



*Ficha de indicador*

# Gobierno corporativo

Evodio Sánchez Rodríguez

Director de responsabilidad social empresarial de Cemefi

---





## Índice

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



## 1. Introducción

La gobernanza corporativa es un concepto fundamental en el ámbito empresarial, ya que hace referencia al conjunto de reglas, procesos y prácticas mediante los cuales se dirige y controla una empresa. Este concepto es clave para asegurar que las empresas operen de manera eficiente, transparente y responsable, lo cual repercute directamente en su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

En esencia, la gobernanza corporativa busca equilibrar los intereses de los diversos actores que participan en la empresa, tales como accionistas, directivos, empleados, clientes y proveedores, promoviendo una toma de decisiones que garantice el crecimiento sostenible de la organización y una adecuada rendición de cuentas.

Además, este sistema de control y gestión reduce riesgos, mejora la transparencia y genera confianza entre los inversionistas y otros grupos de interés.

El impacto de la gobernanza corporativa es particularmente relevante en la gestión de empresas familiares y en la recuperación de mercados de capitales. En las empresas familiares, por ejemplo, una sólida gobernanza puede ayudar a superar desafíos relacionados con la sostenibilidad y la transición intergeneracional, garantizando así la competitividad en el tiempo.

En un entorno empresarial más amplio, la implementación de buenas prácticas de gobernanza corporativa contribuye a una mejor gestión del riesgo, un mayor acceso a capitales externos y un aumento en la competitividad. La transparencia y la adopción de principios éticos no solo son fundamentales para atraer inversiones, sino también para reducir los costos del capital, lo que mejora la posición de las empresas en los mercados internacionales.

## 2. Indicadores relacionados con gobierno corporativo

Indicadores	Ámbito	Descripción
Consejeros independientes	Gobernanza y Prácticas Justas	Mide la incorporación de miembros externos e independientes al consejo para asegurar imparcialidad en la supervisión y decisiones.
Criterios de inclusión de género	Gobernanza y Prácticas Justas	Evalúa la equidad de género en la selección de socios y directivos, promoviendo la diversidad e igualdad de oportunidades.



Matriz de cumplimiento	Gobernanza y Prácticas Justas	Herramienta para evaluar y asegurar el cumplimiento con leyes y regulaciones, identificando áreas de riesgo
Libros legales	Gobernanza y prácticas justas	Documentación que refleja los compromisos de la empresa en términos de sostenibilidad y cumplimiento normativo.
Auditorías internas	Gobernanza y prácticas justas	Revisión periódica de las operaciones y prácticas de la empresa desde una perspectiva ética y de cumplimiento.
Gobierno corporativo	Gobernanza y prácticas justas	Políticas y procedimientos para prevenir la corrupción en todas sus formas dentro de la organización.

**3. Industrias donde es relevante desarrollar el gobierno corporativo.**

<b>Industria</b>	<b>Importancia</b>
Servicios educativos	Las instituciones educativas deben promover la igualdad de género en su personal docente y administrativo.
Servicios financieros y de seguros	Las empresas de este sector deben garantizar la inclusión de género en sus equipos de trabajo y en sus políticas internas.
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	El sector inmobiliario debe integrar criterios de género para garantizar la diversidad en los procesos de contratación.
Servicios profesionales, científicos y técnicos	Este sector debe fomentar un entorno inclusivo, promoviendo la equidad de género en sus equipos y servicios.
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	Empresas de esta área deben asegurar la inclusión de género tanto en el personal como en sus prácticas operativas.



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 transparencia y la ética en la toma de decisiones del gobierno corporativo.	Alta
Norma	OECD Principles of Corporate Governance	Principios de la OCDE que promueven la transparencia, rendición de cuentas y prácticas éticas en el gobierno corporativo.	Alta
Certificación	GRI (Global Reporting Initiative)	Marco de reportes de sostenibilidad, indicadores relacionados con la gobernanza y la toma de decisiones éticas.	Alta
Certificación	Ecovadis	Evalúa sostenibilidad empresarial, incluye prácticas de gobierno corporativo que fomentan la ética y la transparencia.	Alta
Certificación	B Corporation Certification	Certificación que evalúa el impacto positivo de las prácticas de gobernanza corporativa en la sostenibilidad empresarial.	Alta
ODS	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas	Fomenta instituciones sólidas mediante la implementación de	Alta



		prácticas de buen gobierno corporativo.	
ODS	ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos	Promueve alianzas entre sectores públicos y privados mediante la rendición de cuentas y la transparencia en la gobernanza.	Alta
Ley	Ley General de Sociedades Mercantiles	Regula la composición, responsabilidades y obligaciones de los órganos de gobierno en empresas mexicanas.	Alta
Ley	Ley del Mercado de Valores	Establece requisitos para garantizar la transparencia y la ética en los órganos de gobierno de empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores.	Alta
Buena Práctica	Implementación de políticas de transparencia, ética y rendición de cuentas en el gobierno corporativo	Desarrollo de estrategias internas para garantizar la transparencia, ética y rendición de cuentas en la toma de decisiones corporativas.	Alta

