) como ingresos asimilables a salario, únicamente para fines fiscales.

Ahora bien, dada que la participación del Consejo de Administración no tiene injerencia en el nivel operativo o de producción, no puede hablarse de una remuneración por sueldos o salarios, al no haber subordinación de ninguna manera. Existe compromiso, pero no subordinación.

“Las igualas pueden ser pagadas en una sola exhibición o en pagos trimestrales o mensuales; los honorarios por junta son pagados a la salida de cada junta a la que se asiste” (Sánchez-Padilla, 2003, p.47).

En todo caso y contra lo que pudiera prever las leyes nacionales, como en el caso de Chile (Ley Sobre Sociedades Anónimas, artículo 33), las tendencias internacionales establecen que debe eliminarse la práctica de tener consejeros no remunerados, pues no causarán ningún bien a la sociedad anónima e inclusive violaría normas constitucionales más trascendentales, como el artículo 5º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2016) que establece que nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento. Elementos vitales que no pueden ir el uno sin el otro y que en todo caso pueden ser exigidos de pleno derecho por los consejeros a quienes no se les retribuya su pago.

De esta manera, establecer una remuneración apropiada para los consejeros es un elemento importante para desarrollar una cultura de profesionalismo; en consecuencia, la falta de una remuneración satisfactoria, los desincentiva a dedicar el tiempo suficiente a sus deberes y puede inducirlos a obtener una compensación por sus servicios en formas no transparentes. Disfrazar pagos en favor de personas vinculadas o no con la compañía como si fueran honorarios a consejeros, disminuye la credibilidad del Consejo de Administración como un organismo independiente y eficaz (OCDE, 2004). Así, la política de retribuciones debe orientarse para atraer a personas competentes, aunque siempre presidida por la moderación y vinculada a los rendimientos individuales y de la compañía (García Suárez, 2006).

2.3.2.2 Compensación

Desde el punto de vista del Gobierno Corporativo, la compensación no es una remuneración, sino algo más allá de ella. El Diccionario de la Real Academia

define el verbo compensar, (del latín *compensāre*), como igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra. De esta manera, los accionistas que reciben beneficios adicionales por causa de un trabajo eficiente de la Dirección General o del Consejo de Administración, pueden bien compensar la ganancia recibida, con una igualación –no del mismo monto, pero sí representativa– en favor de quien generó tales utilidades. A esta compensación también se le llega a denominar *incentivo*, por tratarse de un estímulo para que las utilidades generadas se acrecienten o aumenten, o *recompensas*.

De esta manera un mecanismo de control corporativo establece que los accionistas deben crear incentivos o compensaciones para evitar actuaciones directivas que respondan estrictamente a los intereses personales de los consejeros (Monks y Minow, 2004), esto es, para que sigan trabajando en favor de los dueños de la empresa y no en su beneficio personal, la relación de agencia ya descrita en el apartado 2.2.2 de esta obra. Así, la fijación de un sistema de compensaciones adecuado o la participación a los consejeros en el capital social de la empresa –mediante la entrega de acciones de trabajo– permiten alinear el interés de los miembros del Consejo de Administración con el de los accionistas (Palacín, 1997; Sánchez-Padilla, 2003).

“Todos los métodos de evaluación del valor y desempeño de la compañía, son útiles” (Monks y Minow, 2004, p.257); pero la combinación óptima de pagos fijos –remuneraciones– con incentivos dependerá de varios factores: talento, marco legal, liquidez o rendimiento de las acciones, prospectos de la compañía, volatilidad del mercado y condiciones macroeconómicas.

Normalmente los accionistas prefieren un plan de compensación basado en el desempeño corporativo porque ven a las compensaciones como una oportunidad de inversión. Por ello, buscan a consejeros cuyos ingresos dependan del dinero que los propios accionistas recibirán. Por el contrario, la tendencia natural de los

agentes es querer un plan de compensación con un máximo de seguridad. El problema surge cuando el pago no va de la mano del desempeño. Un buen plan de compensaciones le sirve a los accionistas para precisar las metas fijadas y verificar qué tanta confianza tiene el Consejo de Administración y el Director General en el futuro de la compañía (Monks y Minow, 2004).

No debe perderse de vista que, en la práctica, la compensación está correlacionada con el tamaño de la empresa, los factores de mercado o la reputación de la compañía; pero que no siempre está diseñada para compensar la excelencia (Bhide, 1997; Sánchez-Padilla, 2003). Asimismo debe reconocerse como un principio del buen funcionamiento de un sistema de Gobierno Corporativo que, si bien es cierto que la remuneración de los consejeros es propuesta por el propio Consejo de Administración, son los accionistas quienes deben avalar con su voto tal compensación (Sánchez-Padilla, 2003).

2.3.2.2.1 Aspecto legal de las compensaciones.

La legislación laboral mexicana no prevé ninguna regulación aplicable a la alta gerencia, al contrario, la norma jurídica los aparta tácitamente de la protección laboral, por lo que los planes de compensaciones de niveles inferiores no pueden hacerse equivalentes a los directivos. Tal y como lo indica el artículo 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles (2016), los integrantes del Consejo de Administración reciben por sus funciones emolumentos, –del latín *emolumentum*: utilidad o retribución–, que desde el punto de vista fiscal se consideran honorarios, que reciben un tratamiento de sueldos, con una retención del 30% del Impuesto Sobre la Renta, directamente sobre el monto pagado (Artículo 96, Ley del ISR, 2016).

“Por su parte el artículo 12, fracción I de la Ley del Seguro Social (2016) prevé que son sujetos de aseguramiento en el Régimen Obligatorio del Seguro Social las personas que en forma permanente o eventual, presten a otra de carácter físico o

moral o unidades económicas sin personalidad jurídica, un servicio remunerado, personal y subordinado, cualquiera que sea el acto que le de origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica o naturaleza económica del patrón.

En este contexto los numerales 8º y 82 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) señalan que un trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado a cambio de un salario. Esto significa que el subordinado está sujeto a un esquema de trabajo bajo las órdenes de un superior jerárquico en cierto horario.

De lo anterior se desprende que la relación existente entre los miembros del Consejo de Administración y la sociedad es meramente mercantil porque son los responsables de determinar los lineamientos encaminados a ejecutar las decisiones de la asamblea general de accionistas, así como el ámbito de acción del director general de la compañía. De ahí que de ninguna manera se configura la subordinación, que es un elemento esencial de un vínculo de carácter laboral; por ende no son sujetos de aseguramiento.

No obstante si alguno de los miembros del Consejo de Administración, independientemente de su calidad de consejero, desempeña una actividad subordinada dentro de la estructura orgánica de la empresa, esto es ocupa un puesto de trabajo, sí es sujeto de aseguramiento en el Seguro Social por el salario o sueldo que perciba por tal labor. Tal es el caso de los consejeros que sean trabajadores o empleados de la sociedad anónima.

Lo anterior, se confirma con el Acuerdo número 112893 emitido por el Consejo Técnico del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), del 13 de mayo de 1963 —que aún sigue vigente—, el cual señala: “no son sujetos del Seguro Obligatorio los miembros del Consejo de Administración de las empresas que no desempeñen algún puesto adicional mediante retribución específica, y los administradores

únicos que substituyen al Consejo de Administración (donde no existe éste) de acuerdo con la Ley de Sociedades Mercantiles” (IDC online, 2011).

2.3.2.2.2 Planes de compensación

Es diferente el enfoque del establecimiento de planes de compensación para consejeros, así como para la alta dirección de la empresa, que la utilizada para los niveles operativos. En el primer caso, se busca la regulación de la relación de agencia. En el segundo, a decir de Caso (2003), los planes de recompensa son una estrategia de negocio, pues los implantan tanto para ser líderes en su segmento –y en consecuencia conservar a los mejores elementos dentro de la empresa– como para dar respaldo al cambio cultural dentro de la propia organización, el cual pretende que el capital humano:

- Entienda no sólo como funciona el negocio, sino también el impacto de su trabajo en los resultados económicos de la empresa.
- Se responsabilice de su trabajo y se le recompense por el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Tenga dedicación, lealtad y participación.
- Con una preparación adecuada, realice algún tipo de contribución a los procesos productivos.
- Mejores sus recompensas por las mejoras en su propio desempeño.

Existen pocos planes corrientes o siquiera sistemáticos para establecer las compensaciones que percibe el personal directivo. Hay una diversidad grande en los niveles de emolumentos que se pagan a los directivos y, en general, los méritos cuentan más a la hora de retribuir al personal a nivel directivo de lo que ocurre con los trabajadores. Algunas compañías adoptan planes liberales de compensaciones destinadas a los directivos que han realizado una labor relevante durante un año, mientras que otras empresas utilizan el plan de opciones para la

adquisición de acciones para recompensar a sus mejores directores (Lundgren, 1974).

No obstante, el desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias, varía de una persona a otra y de una situación a otra y depende de innumerables factores; pero son las condiciones personales –salud, educación, escolarización–, el valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo individual, las que determinan lo que una persona está dispuesta a hacer en beneficio de la empresa. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio establece la medida en que considera si vale la pena hacer determinado esfuerzo (Chiavenato, 2000).

De esta manera, no deben utilizarse los mismos incentivos, ni los mismos planes de compensación establecidos para los niveles inferiores de la empresa, para compensar a los consejeros o al Director General; no son compensaciones laborales. A decir de Cervantes (2014), se han documentado ocho formas de remuneración o compensación ampliamente difundidas para un sistema de Gobierno Corporativo (Tabla 19).

Tabla 19
Formas de remuneración o compensación

Tipo	Modalidad	Característica	Problema
Remuneración	Asistencia	Se paga por asistencia a las reuniones del Consejo Administración.	No existe relación entre asistencia y desempeño.
	Iguales	Pagos fijos en exhibiciones periódicas: mensuales, bimestrales, trimestrales o cualquier plazo.	La remuneración es un elemento desvinculado de los logros.
Compensación	Opciones (Stock options)	La sociedad otorga al agente el derecho de comprar un grupo de acciones de la	El precio de una opción depende del precio de la acción subyacente que a su vez es el reflejo del valor de la empresa, al compensar a los ejecutivos, éstos

Tipo	Modalidad	Característica	Problema
		compañía en determinada fecha con un precio preferencial o al precio de mercado de la acción vigente a la fecha del trato. Así, si el precio de la acción se eleva desde la fecha del acuerdo y hasta que la opción se ejecuta, el agente obtendrá tales beneficios.	buscarán beneficiarse incrementando el valor de la empresa en beneficio de todos los accionistas. Pero si el plan de opciones está mal diseñado, puede motivar a la Dirección General a maximizar a corto plazo, el precio de las acciones en su beneficio; esto se logra, principalmente de tres formas: manipulando la información financiera, tomando riesgos de inversión innecesarios o, dado que el pago de dividendos causa la baja del precio de las acciones, decidiendo retener las utilidades de la empresa en lugar de distribuir las.
	Acciones (Stocks)	La sociedad otorga al agente un grupo de acciones de la compañía, dependiendo de los resultados obtenidos.	Es difícil de valorar, por lo general se toma el valor presente de la acción al momento en que se entrega; pero deben considerarse los riesgos de volatilidad del mercado y las restricciones de su ejercicio. El aumento de acciones diluye el capital de los accionistas.
	Utilidades	Se hace partícipes a los agentes de una porción de las utilidades de la empresa.	Se asume una postura proclive al corto plazo: la utilidad de hoy y no la del futuro. Existe cierto rechazo natural de los agentes a este tipo de remuneración, por no poder controlar los factores que determinan las utilidades.
	Programas de beneficio	Implantación de planes de retiro para los agentes clave	Los mecanismos son problemáticos, complicados y no siempre cumplen con lo deseado. El costo-beneficio no es balanceado. Se crea la sensación de que los agentes tienen su puesto garantizado de por vida.
	Mixto	Se paga una porción en efectivo y otra con acciones	No hay forma razonable de determinar la proporción de acciones dentro de la compensación total. La tendencia es que la porción de estas últimas no sobrepase el 50%
	Factores de desempeño	Metas acordes con herramientas de evaluación	Se requiere concienciación de la empresa en todos los niveles jerárquicos. También se requiere una metodología apropiada para la medición

Fuente: Elaboración propia, basado en Cervantes (2014).

2.3.2.2.3 Problemas de las compensaciones.

Los problemas de compensar comprenden no sólo el dinero disponible para solventarlo, sino determinar cuánto hay que pagar a cada colaborador. Muchas compañías sofistican sus sistemas de pago procurando incorporar a ellos un

mecanismo motivacional que recompense con dinero el rendimiento: se otorgará un pago adicional si se supera la meta establecida. Pero, a pesar de la aparente sencillez e infalibilidad en la aplicación del método de compensación con incentivos, normalmente surgen problemas cuando se pone en práctica, por otros factores que lo afectan (Lundgren, 1974):

- Oferta de consejeros y equipo de la alta dirección de la empresa.
- Carestía de la vida.
- Influencia de gremios de consejeros.
- Percepción de injusticia.
- Regularidad o consistencia en el pago.
- Entrenamiento o capacitación.
- Indefinición de la unidad a compensar.
- Función contra exceso en el cumplimiento de metas.
- Dificultad en diferenciar el trabajo individual del trabajo colectivo.

a) Oferta de consejeros y equipo de la alta dirección de la empresa. Si la oferta es limitada –como normalmente ocurre en los casos de consejeros o directores generales–, las empresas han de competir por su especialidad y compensar más para atraer mejor capital humano, por lo que es posible que la empresa tenga que pagar una prima para cubrir el puesto (Lundgren, 1974).

b) Carestía de la vida. Otro de los factores que limitan el margen de flexibilidad en las compensaciones es la carestía de la vida, si una compañía desea disponer de colaboradores eficaces y satisfechos, debe compensarles con ingresos que les permitan vivir decorosamente (Lundgren, 1974).

c) Influencia de gremios de consejeros. Por supuesto que en la asignación de compensaciones para la alta dirección de la empresa no se detectan gremios poderosos que impongan niveles de remuneración a todas las compañías de la

misma industria, a diferencia de ciertos gremios de oficios que consiguen controlar con eficacia la oferta de mano de obra en los mercados laborales de la comunidad (Lundgren, 1974). Ello también ocurre con la presión de sindicatos laborales, no aplicables al caso de los administradores.

d) Percepción de injusticia. No está exenta la alta dirección de la empresa del sentimiento de descontento que surge cuando otro consejero o director efectúa un trabajo inferior al suyo en lo tocante a habilidades y responsabilidades, pero recibe la misma paga. Por esta razón es necesario un sistema que permita asegurar la asignación de compensaciones razonables y equitativas a todos los consejeros, sobre la base de las exigencias de habilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico, responsabilidad y las condiciones de trabajo existente en los distintos cargos (Lundgren, 1974).

e) Regularidad y consistencia de los pagos. La regularidad del pago también da lugar a otro problema. Si se realizan compensaciones durante cierto número de años y si se les da esa participación sobre una base regular, los consejeros no tardarán en hacerse a la idea de que van a recibir la bonificación todos los años. Por ello, si en un año la cifra de beneficios es limitada o negativa y la participación es limitada o inexistente, es posible el surgimiento de resentimientos por parte de los miembros de la alta dirección de la empresa. Así que un requisito previo para que el plan de compensaciones sea un éxito, es que se someta a los consejeros a un programa de sensibilización riguroso para comprender las variaciones en los niveles de compensación (Lundgren, 1974).

f) Entrenamiento o capacitación. Una compañía no puede suponer que los consejeros estén en condiciones de cumplir con su trabajo eficazmente sin cierta preparación. Cuando menos, una empresa ha de facilitar a sus nuevos administradores algún conocimiento de la organización. Es esencial que la empresa tenga un programa de orientación eficaz para sus nuevos miembros. En

un negocio debe tenerse previsto quién debe asumir parte de esta responsabilidad explicando al recién llegado las normas de la compañía, sistema de compensaciones y condiciones generales de su trabajo (Lundgren, 1974). Condiciones que pudieran parecer nimias también deben ser comunicadas: lugar de trabajo particular, salón de sesiones de consejo, horario de oficina, ratos de descanso, tiempo destinado a las comidas, presentación a los otros consejeros o directivos, ubicación de áreas sanitarias y lavabos, zona de cafetería, equipo de apoyo secretarial o staff y demás información conveniente.

g) Indefinición de la unidad a compensar. Lupton y Gowler (1969) sugieren que los sistemas de compensación deben recompensar el tiempo puesto a disposición de la empresa, la energía consumida en generar los resultados, la competencia o rendimiento por parte del colaborador, así como combinaciones de esos tipos de esfuerzo. Sin embargo, en ocasiones algunas organizaciones no tienen definida la unidad principal de responsabilidad que debe compensar. Las unidades a recompensar pueden ser el trabajo individual, el equipo de trabajo o la organización como un todo. La atmósfera existente dentro de una organización probablemente variará según lo que se recompense: “No puede ser lo mismo cuando lo que se valorará sea la cantidad de productos producidos en un tiempo determinado a otra donde las ganancias dependan de las habilidades exhibidas por el individuo” (Lupton y Gowler, 1969, p.89).

h) Función contra exceso en el cumplimiento de metas. Cuando los individuos muestran que su rendimiento es el esperado, lo llegan a superar, o saben estar a la altura de unos objetivos muy rigurosos, deberían recibir un reconocimiento financiero que estuviera por encima de su asignación base. A medida que se incrementa la presión para mejorar el rendimiento, las personas que contribuyen a alcanzar esa meta o hacen una aportación mayor que otros quienes están haciendo trabajos similares deberían ser recompensadas. Las

personas que rinden mucho dejarán sus organizaciones para irse a otras donde el rendimiento sea mejor recompensado.

De esta manera, toda conexión clara entre el esfuerzo y el rendimiento debería ser recompensada; sin embargo existen argumentos en contra de una vinculación de la compensación con el rendimiento. Así, en los trabajos complejos –como en el caso de la labor de los consejeros, administradores y directores–, cuesta mucho evaluar el rendimiento de una manera justa. La relación entre rendimiento y conducta individuales, resultados y sueldo es muy difícil de demostrar, y es más fácil ofender a las personas que dejarlas satisfechas.

