



Ficha de indicador

Consejeros independientes

Evodio Sánchez Rodríguez

Director de responsabilidad social empresarial de Cemefi





Índice

1. Introducción	3
2. Indicadores relacionados con los consejeros independientes	3
3. Industrias donde es relevante desarrollar los consejeros independientes.	4
4. Normas, certificaciones, buenas prácticas, ODS y leyes relevantes al indicador	5
5. Factores que influyen en los consejeros independientes	7
6. Creación de un programa de RSE para fomentar los consejeros independientes	8
7. Beneficios empresariales de fomentar los consejeros independientes	9
8. Riesgos empresariales por no fomentar los consejeros independientes	10
9. Herramientas para fomentar los consejeros independientes	11
10. Mejores prácticas en consejeros independientes dentro el Distintivo ESR®	12
11. Propuesta de métricas de impacto para medir los consejeros independientes en empresas dentro del marco del Distintivo ESR®	13
11.1. Fase 1: Inicial	13
11.2. Fase 2: Desarrollo.....	13
11.3. Fase 3: Madurez	13
11.4. Desarrollo de las métricas	14
12. Conclusión	15



1. Introducción

Los consejeros independientes juegan un papel crucial dentro del gobierno corporativo moderno, especialmente en organizaciones que cotizan en bolsa. Un consejero independiente es un miembro del consejo de administración que no mantiene vínculos directos o significativos con la empresa, lo que le permite ejercer sus funciones con imparcialidad y sin conflictos de interés. Su incorporación en los consejos de administración es vista como un avance en la mejora de la transparencia, la representatividad de los accionistas minoritarios y la rendición de cuentas en las organizaciones.

La figura del consejero independiente fue introducida en México en 2005 como parte de las reformas a la Ley del Mercado de Valores (LMV), que busca mejorar la gobernanza corporativa y proteger los derechos de los accionistas minoritarios frente a posibles abusos de los accionistas mayoritarios.

La tarea principal de los consejeros independientes es asegurar que las decisiones del consejo beneficien a la organización en su conjunto, manteniendo una visión estratégica y sostenible, libre de influencias indebidas de la alta dirección o de accionistas mayoritarios.

Desde una perspectiva estratégica, los consejeros independientes aportan experiencia, capacidades técnicas y una perspectiva externa valiosa para la toma de decisiones. Esto refuerza la confianza de los inversionistas y otros interesados en la organización, contribuyendo a su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Además, el papel del consejero independiente es esencial en el fortalecimiento de los mecanismos de control y auditoría dentro de las empresas, ayudando a mitigar riesgos y a promover la transparencia.

2. Indicadores relacionados con los consejeros independientes

Indicadores	Ámbito	Descripción
Cumplimiento normativo en materia de competencia	Gobernanza y Prácticas Justas	Mide la adherencia de la empresa a las leyes y regulaciones en torno a la competencia leal.
Políticas internas de conducta ética	Gobernanza y Prácticas Justas	Evaluación de las políticas internas que previenen prácticas comerciales desleales o anticompetitivas.



Monitoreo de precios y conductas de competencia	Gobernanza y Prácticas Justas	Medición de las prácticas de la empresa relacionadas con el monitoreo y seguimiento de precios y conductas de competencia.
Participación en organismos reguladores	Gobernanza y Prácticas Justas	Evaluación de la participación activa en organismos que regulan la competencia leal.

3. Industrias donde es relevante desarrollar los consejeros independientes.

Industria	Importancia
Comercio al Por Mayor	Garantiza que todos los actores tengan igualdad de condiciones en la distribución y venta de productos.
Transporte y Almacenamiento	Promueve la competencia justa en la prestación de servicios logísticos y de transporte, evitando prácticas monopólicas.
Industrias Manufactureras	Fomenta la innovación y eficiencia, evitando barreras de entrada y asegurando acceso equitativo al mercado.
Servicios de Salud	Protege a los consumidores al garantizar acceso justo a servicios médicos y precios competitivos.
Servicios de Alojamiento y Alimentos	Asegura un mercado justo para pequeños y grandes proveedores en el sector turístico y alimenticio.
Tecnología y Comunicaciones	Fomenta la innovación y evita prácticas anticompetitivas en sectores clave como telecomunicaciones y software.
Construcción	Promueve la equidad en procesos de licitación y contratación, reduciendo el riesgo de prácticas desleales.



