



Organización
Internacional
del Trabajo

Una organización de empleadores eficaz

Una serie de guías prácticas para la creación y
gestión de organizaciones de empleadores eficaces



Guía I **Buen gobierno**

Buen gobierno en las organizaciones de empleadores

Diseño y aplicación de métodos apropiados de buen gobierno



Producido para la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo
por profesores del MBA sobre Organizaciones Internacionales de la Universidad de Ginebra

Una organización de empleadores eficaz

...una serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones de empleadores eficaces

Guía I Buen gobierno

Buen gobierno en las organizaciones de empleadores

... diseño y aplicación de métodos apropiados de buen gobierno

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2005
Primera edición 2005

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

Una organización de empleadores eficaz

Una serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones de empleadores eficaces

Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2005

Guía I. Buen gobierno: ISBN 92-2-317399-X

Guía II. Estrategia: ISBN 92-2-317400-7

Guía III. Cabildeo: ISBN 92-2-317401-5

Guía IV. Generación de ingresos: ISBN 92-2-317402-3

Una organización de empleadores eficaz. Serie completa de 4 guías: ISBN 92-2-317403-1 (versión impresa)

Una organización de empleadores eficaz. Serie completa de 4 guías: ISBN 92-2-317404-X (versión en CD-ROM)

También disponible en inglés: *The Effective Employers' Organization* (ISBN 92-2-117403-4)

y en francés: *Une organisation d'employeurs efficace* (ISBN 92-2-217403-8)

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, en respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, que también puede enviar a quienes lo soliciten un catálogo o una lista de nuevas publicaciones.

Visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns

Diseño gráfico: Sección de Concepción y Producción de Material Multimedia, Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, Italia
Impresión: Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, Italia

Guía I **Buen gobierno**

Buen gobierno en las organizaciones de empleadores

... diseño y aplicación de métodos apropiados de buen gobierno

ÍNDICE

SECCIÓN 1	Cómo usar esta guía	1
SECCIÓN 2	Las organizaciones de empleadores y el buen gobierno	3
SECCIÓN 3	Órganos rectores: la Asamblea de asociados, la Junta Directiva, el Ejecutivo Principal y la Administración	7
SECCIÓN 4	Herramientas de gestión: reglamentos, comités y grupos de trabajo, transparencia y comunicación	19
SECCIÓN 5	Lista de comprobación del buen gobierno	27
SECCIÓN 6	Qué opinan los expertos en ciencias empresariales (contribución de I. H. Dror, Universidad de Ginebra)	33
SECCIÓN 7	Otras lecturas y fuentes de información sobre el buen gobierno y las organizaciones de empleadores	37
SECCIÓN 8	Un modelo para la Constitución de una organización de empleadores	41

Sección 1

Cómo usar esta guía

Este conjunto de guías, titulado «Una organización de empleadores eficaz», ha sido creado para ayudar a los directivos, ejecutivos y gerentes en las organizaciones de empleadores a desarrollar y administrar tales organizaciones de forma más estratégica y eficaz. Sus destinatarios principales son los encargados de establecer, crear y gestionar organizaciones de empleadores en las naciones menos desarrolladas y en las economías en transición. No obstante, también proporcionará abundantes consejos a las organizaciones sectoriales y regionales creadas para representar y defender los intereses de los empleadores; y ayudará a gestionar las organizaciones nacionales de empleadores en los países desarrollados. Esta guía será especialmente útil para las

organizaciones que estén considerando o llevando a cabo una revisión estratégica de sus actuales procedimientos operativos.

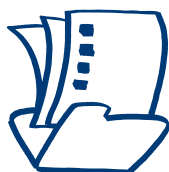
La creación y aplicación de métodos apropiados de buen gobierno es un proceso gradual para asegurar los principios y prácticas eficaces de buen gobierno en las organizaciones de empleadores. En estas páginas, se ofrecen consejos prácticos y herramientas que ayudarán a los dirigentes de las organizaciones bien establecidas a examinar sus métodos en dicha materia, o de las más recientes a desarrollar sus estructuras y procesos de buen gobierno desde el principio. Las herramientas son de tres tipos:

Listas de comprobación



Las **listas de comprobación** ayudan a determinar cuál es la posición actual de su organización, identificar las deficiencias en el ámbito del buen gobierno de la misma, y permiten crear y ejecutar estructuras y procesos más apropiados.

Prácticas más eficaces



Las **prácticas más eficaces** proporcionan ejemplos de cómo han hecho otras organizaciones para abordar los problemas que usted enfrenta.

Citas clave



Las **citas clave** de autores respetados ilustran los puntos más importantes, que usted puede usar en sus propias charlas y documentos.

Esta guía ha sido escrita en respuesta a las preguntas cada vez más frecuentes sobre el tema de la organización de empleadores y el buen gobierno de las mismas. Presenta, en un formato de lectura fácil y amena, los principios básicos que son esenciales para el desarrollo y mantenimiento de prácticas eficaces de buen gobierno en dicho tipo de organizaciones.

Generalmente, el buen gobierno en una organización de empleadores se logra mediante:

- el establecimiento de estructuras y procedimientos democráticos para la adopción de decisiones;
- la existencia de controles y equilibrios adecuados en las instancias decisorias;

- la transparencia en la adopción de decisiones, en su aplicación y en la comunicación con los miembros;
- la eliminación de influencias inapropiadas e indebidas en las decisiones.

Cada uno de estos puntos es examinado en las secciones 3 y 4, bajo los títulos «Órganos rectores» y «Herramientas de gestión». La sección 3 aborda la formación y funciones de una Asamblea de asociados; la composición y responsabilidades de la Junta Directiva; y la designación y responsabilidades del Ejecutivo Principal y de la Administración de la organización. La sección 4 examina los reglamentos de la organización de empleadores, el uso de los comités y grupos de trabajo, y la transparencia y la comunicación.

La sección 5 de la guía ofrece una «compilación de las listas de comprobación», que reúne en un único sitio las listas específicas que aparecen al final de la mayoría de las secciones. De este modo, la lista de comprobación llega a ser una herramienta extremadamente útil para el examen de la organización. La lista se puede usar al final de la guía, a fin de facilitar el plan de acción, o al principio como una medida de referencia para saber cuál es la posición de su organización en materia de gestión.

La siguiente sección contiene una breve reseña de la bibliografía académica sobre el buen gobierno: «Qué opinan los expertos en ciencias empresariales». Aquí se describe, en una situación y en un contexto académico, el método analítico usado en esta guía. Es una sección «independiente» que proporciona al lector una información académica básica sobre el tema del buen gobierno y abre el camino hacia las lecturas adicionales sugeridas en la sección 7.

En «Otras lecturas y fuentes de información sobre el buen gobierno y las organizaciones de empleadores», se identifican las ideas generales para una lectura o ayuda adicional, y se sugieren las otras fuentes específicamente asociadas con las organizaciones de empleadores y el buen gobierno. Hay relativamente pocos materiales específicos disponibles y muchos de ellos han sido producidos por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo.

Finalmente, la sección 8 de la guía muestra un «modelo» o «ejemplo» de la constitución o estatuto de una organización de empleadores. El modelo será útil para los que están abordando el proceso de creación desde el principio, para los que están examinando una constitución existente pero obsoleta, o para los que han emprendido un

examen sistemático de las disposiciones constitucionales, a fin de comprobar si abarcan eficazmente los asuntos más importantes.

