

BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Se define “gobierno corporativo” como un conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos (buenas prácticas empresariales) para la dirección, administración y supervisión de cualquier empresa, cuyo propósito es mejorar su desempeño, generar valor y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad.

Es importante conocer el triángulo del Gobierno Corporativo (GC), pues a partir de allí se desarrollan las buenas prácticas de GC:



Claves para una buena implementación de gobierno corporativo en su empresa

- Inicie con un plan de implementación sencillo y ejecutable, con actividades que pueda ejecutar y cumplir en el corto plazo y que le permitan obtener victorias tempranas.
- Cada empresa es un mundo diferente, no todo se puede implementar y adecúe las mejores prácticas de GC según las características y sector de su negocio.
- Para que el gobierno corporativo funcione, debe involucrar a todos sus grupos de interés, iniciando con los propietarios, la gerencia y los empleados.
- No se desespere porque las cosas no avanzan tan rápido como se quisiera, todos en la organización deben entender que los beneficios de un buen gobierno corporativo se visualizan y se cristalizan en el mediano plazo.
- El gobierno corporativo de una empresa, cuando es bueno se convierte en un activo intangible que requiere divulgación permanente de forma interna y externa.
- No permita que lo que ya tiene implementado en buenas prácticas de gobierno corporativo se desactualice, cualquier cambio o modificación ajústelo rápidamente.

A continuación encontrarán los principales aspectos que una empresa debería tener en cuenta para implementar buenas prácticas de gobierno corporativo:

1. Principios para un buen gobierno

- Definir su propósito y sus valores organizacionales, de modo que las decisiones de los diferentes actores en la organización se alineen en torno a estos.
- Establecer instancias diferenciadas para tomar decisiones en el ámbito de la propiedad, la dirección y la administración.
- Implementar una cultura de cumplimiento normativo, de tal forma que adopte mecanismos que le permitan minimizar los riesgos derivados del incumplimiento, cumplir las normas vigentes y promover la implementación de buenas prácticas para ser más competitiva, productiva y perdurable.
- Promover un ambiente ético del cual sean responsables los órganos de dirección, administración y control.
- Adoptar un código de ética que refleje y promueva una cultura de ética y cumplimiento.

2. Sobre la propiedad de la empresa

- Los propietarios o asociados deben acordar y establecer reglas específicas respecto de los derechos que les asisten y la forma de ejercerlos en la empresa.
- La empresa debe definir los eventos en los cuales se requieren mayorías calificadas de los propietarios para tomar decisiones y contar con mecanismos para proteger los derechos de los propietarios, en especial los minoritarios, ante escenarios de ventas, fusiones, escisiones o adquisiciones.
- Ante cambios en la estructura de propiedad de la empresa los propietarios deberían prever nuevos acuerdos de gobierno corporativo.
- La empresa debe definir, de manera clara y expresa, las funciones y reglas del máximo órgano social y la participación de los propietarios minoritarios.

3. Sobre la dirección y estrategia de la empresa: Rol de la Junta Directiva

- La empresa debe contar con un espacio formal, tipo junta directiva o instancia equivalente, para definir su direccionamiento estratégico, orientar la gestión y articular los elementos empresariales, financieros y de riesgos.
- La empresa debería conformar una junta directiva o instancia equivalente con una estructura que le permita cumplir adecuadamente sus funciones.

- La junta directiva o instancia equivalente es el máximo órgano de dirección y su principal responsabilidad es el direccionamiento estratégico de la empresa y su seguimiento. Debe contar con un reglamento que incorpore los acuerdos internos y procedimentales para el cumplimiento de sus funciones y acatamiento de sus órdenes.
- La empresa debe definir un esquema de remuneración competitivo de los miembros de la junta directiva o instancia equivalente para incentivar la contribución y desempeño de esta instancia.
- La junta directiva o instancia equivalente debe estructurar una agenda de trabajo enfocada en asuntos estratégicos que le permita cumplir adecuadamente con sus responsabilidades.
- La empresa debe entregar información oportuna y de calidad a la junta directiva o instancia equivalente.
- La junta directiva o instancia equivalente debería evaluar periódicamente su gestión para el cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas y su contribución a la generación de valor para la empresa.

4. **Sobre la Gerencia y su interacción con la Junta Directiva**

- La empresa debe contar con lineamientos para definir y elegir un equipo gerencial adecuado que materialice la estrategia de la organización y conduzca operativamente los negocios.
- El equipo gerencial debe evaluar periódicamente su gestión para el cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas, de forma tal que se implemente en la organización una cultura de trabajo en equipo, de seguimiento y de alto desempeño.
- La empresa debe contar con incentivos para el equipo gerencial que lo motiven a alcanzar los objetivos estratégicos y a generar valor.
- El equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente debe revisar periódicamente el modelo de negocio, buscando asegurar su capacidad de adaptación conforme con una lógica de innovación y sostenibilidad. Deben definir un plan estratégico que responda a sus objetivos de mediano y largo plazo y hacerle seguimiento periódico.
- La empresa debe contar con indicadores clave de desempeño para practicar un control efectivo a su gestión en todos los niveles de los aspectos empresariales más importantes.
- El equipo gerencial y la junta directiva o instancia equivalente deberían tomar decisiones oportunas de ajuste y rectificación cuando identifiquen brechas materiales en el cumplimiento de indicadores claves de desempeño.
- La empresa debe contar con un presupuesto anual aprobado por la junta directiva o instancia equivalente y hacerle seguimiento periódico.