### 5. Factores que influyen en el gobierno corporativo

- **Estructura de propiedad y capital:** La estructura de propiedad influye directamente en la gobernanza corporativa. Las empresas con accionistas mayoritarios tienden a centralizar el control y la toma de decisiones, lo que puede limitar la adopción de buenas prácticas de gobernanza si no se promueven políticas transparentes



- **Transparencia y control interno:** La transparencia en la gestión y la implementación de controles internos sólidos son esenciales para una buena gobernanza corporativa.
- **Capacitación y conciencia ética:** Es importante que los directivos y empleados clave reciban capacitación sobre las mejores prácticas de gobernanza corporativa y ética empresarial.
- **Cultura organizacional:** La cultura de la empresa juega un papel fundamental en la adopción de prácticas de gobernanza.
- **Marco legal y regulatorio:** El entorno regulatorio de un país influye significativamente en la gobernanza corporativa. Las leyes y regulaciones que promueven la protección de los derechos de los accionistas, la rendición de cuentas y la transparencia son esenciales para el éxito de la gobernanza corporativa.
- **Condiciones del mercado de capitales:** La interacción con los mercados de capitales es un factor clave externo. Empresas que cotizan en bolsas de valores o que buscan financiamiento externo están más incentivadas a adoptar buenas prácticas de gobernanza para mejorar su acceso al financiamiento y reducir el costo de capital.
- **Competencia y globalización:** La competencia en mercados globalizados obliga a las empresas a adoptar mejores prácticas de gobernanza corporativa para mantener su competitividad.
- **Expectativas de los inversionistas y grupos de interés:** Los inversionistas y otros grupos de interés, como clientes y proveedores, cada vez exigen más transparencia y sostenibilidad en las operaciones empresariales.

## 6. Creación de un programa de RSE para fomentar gobierno corporativo

- **Definición de objetivos del programa:** Es importante alinear el programa de RSE con la misión y visión de la empresa, identificando cómo la RSE puede contribuir a la sostenibilidad a largo plazo, tanto en lo económico como en lo social y ambiental.
- **Diagnóstico interno:** Analiza la estructura de gobernanza corporativa existente, incluyendo la transparencia en la toma de decisiones, la protección de los derechos de los accionistas y las prácticas actuales de rendición de cuentas.
- **Análisis de grupos de interés:** Identifica las expectativas y necesidades de los stakeholders, incluidos empleados, clientes, proveedores, y accionistas. Este paso es crucial para asegurar que el programa de RSE responda a las demandas de los diversos grupos de interés.
- **Desarrollo de políticas de transparencia:** Establecer políticas claras de divulgación de información financiera y no financiera, asegurando la rendición de



cuentas tanto interna como externamente. Se sugiere implementar mecanismos como auditorías externas para validar el cumplimiento de las prácticas

- **Fortalecimiento del directorio:** Asegura que los miembros del consejo directivo tengan las competencias necesarias para promover la sostenibilidad. También es importante diversificar el consejo, incluyendo perspectivas diversas que aporten valor al programa de RSE.
- **Establecimiento de métricas de impacto:** Define indicadores clave de desempeño (KPIs) que midan el impacto de las acciones de gobernanza y RSE en el desempeño de la empresa y su entorno social. Algunos indicadores podrían incluir el grado de cumplimiento normativo, la satisfacción de los grupos de interés, y el retorno social de la inversión.
- **Capacitación del personal:** Implementa programas de formación para asegurar que todo el personal esté alineado con los principios de RSE y buena gobernanza. Esto incluye capacitaciones en ética, transparencia y responsabilidad.
- **Divulgación de resultados:** Comunica de manera transparente los avances y desafíos del programa de RSE a todos los grupos de interés, utilizando canales internos y externos como informes anuales y redes sociales
- **Monitoreo continuo:** Implementa un sistema de monitoreo regular para evaluar el impacto del programa y hacer ajustes en caso de ser necesario. Utiliza las auditorías y los informes internos para asegurar que el programa de RSE siga siendo relevante y eficaz