El establecimiento de reglamentos eficaces en las áreas clave es un punto de partida esencial en el camino hacia un buen gobierno, pero no es todo. La práctica diaria del buen gobierno depende de las actitudes y conductas de los numerosos miembros que componen la entidad, la Junta Directiva, la Administración y del personal de las organizaciones de empleadores.

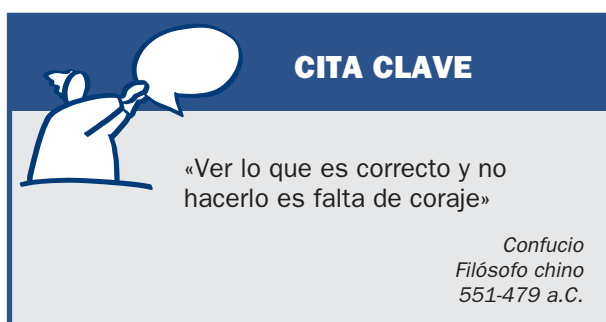
El alcance de esta guía está deliberadamente circunscrito al tema específico del buen gobierno en las organizaciones de empleadores. Establece una clara distinción entre la administración de una organización de empleadores y la consecución del buen gobierno de la misma. Evidentemente, tanto la buena administración como el buen gobierno son complementos esenciales en el desarrollo de organizaciones de empleadores exitosas y sostenibles. La gestión estratégica de estas organizaciones incluye establecer prioridades y metas, y asegurar la ejecución apropiada de los planes de acción; temas que son importantes en sí mismos, y se abordan en la Guía II del conjunto «Una organización de empleadores eficaz».

Todas las guías en este conjunto de guías han sido concebidas como herramientas de uso múltiple. Si bien la lectura de esta guía sobre el buen gobierno puede resultar interesante y relativamente simple, leerla de principio a fin no es la única ni la mejor manera de sacarle el máximo provecho. A menudo, las organizaciones tienen intereses particulares dentro del campo general del buen gobierno. Por ejemplo, la composición y responsabilidades de la Junta Directiva puede ser un tema crucial para una organización, mientras que la designación de un nuevo Ejecutivo Principal será una consideración urgente para otra. La mayoría de las organizaciones de empleadores se beneficiará si utiliza las listas de comprobación como herramientas de auditoría, para identificar las fortalezas y debilidades de sus actuales sistemas de gobierno.

Finalmente, ésta es una breve guía para un tema complejo. No pretende ser exhaustiva ni contener ideas originales. La guía ha recurrido en gran medida (y sin reparos) a otros materiales previos sobre el tema del buen gobierno. Presta especial atención al trabajo llevado a cabo con las organizaciones de empleadores, y se ha servido de la experiencia de los autores en la observación de lo que es eficaz e ineficaz en la práctica diaria. En el texto y en las sugerencias de otras lecturas se ha procurado reconocer la amplia variedad de las fuentes usadas.

Sección 2

Las organizaciones de empleadores y el buen gobierno



En los últimos años, ha llegado a ser penosamente claro que el buen gobierno es un problema serio para las compañías de todo el mundo. Los sucesivos escándalos empresariales que resultaron de la falta de equilibrios y controles eficaces en la conducta de algunos ejecutivos han destruido la reputación de las compañías y han afectado seriamente a la confianza del público en las corporaciones.

Las organizaciones de empleadores difieren de las compañías del sector privado en muchos aspectos. No obstante, muchos de los principios de buen gobierno que se deberían encontrar en las compañías, también están presentes en las organizaciones que las representan. Esto es lógico porque las organizaciones de empleadores a menudo representan los intereses empresariales en el debate sobre el buen gobierno y la ética. Desde un punto de vista más práctico, sin un sistema de gobierno eficaz, las organizaciones de empleadores corren el riesgo de no lograr su objetivo más básico: defender los mejores intereses de sus miembros.

En otras palabras, el buen gobierno aumenta la capacidad de las organizaciones de empleadores para representar los intereses de sus miembros, de un modo creíble y eficaz, e influye positivamente en su capacidad para crecer y desarrollarse.

Importancia y propósito del buen gobierno

El buen gobierno es la base sobre la cual se construye cualquier organización. Esto es válido para las naciones, las compañías, los sindicatos y las organizaciones de empleadores.

La existencia de un buen gobierno indica que una organización posee las instituciones y herramientas necesarias para asegurar credibilidad, integridad y autoridad en la creación de reglamentos, la adopción de decisiones y el desarrollo de programas y políticas que reflejan las necesidades y puntos de vista de sus miembros. Es principalmente a través de un buen gobierno que una organización de empleadores mantiene la confianza de sus miembros y mejora su reputación e influencia con aquellos individuos o instituciones con los que interactúa.

La falta de buen gobierno en una organización de empleadores no sólo daña la reputación y reduce la eficacia de la propia organización sino que, además, puede influir negativamente en la reputación de aquellos a los que está representando. El buen gobierno es un elemento esencial para garantizar la defensa de los intereses genuinos de sus miembros.

El objetivo de asegurar un buen gobierno no sólo es crucial para las organizaciones de empleadores en las economías desarrolladas, como ha quedado demostrado con los recientes escándalos empresariales. Estas organizaciones también tienen que desempeñar un papel importante en las economías de mercado emergentes y en transición. En las economías que se encuentran en medio de una reforma y transición, es esencial que las organizaciones patronales proporcionen ejemplos de una práctica de gobierno eficaz. Los gobiernos y los sindicatos necesitan entidades socias creíbles y transparentes, que representen los intereses genuinos de la comunidad de empleadores.

Finalmente, los donantes nacionales e internacionales, que procuran invertir en el desarrollo más amplio de las organizaciones de empleadores, necesitan tener la garantía de que estas instituciones son legítimas y transparentes.

Definición de los términos

La terminología relativa a las organizaciones y sus partes constitutivas puede variar de una nación a otra y de una industria a otra. A fin de dar coherencia a esta terminología, esta guía utiliza los siguientes términos:

- Una *organización de empleadores* es una asociación voluntaria de compañías o sociedades de empleadores.
- La instancia decisoria más importante de la organización de empleadores es la *Asamblea de asociados*, a menudo llamada Asamblea general, Reunión anual general o simplemente Reunión general.
- El órgano directivo superior, elegido por los miembros, se conoce como *Junta Directiva*. A menudo se usan otros términos que incluyen Comité Ejecutivo o Consejo de Administración. A la cabeza de esta junta se encuentra el *Presidente* de la organización.
- El gerente superior designado por la Junta es el *Ejecutivo Principal*. Otros términos incluyen: Secretario General, Director General, Director Ejecutivo, Consejero Delegado (CEO), Gerente General o, simplemente, Director o Gerente.

Si bien esta guía utiliza ciertos términos, eso no significa que uno de ellos sea preferible a otro. Los principios fundamentales del buen gobierno son de importancia crucial, pero la naturaleza de los títulos y denominaciones es principalmente una cuestión de preferencia o costumbre.