5. Sobre la revelación de información, la rendición de cuentas y transparencia

- La empresa debe adoptar estrategias desde las instancias de dirección y control hacia todos los niveles de la organización, enfocadas en asegurar la capacidad de gestionar el conocimiento de la información y garantizar sobre esta un gobierno efectivo.
- Se debe identificar y categorizar a sus grupos de interés para definir estrategias que le permitan un adecuado relacionamiento y la revelación de información.
- La empresa debe definir reglas, mecanismos y responsables para facilitar el relacionamiento y la entrega de información oportuna y completa a sus grupos de interés.
- La empresa debe adoptar mecanismos formales de rendición de cuentas, de forma tal que fortalezca el trabajo en equipo, la confianza con sus grupos de interés y su gobierno corporativo.
- Se debe complementar el informe anual de gestión que exige la ley con contenidos que aporten mayores elementos sobre la situación de la organización a sus propietarios y a otros grupos de interés.
- La empresa debe presentar un informe anual sobre la evolución de su sistema de gobierno corporativo.

6. Sobre la arquitectura de control y administración de riesgos.

- El sistema de control de la empresa debe fundamentarse en el principio de autocontrol y en un modelo que integre a todos los actores para fortalecer la cultura de cumplimiento en las actuaciones empresariales.
- La empresa debe contar con procesos y responsables claros en la gestión de riesgos. Debe identificar los riesgos a los que está expuesta periódicamente para establecer un mapa integral de los mismos.
- La empresa debe definir un plan de contingencia y continuidad del negocio que incluya una gestión adecuada de crisis.
- La empresa debe adoptar mecanismos para informar oportunamente a los tomadores de decisión equipo gerencial y junta directiva o instancia equivalente sobre los hallazgos y medidas de control.
- Cuando la naturaleza y tamaño de la empresa lo ameriten, esta debería crear un comité de auditoría para apoyar a la junta directiva o instancia equivalente en materia de supervisión y gestión de la arquitectura de control de riesgos.
- La empresa debe adoptar mecanismos que le permitan verificar el sistema de control interno de tal forma que se identifiquen e implementen acciones para su constante mejora y fortalecimiento.
- La empresa debe definir si es necesario contar con una instancia externa, profesional e independiente para generar confianza respecto de la información financiera.

- La empresa que cuenta con auditoría externa debería garantizar su independencia y estabilidad.

7. **Sobre la sostenibilidad**

- La empresa, a través de su junta directiva o instancia equivalente, debe definir los propósitos, objetivos, políticas y estrategias de sostenibilidad, y debe adoptar mecanismos adecuados para el seguimiento y materialización de la política y estrategias de sostenibilidad.
- Debe adoptar mecanismos adecuados para asegurar una efectiva comunicación e interacción con sus diferentes grupos de interés sobre el enfoque de sostenibilidad y los resultados obtenidos.
- La empresa debe garantizar la protección de los derechos humanos y evaluar y gestionar de forma responsable los riesgos asociados a su afectación.
- La empresa debe adquirir un compromiso con la equidad de género.

Sobre las sociedades BIC (Beneficio e Interés Colectivo)

Son empresas de cualquier tamaño y sector que voluntariamente se proponen combinar las ventajas de su actividad económica con acciones para propender por el bienestar de sus trabajadores, aportar a la equidad social del país y a contribuir a la protección del medio ambiente.

Vea el detalle los beneficios de ser una sociedad BIC en esta infografía. ([Link a la infografía anexa](#))

8. **Sobre el gobierno corporativo en las empresas de familia**

- La empresa de familia debe regular por escrito los aspectos fundamentales de las relaciones entre la familia, los propietarios y la empresa, así como reglas para su protección patrimonial (protocolo de familia).
- La empresa de familia puede considerar establecer un espacio formal para promover la unidad de la familia, fomentar buenas relaciones entre sus miembros, y lograr una adecuada separación de los ámbitos de discusión de la familia y de la empresa (Consejo de familia).
- La empresa de familia debería contar con una junta directiva conformada con miembros independientes.
- La empresa de familia debe definir una política referente a miembros de la familia que se vinculen contractual y laboralmente con la empresa.
- La empresa debería establecer un plan de transición generacional para mitigar los riesgos en caso de ausencia o cambios de miembros clave del equipo gerencial que son parte de la familia.

Debemos recordar que:

El protocolo de familia permite regular las relaciones entre la familia, los accionistas y la empresa con el fin de asegurar la perdurabilidad de la empresa.

La empresa de familia debe contar con estrategias y acuerdos a nivel de la propiedad adecuados a su propia realidad que le permitan proteger su patrimonio y salvaguardar el interés empresarial.

La familia podrá discutir temas relevantes sobre la empresa en el consejo familiar. Igualmente, en este escenario se podrán debatir temas importantes para los integrantes de la familia.

La participación de miembros independientes en la junta directiva o instancia equivalente aporta equilibrio en las discusiones y una visión objetiva para que las decisiones se tomen con base en el mejor interés de la empresa.

Contar con las personas apropiadas al frente de la empresa, así como otorgar un trato equitativo tanto a los miembros de la familia como a aquellos que no son familiares, son elementos clave para el éxito de la empresa familiar.

Para garantizar la perdurabilidad de la empresa es de vital importancia definir un plan formal de transición para el ejecutivo principal y el equipo gerencial.