4. Normas, certificaciones, buenas prácticas, ODS y leyes relevantes al indicador

Categoría	Norma, Certificación o Ley	Descripción / Apartado Específico	Relevancia para el indicador
Norma	ISO 26000	Guía para responsabilidad social, fomenta la inclusión de consejeros independientes para fortalecer la gobernanza.	Alta
Norma	OECD Principles of Corporate Governance	Principios de la OCDE que promueven la independencia en los órganos de gobierno corporativo.	Alta
Certificación	GRI (Global Reporting Initiative)	Marco de reportes de sostenibilidad, incluye indicadores sobre la composición de los órganos de gobierno y su independencia.	Alta
Certificación	Ecovadis	Evalúa sostenibilidad empresarial, incluye prácticas para garantizar la independencia en la toma de decisiones corporativas.	Alta
Certificación	B Corporation Certification	Certificación que evalúa el impacto positivo de las empresas en su gobernanza a través de la inclusión de consejeros independientes.	Alta
ODS	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas	Fomenta instituciones sólidas mediante la promoción de la	Alta



		independencia en la toma de decisiones corporativas.	
ODS	ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos	Promueve alianzas responsables mediante la transparencia y la independencia en los órganos de gobierno.	Alta
Ley	Ley General de Sociedades Mercantiles	Regula la composición y las responsabilidades de los órganos de gobierno en empresas mexicanas.	Alta
Ley	Ley del Mercado de Valores	Establece requisitos para garantizar la independencia en los órganos de gobierno de empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores.	Alta
Buena Práctica	Implementación de políticas para incluir consejeros independientes en los órganos de gobierno	Desarrollo de políticas internas para garantizar la inclusión de consejeros independientes en los órganos de gobierno, promoviendo la transparencia y la ética.	Alta



5. Factores que influyen en los consejeros independientes

- **Gobierno corporativo efectivo:** El diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como el consejo de administración, son esenciales para el éxito de los consejeros independientes. La claridad en las responsabilidades y la toma de decisiones es fundamental.
- **Profesionalización y capacitación:** Un problema identificado en las entrevistas a consejeros independientes en México es la falta de profesionalización y capacitación adecuada, lo que afecta su capacidad para desempeñar sus funciones de manera efectiva.
- **Independencia real:** La independencia de los consejeros es limitada por los criterios utilizados en su designación. Para garantizar su éxito, es crucial que se mantenga un nivel de independencia real, sin vínculos que comprometan sus decisiones.
- **Acceso a información:** Los consejeros necesitan acceso a información relevante y actualizada para participar adecuadamente en las sesiones del consejo. La falta de información puede limitar su capacidad para cumplir con sus funciones.
- **Compromiso de la alta dirección:** El apoyo y compromiso del consejo de administración y de la alta dirección son fundamentales para que los consejeros independientes puedan desempeñar su rol de manera efectiva, especialmente en la supervisión de los derechos de los accionistas minoritarios y en la mejora de la rendición de cuentas.
- **Regulación y normatividad:** La existencia de leyes y códigos de mejores prácticas, como la Ley del Mercado de Valores en México, que establece la obligatoriedad de contar con consejeros independientes, es un factor externo clave. Sin una legislación adecuada y actualizada, es difícil que esta figura tenga un impacto significativo.
- **Cultura empresarial y responsabilidad social:** El entorno cultural de la empresa también juega un papel crucial. Empresas que operan bajo una cultura de responsabilidad social corporativa y que promueven la transparencia y la rendición de cuentas tienden a integrar con más éxito a los consejeros independientes.
- **Mercado de valores y accionistas:** Las empresas que cotizan en bolsa están más obligadas a seguir normativas de gobierno corporativo y a mejorar sus mecanismos de control interno, lo que puede facilitar la adopción y éxito de los consejeros independientes.
- **Evolución internacional de prácticas de gobierno corporativo:** La adopción de normas internacionales de gobierno corporativo, como los Principios de la OCDE, ha influido en la regulación mexicana y, en consecuencia, en la función de los



consejeros independientes. La globalización de los mercados también ejerce presión para que las empresas mexicanas adopten mejores prácticas.