El marco jurídico

En la mayoría de las naciones, y a fin de actuar con autoridad legal, se les pide a las organizaciones de empleadores que se registren bajo una forma orgánica específica, creada para las asociaciones sin fines de lucro. Si bien las leyes difieren de una nación a otra, generalmente contienen disposiciones destinadas a proteger los derechos e intereses de los miembros y de terceras partes. Hasta cierto punto, proporcionan un marco obligatorio de gobierno general, dentro del cual se pueden desarrollar las prácticas y procedimientos internos apropiados.

Algunas normas de gobierno nacional que afectan a las empresas en todo el mundo son dignas de mención. Entre ellas, la principal es la Ley Sarbanes-Oxley, aprobada en los Estados Unidos

en 2002, que aborda específicamente los problemas de gobierno relacionados con la contabilidad y su supervisión, como secuela de los escándalos similares a los de Enron a comienzos de esta década.

Por otra parte, existen directrices internacionales no obligatorias sobre el gobierno en la empresa, que se relacionan con las sociedades que cotizan en bolsa, a menudo llamadas *directrices para el gobierno empresarial*. Las directrices de esta naturaleza incluyen el nuevo documento *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades* (2004) y, en menor grado, las Directivas de la OCDE para las Empresas Multinacionales. Además de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), hay varias instituciones nacionales e internacionales que se dedican exclusivamente a promover las buenas normas de gobierno en la empresa.

Aunque ninguna de estas normas de gobierno se aplica específicamente a una organización de empleadores, crean un nuevo entorno con mayores expectativas en el gobierno del sector privado. Son puntos de partida útiles para aquellos que desean investigar más sobre el buen gobierno, y han sido usadas en la preparación de estas directrices.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) tiene varios convenios que, si bien no abordan específicamente el gobierno de una organización de empleadores, establecen algunos principios fundamentales que se relacionan con su gobierno (véase el cuadro 1), como el principio de la participación voluntaria en una organización de empleadores. Hay pocas directivas concernientes al gobierno de estas organizaciones, a pesar de su papel clave como portavoz de la empresa.

Las organizaciones de empleadores y sus miembros

Una organización de empleadores representa el interés común de un grupo de compañías, o de organizaciones patronales regionales o sectoriales. Procura establecer y mantener un medio operativo, en el cual las empresas puedan prosperar y tener éxito. Esto comprende la defensa y el diálogo con el Gobierno sobre las cuestiones de importancia para sus miembros; y a menudo incluye un diálogo social con los sindicatos. Algunas organizaciones de empleadores se comprometen en negociaciones colectivas con los sindicatos, en nombre de sus miembros (las compañías).

CUADRO 1

CONVENIOS DE LA OIT RELATIVOS AL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

- Convenio núm. 87 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación (1948)
 - Artículo 2: “[...] los empleadores, sin ninguna distinción y sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones [...]”.
 - Artículo 3: “[...] las organizaciones de empleadores tienen el derecho de redactar sus estatutos y reglamentos...elegir libremente sus representantes, organizar su administración y sus actividades, y formular su programa de acción.”
 - Artículo 4: “Las organizaciones de empleadores no están sujetas a disolución o suspensión por vía administrativa.”
- Convenio núm. 144 sobre consultas tripartitas para promover la aplicación de las normas internacionales del trabajo (1976)
 - Artículo 3: “Los representantes de los empleadores [...] serán elegidos libremente por sus organizaciones representativas, siempre que tales organizaciones existan.”

Además de la representación de sus miembros en el ámbito nacional, una organización de empleadores puede representar los intereses del grupo en el nivel regional/internacional. Por ejemplo, la patronal de empresarios europeos (UNICE) los representa ante la Unión Europea. El Comité Consultivo Empresarial e Industrial (conocido por sus siglas en inglés, BIAC) los representa ante la OCDE, y la Organización Internacional de Empleadores (OIE) lo hace ante la OIT.

Las organizaciones de empleadores proporcionan cada vez más servicios y beneficios a sus miembros. Estas organizaciones pueden servir a sus clientes, manteniéndolos informados de los acontecimientos importantes de la industria, la evolución de la macroeconomía, las leyes gubernamentales y las nuevas tendencias sociales. A menudo, también proporcionan otro tipo de servicios, como capacitación, consultoría o representación legal y asesoramiento.

Criterios de afiliación

Los requisitos específicos para la aceptación como miembro de una organización de empleadores pueden variar de una nación a otra y de una industria a otra. Sin embargo, el estatuto debería explicar claramente quién puede y quién no puede afiliarse a la organización. Por lo general, esta aceptación se limita a aquellas personas, compañías u otras organizaciones que son empleadoras de mano de obra, y están comprometidas en la producción comercial o en la manufactura de bienes o productos básicos, o en la prestación comercial de servicios. En algunos países, la organización nacional de empleadores comprende a las organizaciones patronales regionales o sectoriales, que funcionan mediante normas de afiliación similares. Otras personas u organizaciones que no responden a estas descripciones pueden ser admitidas como miembros «asociados» o «afiliados», si la organización en cuestión lo considera conveniente. Los sindicatos y el gobierno no son generalmente admitidos como miembros de una organización de empleadores. En todas las circunstancias, la afiliación debe ser estrictamente voluntaria. Como se establece en los convenios de la OIT núms. 87 y 98, la afiliación voluntaria es un principio fundamental e internacionalmente aceptado, para formar una organización de empleadores. Además, de acuerdo con los convenios de las Naciones Unidas y de la OIT contra la discriminación, la afiliación a una organización de empleadores no debería basarse en la condición racial, religiosa, ética o de género.

Sección 3

Órganos rectores: la Asamblea de asociados, la Junta Directiva, el Ejecutivo Principal y la Administración



La Asamblea de asociados

Los miembros de una organización de empleadores deberían ser los principales beneficiarios de las actividades de la organización, así como la máxima autoridad en su gobierno. La autoridad y la legitimidad de la Junta y de la Dirección provienen directamente del apoyo de los miembros. La credibilidad de la organización de empleadores se basa en el hecho de ser verdaderamente representativa de los intereses de los miembros. Por lo general, los miembros están representados a través de una asamblea que actúa como la institución clave del gobierno.

Composición de la Asamblea de asociados

La forma de participación de los miembros en el gobierno de la organización de empleadores puede variar de acuerdo con el tamaño (cantidad de miembros) y complejidad (número de industrias y regiones geográficas) de la organización, y se debería establecer claramente en la constitución. En una organización de empleadores de pequeñas o medianas dimensiones, cada compañía afiliada puede tener un representante en la Asamblea de asociados, que a su vez elige a los miembros de la Junta y aprueba otras decisiones de la Junta.

En las organizaciones más grandes y más complejas, puede ser necesaria una representación indirecta o escalonada. En ese caso, la organización de empleadores debería tomar medidas, a fin de asegurar la representación de todos los miembros y de todos los sectores industriales y geográficos que la integran.

Evidentemente, los empleadores más importantes deberían tener una opinión prominente en los asuntos de la organización, pero no hasta el punto de excluir la correspondiente participación de los otros miembros.

Los reglamentos de la organización de empleadores deberían indicar claramente las medidas destinadas a asegurar una representación justa y equilibrada de todos los miembros. Esto puede incluir, por ejemplo, la asignación de un porcentaje sobre la cantidad de representantes de las firmas de un tamaño particular, de una región particular o de una industria particular, proporcional al porcentaje de miembros que concuerdan con ese perfil.