## 7. Beneficios empresariales de fomentar gobierno corporativo

- **Mejora de la competitividad:** La aplicación de buenas prácticas de gobernanza corporativa puede reducir el riesgo de sostenibilidad a largo plazo y hacer que las empresas sean más competitivas. Esto se logra al establecer procesos claros, como la transparencia en la información financiera y la adecuada rendición de cuentas. La gobernanza corporativa promueve la eficiencia operativa y mejora la gestión de riesgos
- **Acceso a mercados de capitales:** Un buen sistema de gobernanza corporativa facilita el acceso a financiamiento externo, particularmente a través de los mercados de capitales. Esto es especialmente relevante en mercados emergentes como América Latina, donde el desarrollo de los mercados financieros es limitado. Al mejorar las prácticas de transparencia y gestión de riesgos, las empresas aumentan su credibilidad ante inversores y prestamistas, lo que reduce el costo del capital
- **Reducción de costos:** Al tener estructuras de gobernanza que promueven la eficiencia y minimizan los conflictos entre los diferentes grupos de interés





(accionistas, gerentes, proveedores, etc.), se pueden reducir los costos asociados a los problemas de agencia y conflictos de intereses. Esto se traduce en una mayor estabilidad operativa y en la reducción de los costos operativos a largo plazo

- **Reputación y confianza:** La gobernanza corporativa tiene un impacto directo en la reputación de una empresa. Un sistema que promueve la transparencia, la ética y la responsabilidad social genera confianza entre inversores, clientes, y otros grupos de interés. Este valor reputacional es fundamental en tiempos de crisis, como la pandemia, cuando las empresas con alta reputación corporativa pudieron manejar mejor los desafíos de incertidumbre.
- **Atracción de talento:** Un buen gobierno corporativo puede atraer y retener talento de alto nivel. Las empresas con sistemas de gobernanza sólidos suelen ser percibidas como empleadores responsables, lo que refuerza el sentido de pertenencia entre los empleados y puede atraer a profesionales interesados en trabajar en organizaciones que priorizan la sostenibilidad, la transparencia y la ética.
- **Fortalecimiento de relaciones con stakeholders:** La gobernanza corporativa permite establecer relaciones más sólidas y sostenibles con stakeholders externos como clientes, proveedores y comunidades. Esto no solo mejora la imagen corporativa, sino que también refuerza las alianzas estratégicas a largo plazo, lo que es esencial para la competitividad y la resiliencia de la empresa.

## 8. Riesgos empresariales por no fomentar gobierno corporativo

- **Acceso limitado a financiamiento:** La falta de buenas prácticas de gobernanza puede dificultar el acceso a capital externo. Las empresas que no implementan principios de transparencia y rendición de cuentas enfrentan costos financieros más altos y una mayor desconfianza por parte de los inversores.
- **Ineficiencia en la administración de recursos:** La mala gobernanza puede llevar a la asignación ineficiente de recursos, lo que impacta negativamente en la rentabilidad a largo plazo. Además, puede aumentar la exposición a fluctuaciones financieras y riesgos de deuda mal gestionada
- **Percepción negativa en el mercado:** La falta de transparencia y la mala gestión de riesgos deterioran la reputación de la empresa, tanto frente a sus inversores como ante el público general. Un mal manejo de la gobernanza corporativa puede resultar en una pérdida de confianza y credibilidad, lo que afecta negativamente la imagen externa de la organización.
- **Daño en relaciones con stakeholders:** La gobernanza deficiente también afecta la relación con los principales grupos de interés (accionistas, proveedores, clientes). Esto puede derivar en boicots o falta de apoyo por parte de estos actores clave



- **Desorganización y falta de controles internos:** La ausencia de un sistema de gobierno corporativo eficaz puede causar desorganización interna y una falta de protocolos claros para la toma de decisiones. Esto impacta directamente en la eficiencia operativa y puede resultar en una gestión ineficaz de los procesos.
- **Riesgos legales y regulatorios:** El incumplimiento de las normativas y la falta de controles internos adecuados aumentan la exposición de la empresa a sanciones legales y regulatorias, lo que puede tener consecuencias operativas severas y costos legales significativos.