6. Creación de un programa de RSE para fomentar los consejeros independientes

- **Definir los objetivos del programa de RSE:** El primer paso es definir los objetivos del programa de RSE, que deben alinearse con los principios fundamentales de la responsabilidad social empresarial, tales como la transparencia, la rendición de cuentas y el respeto por los derechos de las partes interesadas.
- **Identificar a las partes interesadas:** Es esencial identificar tanto a las partes interesadas internas como externas, que pueden incluir a empleados, accionistas, clientes, proveedores, reguladores y la comunidad en general. El programa de RSE debe abordar cómo la empresa se compromete con cada uno de estos grupos, incorporando las prácticas justas de operación y la gobernanza ética
- **Involucrar a los consejeros independientes:** Los consejeros independientes desempeñan un papel fundamental en garantizar la transparencia y evitar abusos de poder por parte de los accionistas mayoritarios. En este paso, se deben definir los criterios de selección de los consejeros, asegurando que estos sean profesionales altamente capacitados, con experiencia y sin vínculos que comprometan su independencia. Deben tener acceso a la información relevante y ser parte activa en las decisiones relacionadas con el cumplimiento de los objetivos de RSE.
- **Crear un comité de RSE:** Este comité será el encargado de supervisar el cumplimiento de los objetivos del programa de RSE y puede estar compuesto por miembros del consejo de administración, incluidos los consejeros independientes. Este comité debe garantizar que se implementen políticas de control interno que fortalezcan la confianza corporativa, así como mecanismos para identificar y gestionar riesgos
- **Implementar políticas y procedimientos:** Con base en los principios de gobernanza corporativa, es importante implementar políticas claras que regulen las prácticas empresariales en torno a la ética, transparencia, derechos humanos y medio ambiente. Además, las políticas deben incluir procesos de auditoría interna y externa para asegurar la veracidad de la información.
- **Fomentar la capacitación y profesionalización:** La profesionalización de los consejeros independientes es clave para el éxito del programa. Esto implica desarrollar programas de capacitación continua en temas de gobierno corporativo, responsabilidad social y gestión de riesgos. Se sugiere también la colegiación y certificación de los consejeros independientes para mejorar su desempeño



- **Medición y monitoreo del impacto:** El programa de RSE debe incluir métricas claras para medir el impacto de las acciones implementadas. Estas métricas pueden estar relacionadas con indicadores de gobernanza corporativa, satisfacción de las partes interesadas, reducción de riesgos y cumplimiento de normativas. El comité de RSE debe revisar regularmente los avances y ajustar las estrategias según sea necesario.
- **Comunicación y rendición de cuentas:** Finalmente, el programa de RSE debe ser transparente en cuanto a los resultados obtenidos. La empresa debe comunicar de manera clara y periódica los avances del programa a todas las partes interesadas, asegurando que se cumplan los principios de rendición de cuentas

7. Beneficios empresariales de fomentar los consejeros independientes

- **Mejora en la transparencia y rendición de cuentas:** Según la Ley del Mercado de Valores de México, una de las funciones clave del consejero independiente es evitar abusos de los accionistas mayoritarios en detrimento de los minoritarios. Al fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, los consejeros independientes ayudan a mejorar la percepción de los inversionistas y a reducir el riesgo de fraude, lo cual genera confianza en los mercados y puede llevar a un incremento del valor de las acciones de la empresa.
- **Acceso a capital:** La participación de consejeros independientes calificados puede mejorar el perfil de riesgo de una empresa, facilitando el acceso a financiamiento o mejores condiciones en los mercados de capitales. Las empresas que se perciben como más responsables y transparentes suelen tener más facilidad para acceder a inversiones y capital en condiciones favorables.
- **Mejora en la gestión de riesgos:** Los consejeros independientes participan activamente en los comités de auditoría y control, contribuyendo a identificar y gestionar riesgos financieros, operacionales y de gobernanza. Esta mejor gestión de riesgos puede llevar a ahorros financieros al evitar errores costosos, multas o demandas
- **Eficiencia en la operación y cumplimiento normativo:** Los consejeros independientes también tienen un rol en la revisión y mejora de la estructura operativa y de control interno. Aportan su experiencia para optimizar procesos y asegurar el cumplimiento de las leyes y normativas, lo que reduce el riesgo de sanciones y mejora la eficiencia operativa.
- **Confianza y reputación:** Los consejeros independientes son percibidos como figuras clave para la gobernanza ética y transparente, lo cual refuerza la reputación de la empresa ante sus grupos de interés (stakeholders). Una empresa con buena