La evaluación del rendimiento solo contribuirá al éxito de la organización si forma parte de un auténtico proceso de gestión del rendimiento. El truco está en conseguir que todos los elementos del proceso sean mutuamente interdependientes y relevantes para la organización, y estén activamente implementados por los gestores a todos los niveles (Lupton y Gowler, 1969).

i) Dificultad en diferenciar el trabajo individual del trabajo colectivo. En ocasiones es muy difícil diferenciar la labor individual de las personas del esfuerzo de equipo. En el caso del Consejo de Administración esta premisa siempre está vigente. Aún así, los miembros de cualquier equipo de trabajo siempre saben muy bien quién es el que rinde más, afirmar lo contrario es una ingenuidad (Lupton y Gowler, 1969). Evaluar todo el Consejo a veces echa a perder la autenticidad de la discusión evaluatoria porque impide hablar sinceramente: no siempre es sencillo evidenciar a personas que no aportan nada al equipo, máxime cuando la jerarquía de esa persona es igualitaria y, en algunos casos, superior a la de los miembros más aportantes y críticos.

Así, le corresponde al Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación, establecer el sistema de compensaciones que cumpla el objetivo: alinear las

metas de los accionistas con el desempeño de los consejeros y Director General, para ello requerirá desempeñar una función adicional: evaluar.

2.3.2.3 Reconocimiento

Como extensamente explica Nelson (2012), el reconocimiento es una consecuencia positiva que se otorga a una persona por un buen cumplimiento o un buen resultado. El reconocimiento puede tener la forma de aprobación o expresión de gratitud cuando se aprecia a alguien por algo que ha hecho para la organización. El reconocimiento se puede dar mientras el colaborador está trabajando para alcanzar una meta o cuando ya se ha realizado. El reconocimiento puede dividirse en los siguientes tipos:

a) *Reconocimiento formal.* Consistente en un plan estructurado para premiar a alguien por un trabajo asignado ya realizado, por ejemplo: otorgar el premio por determinados años de servicios, premio al empleado del mes y el premio que da el presidente de la empresa. Este reconocimiento puede ser significativo o simbólico, según sean otorgados en el foro público ante el cual se presenten.

b) *Reconocimiento informal.* Es un gesto espontáneo de sincero agradecimiento por un buen desempeño en un trabajo asignado, por ejemplo otorgar un trofeo para premiar el buen servicio al cliente o hacer traer a la empresa donas o pizzas para celebrar el logro del departamento.

c) *El reconocimiento en el día a día.* Este es el más reciente tipo de reconocimiento, donde lo más difícil es alinear el reconocimiento a la cultura organizacional que se pretende imponer. Ejemplos comunes son los comentarios diarios al buen desempeño del colaborador, pasar por las áreas de trabajo para alabar su esfuerzo o agradecer al colaborador enfrente de los demás con un simple *muchas gracias*.

Ahora bien, un *premio* es un objeto o experiencia con valor monetario, pero no necesariamente dinero, que es proporcionado por un buen desempeño, siempre acompañado de un reconocimiento. En ocasiones se piensa que cuando se habla de premios la mayoría de los directivos piensan que el dinero es el motivador más alto. Sin embargo sí bien el dinero es importante para la mayoría de las personas, no es el único motivador. Los consejeros pueden llegar a valorar más otras cosas que el dinero: algunos de los motivadores más efectivos tales como las alabanzas, el involucramiento y el apoyo, tienen menos costo financiero. Estos motivadores más efectivos se conocen como *sociales*.

Una ventaja de los reconocimientos sobre las compensaciones es que estas últimas normalmente ocurre una vez al año, en tanto que los reconocimientos pueden otorgarse muy frecuentemente, incluso en forma diaria.

Normalmente los reconocimientos han sido generados para los empleados y colaboradores de niveles inferiores (Tabla 20), por lo que debe utilizarse la imaginación para generar modelos más significativos para los niveles de la alta dirección de la empresa. Sobre todo porque el mismo reconocimiento no se acomoda a todos. Pagar más que el mercado o tener otras formas tradicionales predecibles de reconocimiento no son suficientes en estos tiempos. El reto para el Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación será actualizarse con nuevas formas de reconocimiento para consejeros, a la par de hacerlos divertidos, emocionantes e interesantes.

Tabla 20
Métodos de reconocimiento a los colaboradores

A. Reconocimientos de bajo costo:	
1.	Hacer agradecimientos en forma personal.
2.	Enviar notas de agradecimiento.
3.	Realizar alabanzas por correo o correo electrónico.
4.	Enviar a través de las redes sociales mensajes de voz con agradecimientos.

5. Agradecer publicamente al colaborador en el lugar de trabajo.
6. Proporcionar la limpieza del auto del colaborador.
7. Asignar un lugar especial para el estacionamiento.
8. Leer cartas positivas sobre el colaborador hechas por agentes externos –clientes, por ejemplo –.
9. Publicar en el periódico local felicitaciones al colaborador merecedor.
10. Asignar días en honor a un colaborador.
11. Colgar en la pared de la fama, la fotografía de cuando se lograron objetivos y de quienes lo lograron.
12. Otorgar certificados de apreciación o reconocimiento.
13. Dar desayunos, almuerzos, comidas o cenas gratis a los colaboradores.
14. Prestar un automóvil al colaborador.
15. Crear premios con nombres creativos o imaginativos como *la banana de oro*, *el espíritu de Fred*, *la orden de los cuellos blancos*, etc.
16. Otorgar tiempos adicionales –no tiempo extra en el sentido laboral común–, por ejemplo agregar más tiempo al receso matutino, brindar un fin de semana de tres días o permitir llegar tarde al trabajo.
17. Permitir llevar la mascota del colaborador al trabajo o publicarlo en los espacios publicitarios de la compañía.
18. Hacer un comité de confetti para las celebraciones espontáneas.
19. Distribuir galletas, dulces o helados sin que los colaboradores lo pidan.
20. Ofrecerles una comida completa dos veces al mes.
21. Crear metas que involucren al superior, si una meta se logra el superior se rapa la cabeza, se viste diferente, les paga el cine a todos, etc.

B. Reconocimientos basados en experiencias

1. Mandar a los colaboradores a un viaje o a un paseo.
2. Permitir a los colaboradores realizar actividades de diversión con el nivel superior: jugar al golf, tennis o acudir a algún club del nivel ejecutivo.
3. Mandar a los colaboradores a realizar actividades –adquisiciones, cotizaciones, visitas a clientes– a lugares no habituales.
4. Integrar a los colaboradores en la responsabilidad de procesos lejanos de sus áreas: por ejemplo, enviar a un colaborador a participar en la negociación de un bien que normalmente no adquiere o acompañar a alguien a proveerse con distribuidores lejanos.
5. Hacer una carne asada un domingo entre todos.

C. Reconocimientos de balance entre la vida y el trabajo

1. Pagarles un mes de gimnasio o una consulta de revisión médica.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">2. Proporcionar a los colaboradores. información de nutrición o una plática con un nutriólogo.3. Pagar una revisión oftalmológica o una cirugía de ojos.4. Pagar masajes, un día de descanso en un spa, clases de yoga, zumba o pilates.5. Comprar una planta de ornato para cada colaborador, para que se haga responsable de su planta en el centro de trabajo.6. Acompañarles al hospital en casos necesarios. |
|---|

Fuente: Nelson (2012).

El mismo Nelson (2012) recuerda algunas reglas sobre el reconocimiento:

a) Se obtiene lo que se recompensa; de ahí que es necesario tener bien definido lo que se quiere obtener para después usar el reconocimiento para llegar a esas metas.

b) Lo que es motivante para un individuo puede no serlo para otro; por ello para asegurar el cumplimiento de una meta debe preguntarse o investigarse con el colaborador que es lo que quiere.

c) Los premios más motivantes no involucran dinero o muy poco, conviene más un agradecimiento sincero o el involucramiento del colaborador en diversas decisiones importantes que normalmente no toma.

d) Todos necesitan ser apreciados, tanto las personas competentes como las no tanto, tanto los ejecutivos y jefes como los niveles muy inferiores, necesitan saber que lo que están haciendo es importante y lo que su esfuerzo en la compañía.

e) Todo el comportamiento es controlado por sus consecuencias; así las consecuencias positivas traerán más rápido el comportamiento deseado en los colaboradores.

f) Ser jefe depende de lo que se hace con la gente, no lo que se les hace a ello; de ahí que es importante decirles a los colaboradores qué es lo que necesita la empresa de ellos y por qué. Involucrándolos es más fácil que se logren las metas grupales e individuales.

Nelson (2012) reporta que las cinco técnicas más motivadoras reportadas por los colaboradores son: 1) El jefe personalmente felicita a los colaboradores por su buen desempeño. 2) El jefe escribe notas personales acerca del buen desempeño del colaborador. 3) La organización utiliza el grado de desempeño para otorgar ascensos. 4) El jefe reconoce públicamente a los colaboradores por su buen desempeño. 5) El jefe aumenta la moral de los colaboradores haciendo juntas para celebrar sus logros.

En gran parte, el reconocimiento se genera de acuerdo con la imaginación o creatividad del agente reconocedor, la cual no tiene límites. Pero eso sí, el reconocimiento debe ser público, de otra manera pierde su valor. Ello obliga a generar una gran variedad de reconocimientos dado que no todos son recibidos de igual forma por los colaboradores. Por ello el tiempo es crucial, pues el reconocimiento se debe dar a la par del logro del proyecto: entre más tiempo se tarde en otorgarse menos impacto tendrá.

Quien reconozca debe hacerlo verbalmente, no en su lugar de trabajo, sino que es conveniente llamarlo a un área común junto con sus compañeros y hacer el reconocimiento frente a sus compañeros, estrechando su mano.

2.3.3 Función de evaluación

A decir de la Real Academia Española, *evaluar*, proveniente del francés *évaluer*, es señalar, estimar, apreciar o calcular el valor de algo, o los conocimientos, aptitudes y rendimiento de alguien. Como se señaló en el apartado anterior, corresponde al Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación, desempeñar esta función.

Poco se ha escrito sobre la evaluación a nivel directivo; Chiavenato (2009) con un enfoque muy operativo, manifiesta que cada vez más las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores y que hasta hace algunos años,

este desempeño, se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios, dada la estabilidad y permanencia en el empleo. No obstante, los tiempos de cambio, transformación e inestabilidad ha dado lugar a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirven, lo que ha provocado la innovación en los métodos de evaluación.

Reforzando esta idea, Hammer (2006, p.123) establece que “en el mundo de la teoría económica, la medición y evaluación son una importante herramienta de gestión. La medición y evaluación deben proporcionar a los directores una valiosa información actualizada sobre el rendimiento de la empresa, una información que podrán emplear para tomar decisiones eficaces para mejorar el rendimiento de la organización”.

Por su parte, Caso (2003) plantea una deficiencia, al manifestar que los procesos de evaluación del desempeño tradicional intentan vincular a sus empleados con la cadena de objetivos que tiene cada uno de los departamentos –lo que es impráctico–. Incluso si los objetivos, las estrategias y las tácticas pudieran llegar a plantearse en forma individual por cada empleado, la medida de los resultados sería muy difícil. Aun y cuando fuera posible medir la contribución de cada empleado en los objetivos específicos de cada departamento, esta evaluación no daría buenos resultados, en una cultura empresarial –como la mexicana– basada en la idea de que la dirección piensa y los empleados únicamente *hacen*.

“La nueva cultura reconoce que la organización funciona no sólo de arriba abajo, sino también de abajo hacia arriba, lo que lleva a pensar en los empleados como personas y no en función del puesto que desempeñan. Hay que pensar que las aptitudes, así como los planes de capacitación se deben orientar al desarrollo de la habilidad para realizar el trabajo y así contribuir a los objetivos de la organización” (Caso, 2003, p.175).

Puede observarse pues que el enfoque teórico se afina en el desempeño de los empleados, pero no en el desempeño de la Dirección General y mucho menos en el desempeño de los consejeros, de ahí que sea necesario innovar métodos de evaluación de un sistema de Gobierno Corporativo.

2.3.3.1 Historia

Donnelly, citado por Chiavenato (2009) indicó que las evaluaciones sistemáticas y formales del desempeño dentro de las organizaciones, se hicieron populares después de la Segunda Guerra Mundial. “Walter Dill Scott, notable educador americano que enseñó en la Universidad del Noroeste de 1901 a 1920, desarrolló un sistema adoptado por el ejército de EUA que utilizaba un sistema de calificaciones para clasificar al personal y evaluar a los candidatos a oficiales” (George y Álvarez, 2005, p.94).

Sin embargo fue hasta principios de la década de 1950 cuando las empresas mercantiles e industriales empezaron a evaluar a sus empleados técnicos, profesionales y de nivel gerencial, este énfasis estuvo ligado estrechamente con una nueva ola de interés en los programas de desarrollo gerencial. Se sugirió que la evaluación formal, sobre una base periódica, era parte necesaria de cualquier programa sistemático y eficaz de desarrollo gerencial (Chiavenato, 2009).

Posteriormente Rensis Likert (1903-1981) estudió el efecto que la actividad de los supervisores tiene en la satisfacción y desempeño en el trabajo de los empleados. Asimismo propuso el uso de encuestas para hacer diagnósticos de las organizaciones. La teoría de Likert supone que las prácticas de gestión participativa llevan a niveles más elevados de desempeño organizacional (George y Álvarez, 2005).

Durante los años cincuenta y comienzos de los sesenta del siglo pasado, se buscaron variables que ayudaran en el diagnóstico del funcionamiento de las

organizaciones, lo que llevó al análisis de la estructura organizacional. Hasta entonces las evaluaciones organizacionales se habían concentrado principalmente en el trabajo, las personas, sus procesos y la estructura organizacional. Sin embargo, para mediados de los años sesenta y comienzos de los setenta, las empresas comenzaron a explorar nuevas maneras de comprender su desempeño. Así, surgió una gama de medios alternativos para medirlo (Steers, 1975). Se ampliaron los estándares de medición financieros y se adoptaron enfoques con factores relacionados con los niveles de desempeño. La evaluación organizacional se volvió más compleja y holística, tratando de integrar la mayor cantidad posible de aspectos de una organización (Levinson, 1972).

Al buscar mejores maneras de comprender y evaluar organizaciones, empresas y sistemas, los analistas crearon una variedad de herramientas financieras para ayudar a los gerentes a comprender su desempeño: planificación de sistemas de presupuestos por programas y los presupuestos de base cero. En forma análoga se comenzaron a explorar los factores humanos e interpersonales que podrían influir en el desempeño organizacional: la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la moral, la comunicación, la innovación y la adaptación. Después, a fines de los años setenta y comienzos de los ochenta surgieron varias prácticas básicas para destacar el desempeño; esto generó otros enfoques para hacer diagnósticos de organizaciones (Kilmann y Kilmann, 1989).

Adicionales a los conceptos de la efectividad y la eficiencia, se comenzó a reconocer la importancia de los stakeholders — clientes, miembros del personal, proveedores, entre otros — en la ecuación del desempeño. Por lo que, para los años noventa, las maneras de describir el desempeño organizacional y los factores con él relacionados eran claramente más integrales. Así, en este siglo XXI, existe renovado interés por la función de la responsabilidad social dentro del ámbito de la evaluación de las organizaciones (Lusthaus, C., Adrien, M-H., Anderson, G., Carden, F. y Montalván, G., 2002).

2.3.3.2 Evaluación del desempeño

Según Cuesta (2013, p.341) “la evaluación del desempeño, también conocida como evaluación de la actuación, *performance appraisal* o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de la gestión de los recursos humanos, consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los colaboradores de una organización, con el objetivo principal de mejorar la actuación vinculada estrechamente a la eficiencia del sistema de trabajo, al aumento de la productividad o el incremento del buen desarrollo laboral”.

“La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona; pero, sobre todo la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como: evaluación de méritos, evaluación personal, informe de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, y varía enormemente de una organización a otra” (Chiavenato, 2009, p.245).

En un proceso aglutinador puede precisarse que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático de medición del rendimiento o logro de resultados de una persona, considerando sus competencias y su potencial de desarrollo –lo que las personas son, hacen y logran–, basado en procedimientos establecidos a la medida de cada organización de acuerdo con sus objetivos y cultura organizacional.

La evaluación del desempeño se plantea como un *proceso* porque implica una serie de actos o fenómenos que se suceden en el tiempo, distinto de los

procedimientos de los que se vale para terminar la secuencia de dicho proceso, esto es, los métodos o la forma de realizar la medición que se pretende. En idéntica conclusión a la establecida por Cuesta (2013, p.34) la evaluación al desempeño “es una preocupación relativamente reciente en las empresas, pero de suma importancia”.

Ahora bien, el enfoque de Gobierno Corporativo, exige que la evaluación del desempeño de la alta dirección de la empresa, no sea una apreciación ordinaria de los logros, sino una visión estratégica, de ahí que en Gobierno Corporativo, lo que se evalúa es el *desempeño estratégico*. Ahora bien, partiendo de la definición de Caso (2003, p.174) sobre el *desempeño*, que lo conceptualiza como “el trabajo realizado por el colaborador y su contribución a los objetivos de la organización, o dicho de otra manera más llana, lo que la gente hace y lo que ocurre como resultado de lo que hace”, y aunado a la idea refrendada por Milla (2010), según la cual desde la década de los cincuenta del siglo pasado, se ha venido afirmando que el objetivo fundamental de una compañía es maximizar la riqueza de los accionistas, –lo que se ha conformado en la denominada *gestión orientada hacia el valor*–, es necesario establecer una relación entre los resultados económicos de una empresa y la contribución de su capital humano cupular, al logro de esos objetivos.

No obstante, un gran problema para establecer esta relación la plantea Caso (2003, p.175) al manifestar que “los resultados empresariales vienen fuertemente influenciados por los mercados, la recesión de las economías nacionales e internacionales y otros eventos económicos externos, muy independientes de la gran colaboración de las personas”.

