



1. Importancia del tema

La gobernanza de la organización es un sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos, incluye tanto mecanismos de gobernanza formal basados en estructuras y procesos definidos, como informales que surgen en conexión con la cultura y los valores de la organización.

Se considera como una función fundamental de las organizaciones de todo tipo, dado que constituye el marco para la toma de decisiones. Asimismo, es el factor más relevante para lograr que se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades, y al mismo tiempo para integrar la responsabilidad social dentro de la organización y en sus relaciones.

La gobernanza debe permitir supervisar y poner en práctica los principios de la responsabilidad social sobre: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.

Otro elemento clave para una gobernanza eficaz es el liderazgo; no sólo para la toma de decisiones, sino también para motivar a los empleados a que practiquen la responsabilidad social y para integrarla a través de la cultura de la organización. También la debida diligencia es un enfoque útil para abordar los asuntos de responsabilidad social en la empresa.

2. Definiciones

Organización: Entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.

Gobernanza de la organización: Sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.

Debida diligencia: Proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la

organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.

Rendición de cuentas: Condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas.

3. Guía de auto evaluación en temas críticos asociados al tema

En lo que respecta a gobernanza, la organización deberá tomar en cuenta las siguientes disposiciones:

Asunto 1: Procesos y estructuras de la toma de decisiones

- ¿Se asegura la empresa de desarrollar estrategias, objetivos y metas que reflejen su compromiso hacia la responsabilidad social?
- ¿Se cerciora de demostrar compromiso y rendición de cuentas por parte de sus líderes?
- ¿Vela por crear y nutrir un ambiente y cultura en los que se practiquen los principios de la responsabilidad social?
- ¿Crea un sistema de incentivos económicos y no económicos asociados al desempeño en responsabilidad social?
- ¿Se asegura de usar eficientemente los recursos financieros, naturales y humanos?
- ¿Promueve oportunidades justas para que los grupos minoritarios (incluyendo a las mujeres y los grupos raciales y étnicos), puedan ocupar cargos directivos de la organización?
- ¿Se encuentran equilibradas las necesidades de la organización y sus partes interesadas, incluidos los requerimientos inmediatos y los de las generaciones futuras?
- ¿Se han establecido procesos de comunicación en dos direcciones con las partes interesadas, identificando áreas de acuerdo y desacuerdo y negociando para resolver posibles conflictos?



*Basado en: ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social.



- ¿La empresa promueve la participación eficaz de todos los empleados en actividades de la organización relacionadas con la responsabilidad social?
- ¿Se encuentra equilibrado el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones en representación de la organización?
- ¿Se mantienen los registros de la implementación de las decisiones para asegurar que se llevan a cabo de manera socialmente responsable y para determinar la rendición de cuentas por los resultados y actividades de la organización, sean positivos o negativos?
- ¿Se revisan y evalúan, periódicamente, los procesos de gobernanza de la organización?
- ¿Se adaptan los procesos en función del resultado de las revisiones y se comunican los cambios a toda la organización?

4. Buenas prácticas de integración

4.1. Planificación de la integración del tema a la organización

La organización debe establecer e implementar procesos y estructuras para la toma de decisiones.

A partir de la elaboración de su plan estratégico la organización debe establecer el marco para incorporar el tema de gobernanza, mediante:

- Definición de la visión y el compromiso (llegar a un consenso sobre el objetivo general y la estrategia para lograrlo y comprometerse con el cambio).
- Asignación de los recursos necesarios (tiempo, personal, económicos, incentivos, etcétera).
- Definición del equipo de trabajo (responsabilidades del grupo de trabajo, funcionamiento, comunicación entre los involucrados).
- Análisis del estado actual y establecimiento de una brecha (verificar si existen prácticas ya establecidas o documentos existentes).
- Formulación de los objetivos (los cuales aportan expectativas realistas de logro a partir de los recursos de la empresa).
- Analizar posibles medidas (costo-beneficio, tiempo necesario para su aplicación).

4.2. ¿Cómo llevar a cabo la integración?

El orden de prioridad de la implementación de las mejoras de gobernanza va a depender del tamaño de la empresa, los recursos financieros y humanos de los cuales dispone y las demandas específicas del mercado y los inversores.

La mejor vía para la integración del sistema es mediante la elaboración del código de gobierno corporativo, que debe considerar los siguientes aspectos:

- El marco eficaz para el gobierno corporativo
- El derecho de los accionistas
- El trato equitativo de los accionistas
- Las partes interesadas
- La divulgación de datos y transparencia
- Las responsabilidades del directorio

Una vez elaborado el código de gobierno corporativo:

- Debe ser presentado a la junta directiva quien es la responsable de su aprobación e implementación.
- Debe ser comunicado a toda la empresa y partes interesadas.

4.3. Verificación

Con el propósito de verificar que los mecanismos definidos para la gobernanza de la organización se están aplicando, se pueden realizar:

- Auditorías financieras
- Reuniones periódicas de junta directiva
- Auditorías internas
- Evaluaciones de cumplimiento legal

5. ¿Qué hacer en caso que el riesgo se presente?

Cuando se manifiesten riesgos asociados al tema de gobernanza, es aconsejable que la empresa inicie acciones correctivas y preventivas documentadas, las cuales demuestren su compromiso por solventar las desviaciones concretas y mejorar sus políticas y procedimientos. Además, deberá contarse con procesos para la resolución de controversias y reclamos, así como con mecanismos eficaces de comunicación, análisis y control.