reputación atrae mejores talentos, socios estratégicos y clientes, lo que potencia su competitividad a largo plazo.

- **Equilibrio de intereses y toma de decisiones más equilibrada:** Al no tener un interés directo en la gestión diaria de la empresa, los consejeros independientes pueden actuar como mediadores entre los intereses de los accionistas mayoritarios, minoritarios y otros grupos de interés. Su perspectiva externa y experiencia favorecen una toma de decisiones más objetiva y alineada con el bien común de la organización.
- **Sostenibilidad y responsabilidad social:** Los consejeros independientes pueden impulsar políticas que fortalezcan la responsabilidad social y la sostenibilidad en la empresa. Estas acciones no solo mejoran la relación con la comunidad y el medio ambiente, sino que también crean una ventaja competitiva al alinearse con tendencias globales de inversión socialmente responsable (ISR).
- **Fomento de una cultura organizacional sólida:** La participación de consejeros independientes promueve una cultura organizacional más sólida basada en la ética, el respeto y la transparencia. Esto puede mejorar el clima laboral, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad general de la empresa

8. Riesgos empresariales por no fomentar los consejeros independientes

- **Desbalance en la toma de decisiones:** Sin consejeros independientes, las decisiones del consejo pueden estar sesgadas hacia los intereses de los accionistas mayoritarios, lo que puede llevar a decisiones de inversión o endeudamiento que no maximicen el valor para todos los accionistas.
- **Pérdida de confianza de los inversionistas:** La falta de independencia en el consejo de administración puede hacer que los inversionistas pierdan confianza en la empresa, lo que podría traducirse en una menor valoración de las acciones y mayores costos de financiamiento reputacionales.
- **Exposición a sanciones regulatorias:** La Ley del Mercado de Valores en México establece ciertos requisitos de gobierno corporativo, incluyendo la presencia de consejeros independientes. El incumplimiento de estos requisitos puede resultar en sanciones financieras y limitaciones legales para operar.
- **Falta de control sobre la gestión:** Los consejeros independientes actúan como un control sobre la gestión interna de la empresa, asegurando que las decisiones estratégicas sean revisadas de manera objetiva. Sin este control, la empresa puede estar más expuesta a malas prácticas de gestión o a una falta de alineación entre los objetivos estratégicos y las operaciones diarias.



- **Fallas en la supervisión de riesgos:** Consejeros independientes suelen tener la tarea de supervisar y mitigar los riesgos operativos de la empresa. La falta de este tipo de supervisión puede llevar a una mayor exposición a riesgos operacionales, como fraudes internos o problemas de cumplimiento
- **Percepción pública de corrupción o favoritismo:** La ausencia de consejeros independientes puede generar una percepción de favoritismo hacia ciertos grupos de accionistas, lo que puede dañar la reputación de la empresa tanto a nivel local como internacional. Esto puede afectar las relaciones con proveedores, clientes y socios comerciales.
- **Reducción en la competitividad:** Empresas con un gobierno corporativo poco transparente o sin independencia en el consejo pueden ser vistas como menos atractivas por parte de inversionistas institucionales y otras partes interesadas clave, afectando su competitividad en el mercado