## 9. Herramientas para fomentar gobierno corporativo

- **Código de buenas prácticas corporativas:** Un código que reúna principios y directrices puede ser una herramienta fundamental para las empresas. Este código debe incluir aspectos como transparencia, rendición de cuentas y la protección de los derechos de los accionistas. En Ecuador, por ejemplo, se ha implementado el "Programa de Buen Gobierno Corporativo" que ha tenido un impacto positivo en la sostenibilidad y competitividad de las empresas familiares
- **Implementación de comités especializados:** La creación de comités dentro de la empresa, como un comité de auditoría o de riesgos, es una práctica efectiva para gestionar adecuadamente la gobernanza corporativa. Estos comités deben estar conformados por miembros independientes del consejo directivo, para asegurar la imparcialidad y fortalecer los controles internos
- **Capacitación y formación directiva:** Es esencial que los directivos reciban capacitación sobre los principios de gobernanza y su aplicación. Iniciativas como las desarrolladas en Ecuador, donde se ha capacitado a más de 1,200 directivos en cultura de gestión y cambio de actitud hacia la implementación de gobernanza corporativa, son un ejemplo de cómo mejorar la efectividad de estas herramientas.
- **Transparencia y divulgación de información:** La divulgación regular y transparente de información financiera y no financiera es crucial. El uso de estándares internacionales de reporte, como los establecidos por la OCDE y aplicados en América Latina, ayuda a mantener la confianza de los inversores y a mejorar la reputación corporativa.
- **Protocolos de gobierno familiar:** En el caso de empresas familiares, como se detalla en el informe sobre Ecuador, la implementación de protocolos familiares que regulen la sucesión y las funciones de los miembros de la familia en la empresa es una herramienta clave para evitar conflictos y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.
- **Auditorías externas y evaluaciones periódicas:** Contratar auditores externos y realizar evaluaciones periódicas de las prácticas de gobernanza permiten



identificar áreas de mejora y asegurar que las políticas implementadas están siendo efectivas.

- **Alianzas estratégicas y asistencia técnica:** Establecer alianzas con organizaciones internacionales y universidades para obtener asistencia técnica es una práctica útil. En Ecuador, por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha colaborado con empresas para fortalecer su gobernanza.

#### 10. Mejores prácticas de gobierno corporativo dentro el Distintivo ESR®

- **Fortalecimiento del directorio:** Establecer un consejo de administración compuesto por miembros independientes que proporcionen una visión externa y objetiva de la gestión empresarial. Esto permite una toma de decisiones más estratégica y alineada con los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** Implementar políticas de transparencia, tanto en la comunicación interna como externa. Esto implica reportar de manera clara y accesible los resultados financieros y no financieros, especialmente aquellos relacionados con la sostenibilidad y el impacto social y ambiental.
- **Gestión de riesgos:** Desarrollar e implementar un sistema de gestión de riesgos que identifique, evalúe y mitigue los riesgos relacionados con la operación empresarial, incluidas las áreas de sostenibilidad, ética y cumplimiento legal.
- **Ética y código de conducta:** Promover un código de ética y conducta que sea conocido y adoptado por todos los empleados y directivos. Este código debe incluir principios de responsabilidad social y prácticas justas en las relaciones con los empleados, clientes, proveedores y otros grupos de interés.
- **Protección de los derechos de los accionistas:** Asegurar que todos los accionistas, tanto mayoritarios como minoritarios, estén bien informados sobre las decisiones importantes de la empresa y tengan mecanismos claros para expresar sus preocupaciones y ejercer sus derechos.
- **Desarrollo sostenible:** Integrar objetivos de sostenibilidad en la estrategia corporativa, enfocándose en la reducción de impactos ambientales y el fomento de prácticas de negocio responsables que generen valor a largo plazo tanto para la empresa como para la sociedad.
- **Mejora continua y capacitación:** Fomentar la capacitación continua en temas de gobernanza corporativa y responsabilidad social para los miembros del consejo de administración y los principales líderes de la empresa. Esto garantiza que estén actualizados en las mejores prácticas internacionales y puedan aplicarlas efectivamente



## 11. Propuesta de métricas de impacto para medir el gobierno corporativo en empresas dentro del marco del Distintivo ESR®

- Para diseñar un sistema de métricas de impacto que mida el impacto de la gobernanza corporativa dentro del marco del Distintivo ESR®:

### 11.1. Fase 1: Inicial

- **Estructura de gobierno formal:** porcentaje de miembros del consejo de administración capacitados en gobernanza corporativa.
- **Transparencia:** porcentaje de reportes financieros realizados y auditados de acuerdo con los estándares nacionales.
- **Ética y responsabilidad social:** porcentaje de empleados que han recibido formación en ética corporativa y prácticas de responsabilidad social empresarial.

### 11.2. Fase 2: Desarrollo

- **Comités especializados:** porcentaje de empresas que cuentan con un comité de gobernanza, de auditoría o de responsabilidad social.
- **Diversidad en el consejo de administración:** proporción de mujeres o minorías representadas en el consejo.
- **Participación de accionistas:** nivel de involucramiento de los accionistas en las decisiones clave de la empresa.