Así pues, no todo éxito o fracaso económico obtenido por una empresa puede deberse a factores internos o atribuibles al desempeño de su capital humano. Es

necesario pues realizar una evaluación objetiva sobre la participación del elemento personal en los resultados de una organización.

Hammer (2006, p.123) infiere que “en la enormemente compleja empresa de hoy, no es fácil ver con claridad los pasos que se deben dar para lograr las mejoras exigidas; por ello el sistema de evaluación de una empresa debe ser capaz de revelar las causas que producen fallos en el rendimiento”.

Chiavenato (2009, p.245) colige que, “en la actualidad la evaluación es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa, así como un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, de integración de las personas a la organización, el acoplamiento de las personas al puesto o la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias. Por lo tanto sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano y la calidad de vida en las organizaciones”. Por otro lado evaluar permite eliminar la presión que actualmente ejercen los clientes y los accionistas, para mejorar el rendimiento y para hacerlo inmediatamente (Hammer, 2006).

En contraparte el propio Hammer (2006) manifiesta que las empresas gastan enormes cantidades de tiempo y dinero en efectuar mediciones y evaluaciones, pero no saben qué hacer con la mayoría de ellas, manifestando varios puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño (Tabla 21). Ello provoca, a decir de Chiavenato (2009), que la evaluación se convierta en inocua porque se base en factores que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie.

Por su parte Murillo y Román (2008) señalan que la organización requiere de una evaluación positiva y no represora, dado que es probable que muchos de los problemas que surgen con los sistemas de evaluación y su consecuente –y en muchas ocasiones generalizado– rechazo, es que son instrumentos de represión.

Sólo en la medida que las evaluaciones sirvan para destacar los pasos bien dados y sean instrumentos para la comunicación de altas expectativas y el refuerzo del autoconcepto personal y grupal, podrán a la postre, entregar elementos pertinentes y relevantes para la reflexión y la toma de decisiones.

Tabla 21

Desventajas de la evaluación del desempeño.

Aspecto	Desventajas	
Percepción	Evaluados	• Sentimiento de inoportunidad, al considerar que únicamente se recompensa o sanciona el desempeño anterior y no el actual. • Se ve como un instrumento de represión. • Un proceso injusto, pernicioso y tendencioso. • Sentimiento de inequidad, al no ver que los directivos sean también evaluados. • Los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
	Directivos	• Algunos piensan que los sistemas de evaluación son cosa de los contadores y los contralores y no de ellos. • Entre muchos predomina la creencia machista de que un verdadero ejecutivo no necesita sistemas de evaluación.
Forma	• El proceso se centra más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño. • Suele recolectarse una mescolanza de datos casi irrelevantes –carentes de fundamento, razón o finalidad clara– por lo que se cuantifica prácticamente todo lo que está a la vista y no elementos precisos y útiles. • La evaluación es tan voluminosa que resulta inutilizable: sólo se utiliza el 2% de los datos que se miden. • Al no tenerse idea de lo que se debe evaluar, la falta de sustancia se sustituye con una apariencia de precisión.	
Utilidad	• Las empresas no tienen real idea de lo que representa o comunica la información obtenida en la evaluación. • Muchas evaluaciones languidecen en publicaciones e informes, sin ser aplicada para ninguna finalidad determinada. • Es constante la interpretación equivocada de los resultados obtenidos. • Se gasta más en la evaluación que en el beneficio obtenido. • La evaluación es presentada tan inoportunamente que ha perdido casi toda su utilidad.	

Fuente: Elaboración propia, basado en Chiavenato (2009); (Hammer, 2009) y Murillo y Román (2008).

Todos estos aspectos se replican en la evaluación del desempeño estratégico, de ahí la necesidad que el Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación

tenga conocimiento de los enfoques y métodos de valoración de la contribución individual de consejeros y Dirección General.

2.3.3.3 Enfoques de evaluación

El concepto de Cuesta (2013) mencionado en el punto precedente, muestra la tendencia de evaluación predominante en el medio administrativo: únicamente se evalúa el rendimiento de los empleados para aumentar la eficiencia, productividad y buen desarrollo laboral; pero no a los directivos y menos aún a los miembros de un sistema de Gobierno Corporativo. Esta posición prevalece en México.

Por su parte, Pérez (2005) indica que no obstante que cada corporación por lo general, tiene un proceso de evaluación para todos los empleados, incluyendo a los ejecutivos; en muchas ocasiones es el jefe del equipo el encargado de llevar a cabo tal evaluación, utilizando formatos especiales, que a su vez se discuten con los mandos superiores y con el departamento de recursos humanos, haciendo que la evaluación siga el criterio del evaluador lo que la convierte en muy subjetiva.

A su vez Chiavenato (2009) con una visión muy corta, considera que la evaluación, como proceso dinámico, incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos. No plantea ni por asomo la posibilidad que la evaluación incluya a la alta dirección de la empresa. Pero ese no es un pecado exclusivo del brasileño, la gran mayoría de la literatura de evaluación del desempeño se centra en los mandos inferiores, sin considerar que es en la cúspide de la pirámide donde el desempeño debe ser minuciosamente vigilado. Plántese pues que existen dos enfoques de la evaluación del desempeño: la evaluación del desempeño operativo o de gestión, que abarca la parte inferior a partir de la gerencia general, y una evaluación del desempeño estratégico, directivo o de Gobierno Corporativo, que abarca la parte superior de la estructura de la empresa, a partir del CEO o Director General. Esta obra plantea la visión de este segundo enfoque.

2.4 Evaluación al desempeño estratégico

Al desempeño de la alta dirección de la empresa se le denomina *desempeño estratégico*, porque a esta le corresponde establecer –al Consejo de Administración– y poner en práctica –a la Dirección General– la planeación estratégica de la sociedad anónima. Cuesta (2013, pp.343-344) propone un sistema de evaluación del desempeño sólo para directivos, “donde predomina el análisis cualitativo y casuístico. En este sistema no se alude explícitamente a las competencias laborales –técnicas y directivas–, sino a calificaciones, métodos de gestión, puntos fuertes, áreas que debe mejorar, necesidades de desarrollo, resumen de la evaluación y respuesta del empleado”. A pesar de su originaria pretensión, Cuesta, con su última frase, continúa cometiendo el error de confundir al directivo con un empleado.

Por su parte Arellano, Lepore, Zamudio y Blanco (2012) describen un sistema de evaluación al desempeño para organizaciones públicas, basado en la idea de que las organizaciones son construcciones sociales útiles para alcanzar objetivos colectivos, bajo una dinámica de cooperación y coordinación, por ello lo plantean como un instrumento social para enfrentar la escasez constante de recursos, al aplicarlos de una manera más racional, congruente y eficaz, con el fin de lograr objetivos colectivos importantes como la equidad, la distribución, el desarrollo social, la eficiencia o la generación de conocimiento.

El modelo contiene los siguientes elementos básicos:

- Marco normativo, externo e interno que rige el funcionamiento de una organización.
- Actores externos que intervienen directamente en su funcionamiento, mediante la asignación de presupuesto o estableciendo directrices, normativas o regulaciones que afectan su operación.
- Mecanismos de rendición de cuentas a los que deben apegarse, regidos por entes externos, a los cuales las organizaciones rinden cuentas.

- Proceso interno de determinación de valores, fines, objetivos y metas organizacionales, cuyo fruto de la interacción de todos esos elementos se cristaliza en un plan estratégico.

Aunque el modelo está destinado a cualquier tipo de organización pública, a decir de Arellano et al. (2012, p.42) “los elementos descritos pueden aplicarse a cualquier tipo de organización”. Aun así, por sus peculiaridades no se cree apropiado utilizar este modelo para este estudio.

Hilb (2007, p.167), también utiliza el enfoque directivo dentro de la evaluación del desempeño y propone el método de “autoevaluación y evaluación externa del Consejo de Administración, con dos metas simultáneas: la primera, el diagnóstico periódico, objetivo, sistemático y funcional de las fortalezas y las áreas por desarrollar, así como de las políticas y prácticas de Gobierno Corporativo en la empresa, y segunda, el desarrollo, la implementación y la revaluación conjuntos de intervenciones para la mejora de las políticas y prácticas de Gobierno Corporativo y los equipos del Consejo de Administración y de la dirección general, sobre la base de los resultados del diagnóstico”. Estas metas se dan a través de dos herramientas: La entrevista estandarizada a los consejeros y la encuesta de una página al Consejo de Administración, la dirección general y los representantes de los accionistas.

2.4.1 Responsables

Por razón natural, al tenerse que efectuar la evaluación del desempeño estratégico de una sociedad anónima, tal función debe corresponderle al propio Consejo de Administración, a través del Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación. Sin embargo, existen diversas posiciones que podrían confrontarse con esta afirmación. Así, este apartado prevé la función de distintos actores dentro de la función evaluativa.

Pero sea cual sea el método, los evaluadores deben poseer un nivel razonable de capacidad analítica y de experiencia en la recopilación de datos, así como la habilidad para promover y presentar propuestas, ideas e información. Una discusión evaluatoria puede generar emociones tanto en el evaluador como en el evaluado, y el evaluador también debe ser capaz de controlar ambos conjuntos de emociones. La habilidad para negociar y acordar las acciones complementarias a las que se comprometerán ambas partes juega un papel decisivo en el éxito de la mayoría de las discusiones evaluatorias.

Si dichas habilidades no están presentes, la situación puede ser salvada a través de una inversión en el aprendizaje de habilidades interpersonales más un buen programa de instrucción para evaluadores y evaluados. Alternativamente, el proceso de evaluación también puede ser rediseñado para adaptarlo a nivel de habilidad de las personas involucradas (Chiavenato, 2000).

2.4.1.1 Director General o Gerente

Primero habrá que precisar que Director General no necesariamente es lo mismo que Gerente. En ciertas organizaciones el Director General se ve apoyado por varios gerentes, atendiendo a razones geográficas, de distribución de responsabilidades, de funciones e inclusive por representación de minorías. El caso actual se refiere al Director General o CEO, para el mundo sajón, que en ocasiones se conoce en la mediana y pequeña empresa mexicana como gerente general o llanamente gerente.

En la mayor parte de las organizaciones se ve al gerente como administrador de personas y, por lo tanto, como quien tiene una responsabilidad lineal y directa sobre el desempeño de sus subordinados, por lo que le corresponde su constante evaluación y la comunicación de los resultados de tal valoración a los niveles superiores. Por ello, normalmente con la asesoría del área de recursos humanos, el gerente establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación; pero en

realidad es él quien evalúa el desempeño del personal (Chiavenato, 2000). Sin embargo esto no es válido para la evaluación de un sistema de Gobierno Corporativo. Una razón para esta afirmación es de índole jerárquica: un subordinado difícilmente se ve como el evaluador de un nivel superior.

Efectivamente, es el Consejo de Administración quien nombra al gerente de una sociedad anónima, así lo establece el Artículo 145 de la Ley General de Sociedades Mercantiles de México que dispone que “La Asamblea General de Accionistas, el Consejo de Administración o el Administrador, podrá nombrar uno o varios Gerentes Generales o Especiales, sean o no accionistas. Los nombramientos de los Gerentes serán revocables en cualquier tiempo por el Administrador o Consejo de Administración o por la Asamblea General de Accionistas”. De esta manera el gerente únicamente sólo podrá evaluar al Consejo de Administración si forma parte del Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación, de otra manera carece de fuerza jerárquica para hacerlo.

2.4.1.2 El departamento de recursos humanos

Conseguir que los empleados se comprometan en alcanzar los objetivos de la compañía de forma individual, en pequeños equipos de trabajo o en unidades organizativas más amplias requiere acción y un seguimiento constante por parte del equipo de dirección. Por desgracia las intervenciones de la directiva que pueden generar tal compromiso, como los planes de recompensa, los planes de comunicación o los programas de formación, a menudo se ponen en práctica de forma independiente y no como un sistema coordinado. Normalmente esta función se delega por parte de la dirección en el departamento de recursos humanos.

Chiavenato (2000) critica a este departamento y lo tilda de ser una forma muy común en organizaciones conservadoras y que a su decir, está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático.

Las deficiencias típicas de la evaluación hecha por un departamento de recursos humanos provienen de que casi siempre se obtiene de cada una de las personas de la organización y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que, a su vez, serán coordinadas o puestas en práctica por el propio departamento evaluador. De ahí que, como todo proceso centralizador, las reglas y las normas burocráticas siempre restan libertad y flexibilidad a quienes participan en el sistema (Chiavenato, 2000). En otras palabras, si el informe implica tener que realizar un trabajo adicional por parte del departamento, es muy conveniente para este departamento de recursos humanos no mostrar la parte que lo obligue a realizar un mayor esfuerzo, ya no como evaluadores sino, ahora en su papel de ejecutivos.

Además, este departamento tiene la desventaja de “trabajar con promedios y medias, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se ocupa de lo general y no de lo particular. Por ello, en su intento por eliminar las diferencias individuales, provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas” (Chiavenato, 2009, p.251).

El departamento de recursos humanos normalmente asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización, pero siempre en niveles inferiores, por lo que evidentemente no puede alcanzar al Consejo de Administración y a la alta dirección de la empresa dadas las razones jerárquicas.

2.4.1.3 Accionistas

Legalmente, a los accionistas les corresponde hacer la evaluación del desempeño del Consejo de Administración. Esto porque el artículo 172 de la Ley General de Sociedades Mercantiles de México establece que “Las sociedades anónimas, bajo la responsabilidad de sus administradores, presentarán a la Asamblea de Accionistas, anualmente, un informe que incluya por lo menos: a) Un informe de

los administradores sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio, así como sobre las políticas seguidas por los administradores y, en su caso, sobre los principales proyectos existentes; b) Un informe en que declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera; c) Un estado que muestre la situación financiera de la sociedad a la fecha de cierre del ejercicio; d) Un estado que muestre, debidamente explicados y clasificados, los resultados de la sociedad durante el ejercicio; e) Un estado que muestre los cambios en la situación financiera durante el ejercicio; f) Un estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social, acaecidos durante el ejercicio; y g) Las notas que sean necesarias para completar o aclarar la información que suministren los estados anteriores.

Sin embargo esta evaluación, como se puede apreciar es meramente financiera, dado el enfoque que los informes obligatorios tienen, además de ser una evaluación global y muy materialista: si los informes son positivos o la marcha de la sociedad apunta hacia donde la asamblea previó, el resultado de la evaluación es excelente. Por el contrario, si la información financiera es negativa o el Consejo de Administración no puede comunicar eficientemente los resultados, el resultado de la evaluación será funesta, inclusive con la posibilidad de ponerse en riesgo la continuidad del Consejo.

Además, esta evaluación formal es grupal. Se evalúa a todo el Consejo y no en forma individual a cada uno de sus miembros, lo que puede provocar grandes injusticias, como la ovación a consejeros deplorables y la denigración o caída en desgracia de consejeros valiosos que siguen la suerte colectiva.

Por último, los accionistas pueden ser los dueños del capital, los controladores de la empresa y decisores finales del destino, pero no por ello pueden ser buenos evaluadores. Muchos carecen de formación profesional o de negocios que les

impide ser los indicadores para juzgar el desempeño, no se diga de los consejeros, sino de cualquier semejante.

Ante esta realidad, la evaluación al desempeño dejada en manos de los accionistas es también inapropiada.

2.4.1.4 Autoevaluación

Chiavenato (2000) considera que los sistemas de evaluación centralizadas eran realizadas por el único órgano que los monopolizaba: el departamento de recursos humanos. Sin embargo, la situación está cambiando hacia un ideal: un sistema simple de evaluación en el que el propio trabajo o entorno proporcione toda la retroalimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros. Ello porque la jerarquía, el staff y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático.

Bajo estos antecedentes “la autoevaluación se concibe como un proceso de evaluación formativa dirigido al mejoramiento continuo a través de la reflexión permanente sobre la propia actuación, generando autonomía y contribuyendo a la autorregulación del quehacer” (Smitter, 2008, p.285), de cada miembro de la organización.

Fuentes y Herrero (1999) señalan que los miembros de la organización han sido constantemente bombardeados por muchas propuestas de diversa índole que apuntan a cómo debería desempeñarse, dejando de lado, la formación y la propia experiencia del miembro evaluado, por lo que normalmente éste concibe la intervención evaluatoria como algo negativo y de interferencia en su ordinario proceder. Entonces, si se pretende que la evaluación sea una herramienta para la mejora real de la acción organizacional, se debería permitir y propiciar que sea

realizada por los mismos involucrados. Así la autoevaluación surge como alternativa para superar la disonancia a la que se enfrenta el evaluado con la evaluación externa.

A través de la autoevaluación, el miembro de la organización estará en capacidad de involucrarse y comprometerse con los procesos que induzcan a mejorar su práctica. Incentivar el ejercicio de la autoevaluación permite el crecimiento personal del docente, a través de la autorreflexión y la autocrítica sobre su propia actuación, su desarrollo como profesional y mejorar su desempeño académico. En este sentido, Flórez (1999) opina que sin la aceptación del evaluado no es posible una evaluación autocrítica y promisorio. Señala que las evaluaciones externas, sin la empatía y consenso de los colaboradores, sólo son evaluaciones administrativas de las que siempre surgen medidas administrativas.

Por su parte Chiavenato (2009), manifiesta que el ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. Según él, en las organizaciones más democráticas y abiertas, es el propio individuo, con ayuda de su superior, el responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones es muy utilizada la autoevaluación del desempeño donde cada colaborador evalúa constantemente su actuación, su eficiencia y eficacia, verificando el cumplimiento de los parámetros que le proporciona su superior o la tarea misma.

De esta manera cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos para, posteriormene, superar las expectativas. El colaborador debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque sólo así conocerá los aspectos que debe reforzar para mejorar sus resultados personales. Muchas organizaciones

tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos, por lo que la autoevaluación colectiva ha tenido excelentes resultados Chiavenato (2009).