El principio es muy claro: dentro de las limitaciones de tamaño y complejidad, los miembros deberían tener tanta opinión directa en la adopción de decisiones como sea posible.

Funciones de la Asamblea de asociados

Los miembros de la organización de empleadores tienen varios derechos y responsabilidades. Tienen el derecho a designar la Junta y a destituir a los miembros de la misma. Los miembros también deberían tener el derecho a proponer sus propios candidatos para la Junta, o para otras tareas en la organización (por ejemplo, para la labor específica de un comité).

A fin de establecer estos derechos, los reglamentos de cualquier organización de empleadores deberían indicar claramente el proceso mediante el cual la Asamblea elige o aprueba a la Junta, así como el procedimiento que debe seguirse para votar por la destitución de uno o más miembros de la Junta. Estos procedimientos deberían ser claros y precisos, y detallar el porcentaje de votos requeridos para un quórum y para aprobar una medida.

Otras responsabilidades importantes de la Asamblea de asociados generalmente incluyen la aprobación del presupuesto y las enmiendas a la constitución.

Pago de cuotas

Las organizaciones de empleadores dependen de las cuotas u honorarios abonados por los miembros para solventar sus operaciones diarias. Los reglamentos de la organización deberían establecer claramente el mecanismo mediante el cual se determinarán las cuotas de los asociados, incluyendo el procedimiento para los cambios periódicos en la estructura de honorarios y cualquier gasto extra de los miembros que requieren servicios especiales.

Es evidente que la falta de pago de las cuotas es una razón de peso para anular la afiliación. Los reglamentos de la organización de empleadores deberían contemplar el problema de la falta de pago de las cuotas, estableciendo claramente el procedimiento para notificar a los miembros que están en mora, y el mecanismo para expulsar a los deudores de la organización. Los reglamentos también deberían indicar el estado de los derechos de afiliación para cualquier miembro moroso; por ejemplo, los miembros deudores pueden perder el derecho a votar en la Asamblea, el derecho a los servicios, el derecho a tener funciones representativas, o el derecho a participar en las actividades de relaciones laborales, emprendidas por la organización.

A menudo, las organizaciones de empleadores tienen una clase de miembros que pagan cuotas basadas en una escala diferente de contribuciones; éstos podrían ser, por ejemplo, miembros patrocinadores. Estos casos, se deberían definir claramente en la constitución, junto con los detalles de los derechos de los miembros de contribución reducida. Por ejemplo, los miembros patrocinadores a menudo no disfrutan de los derechos a votar ni del derecho a desempeñar funciones ejecutivas (sólo los asociados tienen esos derechos).

Otras responsabilidades

Los miembros tienen la responsabilidad de participar activamente en su organización. Las mejores estructuras de gobierno en el mundo no pueden compensar la falta de participación de sus miembros. Una organización de empleadores tiene pocos recursos para obligar a sus miembros a participar, pero puede adoptar medidas para alentar activamente esa participación. La gestión hábil y creativa de la comunicación con los miembros es el medio más eficaz de mejorar la comprensión del papel y las prioridades de la organización, y de aumentar al máximo la participación de los miembros en sus actividades.

A fin de desempeñar eficazmente su labor, la organización de empleadores también necesita reunir cierta información de sus miembros; por ejemplo, los datos relativos a la remuneración, y los términos y condiciones de trabajo de los empleados del miembro, o información acerca de las tendencias en las ventas. Además, cuando una compañía miembro está entablando una negociación directa con los representantes sindicales de su firma, puede ser necesario consultar a la organización de empleadores para determinar si tales negociaciones podrían afectar a las relaciones industriales en otras compañías afiliadas. Por consiguiente, es una responsabilidad integral de todos los miembros compartir cierta información específica con la dirección de la organización de empleadores.

Los reglamentos de la organización de empleadores deberían especificar qué información se compartirá y en qué circunstancias, y las medidas preventivas que se tomarán para asegurar la confidencialidad.

La afiliación y el abandono de la organización

Los reglamentos de una organización de empleadores deberían establecer clara y objetivamente los criterios de afiliación. Si una compañía responde a esos criterios, acepta las limitaciones que le imponen las normas y objetivos de la organización, y está dispuesta a abonar las cuotas de afiliación, entonces puede ser aceptada como miembro. Como se señaló antes, las normas internacionales (por ejemplo, los convenios de la OIT núms. 87 y 98) requieren que toda afiliación sea de naturaleza voluntaria: una compañía debe elegir libremente si afiliarse o no a una organización de empleadores. Las propias organizaciones deberían promover los principios de afiliación voluntaria e independencia de acción, donde existan obstáculos prácticos o legales para su aplicación.

Asimismo, los criterios de afiliación no deberían basarse en discriminaciones de orden racial, religioso, étnico o de género.

Las compañías pueden elegir libremente abandonar la organización en cualquier momento. Por otra parte, la Asamblea de asociados puede decidir anular la afiliación de una compañía que no

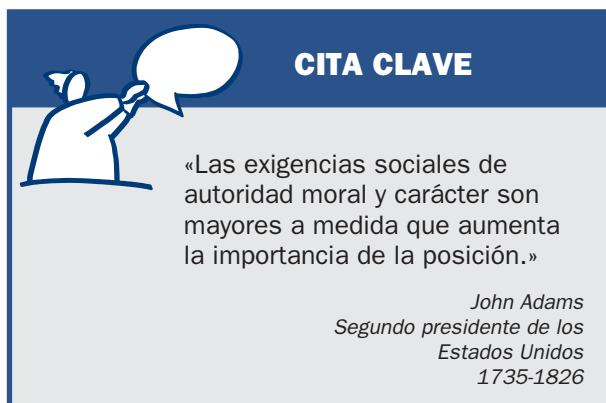
logra mantener su compromiso con la organización (por ejemplo, si ha dejado de pagar los honorarios de afiliación). Además, la organización puede decidir no reembolsar los honorarios de un miembro que renuncia a la afiliación. Ésta y otras condiciones que conciernen a la renuncia de un afiliado, se deberían indicar claramente en los reglamentos de la organización de empleadores.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA ASAMBLEA DE ASOCIADOS

- ☐ Los reglamentos indican claramente las medidas que se aplicarán para asegurar una representación justa y equilibrada de todos los integrantes de la organización en la Asamblea de asociados.
- ☐ Los reglamentos indican claramente quiénes pueden y quiénes no pueden ser miembros de la organización de empleadores.
- ☐ Los reglamentos indican claramente el proceso mediante el cual la Asamblea de asociados elige y aprueba a la Junta de directores.
- ☐ Los reglamentos indican claramente el proceso mediante el cual dicha asamblea puede destituir a los miembros de la Junta.
- ☐ Los reglamentos establecen claramente el mecanismo mediante el cual se determinan las cuotas u honorarios de afiliación.
- ☐ Los reglamentos abordan claramente el problema de las cuotas de afiliación impagadas, incluyendo el procedimiento para expulsar a los miembros morosos y el estado de los derechos de afiliación de cualquier miembro en mora.
- ☐ Los reglamentos indican claramente las otras responsabilidades de los afiliados; por ejemplo, el tipo de información que los miembros deberían compartir con la organización de empleadores.
- ☐ Los reglamentos definen claramente los criterios objetivos de afiliación.
- ☐ Los reglamentos indican claramente que la afiliación es voluntaria.