9. Herramientas para fomentar los consejeros independientes

- **Colegiación obligatoria:** Se recomienda la creación de una asociación o colegio de consejeros independientes que promueva la profesionalización de estos. Esto aseguraría que los consejeros tengan el conocimiento necesario y actualizado para desempeñar sus funciones de manera eficiente.
- **Sistema de certificación:** Implementar un proceso de certificación para los consejeros independientes garantizaría que cumplan con los estándares mínimos de profesionalismo, ética y conocimientos técnicos.
- **Programas de capacitación especializados:** Desarrollar programas de formación específicos para consejeros independientes en áreas como auditoría, finanzas, cumplimiento normativo y gobierno corporativo. Esto mejorará su capacidad para analizar información financiera y tomar decisiones informadas
- **Canales de comunicación claros:** Establecer procedimientos que aseguren que los consejeros independientes reciban toda la información corporativa relevante con antelación a las reuniones del consejo. Esto puede incluir el acceso a informes financieros, auditorías y otros documentos clave.
- **Uso de tecnologías de la información:** Implementar plataformas digitales que permitan a los consejeros acceder a información en tiempo real, participar en reuniones de forma remota y colaborar eficientemente con otros miembros del consejo.
- **Lineamientos de independencia:** Es esencial definir claramente los criterios para la selección de consejeros independientes, asegurando que estos no tengan



vínculos financieros, familiares o laborales que puedan comprometer su independencia. Estos criterios deben ser monitoreados de manera continua

- **Función de monitoreo:** El consejo de administración debe garantizar que los consejeros independientes actúen como contrapeso efectivo en la toma de decisiones, especialmente en asuntos que involucren posibles conflictos de interés.
- **Comité de Auditoría:** Los consejeros independientes deben desempeñar un rol destacado en comités de auditoría para garantizar la veracidad de la información financiera y la adecuada gestión de riesgos corporativos.
- **Comité de Nombramientos y Remuneraciones:** Estos comités son esenciales para garantizar la transparencia en los procesos de selección y compensación de altos ejecutivos, un área donde los consejeros independientes juegan un papel fundamental.
- **Evaluaciones periódicas:** Implementar evaluaciones regulares del desempeño de los consejeros independientes, no solo en términos de cumplimiento de sus responsabilidades, sino también en la efectividad de sus contribuciones a la gobernanza corporativa.

10. Mejores prácticas en consejeros independientes dentro el Distintivo ESR®

- **Selección rigurosa y profesionalización continua:** Asegúrate de que los consejeros independientes sean seleccionados con base en su experiencia, capacidad y prestigio profesional. Esto es esencial para garantizar su independencia y capacidad de juicio imparcial.
- **Independencia auténtica:** Los criterios de selección de los consejeros independientes deben evitar conflictos de interés. Es fundamental que los consejeros no tengan lazos cercanos con la administración o los accionistas mayoritarios para poder actuar con objetividad y transparencia.
- **Acceso a la información y participación activa:** Facilita que los consejeros independientes tengan acceso completo y oportuno a la información corporativa clave. Esto les permitirá participar de manera efectiva en las sesiones del consejo, evitando que tomen decisiones sin información completa.
- **Fomento de la transparencia y la rendición de cuentas:** Los consejeros independientes deben ser guardianes de la transparencia en la empresa. Se les debe involucrar en la revisión de declaraciones financieras y auditorías, asegurando que los informes sean claros, completos y accesibles tanto para accionistas minoritarios como para otros interesados.



- **Capacitación continua en responsabilidad social:** Incluye a los consejeros independientes en programas de capacitación continua sobre gobierno corporativo y responsabilidad social. Esto les permitirá estar al día con las mejores prácticas globales y locales, y promover la sostenibilidad en las decisiones estratégicas de la empresa.
- **Monitoreo de riesgos y control interno:** Los consejeros independientes deben tener un papel clave en la identificación, evaluación y monitoreo de riesgos corporativos. Deben colaborar con los comités de auditoría para asegurar que los sistemas de control interno sean efectivos, especialmente en áreas de alto riesgo.

11. Propuesta de métricas de impacto para medir los consejeros independientes en empresas dentro del marco del Distintivo ESR®

11.1. Fase 1: Inicial

- **Cumplimiento normativo:** Número de consejeros independientes nombrados conforme a la Ley del Mercado de Valores
- **Frecuencia de participación:** Asistencia a reuniones del consejo y comités estratégicos (auditoría, compensaciones).
- **Nivel de capacitación:** Porcentaje de consejeros independientes que han completado certificaciones en gobierno corporativo.
- **Toma de decisiones objetivas:** Proporción de decisiones clave que involucran el voto directo de consejeros independientes.