En consecuencia, la autoevaluación del Consejo de Administración debe ser vista como uno de los métodos que complementarán la función del Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación, dados los beneficios manifestados por los autores, además de ser la experiencia de los consejeros, fuente directa de los parámetros sobre los que se sujetará esta autoevaluación.

2.4.1.5 Evaluación de 360 grados

Es también conocida como el *feedback de 360°* y consiste en evaluar las competencias de una persona –a quien se denomina *participante*– utilizando varias fuentes –a quienes se denomina *observadores*–. Para ello se utiliza un cuestionario que permite que un individuo obtenga, en unas condiciones que respeten la confidencialidad: a) una autodescripción de sus competencias; b) una descripción de sus competencias realizada por otras personas que le conocen; c) una presentación de estas informaciones que permita tanto la comparación de estas descripciones entre sí, como de su autodescripción. El objetivo es favorecer la puesta en práctica de actividades de desarrollo de competencias.

Esta técnica se empezó a utilizar a mediados de los años ochenta principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel, pero solo hasta finales de los noventa y principios del siglo XXI se ha producido una difusión de experiencias, instrumentos, investigaciones y obras sobre el feedback de 360°.

La información obtenida con esta técnica es importante porque: a) son observaciones más realistas que el autoinforme; b) es relevante saber cómo nos perciben los demás, tengan razón o no, ya que la percepción de los demás influye en el propio comportamiento; c) conviene saber si la opinión de los demás es

inexacta para pensar en los motivos que explican estos errores perceptivos y rectificarlos para que su opinión sea correcta.

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. Son observadores: el superior, los compañeros, los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas a su alrededor que abarcan los 360 grados de los que se habla en esta evaluación. Esta evaluación es más rica que otro tipo de evaluaciones porque produce información distinta, procedente de todas partes y sirve para asegurar la adaptación y acoplamiento del colaborador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre las críticas multilaterales; si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable (Chiavenato, 2009). Se requiere pues de humildad para aceptar la crítica.

Según Bisquerra, R., Martínez, F., Obiols, M. y Pérez, N. (2006), el procedimiento de autoevaluación requiere la autodescripción de las propias competencias a través del autoinforme siguiendo el formato tradicional de cuestionario. Lo mismo respecto a la descripción realizada por otras personas. Se considera que la descripción por parte de otras personas debe ser hecha como mínimo por tres personas diferentes; se procura que haya como mínimo dos compañeros y dos superiores, lo cual supone un mínimo de cuatro valoraciones para cada sujeto, sin contar la autovaloración.

Cuanto mayor es la suma de subjetividades, permite una mayor aproximación a la objetividad intersubjetiva. El análisis de los datos obtenido permite tener una visión más objetiva a partir de la intersubjetividad. La comparación de los resultados es, tal vez, la parte más novedosa de esta técnica. En general consiste en poner

sobre un mismo eje de coordenadas las gráficas que resumen las valoraciones de las diferentes fuentes de información.

Al aplicar la evaluación de 360° es importante ser riguroso en algunos aspectos metodológicos, por ejemplo en verificar las cualidades métricas del instrumento, sabiendo que el alfa de Cronbach es un buen indicador de la confiabilidad; conviene aplicar una prueba piloto, que se irá perfeccionando hasta lograr que el cuestionario alcance un nivel aceptable de confiabilidad.

Hay muchas formas elegir a los observadores de hacerlo: al azar, miembros del equipo, personas que ocupan un rango superior, etc. Una buena forma de hacerlo es dejar elegir al participante. En todo caso es necesario informar tanto a los observadores como a los participantes de: a) los objetivos que se pretenden con la evaluación de 360°; b) cómo se utilizará la información obtenida; c) instrucciones de la forma cómo debe responderse el cuestionario; d) cómo se calculan los resultados y e) cómo se garantiza el anonimato de los observadores.

En el caso de la evaluación de los consejeros se considera difícil la aplicación de este método. La razón es que las funciones del consejero no son accesibles para todos los que conforman su entorno: difícilmente los clientes, proveedores, colaboradores u otros subordinados pueden percibir el funcionamiento del Consejo. Es quizá la aplicación de los instrumentos evaluatorios sugeridos mucho más relevante para ser utilizada en otros métodos más asequibles a la realidad del Consejo de Administración.

2.4.1.6 El equipo de trabajo

En esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación

del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar (Chiavenato, 2009).

Esta modalidad es la arquetípica utilizada dentro del Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación, dado que un comité es un grupo de personas que se reúnen para tratar un tema específico y brindar soluciones o planes de acción. Ahora bien, son las herramientas de evaluación las que cambian y que deben precisarse en el funcionamiento de la valoración de los miembros del Consejo de Administración.

2.4.1.7 Evaluación hacia arriba

Chiavenato (2009) sostiene que esta es una faceta específica de la evaluación para calificar a un superior. La evaluación hacia arriba es la antípoda de la evaluación de un subordinado por parte del superior, dado que permite que el grupo de subordinados evalúe al nivel jerárquico que lo preside. Algunos aspectos de la evaluación pueden referirse a qué tan bien proporciona al equipo de subordinados los medios y los recursos para que alcance los objetivos y la forma como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

Este tipo de evaluación permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el superior, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior es sustituido por una nueva forma de actuación democrática, con sugerencias, consultas y participación (Chiavenato, 2009). Sin embargo no es recomendable su aplicación para evaluar al Consejo de Administración, toda vez que le correspondería realizarlo al Director General o a los gerentes de primer nivel. A cambio de ello sería más apropiado que el Director General o los gerentes de primer nivel formaran parte del Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación, así sus comentarios cobrarían mayor relevancia y apoyarían la estructura del comité.

2.4.1.8 El Comité de Nominaciones y Remuneraciones como evaluador

La evaluación del desempeño realizada por este Comité es de participación colectiva y está a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente relacionadas con el desempeño de los miembros del Consejo de Administración y de la alta dirección de la empresa. Por ello, es recomendable que el Comité esté compuesto por personas que pertenezcan a unidades estratégicas de la organización, y por consejeros permanentes y transitorios.

A decir de Chiavenato (2009), los consejeros permanentes pueden ser el Presidente del Consejo de Administración, el ejecutivo de recursos humanos de mayor jerarquía y un especialista en evaluación del desempeño, quienes participarán en todas las evaluaciones y tendrán como función moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios de valor, que se respeten las normas de la organización y la consistencia del funcionamiento del sistema, acorde con el programa de desempeño aprobado por el Consejo. Por otro lado, los miembros transitorios pueden ser los consejeros o el director general evaluados.

Normalmente el trabajo realizado en los comités recibe muchas críticas por su funcionamiento plural, a quien se le atañe la dificultad en enfocarse en la mejora continua del desempeño.

En las relaciones entre el consejero o director general evaluado y su entorno, el Comité es un tercero, un elemento externo y extraño, que mal operado, puede traer rencores para los evaluados o, peor aún, un elemento inquisitorial. Pero no debe criticársele por ser onerosa, laboriosa y tardada, porque todos los consejeros deben pasar por la criba del comité: es la única forma en que se puede verificar el desempeño de tales funcionarios.

2.4.2 Proceso de medición

Cravino (2011) divide al proceso de medición en tres etapas claramente diferenciadas:

- Determinación del *qué medir* u objeto de medición.
- Determinación del *cómo medir* o bien, la medición propiamente dicha
- La interpretación.

2.4.2.1 Objeto de medición

Qué medir. Cada vez que se decide medir algo en particular –un costo, un tiempo o un nivel de calidad– es porque, previamente, se ha considerado que esa medición reportará algún beneficio. Por esto, toda medición siempre debe comenzar con la definición del propósito que persigue.

Sin embargo, en muchos casos, lo que aparece más explícito no es precisamente el propósito, sino un conjunto de supuestos y afirmaciones denominadas *preocupaciones*. En realidad son las dos caras de una misma moneda. Preocupaciones tales como el alto costo de operación o la baja calidad de servicio de una empresa, pueden ser replanteadas como un propósito: la búsqueda de hacer algo para bajar el alto costo de operación o el hacer algo para mejorar la calidad del servicio.

Según el planteamiento de Cravino (2011), comenzar un proceso de medición a partir de preocupaciones puede llevar a un error inicial que, seguramente, será costoso; en tanto que comenzar dicho proceso a partir de la definición clara de uno o varios propósitos es el mejor camino para que medir sea un proceso que agregue valor.

Para saber si aquello que se mide es útil, Cravino (2011) establece que deben plantearse dos preguntas adicionales: Primera, si la medición contribuye al logro

del propósito que se ha planteado y segunda, si el costo que se generará por el proceso de medición, será menor que cualquier posible beneficio producido.

El costo de una medición también está en relación con el nivel de precisión que se busca en la respuesta. De ahí que se puede obtener una buena relación costo-beneficio si se mide en una unidad de medida específica que brinde resultados útiles, y no si se hace en otra unidad cuantificable mucho más precisa, pero seguramente más cara.

“En muchos casos la respuesta a la pregunta de *qué medir* genera a su vez la necesidad de medir en un plano de mayor profundidad y esto último, además de generar más información, produce mayores costos” (Cravino, 2011, p.13).

Es importante, por ello, establecer cuál será la unidad de medida de la evaluación, esto es, los criterios o unidades de medida de la evaluación del desempeño: bien sea habilidades, capacidades, necesidades y rasgos; comportamientos, metas o resultados.

Por su parte Caso (2003, pp.174-175) indica que “las empresas han basado en la cuenta de pérdidas y ganancias la referencia principal del éxito. Este pensamiento provoca que cuanto más bajo se esté en la estructura de la organización, menos sentido tiene esta forma de medir”. Esto es así, porque a menor nivel jerárquico, menos se delimita la participación individual en las utilidades elevadas.

En consecuencia, los tipos de medida propuestos por Caso (2003) son:

- *Predictivas*. Son aquellas que anticipan la posibilidad de éxito; por ejemplo las cuotas de mercado, ventas, satisfacción del cliente, desarrollo de nuevos productos y otros.

- *Operativas*. Son aquellas que están más ligadas al trabajador con unas medidas muy inmediatas; por ejemplo la productividad, calidad, ausentismo, seguridad y otros.
- *A posteriori*. Son las que van respaldadas por el sistema de contabilidad; por ejemplo beneficios, retorno sobre inversiones y otros indicadores financieros.

2.4.2.2 Aplicación de la medición

La medición propiamente dicha. Técnicamente se denomina variable a *todo aquello que se quiere medir*. Una variable es un concepto susceptible de asumir distintos valores –la cantidad de empleados que tiene una empresa, la sumatoria de los sueldos pagados en un mes, el período que transcurre entre el comienzo y el final de la búsqueda de personal, la cantidad de días que faltó un empleado, las horas de capacitación que recibió, u otras—. A su vez una variable puede dividirse en partes o subvariables con el fin de obtener mayor profundidad en el proceso de medición (Cravino, 2011).

Con el proceso de identificación de variables y subvariables que se desean medir, se da inicio al proceso de medición propiamente dicho. Primeramente en esta etapa deben identificarse las fuentes de las que se puede obtener información acerca de la variable o subvariable que se desea medir. En ciertos casos, la fuente de información existe y es accesible (Cravino, 2011). En otros casos la fuente existe, pero su grado de accesibilidad puede variar de acuerdo con diferentes circunstancias o sencillamente, en otros casos la fuente no existe. Cuando se da este último caso, es necesario plantearse cuál sería la relación costo-beneficio de construir una fuente de información hasta ese momento inexistente. Esto sólo valdrá la pena si la variable a medir es relevante (Cravino, 2011).

Sin embargo, existe otra perspectiva para comprender el complejo fenómeno que se establece entre una medición, su costo y su beneficio. El introducir un proceso

de medición y hacerlo público dentro de una empresa, es explicitar la preocupación de los niveles superiores en la necesidad de esa medición. Por lo tanto, toda medición es en sí mismo, un acto de comunicación y puede llegar a producir algún tipo de cambio en el comportamiento de las personas (Cravino, 2011).

2.4.2.3 Interpretación

Una vez hecha la medición, debe buscarse qué significa el dato obtenido. Cravino (2011, pp.24-28) establece que “la interpretación del significado del dato o de la métrica se obtiene mediante un juicio. Un juicio es la comparación de un dato o métrica con otro dato o métrica. Para elaborar un juicio se requieren cuatro elementos: el fenómeno, el instrumento de medición, la medición propiamente dicha y un sistema de referencia.

Todo juicio requiere un proceso de interpretación para luego generar un conocimiento de naturaleza cualitativa. Se distinguen cuatro tipos de juicios: histórico, objetivo, competitivo y valorativo.

- *El juicio histórico:* Surge de comparar un dato o métrica con relación a un dato o métrica de un período histórico diferente. Todo juicio histórico es confiable sólo si los datos y las métricas, son confiables y consistentes en su obtención con la manera en que los datos y las métricas se obtuvieron en el año base. La periodicidad del juicio histórico es clave, el lapso de emisión de juicios depende de la experiencia y no deberá ser inferior a un semestre. Además debe ser constante.
- *El juicio objetivo.* Surge de comparar un resultado –lo que se obtuvo– con relación a un objetivo –lo que se pensaba obtener–. El juicio objetivo está relacionado con el cumplimiento de un presupuesto y una meta propuesta.

Además el juicio objetivo se relacionará con la relevancia del objetivo para la estrategia del negocio y el carácter ambicioso de la meta a alcanzar.

- *El juicio competitivo.* Surge de comparar el propio dato o métrica con el dato o métrica de un mercado referencial. Existen varias categorías o segmentaciones que permiten la comparación: el mercado general – totalidad de las empresas que lo componen–, el tamaño de la compañía, el volumen anual de facturación y el tipo de industria –empresas con modelo de generación de valor agregado similar–. Todas estas formas de comparación son valiosas, no se debe desaprovechar ninguna de ellas, dado que nos permiten emitir un juicio competitivo. La generación de un juicio competitivo requiere un enfoque abierto y en algunos casos exige romper paradigmas. Exige además el cumplimiento de la comparación de unidades similares.
- *El juicio valorativo.* Surge a partir de la posesión del juicio histórico y/o el juicio competitivo. En este sentido actúa como una meta-juicio. La naturaleza de este juicio es de carácter cualitativa sobre la situación positiva o negativa del objetivo o meta medida. Para que el juicio valorativo se transforme en un conocimiento que potencie la capacidad de actuar, es necesario que se consideren las diferentes relaciones interacciones bajo una interpretación sistémica y estratégica”.

2.4.3 Métodos de evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia, los empleados de base y los jornaleros.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados, a decir de la crítica de Chiavenato (2009) son:

- Las escalas gráficas
- La elección forzosa
- La investigación de campo
- Los incidentes excepcionales
- Listas de verificación
- Evaluación participativa por objetivos.

Los cinco primeros son métodos tradicionales que presentan ciertas características ya superadas y que resultan negativas: por lo general, son burocráticos, rutinarios y repetitivos. Tratan a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas. Además son autocontenidos porque la evaluación funciona como un fin y no como un medio. Les falta libertad en la forma y el contenido.

Insiste Chiavenato (2009), en que en la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos, más participativos y que impulsen la evaluación dirigiendo los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan para el negocio de la empresa y para los intereses individuales de las personas, mediante la alineación de los objetivos organizacionales y los individuales, que no provoquen conflictos y refuercen la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y motivar el comportamiento de las personas.

En estos métodos cobran relevancia la autoevaluación y la autodirección de las personas, donde el colaborador participa en su propia planeación de desarrollo personal, en el enfoque futuro y en la mejora continua del desempeño. En realidad sólo propone uno: la evaluación participativa por objetivos.

2.4.3.1 Escalas gráficas

Es una matriz donde se registran, en las filas, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los consejeros.

El primer paso es definir los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los consejeros implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora el Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación (Tabla 22). Así los consejeros que alcanzan mejor desempeño en sus actividades alcanzan calificaciones más altas, sin importar el puesto que ocupen.

Tabla 22
Factores para la evaluación del desempeño

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez de soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de subterfugios
Buen juicio	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de ejecución	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipamiento
Comprensión de situaciones	Personalidad	Cumplimiento de los plazos
Facilidad para aprender	Soltura	Enfoque en los resultados.

Fuente: Chiavenato (2009, p.253).

Así, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, debe señalar a todos los colaboradores sujetos a evaluación la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización, pero en general, se ubica entre cinco y diez factores, siendo el extremo inferior calificado como

deficiente, en tanto que el superior se considera *óptimo o excelente*. Por supuesto entre estos dos extremos existen valores intermedios.

El segundo paso es definir los grados de la evaluación (Tabla 23) para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación –óptimo, bueno, regular, tolerable y malo– para cada factor.

Tabla 23
Evaluación por el método de escala gráfica

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Deficiente
Producción (Cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (Esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (Pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (Relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración.	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (Capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacitada intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (Capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (Capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Chiavenato (2009, p.255).

2.4.3.2 Elección forzada

Este método surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en ciertos aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases (Tabla 24).

Tabla 24
Evaluación por el método de elección forzada

Nombre completo: _____							
Puesto: _____							
Departamento: _____							
Instrucciones: A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del colaborador, y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	No	+	-		No	+	-
Presenta producción elevada				Tiene dificultad para lidiar con las personas			
Comportamiento dinámico				Tiene bastante iniciativa			
Tiene dificultad con los números				Le gusta reclamar			
Es muy sociable				Teme pedir ayuda			
Tiene espíritu de equipo				Tiene potencial de desarrollo			
Le gusta el orden				Toma decisiones con criterio			
No aguanta la presión				Es lento y tardado			
Acepta críticas constructivas				Conoce su trabajo			
Tiene buena presencia personal				Nunca es desagradable			
Comete muchos errores				Producción razonable			
Ofrece buenas sugerencias				Tiene buena memoria			
Difícilmente decide				Se expresa con dificultad			

Fuente: Chiavenato (2009, p.256).