La Junta Directiva: composición y responsabilidades



La Junta Directiva es la encargada de supervisar las actividades de gestión, facilita las decisiones de los miembros, mantiene canales de comunicación abiertos con y entre los miembros y la dirección, y asegura el cumplimiento de los estatutos dentro de la organización de empleadores.

El papel de la Junta Directiva es fundamental para asegurar el buen gobierno de la organización y su sostenibilidad a largo plazo.

Composición y estructura

La Junta Directiva debería estar integrada por ejecutivos considerados por los miembros como representativos de las partes que componen la organización. Puede estar estructurada de tal manera que reserve asientos para las industrias o regiones particulares, u otros subgrupos dentro de la organización. Sin embargo, la reservación de asientos para compañías individuales debería estar circunscripta a una minoría definida de puestos. Los reglamentos de la organización deben establecer medidas claras para evitar que la Junta esté controlada por algún grupo, industria, región o facción particular (por ejemplo, por los miembros más importantes en detrimento de los intereses de los otros afiliados).

Los reglamentos de algunas organizaciones de empleadores también prevén la posibilidad de cooptar miembros adicionales de la Junta (con derechos limitados), a fin de mejorar la competencia y pericia de la Junta en ciertos aspectos, como la planificación estratégica o la comercialización.

El tamaño de la Junta puede variar de acuerdo con la organización. Una organización que agrupa a numerosos afiliados suele necesitar una junta más grande. Del mismo modo, una organización más pequeña puede operar eficazmente con una junta más reducida. En cifras absolutas, el tamaño de la Junta oscila entre 6 y 24 miembros. Si bien no hay un tamaño correcto para una junta, se aconseja mantenerla en el mínimo necesario para la adecuada representación de los miembros. Esto simplifica, relativamente, la adopción de decisiones. Las organizaciones de empleadores con juntas más grandes a menudo delegan la autoridad en comisiones específicas que se ocupan de ciertos asuntos.

Criterios de selección de los candidatos potenciales

Cuando la afiliación de las empresas es directa, la Junta debería estar compuesta de gerentes superiores que sirven activamente en las compañías afiliadas. En este sentido, es preferible que la firma esté representada por su presidente/consejero delegado/director ejecutivo. De todos modos, cada organización puede decidir cuál debería ser la cualificación mínima, de acuerdo con sus circunstancias. Cuando la afiliación se lleva a cabo a través de órganos regionales o sectoriales, se deberían aplicar criterios de prioridad equivalentes.

Algunas ocupaciones pueden descalificar a una persona, a fin de evitar conflictos de intereses y salvaguardar la independencia de la Junta. Por ejemplo, se debería prohibir la incorporación a la Junta de un miembro que trabaja actualmente en el Parlamento. En algunas circunstancias, una organización de empleadores puede reservar ciertos asientos en la Junta para compañías específicas, o tipos de compañías, en cuyo caso la elección de los candidatos potenciales debe corresponder a la firma en cuestión.

Es importante que los reglamentos de la organización de empleadores establezcan claramente los criterios de selección (cualificaciones, incompatibilidades) de los miembros de la Junta.

Elección de los miembros de la Junta

Los reglamentos de la organización deberían indicar claramente el proceso mediante el cual se proponen y eligen los miembros de la Junta. Hay múltiples maneras de hacerlo, que son más o menos adecuadas. Una organización de empleadores debería escoger el método que mejor se adapte a sus circunstancias. Por ejemplo, los miembros de la Junta pueden ser propuestos por un afiliado o por un comité especial establecido con ese fin y elegido por la Asamblea de asociados. Sea cual fuere el procedimiento elegido, el principio de gobierno que se debe mantener es que los medios para proponer y elegir a los miembros de la Junta deberían ser transparentes y abiertos. La propuesta y elección no deben llevarse a cabo a puertas cerradas, y no deben estar a cargo de una sola persona (por ejemplo, el Presidente) o grupo.

En general, los reglamentos de la organización deberían limitar la cantidad de periodos consecutivos de gestión en los que un miembro se puede presentar para la elección.

Terminación de la gestión

En circunstancias extraordinarias, los asociados pueden desear poner fin al periodo de gestión de algunos integrantes de la Junta, o de toda la Junta. Esto podría ser resultado de una amplia insatisfacción de los asociados con toda la Junta, o con un miembro en particular.

Los reglamentos de la organización de empleadores deberían establecer un mecanismo, mediante el cual se otorga a los asociados o a sus representantes la facultad de destituir a un integrante de la Junta, o a toda la Junta. Generalmente, esto debería incluir una votación mayoritaria de la Asamblea de asociados en una reunión ordinaria, o en una reunión especial convocada para ese propósito. Así como la Dirección es, en última instancia, responsable ante la Junta Directiva, ésta debe ser responsable ante el conjunto general de afiliados.

Responsabilidades de la Junta Directiva

La Junta es responsable de mantener la dirección básica de la organización de empleadores. Esta responsabilidad se manifiesta en varias funciones específicas, que incluyen:

- aprobación del presupuesto y del plan anual empresarial, antes de su recomendación a la Asamblea de asociados;

- examen del desempeño y de la terminación de la gestión del Ejecutivo Principal y designación de un nuevo Ejecutivo Principal, cuando sea necesario;
- elección del Presidente de la Junta (y de un Presidente Adjunto);
- establecimiento de la orientación estratégica de la organización (en contraposición a las actividades diarias);
- introducción de cambios en la constitución/estatutos de la organización de empleadores, antes de recomendarlos a la Asamblea de asociados;
- aprobación de nuevos miembros, antes de hacer las recomendaciones oportunas a la Asamblea de asociados, y tratamiento de otros asuntos internos;
- designación de los auditores externos y recepción del informe de la auditoría externa.

A través de estas funciones, la Junta desempeña un papel clave en el gobierno de la organización, ya que proporciona un sistema de controles y equilibrios de poder que impiden a la Dirección gestionar la organización sin garantías o restricciones. No obstante, la Junta debe resistirse a la tentación de «microgestionar» o «co-administrar» la organización. Todas estas funciones (que se analizarán más adelante) deberían documentarse claramente en los reglamentos de la organización.

El presupuesto y el plan de negocios

La Junta Directiva tiene la responsabilidad de recomendar a la Asamblea de asociados que apruebe el presupuesto y el plan de negocios de la organización, tal como lo presenta la Dirección. Este proceso se llevará a cabo anualmente. El plan de negocios indicará claramente las prioridades y los objetivos de la organización para el año siguiente, y el presupuesto mostrará los ingresos y gastos previstos. No obstante, la Junta debería hacer modificaciones en el plan de negocios cuando considere que no refleja adecuadamente las prioridades y objetivos de la organización y los intereses de los miembros.