### 11.3. Fase 3: Madurez

- **Ética y cumplimiento:** número de auditorías externas realizadas sobre los programas de ética y cumplimiento.
- **Transparencia integral:** número de informes integrados (financieros, sociales y ambientales) que siguen estándares internacionales.
- **Reputación corporativa:** índice de reputación basado en encuestas a stakeholders clave (empleados, clientes, proveedores, comunidad).

### 11.4. Desarrollo de las métricas

- **Establecer una estructura de gobernanza clara y accesible:** Asegurarse de que todas las políticas de gobernanza, como la formación del consejo y las comisiones especializadas, estén bien documentadas y sean accesibles para todas las partes interesadas. Una estructura clara ayuda a medir el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos y facilita la transparencia.



- **Realizar auditorías periódicas para evaluar la gobernanza corporativa:** Las auditorías externas e internas permiten identificar brechas en el cumplimiento de los estándares establecidos. Las auditorías también ayudan a garantizar que las decisiones tomadas por el consejo de administración sean transparentes y alineadas con los principios éticos.
- **Fomentar la participación activa de los accionistas y empleados:** El involucramiento de accionistas y empleados en las decisiones clave permite un mejor alineamiento de intereses. Medir su nivel de participación y satisfacción ayuda a identificar áreas de mejora en la estructura de gobernanza y fortalecer el compromiso de los grupos de interés.
- **Establecer métricas claras sobre la diversidad en el consejo de administración:** Medir la diversidad, no solo de género sino también en términos de habilidades y antecedentes, facilita el monitoreo de la inclusión dentro de la organización. Esto permite evaluar cómo la diversidad contribuye a una toma de decisiones más efectiva y ética.
- **Integrar prácticas de ética y responsabilidad social en todos los niveles:** Asegurarse de que todos los empleados reciban formación en ética corporativa es clave para establecer una cultura organizacional sólida. Las métricas deben incluir la evaluación de la efectividad de estas capacitaciones y su impacto en las decisiones diarias de los empleados y la dirección.

La definición de las métricas debe considerar los siguientes aspectos:

- **Tamaño de la empresa:** Se refiere al tamaño organizacional en cuanto a su número de empleados, volumen de ingresos o activos. Las empresas de mayor tamaño tienen la capacidad de implementar métricas más complejas debido a sus recursos, mientras que las empresas pequeñas pueden enfocarse en métricas más simples pero efectivas.
- **Madurez de la industria:** Este concepto se refiere al grado de desarrollo y sofisticación de la industria a la que pertenece la empresa. Las industrias maduras tienden a tener regulaciones más estrictas y expectativas más altas en cuanto a la gobernanza corporativa, lo que puede influir en la complejidad de las métricas a implementar.
- **Recursos disponibles:** Este concepto se refiere a los recursos financieros, humanos y tecnológicos que la empresa puede destinar a la implementación y monitoreo de las métricas. Las empresas con más recursos pueden adoptar herramientas y tecnologías avanzadas para medir y mejorar sus prácticas de gobernanza, mientras que las empresas con menos recursos podrían necesitar ser más creativas con métodos de bajo costo.



## 12. Conclusión

El gobierno corporativo es un pilar fundamental para garantizar que las empresas operen de manera ética, responsable y transparente, lo que a su vez contribuye a la sostenibilidad a largo plazo y a la confianza de los inversionistas, empleados y otros grupos de interés. A través de las métricas propuestas, las organizaciones pueden medir el progreso hacia una gestión más eficiente, inclusiva y alineada con los principios de buen gobierno.

La implementación de prácticas robustas de gobernanza, como la capacitación de los miembros del consejo, la promoción de la diversidad en las decisiones y la transparencia en los informes financieros, no solo refuerza la legitimidad de la empresa, sino que también mejora su reputación y competitividad.

Es importante recordar que las métricas deben ser adaptadas al tamaño de la empresa, la madurez de la industria y los recursos disponibles, de manera que puedan generar información precisa y útil para la toma de decisiones. A medida que la empresa madura y avanza en la implementación de estas métricas, es esencial revisar y ajustar continuamente los procesos para seguir cumpliendo con las expectativas de los grupos de interés y garantizar un gobierno corporativo más sólido, eficiente y ético.

La creación de una cultura organizacional basada en la transparencia y el cumplimiento de principios éticos es clave para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa y para la generación de valor para todos sus stakeholders.