El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del colaborador evaluado. También

puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del colaborador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada.

2.4.3.3 Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales para evaluar el desempeño, y se basa en el trabajo colaborativo entre los superiores de los colaboradores a ser evaluados y el responsable staff del proceso de evaluación del desempeño. Porque requiere de la aplicación de entrevistas viene su nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con cada superior de los colaboradores, llena un formulario para cada colaborador evaluado (Tabla 25).

Tabla 25
Evaluación por el método de investigación de campo

Nombre completo: _____	
Puesto: _____	
Departamento: _____	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: ___Muy satisfactorio ___Satisfactorio ___Insatisfactorio	
Evaluación inicial	1. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 2. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 3. ¿Se asignaron responsabilidades al colaborador? 4. ¿Por qué el colaborador tuvo que asumir esas responsabilidades? 5. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	6. ¿Qué tipo de ayuda recibió el colaborador? 7. ¿Cuáles fueron los resultados? 8. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planeación de las medidas	9. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 10. ¿Qué plan de acción futura recomienda al colaborador? 11. Indique por orden de prioridad, dos sustitutos del colaborador. 12. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento posterior de los resultados	13. ¿Qué evaluación adjudica a este colaborador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 14. ¿Este desempeño es característico del colaborador? 15. ¿Se le comunicaron al colaborador sus deficiencias? 16. ¿El colaborador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Fuente: Chiavenato (2009, p.257).

El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

2.4.3.4 Método de los incidentes excepcionales

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas –incidentes excepcionales, que algunos autores denominan como erróneamente como “críticos”, con una acepción totalmente alejada a la que sostiene la Real Academia, quizá por una mala traducción del “critical” inglés, que significa urgentemente relevante– que representan desempeños sumamente positivos –caso de éxito– o negativos –caso de fracaso–. El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños fuera de lo común, bien sean positivos o negativos (Tabla 26).

Tabla 26
Evaluación por el método de los incidentes excepcionales

Nombre completo: _____			
Puesto: _____			
Departamento: _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe atender correctamente a las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características para el liderazgo Facilidad para argumentar Espíritu muy emprendedor		Comete muchos errores Falta visión amplia de los asuntos Tarda en tomar decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente	

Fuente: Chiavenato (2009, p.258).

Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo XX. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en

incidentes relevantes o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada colaborador.

2.4.3.5 Listas de verificación

Es un método tradicional de evaluación del desempeño que parte de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar –listas de cotejo o *check-lists*– de cada colaborador . Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa (Tabla 27).

Tabla 27
Método de evaluación utilizando listas de verificación

Nombre completo: _____

Puesto: _____

Departamento: _____

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad de trabajo					
Cumple las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

Fuente: Chiavenato (2009, p.258).

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el superior evalúe todas las características principales de un colaborador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.

2.4.3.6 Evaluación participativa por objetivos

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su superior. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en años pasados. Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, incluyente, motivadora y consta de seis etapas:

1) El formulario de los objetivos consensuados. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su superior y no son impuestos desde la cima hacia la base. El logro de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable. Sin embargo, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar el desempeño hacia los fines pretendidos.

2) El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. Ésta es la condición *sine qua non* del método. Así, se celebra un convenio formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.

3) La proveeduría del superior de los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poderlos alcanzar eficazmente. Sin recursos ni medios los objetivos son simples promesas. Estos

recursos y medios pueden ser materiales –equipos, máquinas–, humanos –equipos de trabajo, entrenamiento, orientación, asesoría– o meramente financieros. Los recursos son el costo de alcanzar los objetivos acariciados.

4) *El desempeño*. Que es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del método: el desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El superior puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.

5) *El monitoreo constante de los resultados*. Para su comparación con los objetivos y así comprobar el costo/beneficio del proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de confianza, y al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de como marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el propio evaluado debe monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados con ayuda de su superior.

6) *La realimentación intensiva*. Que es la evaluación continua conjunta con la información obtenida en el proceso: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona el proceso de evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones, con ayuda de su superior

CAPÍTULO III. UNIDAD DE ANÁLISIS

3.1 Origen, apertura y creación

El origen de esta investigación fue la observación sobre los problemas de agencia que aquejan a las sociedades anónimas en México, por lo tanto la unidad de análisis es la *sociedad anónima (S.A.)*, definida como “la sociedad mercantil que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones” (LGSM, artículo 87).

La Ley del Mercado de Valores (2005) que inició su vigencia el 28 de junio de 2006 establece en su artículo 10, la existencia de tres tipos adicionales de sociedades anónimas: a) La Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI); b) La Sociedad Anónima de Promoción de Inversión Bursátil (SAPIB) –que es realmente una variante de la primera–, y c) La Sociedad Anónima Bursátil (SAB). Esta última es la sociedad cotizada típica.

La SA es un ente que tiene una personalidad jurídica distinta de la de sus accionistas, por lo que actúa por medio de órganos de representación y de gestión interna. El concepto de SA cambia en cada país; la que no cotiza en bolsa está regulada en México por la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) (2015).

Si bien en la SA la responsabilidad de los socios se limita al pago de sus acciones, ello no significa que se desentiendan del fin y la forma como dichas acciones representan sus intereses; por ello el clausulado del contrato de sociedad, llamado comúnmente estatutos sociales, es el mecanismo de regulación de la relación entre los socios que permite la adopción de decisiones conforme vayan siendo necesarias, determinadas mediante la actuación de los órganos creados por el legislador y especificados en su funcionamiento por dichos estatutos (Cervantes,

2014). Por todo ello, “la sociedad anónima es la entidad más avanzada de Gobierno Corporativo” (Larrea y Vargas, 2009, p.23).

3.2 Estructura organizacional

La LGSM en México establece órganos obligatorios y órganos opcionales.

3.2.1 Órganos obligatorios

- *Órgano supremo*, encarnado en la Asamblea General de Accionistas;
- *Órgano de administración*, conformado o bien por el Consejo de Administración o por el Administrador Único;
- *Órgano de vigilancia*, que puede ser representado por el Consejo de Vigilancia o el Comisario.
- El Gobierno Corporativo en caso de las sociedades anónimas que cotizan en la bolsa de valores.

3.2.2 Órganos opcionales

- *Gerentes* o directores generales, aunque no los menciona explícitamente la LGSM
- *Comités* del Consejo de Administración, solamente obligatorias para las sociedades cotizadas, según las recomendaciones de Gobierno Corporativo.

Dado que el Gobierno Corporativo se ha aconsejado como el mecanismo apropiado para reducir o eliminar los problemas de agencia y considerando que las sociedades cotizadas tienen por obligación tener comités que cumplan las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas, se considera apropiado utilizar como un aspecto a medir dentro de la unidad de análisis al Gobierno Corporativo.

3.3 Modelos y procesos existentes

3.3.1 Modelo KPMG

Para la firma internacional de contadores KPMG, el Gobierno Corporativo abarca una serie de elementos estratégicos, de operación y de la gestión de la organización, a través de integrar y armonizar el funcionamiento del Consejo de Administración, Comités y grupo directivo (Figura 1).

Figura 1



Fuente: KPMG (2012)

Los inversionistas y terceros relacionados buscan que las organizaciones tengan una sólida estructura de GC por las siguientes razones:

- Genera una mejor expectativa del desempeño a largo plazo y continuidad del negocio.
- Facilita la transparencia y la rendición de cuentas.

- Es una herramienta para reducir riesgos, fortalecer la labor y la diligencia de los administradores de la empresa.
- Define reglas claras en ambientes complejos y diversos.
- Provee claridad en las responsabilidades, los derechos y las obligaciones del personal de la empresa.

En concordancia con las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el modelo de GC de KPMG se basa en 4 principios fundamentales:

- Equidad: tratamiento igual para todos los Grupos de Interés o stakeholders
- Transparencia: acceso claro o igual al material existente
- Rendición de cuentas: existencia de sistemas legítimos de control
- Responsabilidad: adherencia a leyes y reglamentos en el ambiente en que la organización opera su relación con los stakeholders, siempre con la intención de ser un generador de valor sostenible en el mediano y largo plazo (KPMG, 2012).

3.3.2 Modelo internacional

The Code of Best Practice, mejor conocido como *Informe Cadbury*, en honor al líder de la comisión Sir Adrian Cadbury agrupó las tendencias internacionales de gobierno de las sociedades en un modelo que ha sido denominado *Modelo Cadbury*, el cual contiene los elementos que integran el marco teórico de esta investigación (Figura 2).

3.3.3 Modelo mexicano

Como se mencionó en el apartado 2.1.3 de esta investigación, la Ley General de Sociedades Mercantiles de México, establece que los órganos obligatorios de toda sociedad anónima son: el *órgano supremo*, encarnado en la Asamblea General de Accionistas; el *órgano de administración*, conformado o bien por el Consejo de

Administración o por el Administrador Único; y el *órgano de vigilancia*, que puede ser representado por el Consejo de Vigilancia o el Comisario (Figura 3).

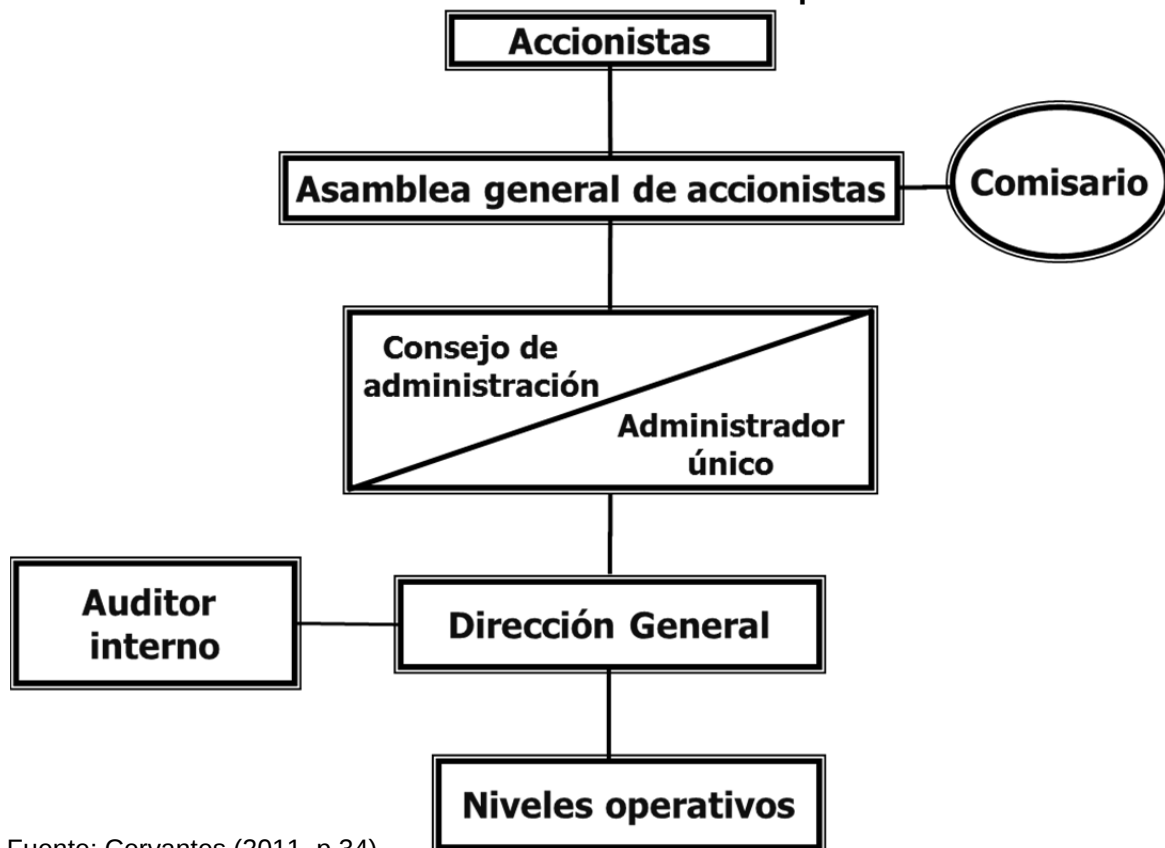
Figura 2
Modelo Cadbury de Gobierno Corporativo



Fuente: Cervantes (2014, p.91).

A estos elementos puede agregarse el auditor interno, que sin ser obligatorio legalmente, ha cobrado importancia en las grandes y medianas empresas, por ser un agente que da certeza al funcionamiento de los sistemas de control interno.

Figura 3
Modelo mexicano de Gobierno Corporativo

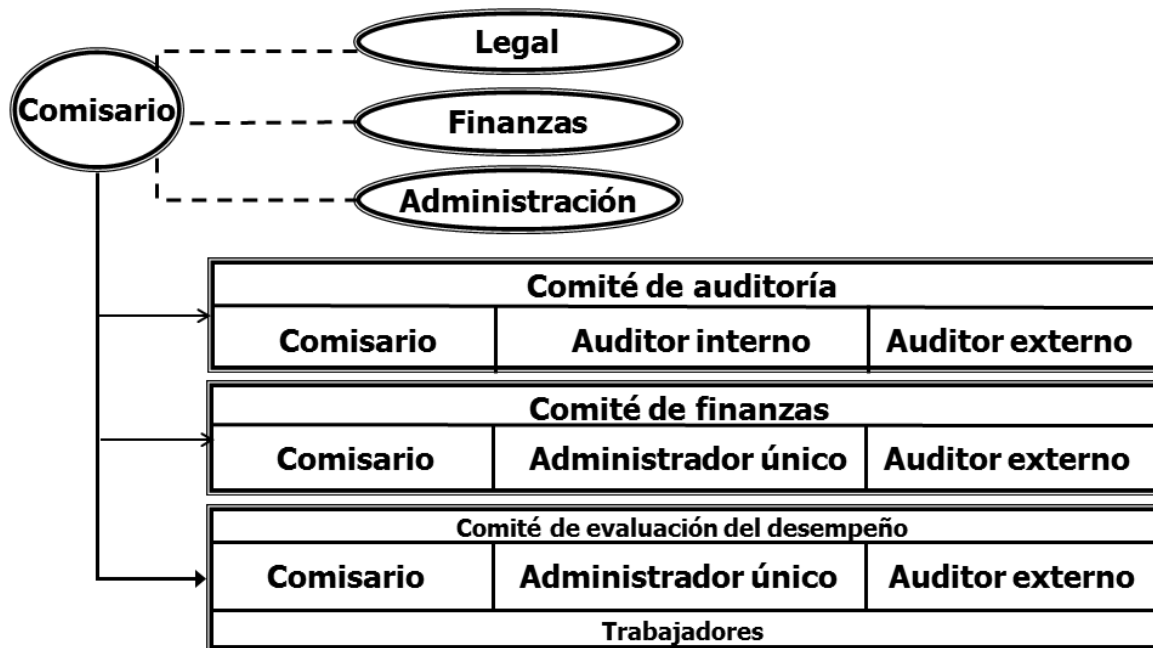


Fuente: Cervantes (2011, p.34).

3.3.4 Modelo mexicano para pequeñas y medianas sociedades anónimas

Cervantes (2011) propone un modelo simplificado que utiliza los órganos societarios obligatorios por las leyes mexicanas y los sugeridos por los códigos de mejores prácticas corporativas internacionales. El modelo propone que en las empresas donde se gobierna a través de un administrador único, se utilice al Comisario como el elemento que amalgame el funcionamiento de los comités sugeridos por las prácticas internacionales. Así el Comisario quien debe tener competencias legales, financieras, de auditoría, administrativas y de negocios, participaría como consejero en tres comités: de evaluación del desempeño, de finanzas y de auditoría (Figura 4).

Figura 4
Modelo mexicano para pequeñas y medianas sociedades



Fuente: Cervantes (2011, p.34).

En el comité participarán también el auditor interno y el auditor externo. Por supuesto el modelo asume un costo de agencia para su implantación, imposible de eliminar, toda vez que se debe pagar a los integrantes de los comités. El Comisario mismo también debe tener un emolumento que garantice el interés en su participación.

Por último, el modelo propone que los trabajadores también formen parte del comité de evaluación del desempeño, con lo que se reconoce la influencia germana que incluye a estas personas dentro del gobierno corporativo. Esta inclusión se propone porque son ellos “quienes conocen directamente los problemas recóndcos de la operación. El elemento es innovador en México, pues irónicamente los trabajadores no tienen sitio en el Consejo de Administración, aunque participan de las utilidades de la empresa por ley” (Cervantes, 2011, p.36).

3.4 Situación actual

La sociedad anónima es la figura jurídica societaria más utilizada en la vida económica de México y del mundo; de la misma manera la figura de Gobierno Corporativo en nuestro país sólo es utilizado por las empresas que cotizan en bolsa, dado que es un requisito legal para participar en el mercado público.

Los modelos de Gobierno Corporativo coinciden en que los comités son el medio idóneo para conocer, analizar, discutir y resolver los problemas principales de las sociedades anónimas. Los comités se incrustan dentro del Consejo de Administración, como órgano de gobierno generalizado. En México este órgano muy a menudo, en pequeñas y medianas sociedades anónimas, es sustituido por el Administrador Único, quien tiene todas las facultades legales.

No obstante uno de los problemas nacidos de la delegación del control de los accionistas hacia el órgano de administración es el problema de agencia, según el cual, los agentes –los administradores– no pueden garantizar que sus decisiones vayan siempre en beneficio de los propietarios, sino que pueden usar sus privilegios en favor de sí mismos

De ahí la necesidad que los agentes sean acotados en sus funciones y derechos para lograr la confianza de los accionistas. Esta acotación requiere de inversión y gastos, traducidos en costos denominados de agencia, con el objetivo de minimizar el riesgo de pérdida de utilidades traducidas en dividendos.