Examen de desempeño

Otra función clave de la Junta es el examen del desempeño de la Dirección y la designación/remoción del Ejecutivo Principal de la organización. En la práctica, esta función se centra generalmente en un examen del desempeño de dicho ejecutivo en la ejecución de las decisiones

de la Junta y de la Asamblea de asociados. Determinar la remuneración del Ejecutivo Principal también es parte de este examen. En caso de producirse una vacante para el puesto, la Junta debería asumir la responsabilidad de seleccionar y aprobar a un candidato cualificado. Si el Ejecutivo Principal hubiera tenido un desempeño insatisfactorio o una conducta censurable, la Junta debería tener la responsabilidad y autoridad para destituirlo del cargo. Todos los procedimientos para estas funciones tendrían que estar detalladamente documentados en los reglamentos de la organización. La competencia de la Junta para remover de su cargo al Ejecutivo Principal es un aspecto importante en el gobierno de una organización de empleadores. Sin esta facultad, una dirección incompetente podría continuar su gestión sin control alguno, en perjuicio de la organización y sus miembros.

Elección del Presidente

Además de su tarea de supervisión, la Junta tiene funciones relacionadas con sus propias operaciones, en particular la elección de un presidente: tiene la responsabilidad de elegir un candidato cualificado para ejercer la presidencia de la Junta. Las funciones del Presidente se explicarán más adelante, pero aquí es importante destacar que los reglamentos de la organización de empleadores deberían tener procedimientos claros acerca de la elección del Presidente. Por ejemplo, mediante el voto mayoritario de los miembros de la Junta.

Formulación de la orientación estratégica

Cuando las circunstancias lo justifiquen, la Junta debería tomar decisiones con respecto a la orientación general de la organización a largo plazo. Estas decisiones podrían incluir, por ejemplo, la fusión de la organización con otra asociación empresarial o la reforma/reestructuración de la organización, en respuesta a los cambios en la industria u otras modificaciones importantes en el entorno laboral. Los reglamentos de la organización deberían indicar claramente qué tipo de decisiones le corresponden a la Junta y hasta qué punto se requiere la aprobación de dichas decisiones por la Asamblea de asociados.

La Junta Directiva no debería estar comprometida en la gestión diaria de la organización. Hay que hacer una distinción clara entre los tipos de decisión que le corresponden a la Junta, y aquellas que son responsabilidad de la Dirección. En la práctica, las decisiones que toma la Junta conciernen al desarrollo de las posiciones básicas

sobre las políticas adoptadas por la organización y a los cambios fundamentales o a largo plazo en el funcionamiento y dirección de la organización.

Cambios en la Constitución

También se debería asignar a la Junta otro tipo de decisiones fundamentales que conciernen a los cambios en la Constitución de la organización de empleadores. Las constituciones deberían ser documentos flexibles, que evolucionan y cambian a medida que se desarrolla la organización. Cada constitución debería indicar con toda claridad los procedimientos requeridos para introducir enmiendas o cambios. Si bien cualquier miembro tiene el derecho de proponer una enmienda a la Constitución, generalmente es responsabilidad de la Junta recomendar el cambio y considerar las opciones disponibles. Cualquier cambio debería requerir la ratificación de la Asamblea de asociados.

Admisión de nuevos miembros

Otra área de responsabilidad para la Junta concierne a la admisión de los nuevos miembros de la organización. Como se explicó antes, esta admisión debería basarse en criterios objetivos y claros. El papel de la Junta Directiva en este proceso se limitará a asegurar que los candidatos respondan realmente a los criterios definidos. Las juntas no pueden tener el arbitrio exclusivo de admitir a los miembros: este procedimiento se presta al abuso y suele conducir a potenciales conflictos de competencia dentro de la organización. La Junta debería aprobar la admisión de nuevos miembros basándose en los criterios definidos, y someterla a la aceptación de la Asamblea de asociados.

La gestión de los asuntos internos

La organización de empleadores puede asignar otras responsabilidades a la Junta, que se relacionan con la gestión de los asuntos internos, como la autoridad de abrir cuentas bancarias a nombre de la organización. Estos asuntos son menos importantes y pueden seguir siéndolo, si se documentan claramente en los reglamentos; el hecho de no asignar una responsabilidad sobre estas tareas puede crear confusión, y es posible que derive en conflictos innecesariamente más serios.

Designación de auditores externos

Finalmente, la Junta Directiva debería ser responsable de la designación de auditores externos, a fin de examinar las finanzas de la organización, al menos una vez por año (véase también la sección 4).

El papel del Presidente de la Junta Directiva

La función del Presidente es dirigir y administrar la Junta, procurando mantener los principios y metas de la organización, a través del uso más eficiente del tiempo y las energías de la Junta. En términos prácticos, el Presidente debe dirigir las reuniones periódicas de la Junta, aprobar el orden del día y asegurar que se observen las formalidades constitucionales. A menudo, también suele presidir las reuniones periódicas (generalmente anuales) de la Asamblea de asociados. Además, puede desempeñar funciones «diplomáticas», como mantener reuniones con autoridades gubernamentales y asistir a otros actos (por ejemplo, conferencias de prensa u otras actividades importantes de la organización).

Los reglamentos de una organización de empleadores deben establecer claramente el proceso mediante el cual será elegido el Presidente. Por lo general, el Presidente es un integrante de la Junta, pero esto no ocurre siempre.

Los reglamentos de la organización incluyen una descripción del trabajo del Presidente, en la que se resumen los deberes y autoridad del cargo. Además, deberían diferenciar claramente las funciones del Presidente y las del Ejecutivo Principal. El hecho de documentar los deberes y competencias del Presidente (y del Ejecutivo Principal) evitará la confusión y los conflictos dentro de la organización. Dado que la Junta será responsable de evaluar el desempeño del Ejecutivo Principal, es importante definir el papel del Presidente en este proceso de evaluación. En la práctica, el Presidente de la Junta lleva a cabo este examen de desempeño anualmente y (junto con el Tesorero) aprueba la remuneración del Ejecutivo Principal.

La descripción del trabajo debería indicar algunas cualificaciones básicas para el puesto de Presidente. Un requisito mínimo puede ser que el candidato se desempeñe como gerente superior en alguna de las compañías miembro. Pero una organización de empleadores con una industria o

una situación geográfica especial podría tener otro tipo de requisitos mínimos para su Presidente.

Dentro de la descripción del trabajo también se debería determinar el periodo de gestión y su duración. En la práctica, es frecuente que un Presidente cumpla sus funciones durante un periodo de uno a tres años. No hay una regla universal para la duración de la gestión. Los periodos pueden variar de acuerdo con la tradición de cada organización, aunque en los reglamentos se deberían indicar algunos límites para la reelección y la cantidad de periodos consecutivos.

El Presidente de la Junta debe observar el principio de imparcialidad cuando lleva a cabo sus tareas para la organización. Esto implica separar el papel de Presidente de la función de gerente superior en una compañía miembro. El Presidente jamás debería usar la posición para favorecer a su firma, o para restringir la participación de las compañías competidoras. En este sentido, no sólo debería ser justo, sino además mantener la apariencia de imparcialidad, en todas las actividades relacionadas con la organización.

La comunicación entre la Junta y los miembros

Una responsabilidad clave de la Junta es mantener y facilitar la comunicación con los miembros de la organización de empleadores. Si bien la Dirección tiene que mantener a los miembros informados de las operaciones empresariales diarias, la Junta también debería comunicarles los resultados de sus reuniones periódicas, incluyendo los debates que tienen lugar dentro de esas reuniones. Además, es responsabilidad de la Junta producir un informe anual para los miembros, donde se detallen las actividades de la organización.

Aunque, en la práctica, la producción de este informe se puede delegar en la Dirección de la organización, la Junta tiene la responsabilidad fundamental de garantizar la exactitud del mismo.