11.2. Fase 2: Desarrollo

- **Rendición de cuentas:** Informe anual de actividades de los consejeros independientes en comités de auditoría y control interno.
- **Propuestas estratégicas:** Número de recomendaciones hechas por los consejeros independientes y adoptadas por el consejo.
- **Evaluación de impacto:** Medición de la influencia de las decisiones tomadas por consejeros independientes en la reducción de riesgos financieros o reputacionales.
- **Independencia percibida:** Encuestas internas de percepción sobre la independencia de los consejeros.

11.3. Fase 3: Madurez

- **Innovación y RSE:** Número de proyectos de responsabilidad social empresarial (RSE) propuestos por consejeros independientes y aprobados.



- **Impacto en la sostenibilidad:** Medición del aporte de los consejeros en decisiones que mejoran las prácticas de sostenibilidad.
- **Reporte público:** Nivel de divulgación y transparencia en reportes anuales sobre el desempeño de los consejeros independientes.

11.4. Desarrollo de las métricas

- **Establecimiento de políticas claras sobre consejeros independientes:** Definir políticas claras sobre los requisitos, responsabilidades y número de consejeros independientes que debe tener la empresa. Esto incluye un marco normativo que garantice la transparencia en el proceso de selección y en la evaluación del desempeño.
- **Fomentar la evaluación anual del desempeño de los consejeros independientes:** Establecer un mecanismo de evaluación anual de la efectividad de los consejeros independientes, a través de encuestas internas o revisiones de desempeño basadas en su impacto en las decisiones estratégicas de la empresa.
- **Implementación de un sistema de incentivos basado en la independencia:** Desarrollar un sistema de incentivos para los consejeros independientes que los motive a ofrecer una visión objetiva y a ser un motor de cambio dentro de la organización, alineado con los intereses de los accionistas.
- **Fortalecimiento de la diversidad en el consejo de administración:** Asegurar que los consejeros independientes representen una diversidad de habilidades, experiencias y antecedentes, lo que puede enriquecer la toma de decisiones y aportar nuevas perspectivas al proceso de gobernanza.
- **Capacitación continua para consejeros independientes:** Proporcionar formación continua en aspectos clave de la gobernanza corporativa, ética empresarial y responsabilidad social, para asegurar que los consejeros independientes se mantengan actualizados sobre las mejores prácticas y las expectativas regulatorias.

La definición de las métricas debe considerar los siguientes aspectos:

- **Tamaño de empresa:** Se refiere a la escala operativa y el número de empleados dentro de la empresa. Las empresas grandes tienden a tener procesos más estructurados y recursos más amplios para cumplir con las métricas, mientras que



las pequeñas pueden carecer de recursos internos y deben buscar asesoría externa para implementar estas prácticas.

- **Madurez de la industria:** Hace referencia a qué tan desarrollada o establecida está una industria en términos de estándares y regulaciones. Las industrias maduras, como la financiera o la tecnológica, tienen reglas y normativas más estrictas sobre la independencia del consejo, mientras que las industrias emergentes pueden tener marcos menos consolidados.
- **Recursos disponibles:** Considera los recursos financieros, humanos y tecnológicos que la empresa tiene para implementar estas métricas. Las grandes corporaciones con más recursos pueden implementar sistemas avanzados de auditoría y evaluación, mientras que las pequeñas empresas podrían necesitar ajustarse a opciones más simples y menos costosas.

12. Conclusión

El indicador de consejeros independientes es clave para garantizar una gobernanza corporativa transparente, responsable y efectiva. A través de las métricas propuestas y las recomendaciones asociadas, se puede fortalecer la independencia del consejo de administración, mejorar la toma de decisiones estratégicas y garantizar que los intereses de los accionistas sean bien representados.

La implementación de estas métricas debe considerar el tamaño de la empresa, la madurez de la industria y los recursos disponibles para asegurar su viabilidad y efectividad. Al promover la selección y evaluación adecuada de los consejeros independientes, las empresas no solo cumplen con las normativas legales y de buen gobierno, sino que también fomentan un entorno corporativo ético y sostenible, lo cual es fundamental para fortalecer la confianza de los inversionistas, empleados y demás partes interesadas.