Uno de los costos de agencia son los de formalización, es decir, los necesarios para regular la relación accionistas-administradores, que pueden ser las erogaciones por la redacción de contratos o, más importante, los costos de reclutamiento, selección, capacitación e inducción de estos administradores. La primer parte de este proceso es delegado a empresas reclutadoras o *head hunters* que si bien cumplen el objetivo de llevar a las personas necesarias para ser

seleccionadas por los accionistas, no establecen los requisitos y competencias de los agentes a trabajar en la sociedad anónima. Asimismo las reclutadoras no designarán quién de los reclutados será seleccionado. ni establecen las remuneraciones o compensaciones que deberán tener los administradores y mucho menos los factores de evaluación de su desempeño.

Asimismo, los accionistas difícilmente actuarán en conjunto para designar a los administradores, por lo que esta función se delega –por ser práctico y así preverlo los códigos de mejores prácticas corporativas– en un comité del propio Consejo de Administración.

En consecuencia los factores de selección, la elección misma, y las condiciones de pago y medición de resultados de los administradores-agentes, quedará en manos de un comité denominado de *nominaciones, remuneraciones y evaluación*.

En México, este comité normalmente no funciona en las pequeñas y medianas sociedades anónimas; en tanto que sí existen, aunque en poca proporción, en las sociedades anónimas cotizadas donde normalmente sus funciones son ejecutadas –parcialmente y con varias excepciones– por el *comité de prácticas societarias*, que no es reconocido a nivel internacional.

Esta situación se ve reflejada en el *Capítulo IV: Investigación de campo*, de este trabajo.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 Tipo de investigación

Esta investigación es cuantitativa, dado que se tomó en cuenta la literatura y modelos existentes vigentes a agosto de 2016, tanto de sociedades anónimas mexicanas como de gobierno corporativo y mejores prácticas corporativas internacionales.

La población estudiada fue la de sociedades anónimas mexicanas, que tuvieran su domicilio en la ciudad de Puebla, Estado de Puebla, México.

La muestra investigada se determinó tomando en cuenta la falta de oportunidad de obtener información de las sociedades anónimas, debido a que legalmente no hay obligación de divulgarla al público.

Por esta razón, considerando que los contadores públicos son los profesionales que sin ser especialistas en Gobierno Corporativo, conocen y viven directamente los problemas de agencia de las sociedades anónimas donde se desempeñan, el instrumento de investigación se aplicó a 400 (cuatrocientos) contadores públicos con relación directa –bien sea en forma independiente o dependiente– con sociedades anónimas poblanas.

Para contrastar los resultados con las sociedades anónimas que por ley están obligadas a tener en su estructura el sistema de Gobierno Corporativo, se obtuvo información pública de 20 sociedades anónimas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de una población de 123 listadas.

4.2 Método, técnica e instrumento

El método de investigación es exploratoria, con un diseño no experimental longitudinal, comparativo en dos momentos, al inicio y al final de la investigación, utilizando la técnica de cuestionario dirigido.

Se diseñó el instrumento de investigación con los siguientes ejes a saber:

- Aspecto jurídico.
- Órganos de gobierno.
- Agencia.
- Gobierno Corporativo.
- Evaluación del desempeño.
- Nominaciones y remuneraciones.

Figura 5
Instrumento de investigación

Instrumento de investigación de Rosalía Lucía Flores Mendoza, estudiante de maestría en administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, con el objetivo de analizar y evaluar los mecanismos que tienen establecidos las sociedades anónimas mexicanas, para disminuir el riesgo de malos manejos en la administración por parte de su alta dirección y, con los resultados, aportar un mecanismo de vigilancia a este sector de la empresa.

La aplicación de este instrumento tiene por objeto analizar si las sociedades anónimas mexicanas han experimentado problemas de agencia –entre los dueños y los administradores–, medir el grado de afectación, cuantificar en porcentaje las empresas que utilizan este mecanismo de administración y comprobar la necesidad de este control.

Nombre de la empresa: _____

Indique con una "X" la respuesta correcta.

1. Personalidad jurídica.

1.1 ¿Qué tipo de sociedad anónima es?

Sí

No

1.1.1	Sociedad anónima simple	☐	☐
1.1.2	Sociedad anónima promotora de inversión (SAPI)	☐	☐
1.2.3	Sociedad anónima de promoción de inversión bursátil (SAPIB)	☐	☐
1.2.4	Sociedad anónima bursátil	☐	☐
2.	Órganos de gobierno.		
2.1	¿Qué tipo de gobierno tiene la sociedad?		
2.1.1	Órganos obligatorios	Sí	No
2.1.1.1	Asamblea General de Accionistas.	☐	☐
2.1.1.2	Órgano de Administración	Sí	No
2.1.1.2.1	Consejo de Administración	☐	☐
2.1.1.2.2	Administrador Único	☐	☐
2.1.1.2.3	Consejo de Vigilancia	☐	☐
2.1.1.2.4	Comisario	☐	☐
2.1.1.2.5	Comités en materia de prácticas societarias y de auditoría (Gobierno Corporativo)	☐	☐
2.1.2	Órganos opcionales	Sí	No
2.1.2.1	Gerentes	☐	☐
2.1.2.2	Comités del Consejo de Administración	☐	☐

	2.1.2.3	Comités en materia de prácticas societarias y de auditoría (Gobierno Corporativo)	☐	☐
3.	Agencia		Sí	No
3.1	¿La sociedad tiene o ha tenido problemas de agencia?		☐	☐
	En caso afirmativo, ponga sí o no, en el tipo de problema que haya tenido:		Sí	No
3.1.1	Costos de formalización.- <i>Gastos notariales o de correduría pública para elaborar contratos de agencia que prevenga problemas con los administradores.</i>		☐	☐
3.1.2	Costos de supervisión.- <i>Contratación de auditores externos e internos que prevengan problemas por incumplimiento de las funciones de los administradores.</i>		☐	☐
3.1.3	Costos de garantía.- <i>Fianzas de cumplimiento erogadas para proteger a los dueños de los malos manejos de los administradores.</i>		☐	☐
3.1.4	Pérdida residual.- <i>Gastos de adaptación de oficinas suntuosas, ornamentos u otros gastos efectuados por los administradores que los propietarios no hubieran efectuado, porque a su parecer no son indispensables.</i>		☐	☐
3.1.5	Costos por actividades lucrativas para los agentes.- <i>Actividades o negocios desarrollados por los administradores que no se ajustan a las condiciones de mercado en las transacciones con clientes y proveedores, o realizadas en beneficio propio.</i>		☐	☐
3.1.6	Costos por estatus.- <i>Adquisición de vehículos ostentosos y caros o contratación de un staff de atención personal para los administradores o gerentes de la compañía y sin ningún beneficio real para la obtención de utilidades.</i>		☐	☐
3.1.7	Costos de control.- <i>Entrega de acciones o porción de utilidades de la empresa a los administradores o gerentes para tratar de comprometerlos en una buena toma de decisiones y dedicación a la empresa.</i>		☐	☐

3.1.8	Pérdida de bienestar.- <i>Costos incurridos por los dueños como instalación de micrófonos ocultos, cámaras de vigilancia secretas o la contratación de personal para espiar e informar sobre movimientos y conductas de los administradores o gerentes.</i>	☐	☐
4	Gobierno corporativo.		
4.1	¿Cuáles de los siguientes comités integran el sistema de gobierno corporativo de la sociedad anónima?	Sí	No
4.1.1	Comité de auditoría.	☐	☐
4.1.2	Comité de nominaciones, remuneraciones y evaluación.	☐	☐
4.1.3	Comité de operaciones.	☐	☐
4.1.4	Comité de Planeación y Finanzas.	☐	☐
5	Evaluación al desempeño.	Sí	No
5.1	¿La sociedad anónima tiene implantado un sistema de evaluación al desempeño aplicado a su gobierno?	☐	☐
5.2	¿Cuál de los siguientes sistemas utiliza la empresa para llevar a cabo la evaluación al desempeño de su gobierno corporativo?	Sí	No
5.2.1	Las escalas gráficas.	☐	☐
5.2.2	La elección forzada (Evaluación dirigida sobre las características del comportamiento del miembro del gobierno corporativo).	☐	☐
5.2.3	La investigación de campo.	☐	☐
5.2.4	Los incidentes excepcionales (Aspectos positivos y negativos del miembro del gobierno corporativo evaluado).	☐	☐
5.2.5	Listas de verificación o check list sobre las características que debe cumplir el miembro del gobierno corporativo.	☐	☐

5.2.6	Evaluación participativa por objetivos, donde interviene de manera activa el miembro del gobierno corporativo evaluado y el analista.	☐	☐
5.2.7	Ninguno.	☐	☐
6	Nominaciones y compensaciones.	Sí	No
6.1	¿La sociedad tiene dentro de su estructura la función de nominaciones y compensaciones de su órgano de gobierno corporativo?	☐	☐
6.2	En caso afirmativo ¿A quién nombra la sociedad para integrar su órgano de gobierno?	Sí	No
6.2.1	A consejeros independientes.	☐	☐
6.2.2	A consejeros dependientes.	☐	☐
6.2.3	Otros.	☐	☐
6.3	¿Cómo remunera la sociedad el desempeño de su órgano de gobierno?	Sí	No
6.3.1	Con una iguala mensual.	☐	☐
6.3.2	Honorarios por junta realizada.	☐	☐
6.3.3	Honorarios por realizar servicios especiales dentro de los comités.	☐	☐
6.3.4	Pago con centenarios o monedas conmemorativas de oro por asistir a las sesiones de Consejo o a las juntas de comités.	☐	☐
6.3.5	Ingresos asimilados a salarios.	☐	☐
6.3.6	Sin remuneración.	☐	☐

6.4 ¿Cómo compensa e incentiva la sociedad el desempeño de su órgano de gobierno?	Sí	No
6.4.1 Entrega de acciones de trabajo.	☐	☐
6.4.2 Con una parte de las utilidades de la empresa.	☐	☐
6.4.3 Programa de beneficios, por ejemplo planes de retiro.	☐	☐
6.4.4 Mixto, una parte en acciones y otra en dinero.	☐	☐
6.4.5 Factores de desempeño, metas acordes con herramientas de evaluación.	☐	☐
6.4.6 Reconocimientos (premios, gesto espontáneo de sincero agradecimiento, comentarios diarios al buen desempeño, por escrito, verbales, etc.)	☐	☐
Observaciones o comentarios		
Muchas gracias por su cooperación y tiempo.		

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis e interpretación de datos

De acuerdo con la aplicación del instrumento de investigación se obtuvieron los siguientes resultados, siguiendo los ejes previstos en el diseño metodológico y separados por su origen: Sociedades anónimas que no cotizan en bolsa y sociedades anónimas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. (Tablas 27 y 28).

Se recibieron 29 respuestas de 400 correos enviados, lo que representa el 12%, 1 contestado sin respuestas y 370 no contestados equivalente al 88%.

Tabla 27
Resultados de las sociedades anónimas que no cotizan en bolsa.

Reportan problemas de las sociedades anónimas que no actúan en bolsa			
Eje	Ítems	Afirmaciones	Interpretación
Jurídico	Sociedad anónima simple.	27	Cumplen con lo dispuesto en Ley.
	Sociedad anónima promotora de inversión (SAPI).	2	
Órganos de gobierno	Órganos obligatorios		
	Asamblea General de Accionistas.	29	Cumplen con lo dispuesto en Ley.
	Consejo de Administración.	9	
	Administrador Único.	20	
	Consejo de Vigilancia.	6	
	Comisario.	23	
	Órganos opcionales		
	Gerentes y directores.	20	Llama la atención que existen órganos recomendados por las mejores prácticas corporativas.
	Comités en materia de prácticas societarias y de auditoría (Gobierno Corporativo).	3	
Agencia	Reportan problemas de agencia		
	Costos de formalización.- <i>Gastos notariales o de correduría pública para elaborar contratos de agencia que prevenga problemas con los administradores.</i>	3	10.3% de las sociedades anónimas tienen estos costos de agencia.
	Costos de supervisión.- <i>Contratación de auditores externos e internos que prevengan problemas por incumplimiento de las funciones de los administradores.</i>	6	20.7% de las sociedades anónimas tienen estos costos de agencia.
	Costos de garantía.- <i>Fianzas de cumplimiento erogadas para proteger a los dueños de los malos manejos de los administradores.</i>	4	13.8% de las sociedades anónimas tienen estos costos de agencia.

Eje	Ítems	Afirmaciones	Interpretación
	Pérdida residual.- <i>Gastos de adaptación de oficinas suntuosas, ornamentos u otros gastos efectuados por los administradores que los propietarios no hubieran efectuado, porque a su parecer no son indispensables.</i>	6	20.7% de las sociedades anónimas tienen estos costos de agencia.
	Costos por actividades lucrativas para los agentes.- <i>Actividades o negocios desarrollados por los administradores que no se ajustan a las condiciones de mercado en las transacciones con clientes y proveedores, o realizadas en beneficio propio.</i>	4	13.8% de las sociedades anónimas tienen estos costos de agencia.
	Costos por estatus.- <i>Adquisición de vehículos ostentosos y caros o contratación de un staff de atención personal para los administradores o gerentes de la compañía y sin ningún beneficio real para la obtención de utilidades.</i>	6	20.7% de las sociedades anónimas tienen estos costos de agencia.
	Costos de control.- <i>Entrega de acciones o porción de utilidades de la empresa a los administradores o gerentes para tratar de comprometerlos en una buena toma de decisiones y dedicación a la empresa.</i>	5	17.2% de las sociedades anónimas tienen estos costos de agencia.
	Pérdida de bienestar.- <i>Costos incurridos por los dueños como instalación de micrófonos ocultos, cámaras de vigilancia secretas o la contratación de personal para espiar e informar sobre movimientos y conductas de los administradores o gerentes.</i>	3	10.3% de las sociedades anónimas tienen estos costos de agencia.
Gobierno corporativo	Comités que lo integran		
	Comité de auditoría.	7	Las respuestas no indicaron comités, sino áreas que forman parte de la estructura de la empresa, más que en un sistema de Gobierno Corporativo, por lo se infiere que existen sociedades anónimas que intentan encontrar un
	Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación.	5	
	Comité de operaciones.	7	

Eje	Ítems	Afirmaciones	Interpretación
	Comité de Planeación y Finanzas.	13	mecanismo de solución a sus problemas de agencia; pero no conocen el sistema de Gobierno Corporativo para ello.
Evaluación al desempeño	Tiene implantado un sistema de evaluación al desempeño al Gobierno Corporativo		
	Escalas gráficas.	7	Las respuestas aquí reflejadas corresponden a la evaluación que las sociedades anónimas hacen a sus áreas operativas; pero no a su alta dirección. Por lo tanto como resultado de la aplicación de este instrumento, se obtuvo que las sociedades anónimas mexicanas que no cotizan en la bolsa, no evalúan a su gobierno o a su alta dirección.
	Elección forzada (Evaluación dirigida sobre las características del comportamiento del miembro del Gobierno Corporativo).	2	
	Investigación directa (campo).	5	
	Incidentes excepcionales (Aspectos positivos y negativos del miembro del Gobierno Corporativo evaluado).	1	
	Listas de verificación o check list sobre las características que debe cumplir el miembro del Gobierno Corporativo.	5	
	Ninguno.	9	
Nominaciones y remuneraciones	Tiene dentro de su estructura la función de nominaciones y remuneraciones de su órgano de gobierno corporativo		
	Ninguno.	25	El 86% de las sociedades no tienen consejeros que la gobiernen.
	A consejeros independientes.	2	
	A consejeros dependientes.	2	
	Otros.	1	
	Formas de remuneraciones el desempeño de su órgano de gobierno		
	Con una iguala mensual.	9	Son formas de remuneración aceptadas por los teóricos del Gobierno Corporativo.
	Honorarios por junta realizada.	3	
	Honorarios por realizar servicios especiales dentro de los comités.	1	
	Pago con centenarios o monedas conmemorativas de oro por asistir a las sesiones de Consejo o a las juntas de comités.	1	
	Ingresos asimilados a salarios.	6	El 20.7% de las sociedades anónimas remunera a su órgano de gobierno privilegiando el aspecto fiscal del pago.
	Sin remuneración.	9	El 31% de las sociedades anónimas no remunera formalmente a su órgano de gobierno.

Eje	Ítems	Afirmaciones	Interpretación
	Formas de compensación e incentivos de la sociedad al desempeño de su órgano de gobierno		
	Con una parte de las utilidades de la empresa.	6	Son formas de compensación aceptadas por los teóricos del Gobierno Corporativo.
	Programa de beneficios, por ejemplo planes de retiro.	2	
	Mixto, una parte en acciones y otra en dinero.	2	
	Factores de desempeño, metas acordadas con herramientas de evaluación.	3	
	Reconocimientos (premios, gesto espontáneo de sincero agradecimiento, comentarios diarios al buen desempeño, por escrito, verbales, etc.)	9	
	Sin compensación	7	

Fuente: Elaboración propia.

De 123 empresas enlistadas en la Bolsa Mexicana de Valores, se analizó la información pública de 20 y se presentan los resultados.

Tabla 28
Resultados de las sociedades anónimas que cotizan en bolsa

Eje	Ítems	Afirmaciones	Interpretación
Jurídico	Sociedad anónima bursátil (SAB).	20	Sociedades anónimas cotizadas.
Órganos de gobierno	Órganos obligatorios		
	Asamblea General de Accionistas.	20	Cumplen con la ley.
	Consejo de Administración.	20	Cumplen con la ley.
	Comités en materia de prácticas societarias y de auditoría (Gobierno Corporativo).	20	Cumplen con la ley.
	Órganos opcionales		
	Gerentes y directores.	20	Cumplen con las mejores prácticas corporativas.