Dado que la Junta cumple una función mediadora entre los miembros y la Dirección, es especialmente importante que se preste atención a la comunicación apropiada. En este sentido, las obligaciones exactas de la Junta se deberían detallar en los reglamentos de la organización.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

- ☐ Los reglamentos de la organización establecen medidas claras para evitar que la Junta esté controlada por los miembros más importantes o por grupos regionales/sectoriales, en detrimento de los intereses de los otros afiliados.
- ☐ Los reglamentos de la organización de empleadores establecen un número específico de asientos para la Junta (no tantos como para perder la dirección/control).
- ☐ Los reglamentos describen detalladamente la función de la Junta y establecen los criterios de elección de sus miembros.
- ☐ Los reglamentos indican con claridad el proceso mediante el cual son propuestos y elegidos los miembros de la Junta.
- ☐ Los procedimientos para elegir a los miembros de la Junta son transparentes y están abiertos a todo el conjunto de compañías miembro o a sus representantes. La propuesta y designación no se llevan a cabo a puerta cerrada y no están a cargo de una sola persona o grupo (por ejemplo, el Presidente o Ejecutivo Principal).
- ☐ Los reglamentos definen los criterios que descalifican a ciertos candidatos para su incorporación a la Junta. Por ejemplo, los que actualmente desempeñan funciones gubernamentales.
- ☐ Los reglamentos establecen claramente un mecanismo mediante el cual los asociados pueden destituir a miembros individuales de la Junta o a toda la Junta.
- ☐ Los reglamentos documentan las responsabilidades de la Junta. Estas responsabilidades incluyen la aprobación del presupuesto y del plan de negocios, y el examen de desempeño del Ejecutivo Principal.
- ☐ Los reglamentos dan a la Junta la autoridad para designar y destituir al Ejecutivo Principal.
- ☐ Los reglamentos de la organización establecen procedimientos claros para la propuesta y elección del Presidente de la Junta.
- ☐ Los reglamentos detallan los tipos, o categorías, de decisiones que incumben a la Junta, y establecen una distinción clara entre las decisiones que son responsabilidad de la Junta y las que son responsabilidad del Ejecutivo Principal.
- ☐ La Constitución debería indicar con toda claridad los procedimientos requeridos para introducir enmiendas o cambios, con la aprobación final de la Asamblea de asociados.
- ☐ Los reglamentos establecen criterios objetivos para las decisiones de la Junta sobre la admisión de nuevos miembros en la organización, que incluyen la aprobación final de la Asamblea de asociados.
- ☐ Los reglamentos asignan una autoridad definida a la Junta para la gestión de los diversos asuntos internos, como abrir cuentas bancarias a nombre de la organización.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

- ☐ Los reglamentos proporcionan una descripción de la función del Presidente de la Junta, que incluye las cualificaciones básicas para el puesto, así como una referencia detallada de la responsabilidad del Presidente en el examen de desempeño del Ejecutivo Principal.
- ☐ Los reglamentos establecen la duración del periodo de gestión del Presidente (y de los miembros de la Junta) y limitan el número de periodos consecutivos de gestión de una misma persona.
- ☐ Los reglamentos enuncian el *principio de imparcialidad* que se aplica a las actividades del Presidente en nombre de la organización. Esta última no debe servir como una plataforma para que el Presidente promueva los intereses de su compañía en perjuicio de las otras firmas miembro.
- ☐ Los reglamentos asignan ciertas responsabilidades específicas a la Junta, que incluyen la designación de un auditor externo que examine las finanzas de la organización de empleadores.

El Ejecutivo Principal y la Administración: designación y responsabilidades

organización de empleadores (los miembros de la Junta sólo se reúnen periódicamente). Por lo tanto, la adhesión del Ejecutivo Principal a los buenos principios de gobierno es crucial para la organización.

CITA CLAVE

«La administración consiste en hacer bien las cosas, el liderazgo en hacer las apropiadas.»

Peter Drucker
Autor y experto en gestión

La función y las responsabilidades del Ejecutivo Principal

La función primordial del Ejecutivo Principal es la gestión diaria de la organización de empleadores y de su personal, y la ejecución de las estrategias y planes de acción a largo plazo. En este sentido, su desempeño dictará el éxito general de la organización en sus actividades. Sin embargo, esta guía se limitará a las responsabilidades del Ejecutivo Principal que conciernen a los asuntos de gobierno.

En el área de gobierno, el Ejecutivo Principal es responsable de la administración general de la organización; esto significa asegurar que se cumplan los requisitos legales y los reglamentos de la propia organización. Además, debe promover reuniones formales relacionadas con los asuntos de gobierno (como las reuniones de la Junta o de la Asamblea de asociados), y facilitar la comunicación apropiada entre la Dirección y la Junta y entre la Dirección y los afiliados. A continuación, se mencionan las tareas de gobierno más específicas.

En este caso, como en el resto de la guía, se han usado títulos genéricos o corrientes para describir las funciones particulares. El título de Ejecutivo Principal describe al gerente superior designado por la Junta Directiva. Otros términos, que tienen el mismo significado, incluyen Director General, Secretario General, Director Ejecutivo o Consejero Delegado.

El Ejecutivo Principal de la organización tiene una posición central en la gestión diaria, pero también tiene importantes responsabilidades de gobierno. Por lo general, se encuentra en el más alto nivel de la Dirección, con dedicación plena en la

Generalmente, el Ejecutivo Principal de una organización de empleadores tiene la responsabilidad de emplear y dirigir al equipo gerencial de la organización. Este equipo puede incluir a un tesorero o director de finanzas, así como a otros gerentes superiores como los especialistas en relaciones industriales, leyes laborales, desarrollo de recursos humanos, comercialización o relaciones públicas. Si bien los reglamentos de la organización de empleadores casi siempre delegan en el Ejecutivo Principal la autoridad para cubrir los puestos gerenciales, la remuneración de esos cargos puede estar sometida a la aprobación de la Junta o del Presidente. Es importante que el Ejecutivo Principal sea capaz de elegir a su propio equipo de gestión, y que este equipo lo considere como su principal empleador.

Como se señaló antes, en la sección sobre las juntas, también es importante que los reglamentos de la organización distingan claramente entre las responsabilidades y autoridad del Presidente de la Junta y las del Ejecutivo Principal. Usualmente, el Ejecutivo Principal debe tener una autoridad absoluta sobre la gestión diaria de la organización y sobre las cuestiones que atañen a la dotación de personal, incluso a la remuneración del personal que no ejerce cargos gerenciales. La autoridad del Presidente, en cambio, se debería limitar a asuntos tales como la remoción del Ejecutivo Principal por un desempeño insatisfactorio o una conducta indeseable. Esto proporciona suficiente control sobre los poderes del Ejecutivo Principal, sin disminuir su autoridad ni su capacidad para dirigir las operaciones diarias de la organización.

La autoridad formal del Ejecutivo Principal en los asuntos de gobierno no se limita a la dotación de personal ni a los problemas de gestión. Muchas de las decisiones de la Junta (por ejemplo, la fusión de la organización con otra asociación empresarial), a menudo surgen de las recomendaciones del Ejecutivo Principal. Por otra parte, si bien la Junta tiene autoridad para aprobar el presupuesto y el plan anual de negocios, es el Ejecutivo Principal quien generalmente produce estos documentos que luego somete a la aprobación de la Junta. Los reglamentos de la organización de empleadores deberían explicar claramente todas las responsabilidades de gobierno del Ejecutivo Principal, que se reflejarán en la descripción de la tarea para el puesto.