Eje	Ítems	Afirmaciones	Interpretación
Agencia	Reportan problemas de agencia.	0	La muestra no reporta problemas de agencia, aunque la investigación infiere que los tienen, dado que son empresas muy grandes que no podrían ser sólo administradas por los accionistas.
Gobierno corporativo	Comités que lo integran		
	Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación.	5	Cumplen con el modelo internacional de Gobierno Corporativo.
	Comité de Planeación y Finanzas.	2	Cumplen con el modelo internacional de Gobierno Corporativo.
Evaluación al desempeño	Tiene implantado un sistema de evaluación al desempeño		
	La elección forzada (Evaluación dirigida sobre las características del comportamiento del miembro del gobierno corporativo).	1	La empresa que reporta evaluación, describe hacerlo a los auditores externos.
Nominaciones y remuneraciones	Nominaciones y remuneraciones		
	Tiene dentro de su estructura la función de nominaciones y remuneraciones de su órgano de gobierno corporativo		
	A consejeros independientes.	16	Cumplen con el modelo internacional de Gobierno Corporativo.
	A consejeros dependientes.	4	No cumplen con el modelo internacional de Gobierno Corporativo.
	Formas de remuneraciones el desempeño de su órgano de gobierno		
	Con una iguala mensual.	9	Son formas de remuneración aceptadas por los teóricos del Gobierno Corporativo.
	Honorarios por junta realizada.	3	
	Pago con centenarios o monedas conmemorativas de oro por asistir a las sesiones de Consejo o a las juntas de comités.	8	
	Formas de compensar e incentivos de la sociedad al desempeño de su órgano de gobierno		
	Entrega de acciones de trabajo.	2	Son formas de compensación aceptadas por los teóricos del Gobierno Corporativo.
	Con una parte de las utilidades de la empresa.	6	
	Programa de beneficios, por ejemplo planes de retiro.	2	
	Mixto, una parte en acciones y otra en dinero.	2	

Eje	Ítems	Afirmaciones	Interpretación
	Factores de desempeño, metas acordes con herramientas de evaluación.	3	
	Reconocimientos (premios, gesto espontáneo de sincero agradecimiento, comentarios diarios al buen desempeño, por escrito, verbales, etc.)	5	

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 1: Existen metodos de evaluación del desempeño estratégico de la alta dirección de las sociedades anónimas mexicanas dentro un sistema de Gobierno Corporativo, y corresponde al Comité de Nominaciones y Remuneraciones ejecutar tal evaluación, razón que resulta suficiente para su éxito y expansión. No se cumple.

Hipótesis 2: La evaluación al desempeño de la alta dirección de las sociedades anónimas mexicanas, dentro de un sistema de Gobierno Corporativo, disminuyen o eliminan los problemas de agencia. Se cumple.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

Producto de la investigación desarrollada, se propone un modelo sobre el proceso para llevar a cabo la evaluación del desempeño estratégico de los miembros del gobierno corporativo de las sociedades anónimas mexicanas (Tabla 29).

Es importante puntualizar que, como se demostró empíricamente, no puede haber un modelo único de evaluación al desempeño que se aplique de manera generalizada en todas las empresas, debido a que los factores a ser evaluados dependen de la estructura individual de gobierno corporativo que la rige, así como por las características específicas que se exijan a cada miembro de la alta dirección de la empresa. Por tanto cada sociedad anónima, basándose en los modelos existentes –mostrados en el marco teórico–, debe elaborar el suyo propio.

Uno. En primer lugar, el factor de decisión sobre el modelo que se deba elegir dependerá de lo que se va a medir y este elemento –el objeto a ser medido– está estrechamente vinculado a los objetivos de la empresa; en otras palabras, lo medido va en relación directa con el objetivo por el cual fue creada la empresa y este objetivo va siempre alineado a la misión, visión y objetivos específicos, todos ellos integrantes de la planeación estratégica del negocio.

Sobra decir que si la empresa no tiene definidos estos elementos –misión, visión y objetivos–, la evaluación del desempeño no podrá realizarse.

Ahora bien, queda claro que lo que se pretende medir no es el desempeño de la empresa, –para ello existen otros mecanismos plenamente idóneos y vigentes para ello: evaluaciones financieras, principalmente, así como no financieras–, sino la participación de los hombres clave en el esfuerzo por maximizar ese

desempeño. El enfoque de Gobierno Corporativo, exige que la evaluación del desempeño de la alta dirección de la empresa, no sea una apreciación ordinaria de los logros, sino la aplicación de una visión estratégica, de ahí que lo que se evalúa es el *desempeño estratégico*, es decir, el trabajo realizado por el colaborador y su contribución a los objetivos de la organización.

Dos. En consecuencia, el segundo paso del modelo propuesto es definir el sujeto a ser medido; esto es, responder a la pregunta ¿a quién se debe medir? La respuesta es única: a la alta dirección de la empresa, que en una sociedad anónima, está formada por el Consejo de Administración, sus Consejeros, los Comités de Gobierno Corporativo, el Director General y, eventualmente, la primera línea de apoyo ejecutivo de este último elemento. A todo ello se les denomina integrantes del Gobierno Corporativo.

Por lo tanto, si la sociedad anónima mexicana utiliza como órgano de administración al administrador único, el modelo propuesto no es aplicable, dado que no existe una estructura que permita la vigilancia de este administrador. Aún así, existe en el estudio del arte, modelos aplicables a esta circunstancia, donde el comisario, el auditor interno y el auditor externo cobran relevancia. Dichos modelos no se consideran apropiados para la generalidad de las empresas ni para el caso particular.

Tres. El siguiente paso –el tercero– consiste en establecer los aspectos a ser medidos; es decir ¿Qué se les mide a los sujetos de evaluación? Los autores han definido tres aspectos fundamentales: Competencias; comportamientos y resultados. El modelo propone algunas competencias básicas, comportamientos y resultados esperados del trabajo de los miembros del Gobierno Corporativo, considerando el marco teórico desarrollado hasta la fecha. Sin embargo es prudente mencionar que no existe vasta literatura que profundice sobre las

competencias de los consejeros, por lo que corresponderá al ente responsable de la evaluación definirlos en forma particular.

Cuatro. Un cuarto aspecto del modelo es precisar la unidad de medición. Esta tiene dos dimensiones: una *revisión individual* y una *revisión grupal*. La *revisión individual* se refiere a la evaluación de los consejeros, director general o sus funcionarios de primer nivel, desde el punto de vista de su trabajo particular, como persona física, en el logro de los objetivos de la empresa. Aquí la definición de lo que cada quien debe hacer es fundamental; por ello, un *análisis de puestos* es indispensable para definir, en una posterior *descripción de puestos*, los aspectos fundamentales a cubrir por esas personas naturales. En otros términos, si no existe una descripción exhaustiva de puestos, no podrá haber evaluación al desempeño, porque se desconocería el perfil a cubrir por la alta dirección de la empresa.

La otra dimensión –grupal– corresponde a la evaluación en conjunto del desempeño del Consejo de Administración y de los Comités de Gobierno Corporativo que lo integran. Aquí es importante definir las funciones, facultades y obligaciones de esos cuerpos colegiados, las cuales deben estar insertas en las leyes y demás normas jurídicas aplicables; en los estatutos sociales; en los reglamentos interiores; en las decisiones de la Asamblea General de Accionistas –plasmadas en el libro de actas de asamblea general de accionistas–; en los acuerdos de las juntas de Consejo de Administración y en los compromisos adoptados en las sesiones de los Comités de Gobierno Corporativo. De esta manera una descripción exhaustiva de facultades, obligaciones y derechos de los órganos colegiados de la sociedad anónima, es indispensable para evaluar su desempeño estratégico. Su ausencia lo imposibilita.

Cinco. El quinto paso del modelo requiere responder a la pregunta ¿Cómo se va a evaluar? Al efecto, la sociedad anónima deberá elaborar su método de evaluación

a la medida, personalizada, de acuerdo con sus necesidades, forma de organización y objetivos a alcanzar. Puede tomar en cuenta los métodos existentes y que se detallan en el marco teórico de esta obra, y que tradicionalmente son: Las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes excepcionales, las listas de verificación, la evaluación participativa por objetivos y los que la imaginación y demás teorías le permitan.

No existe evidencia empírica que indique cuál de todos estos métodos es el mejor, pero es indispensable que el método –cualquiera que este sea– tenga el visto bueno de la Asamblea General de Accionistas, no del Consejo de Administración. De otra manera se podría obstruir el proceso evaluatorio al recaer la aprobación del modelo evaluatorio en manos de los mismos sujetos de evaluación.

Seis. Una sexta fase del modelo implica asignar al responsable de la evaluación que, según las tendencias internacionales, debe corresponderle al Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación, integrante del Gobierno Corporativo. Este Comité debe estar compuesto por personas que pertenezcan a unidades estratégicas de la organización e integrarse por un mínimo de tres consejeros propietarios independientes y un máximo de siete, con un consejero presidente y un secretario de comité.

El Comité debe contener un especialista en evaluación del desempeño, cuya función será moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios de valor, que se respeten las normas de la organización y la consistencia del funcionamiento del sistema, acorde con el modelo de evaluación del desempeño aprobado por la Asamblea General de Accionistas.

Asimismo se propone que el Comité se integre por consejeros transitorios, o que tenga un sistema rotatorio razonable, donde no permanezcan más de siete ni menos de tres años en su cargo como miembros de ese órgano colegiado.

Siete. Posteriormente –como séptima preocupación del modelo– es establecer las funciones del Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación, que serán:

- Diseñar el método de evaluación al desempeño que se aplicará y ponerlo en consideración de la Asamblea General de Accionistas.
- Aplicar el método de evaluación aprobado por la Asamblea General de Accionistas.
- Calificar la evaluación y proponer medidas –compensatorias o reprobatorias– a la Asamblea General de Accionistas, para su imposición.
- Recibir y ejecutar las instrucciones de la Asamblea General de Accionistas sobre las medidas tomadas como consecuencia de la evaluación, informando a las áreas correspondientes para cumplir con el pago, estímulo o despido, según corresponda.
- Informar regularmente de sus actividades al Consejo de Administración, por lo menos en forma trimestral, con el objetivo de que dicha información se incluya en las agendas de las sesiones de Consejo de Administración, pero no le reportarán los resultados de la evaluación.
- Invitar a sus sesiones a los funcionarios de la sociedad anónima cuyas responsabilidades estén relacionadas con las funciones del Comité.
- Reglamentar su funcionamiento por escrito, explicando con claridad las responsabilidades, alcances y facultades del Comité, pasando tal reglamento a aprobación, del Consejo de Administración y de la Asamblea General de Accionistas.
- Presupuestar y proporcionar los recursos económicos suficientes para solventar los costos de funcionamiento del Comité.
- Llevar un programa de reuniones de trabajo, una agenda sobre los asuntos del orden del día, un libro de actas de sesiones de comité y un control de seguimiento a las resoluciones.

- Reunirse entre ellos, con un programa regular.

Ocho. Un octavo paso del modelo será definir las características personales y competencias de los consejeros miembros del Comité evaluador. Se propone que ellos estén orientados al logro de objetivos; que les preocupe el orden, la claridad y la precisión; que tengan iniciativa; que sepan buscar y encontrar información – necesaria para llevar a cabo su evaluación–; que tengan disposición a la ayuda y servicio a otros; que tengan entendimiento interpersonal; que tengan impacto e influencia en los demás y conciencia clara de la organización; que construyan relaciones personales de respeto; que les guste el desarrollo y éxito de los demás; que sean asertivos en el uso del poder jerárquico; que les guste cooperar y el trabajo en equipo; que tengan características de líder y pensamiento analítico y conceptual; que tengan pericia técnica, profesional y gerencial.

Nueve. El noveno segmento del modelo propuesto es establecer el tiempo de evaluación del desempeño del Gobierno Corporativo, que debe llevarse a cabo por lo menos una vez al año. No existe experiencia que demuestre que este lapso no es el ideal, pero cumple el principio de anualidad que normalmente rige a las empresas.

Diez. Por último, deberán considerarse los efectos de la evaluación. Si se cumplen los objetivos podrá elegirse otorgarse una mayor remuneración; el otorgamiento de algún reconocimiento y la permanencia en el cargo.

Si no se cumplen los objetivos se estará en la posibilidad de realizar una detección de necesidades de capacitación; reacomodar el perfil del puesto, rehacer la descripción de puestos o, en casos graves, provocar la salida forzosa de la empresa del sujeto evaluado y la reasignación de responsabilidades en otras personas.

Tabla 29
Modelo de evaluación del desempeño estratégico del gobierno corporativo

Factores	Enfoque	Elementos de evaluación	Consideraciones particulares
1. ¿Qué se mide?	Lo medido va en relación con el objetivo por el cual se creó la empresa.	Misión. Visión. Objetivo general. Objetivos específicos.	¿Qué acciones realizan los miembros del Gobierno Corporativo para cumplir los objetivos de la empresa?
2. ¿A quién se mide?	Alta dirección de la empresa integrante del sistema de Gobierno Corporativo.	Consejo de Administración. Consejeros. Comités de Gobierno Corporativo. Director General. Primera línea de ejecutivos dependientes del Director General.	¿Qué personas son sujetas de la evaluación al desempeño estratégico?
3. ¿Qué se les mide?	Competencias, comportamientos y resultados	¿Cuáles son las competencias que se debe medir a los miembros de la alta dirección de la empresa? ¿Qué resultados se esperan de las decisiones de los miembros de la alta dirección de la empresa?	
4. ¿Cuál es la unidad de medición?	Individual.	Evaluación de consejeros, director general o sus funcionarios de primer nivel. Para ello se necesita el análisis de puestos y la descripción de puestos.	¿Qué aspectos se debe revisar? Su trabajo particular como personas físicas.
	Grupal	Evaluación conjunta del desempeño del consejo de administración	¿Qué aspectos se debe revisar? Las funciones, facultades y obligaciones de esos órganos colegiados.
5. ¿Cómo se mide?	Métodos de evaluación del desempeño.		

6. ¿Quién es el responsable de la medición?	El Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación.		
7. ¿Cuáles son las funciones del Comité de Nominaciones, Remuneraciones y Evaluación?	Funciones de los evaluadores.		
8. ¿Cuáles son las características personales y competencias de los consejeros miembros del comité evaluador?	Competencias y características de los consejeros evaluadores.		
9. ¿Cuál es tiempo preciso de evaluación?	Periodicidad de la evaluación según la planeación.		
10. ¿Cuáles son los efectos de la evaluación?	Si se cumplen las metas establecidas. Si no se cumplen las metas establecidas.	Mayor remuneración. Reconocimientos	Aumento en la compensación Incentivos.
		Mayor duración en el cargo.	Tiempo.
		Mayor duración en el cargo.	Plazo de colaboración.
		Detección de necesidades de capacitación.	Capacitación de la alta dirección.
	Si no se cumplen las metas establecidas.	Salida forzosa de la organización.	Métodos de despido.
		Responsabilidad civil.	Contrato de agencia.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Como se demuestra en el Capítulo I de esta obra, las sociedades anónimas mexicanas que no cotizan en bolsa y que son la mayoría que existe en el país, no conocen los sistemas de Gobierno Corporativo, no llevan a cabo la evaluación del desempeño estratégico de su alta dirección, no tienen planes de remuneraciones y compensaciones, por lo que la utilidad de este trabajo es relevante para recalcar esa deficiencia empresarial.

Si bien es cierto que existe literatura abundante en materia de Gobierno Corporativo, se observa en el Capítulo II que el enfoque no es para el tipo de sociedades anónimas que trabajan en México. Asimismo la visión de los autores y demás académicos es para empresas de categoría internacional sin tomar en cuenta que las medianas y grandes empresas familiares necesitan aplicar instrumentos evaluatorios sugeridos en esta obra.

Asimismo el marco teórico analizado permite concluir que no existen métodos de evaluación enfocados a la alta dirección de la empresa, pues los pocos autores que han estudiado el tema lo han circunscrito a las áreas operativas, de bajo nivel jerárquico.

El Capítulo III permitió conocer con detalle la estructura organizacional de las sociedades anónimas mexicanas y los modelos de Gobierno Corporativo que existen de manera internacional y nacional, identificando las áreas de oportunidad del modelo mexicano, perfectible.

Asimismo se ha demostrado con los resultados obtenidos empíricamente en el Capítulo IV que el modelo de Gobierno Corporativo mexicano no ha permeado en

los resultados de las empresas, que los contadores públicos no conocen el sistema por lo tanto no lo pueden sugerir ningún tipo de mejora a los empresarios.

La aportación adicional de este trabajo consiste en describir puntualmente la realidad social empresarial mexicana, más encargada en el funcionamiento financiero, que en la persecución de la eficiencia en el equipo ejecutivo de trabajo.

Con el modelo propuesto en el Capítulo V, esta obra contribuye con la escasa bibliografía nacional sobre el tema de evaluación al desempeño estratégico del Gobierno Corporativo.

RECOMENDACIONES

Empíricamente se ha obtenido evidencia de la importancia del Gobierno Corporativo en el concierto empresarial mundial. Por ello, dada la poca atención académica que existe sobre el tema de la evaluación del desempeño estratégico de las empresas, se considera apropiado que la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se convirtiera en una plataforma de investigación del Gobierno Corporativo e incluirla como materia dentro de sus programas de enseñanza en el área económica-administrativa.

La teoría de la agencia es un problema que debería atenderse en todos los cursos de administración y contaduría pública. Es preocupante la falta de conocimiento de este aspecto.

Se sugiere la apertura de las siguientes líneas de investigación:

- Profundizar sobre los métodos de nominaciones, remuneraciones y compensaciones de la alta dirección de la empresa, dado que los que existen se aplican únicamente en los niveles inferiores de las organizaciones.
- Investigar y proponer indicadores de desempeño ideal en la alta dirección de las empresas, dado que para poder llevar a cabo una evaluación, éstas deben contar primero con un programa de desempeño que defina metas y estándares a alcanzar.

REFERENCIAS

- Adam, A. (2002). Enron-Andersen. Un caso para el análisis y reflexión. *Contaduría y Administración*, México, 207, octubre-diciembre, pp.31-37.
- Arce, J. (2010). El Gobierno de la Empresa. Consideraciones Legales. En *IMEF, Hacia una Empresa más profesional e Institucional. Gobierno Corporativo en México* (pp.71-88). México: Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas.
- Arellano, D., Lepore, W., Zamudio, E. y Blanco, F. (2012). *Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas. ¿Cómo construirlos efectivamente?*, México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Arrow, K. (1991). "The economics of Agency", en Pratt, J. y Zeckhauser, R. *Principals and Agents: The Structure of Business*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ascarelli, T. (1940). *Derecho mercantil*, México.
- Baker, G. y Wruck, K. (1997). Lessons from a Middle Market LBO: The Case of O.M. Scott, en Chew, D. *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems. A comparison of The US, Japan & Europe*, New York: Oxford, pp.122-134.
- Barajas, J. (2003). Algo sobre las mejores prácticas, *Contaduría Pública*, 368, abril, pp.26-29.
- Barrera-Graf, J. (1998). Órganos de administración, en Diccionario jurídico mexicano, t. III, México: Porrúa.
- Bhide, A. (1997). Reversing Corporate Diversification, en Chew, D. (ed.). *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems. A comparison of the US, Japan & Europe*, New York: Oxford, pp.160-173.
- Bhola, H. (1992). *La Evaluación de Proyectos, Programas y Campaña de Alfabetización para el desarrollo. Planificación, diseño y ejecución de la evaluación y utilización de sus resultados*, Santiago: Instituto de la UNESCO para la Educación (IUE) y Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE).
- Bisquerra, R., Martínez, F., Obiols, M. y Pérez, N. (2006). Evaluación de 360º: una aplicación a la educación emocional, *Revista de Investigación Educativa*, Volumen 24, número 1, pp.187-204.
- Blanco, M., Calleja, T., Fernández, M., Fernández, A., Gago, M., González, L., Vacciano, C., Vela, E., Velázquez, C. y Zurutuza, E. (2005). *El consejero independiente. Una figura clave en el gobierno de las empresas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bowen, W. (2012). *The Board Book: An Insider's Guide for Directors and Trustees*, New York: W.W. Norton.
- Bris, A. (2010). *El caso Lehman Brothers*, CNN Expansión, Julio. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2010/07/01/lehman-brothers-caso-qui-ebra-expansion>.

- Cardoso, V. y González, R. (30 de enero de 2003). *Aerolíneas han costado a contribuyentes 4 mil 200 millones de dólares en 30 años*. *La Jornada*. Recuperado de: <http://www.jornada.unam.mx/2003/01/30/023n1eco.php>
- Caso, A. (2003). *Sistemas de Incentivos a la Producción*, Madrid: Fundación Confemetal.
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. (2015). *Glosario*. Recuperado de: <http://ols.uas.mx/cegc/x1000-publi.asp?titulosec=23>.
- Cervantes, M. (2011). Modelo simplificado de gobierno corporativo para las pequeñas y medianas sociedades anónimas mexicanas. *Numersci*, enero-abril, 2, 4, pp.31-42.
- Cervantes, M. (2014). *Fundamentos de gobierno corporativo*, (2ª ed.), México: Trillas.
- Cevallos, J. y Cruz, G. (2003). *Consejo corporativo de alta efectividad*, México: Deloitte & Touche.
- Charan, R. (2006). *Juntas directivas que contribuyen al resultado: Del simple cumplimiento a la ventaja competitiva*, Bogotá: Norma.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*, 5ª ed., Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- CNN Expansión (21 de agosto de 2010). *Tenedora K adquiere a Grupo Mexicana*. Recuperado de: <http://expansion.mx/negocios/2010/08/21/tenedora-k-grupo-mexicana-cnnexpansion>.
- CNN Expansión (15 de noviembre de 2011). *Mexicana: vestida y alborotada*. Recuperado de <http://expansion.mx/negocios/2011/11/14/tenedora-k-compra-por-1000-de-pesos>.
- Código de Comercio. (1889). Diario Oficial de la Federación, 14 de octubre.
- Código de Comercio. (2016). *Agenda mercantil*, México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Consejo Coordinador Empresarial. (1999). *Código de mejores prácticas corporativas*, México: Consejo Coordinador Empresarial.
- Consejo Coordinador Empresarial. (2006). *Código de mejores prácticas corporativas*, México: Consejo Coordinador Empresarial.
- Consejo Coordinador Empresarial. (2010). *Código de mejores prácticas corporativas*. México: Consejo Coordinador Empresarial.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2016). Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm>
- Cravino, L. (2011). *Medir lo importante*, Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.
- Cuesta, A. (2013). *Gestión del talento humano y del conocimiento*, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Danel, R. (2003). Gobierno Corporativo en México, *El Gobierno Corporativo en México*, México: Instituto Mexicano de Ejecutivo de Finanzas, pp.31-36.
- Davis, J. (2005). Entrevista con el presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, *Contaduría Pública*, septiembre, pp.6-9.
- De Miguel, M. (2004, 21 de enero). *Parmalat llevaba en secreto una contabilidad cuádruple*, Cinco Días.
- Dacey, A. (1887). *The Privy Council*. New York: MacMillan.

- Donaldson, G. (2000). A New Tool for Boards. The Strategic Audit, *Harvard Business Review on Corporate Governance*, Boston: Harvard Business Review, pp.53-78.
- El Economista (11 de febrero de 2014). *Dan ultimátum para salvar a Mexicana*. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/02/11/dan-ultimatum-salvar-mexicana-mro>.
- Escuela Bancaria y Comercial. (2011). *Anexo Consejo de Administración al Código de Mejores Prácticas Corporativas*. México: Consejo Coordinador Empresarial.
- Espino, G. (2011). *Introducción al Gobierno Corporativo*. México: Publicaciones Administrativas Contables y Jurídicas.
- Esteban, G. (2005). Régimen general de los administradores. Consejo de Administración. Las tendencias de reforma en el gobierno corporativo de sociedades, cátedra impartida en la Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo, 17 de enero de 2005.
- Flórez, R. (1999). *Evaluación Pedagógica y Cognición*, Bogotá: Mc Graw Hill.
- Frisch, W. (1979). *La sociedad anónima mexicana*, México: Porrúa.
- Fuentes, M. y Herrero, J. (1999). Evaluación Docente: hacia una fundamentación de la autoevaluación. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado* [Revista en Línea], 2(1). Recuperado de: <http://www.uva.es>
- García-Soto, M. (2003). El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorro españolas, tesis doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, 2003.
- García-Suárez, P. (2006). El Gobierno Corporativo de Entidades Emisoras de Valores Cotizados en Mercados Oficiales. Un Resumen del Informe Anual del Ejercicio 2004, *Estabilidad Financiera*, Madrid: Banco de España, 10, mayo, pp.129-148.
- George, C. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Gevurtz, F. (2004). The Historical and Political Origins of the Corporate Board of Directors, *Hofstra Law Review*, Vol. 33, Iss. 1, Article 3.
- Gómez-Álvarez, D. y González, V. (2010). La leche es blanca pero no transparente. Parmalat, recuento de un gran fraude. Recuperado de: <http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/5/2456/5.pdf>
- González, C. (2013). *Concursos mercantiles: caso Mexicana de Aviación*. (Tesis de licenciatura). Universidad Veracruzana, Veracruz.
- Gutiérrez, I., Lloréns, F., y Aragón, J. (2000). Composición del consejo de administración, propiedad y endeudamiento. Relaciones de agencia entre banca e industria en España. *Revista española de financiación y contabilidad*, (104), pp.415-441.
- Hammer, M. (2006). *La Agenda. Nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Harris, A. (2013). Ernst & Young Settles Lehman Investor Suit for \$99 Mln. *Bloomberg*. 27 de noviembre.

- Hilb, M. (2007). *Gobierno corporativo*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial Edicon.
- IDC online. (2011). *Administradores ¿afiliables al IMSS?* Recuperado de: <http://www.idconline.com.mx/seguridad/2011/02/21/administradores-afiliables-al-imss>
- Instituto Tecnológico Autónomo de México (2011). *Anexo Función de Finanzas y Planeación del Código de Mejores Prácticas Corporativas*. México: Consejo Coordinador Empresarial.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 4, October, pp.305-360.
- Kaen, F. (2003). *A blueprint for corporate governance-: strategy, accountability, and the preservation of shareholder value*. New York: American Management Association.
- KPMG. (2012). *Gobierno Corporativo*. Recuperado de: <https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Factsheets/Gobierno-Corporativo.pdf>
- Kessler, W. (1940). A Statistical Study of the New York General Incorporation Act of 1811, *Journal of Political Economy*, Vol. 48, No. 6 (December), pp.877-882, The University of Chicago Press.
- Kilmann, R. y Kilmann, I. (1989). *Managing beyond the Quick Fix: A Completely Integrated Program for Creating and Maintaining Organizational Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lamus, J. (1922). *Apuntes sobre las sociedades anónimas*, Bogotá: Banco de la República.
- Larrea, G. y Vargas, S. (2009). *Apuntes de gobierno corporativo*, México: Porrúa.
- Lees, D y Footman, J. (2014). The Court of the Bank of England, *Quarterly Bulletin*, Q1, Bank of England, pp.28-35.
- León, S. (1986). Órgano de vigilancia en las sociedades anónimas, *Cuadernos del Instituto de Investigaciones Jurídicas*, Año 1, No. 3, septiembre-diciembre, Universidad Nacional Autónoma de México, pp.991-1007.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (2016). *Fisco Agenda*. México: Editorial ISEF.
- Ley del Mercado de Valores (2005). En Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre, México.
- Ley General de Sociedades Mercantiles. (2015). En *Agenda mercantil*, México: ISEF.
- Ley de Sociedades Anónimas. (2004). En *Sociedades mercantiles*, Biblioteca de legislación serie menor, Madrid: Thomson Civitas.
- Ley del Seguro Social. (2016). Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lss.htm>
- Ley Federal del Trabajo. (2016). Recuperado en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft.htm>
- Ley Sobre Sociedades Anónimas No. 18046. (2005). En *Código de Comercio de la República de Chile*: Edición Oficial Especial para Estudiantes, Santiago: Editorial Jurídica de Chile.

- Levinson, H. (1972). *Organizational Diagnostics*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lingelbach, W. (1902). *The Merchant Adventurers of England: Their Laws and Ordinances with Other Documents*, New York: Longmans, Green & Co.
- Lugo, D. (2015). *Nueva ley frente a los fraudes contables*. Recuperado de: <http://interamerican-usa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>
- Lundgren, E. (1974). *Dirección organizativa sistemas y procedimientos*, New York: Logo Consorcio Editorial.
- Lupton, T. y Gowler, D. (1969). *Selecting a Wage Payment System, Research series / Engineering Employers' Federation*, Worthing West Sussex: Littlehampton Book Services.
- Lusthaus, C., Adrien, M-H., Anderson, G., Carden, F. y Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Mackay, C. (2009). *Delirios populares extraordinarios y la locura de las masas*, Barcelona: Profit Editorial.
- Mantilla-Molina, R. (1997). *Derecho mercantil*, México: Porrúa.
- Martínez, J. (2010). La responsabilidad social empresarial y el gobierno corporativo. En *IMEF, Hacia una Empresa más profesional e institucional. Gobierno Corporativo en México*, México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, pp.261-280.
- Martínez, M. (4 de abril de 2014). *Juez declara quiebra de Mexicana de Aviación y filiales*. El Economista. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/04/04/declaran-quiebra-mexicana-aviacion>.
- Meza, P. (2008). *Las competencias que requiere el sector empresarial mexicano de los egresados universitarios*. Puebla: Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Milla, A. (2010). *Creación de valor para el accionista*, Madrid: Díaz de Santos.
- Monks, R. y Minow, N. (2004). *Corporate Governance*, (3ª ed.). Cornwall: Blackwell Publishing.
- Muñoz, J. (2003). Presentación, *El Gobierno Corporativo en México*, México: Instituto Mexicano de Ejecutivo de Finanzas, pp.5-6.
- Murillo, F. y Román, M. (2008). *La Evaluación Educativa como Derecho Humano en Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* [Revista en línea], 1(1), 1-6. Recuperado de: <http://www.rinace.net>
- Nelson, B. (2012). *1501 Ways to Reward Employees*, New York: Workman Publishing.
- Notimex. (4 de abril de 2014). *Cronología de la quiebra de Mexicana de Aviación*. El Economista. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/04/04/cronologia-quiebramexicana-aviacion>.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (1999). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, París: OCDE.

- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2004a). *White paper sobre gobierno corporativo en América Latina*, París: OCDE.
- Ortega, J. (2012). *¿Millonario fraude maquinado de fin de sexenio?*, México: Octavio Antonio Colmenares y Vargas Editor.
- Palacín, M. (1997). *El mercado de control de empresas: el caso español*, Barcelona: Ariel.
- Paniagua, V. y Paniagua, M. (2005). *Auditoría integral*, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Patricof, A. (2000). Redraw the Line Between Board and CEO, *Harvard Business Review on Corporate Governance*, Boston: Harvard Business School Publishing, pp.197-203.
- Perdomo, A. (1988). *Contabilidad de sociedades mercantiles*, México: Ediciones Contables y Administrativas.
- Pérez, M. (2005). Los ejecutivos de alto nivel de las grandes corporaciones transnacionales en México en: Pérez, M. (ed). *Ejecutivos de alto nivel*. México: Universidad Iberoamericana. pp.87-150.
- Perossa, M., Díaz-Uberman, S. y Waldman, P. (2012). Las primeras crisis financieras del siglo XXI: de la flexibilización a las nuevas regulaciones, en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 171, Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/12/puw.html>
- Podolsky, S. (2003). Funciones del Consejo de Administración, *El Gobierno Corporativo en México*, México: Instituto Mexicano de Ejecutivo de Finanzas, pp.37-41.
- Ramírez, A. (2005). *Manual teórico práctico de derecho corporativo*, México: Miguel Ángel Porrúa y Universidad Anáhuac del Sur.
- Red Eléctrica Corporación. (2015). *Junta General Ordinaria de Accionistas: Informe sobre la propuesta de ratificación y nombramiento de consejero independiente*, 10 de marzo. Recuperado de: http://www.ree.es/sites/default/files/03_GOBIERNO_CORPORATIVO/Documentos/Junta%20General%20de%20Accionistas/CÁ_Informenombramiento_consejero_JLFH.pdf
- Regierungskommission. (2005). *Código Alemán de Gobierno Corporativo* (convenience translation), Berlín: Regierungskommission.
- Reglamento del Registro Mercantil. (2004). En *Sociedades mercantiles*, Biblioteca de legislación serie menor, Madrid: Thomson Civitas.
- Rico, L. (2006). Punto de acuerdo. Senado de la República del 7 de marzo de 2006. Grupo parlamentario del Partido Acción Nacional. Recuperado de: http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2006/03/asun_2229378_20060307_1141775415.pdf
- Rodríguez, R. (1998). *Derecho mercantil*, México: Porrúa.
- Salmon, W. (2000). Crisis Prevention. How to Gear Up Your Board, *Harvard Business Review on Corporate Governance*, Boston: Harvard Business Review, pp.1-23.
- Sánchez-Calero, F. y Sánchez-Calero, J. (2005). *Instituciones de Derecho Mercantil*, vol. I, Madrid: McGraw-Hill.

- Sánchez-Padilla, J. (2003). Función de evaluación y compensación, *El Gobierno Corporativo en México*, México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, pp.43-50.
- Skowronski, W. (1997). Building Relationships with Major Shareholders: A Case Study of Lockheed, en Chew, D. (ed.). *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems. A comparison of the US, Japan & Europe*, New York: Oxford, pp.187-195.
- Smitter, Y. (2008). Lineamientos para la autoevaluación del desempeño docente en las funciones de docencia, investigación y extensión en el Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”, *Investigación y Postgrado*. Vol.23, No. 3, diciembre, pp.281-298.
- Soler, B., Trujillo, C. y Durana, V. (2011). *Competencias directivas: corrientes y controversias*, Bogotá: Universidad de los Andes.
- Steers, R. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20, pp.546–48.
- Taracena, E. (2010). El gobierno de la empresa institucional, *IMEF, Hacia una Empresa más profesional e Institucional. Gobierno Corporativo en México*, México: Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, pp.11-23.
- The Securities and Exchange Commission –SEC– (2005). *Listen Company Manual*, New York: New York Stock Exchange.
- Torres, R. (2007). *Teoría del comercio internacional*, México: Siglo XXI Editores.
- Trías, M. (2003). El consejo de administración como órgano garante del buen gobierno de la sociedad cotizada, *Revista de sociedades*, segundo semestre.
- U.S. Congress (2002). *Sarbanes-Oxley Act*. Washington: U.S. InterAmerican Community Affairs.
- Valencia, H. (2009). Prácticas de gobierno corporativo, *Mejores prácticas financieras de las empresas en México*, México: Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, pp.93-107.
- Valdaliso, J. y López, S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica.
- Vite, L. e Ibáñez, F. (2003). Función de finanzas y planeación, *Gobierno Corporativo en México*, México: Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, pp.59-65.
- Volpi, J. (2013). *Memorial del engaño*, México: Alfaguara.
- Wigodski, T. y Zúñiga, F. (2001). *Gobierno corporativo en Chile después de la Ley de OPAS*, Santiago: Universidad de Chile.
- Zárate, J., Martínez, P. y Ríos, A. (1997). *Sistemas jurídicos contemporáneos*, México: McGraw-Hill.
- Zepeda, C. (13 de septiembre de 2013). Informe especial: Lehman Brothers: cinco años de resaca, *El Financiero*.

SIGLAS

ASPA	Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México.
Bancomex	Banco Mexicano de Comercio Exterior
CEO	Chief Executive Officer
CINTRA	Corporación de Transporte Aéreo, SA de CV
CMPC	Código de Mejores Prácticas Corporativas
EUA	Estados Unidos de América
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INDEVAL	Instituto de Depósito de Valores, S.A.
IPAB	Instituto de Protección para el Ahorro Bancario
LFT	Ley Federal del Trabajo
LGSM	Ley General de Sociedades Mercantiles
LMV	Ley del Mercado de Valores
NYSE	New York Stock Exchange
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
SA	Sociedad Anónima
SAB	Sociedad Anónima Bursátil
SAPI	Sociedad Anónima Promotora de Inversión
SAPIB	Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil
SEC	Security Exchange Commission