Criterios de selección de los candidatos potenciales

A diferencia de los miembros de la Junta, No hay ninguna necesidad de que el Ejecutivo Principal de una organización de empleadores sea el gerente superior de una compañía miembro. En realidad, el Ejecutivo Principal no podría desempeñar otra función, ya que su puesto es de dedicación plena. Esto sólo es posible en una organización pequeña, aunque los requisitos exactos para ser elegido Ejecutivo Principal varían necesariamente de una organización a otra.

Cuando el puesto de Ejecutivo Principal no es de dedicación plena, hay que proceder con cautela, para evitar los conflictos potenciales de intereses. En este caso, la descripción del trabajo del Ejecutivo Principal debería indicar claramente la separación de responsabilidades entre la organización y la ocupación externa. Esto debería incluir la proporción de tiempo que se dedicará a las funciones de la organización de empleadores, la confidencialidad de la información, las otras responsabilidades que puede aceptar el Ejecutivo Principal y la proporción de la remuneración que puede provenir del otro empleo (este tema se abordará en la sección sobre la remuneración).

Generalmente, el puesto de Ejecutivo Principal debería ser accesible a cualquier miembro de la organización de empleadores, si la Junta lo considera apropiado para gestionar eficazmente los asuntos de la organización. Desde el punto de vista de un buen gobierno, sería necesario excluir, de acuerdo con la ley nacional y la práctica, a todos los candidatos con antecedentes indeseables (ej. antecedentes civiles o penales por prácticas empresariales ilícitas).

Designación del Ejecutivo Principal

La designación del Ejecutivo Principal es una función de la Junta y/o de su Presidente. En la práctica, la Junta puede usar un comité o una agencia de contratación profesional para seleccionar a los candidatos apropiados. No obstante, la responsabilidad de designar al Ejecutivo Principal queda en manos de la Junta o del Presidente. Dado que el Ejecutivo Principal tiene un papel influyente en la gestión diaria de la organización, es conveniente contar con un procedimiento de designación bien documentado, a fin de evitar cualquier confusión o conflicto.

Finalización del compromiso

Si bien los reglamentos de la organización de empleadores tienen que delegar en el Ejecutivo Principal la autoridad exclusiva sobre el personal de la organización, debería existir un procedimiento de reclamación. Si los miembros del personal presentan quejas acerca de otros integrantes del equipo, esas quejas serían consideradas por el Ejecutivo Principal, sin interferencia de la Junta ni del Presidente. No obstante, si los miembros del personal tienen quejas acerca del Ejecutivo Principal, entonces dichas quejas se deberían dirigir al Presidente o a otro miembro designado por la Junta. Las quejas menos serias se podrían

considerar durante el examen anual de desempeño del Ejecutivo Principal, mientras que las más graves se deberían abordar en forma más inmediata. Si las circunstancias lo requieren, el Presidente tiene la autoridad de destituir al Ejecutivo Principal, con la aprobación de la Junta. El procedimiento exacto para tomar esta medida debería estar documentado en el contrato de empleo del Ejecutivo Principal. Una documentación clara no sólo permite a la organización reaccionar rápidamente en caso de un desempeño insatisfactorio o un problema serio de conducta de parte del Ejecutivo Principal, sino que, además, evita cualquier litigio por despido injustificado, o los desafíos a la autoridad de la Junta en esta materia.



LISTA DE COMPROBACIÓN DEL EJECUTIVO PRINCIPAL Y LA ADMINISTRACIÓN

- ☐ El Ejecutivo Principal es el responsable de la administración general de la organización y asegura que se observen las cláusulas estatutarias.
- ☐ Los reglamentos de la organización de empleadores delegan en el Ejecutivo Principal toda la responsabilidad de emplear y dirigir al personal necesario para llevar a cabo las actividades diarias de la organización.
- ☐ Los reglamentos distinguen claramente entre las responsabilidades y las competencias del Presidente de la Junta y aquellas del Ejecutivo Principal. Éste último tiene la autoridad sobre la gestión diaria de la organización. El Presidente tiene poder para destituir al Ejecutivo Principal, en caso de desempeño insatisfactorio o problemas serios de conducta.
- ☐ El Ejecutivo Principal es responsable de los asuntos relacionados con el buen gobierno, como la preparación de un presupuesto, aun cuando las decisiones sobre estos asuntos queden en manos de la Junta. Los reglamentos detallan las responsabilidades del Ejecutivo Principal en una descripción de sus funciones.
- ☐ De acuerdo con la ley y las prácticas nacionales, los reglamentos excluyen a cualquier candidato con antecedentes civiles o penales por prácticas empresariales ilícitas.
- ☐ La designación de un Ejecutivo Principal es una función de la Junta y/o de su Presidente. El proceso de selección y designación debe estar bien documentado.
- ☐ Los reglamentos proporcionan un procedimiento de reclamaciones relacionadas con el Ejecutivo Principal para uso del personal. Se informará de las mismas al Presidente o a otro miembro designado por la Junta.
- ☐ El procedimiento exacto para destituir al Ejecutivo Principal se documenta en el contrato de empleo correspondiente.
- ☐ El Presidente, con la aprobación de la Junta, establece la remuneración del Ejecutivo Principal.
- ☐ Las actividades y remuneración externas del Ejecutivo Principal, además de la remuneración de la organización de empleadores, deben ser aprobadas por la Junta y no plantear conflictos de intereses para el Ejecutivo Principal.

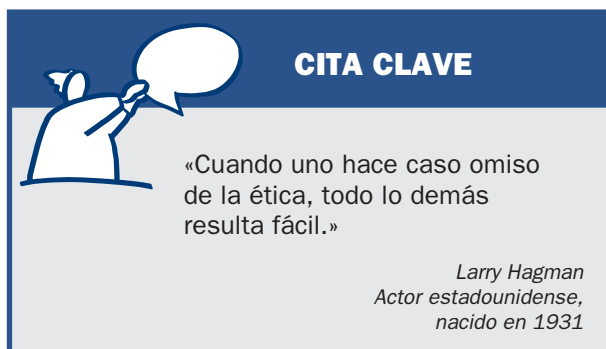
Remuneración y beneficios

El Presidente, con la correspondiente aprobación de la Junta, debería establecer la remuneración y los beneficios del Ejecutivo Principal. En la práctica, el Presidente puede formar un comité especial para examinar el asunto y decidir sobre la remuneración apropiada. Sin embargo, la autoridad final en la materia reside en la Junta.

La descripción del trabajo del Ejecutivo Principal también debería incluir límites (o un procedimiento de aprobación) sobre las otras remuneraciones percibidas por sus actividades externas, al margen de su papel en la organización de empleadores. Esta medida es más apropiada para una organización pequeña, en la que el puesto de Ejecutivo Principal no es de dedicación plena. No obstante, incluso en las grandes organizaciones, el Ejecutivo Principal puede recibir una remuneración de otras partes por consultorías u otros servicios. En principio, el compromiso en actividades externas no es inapropiado, siempre que la Junta establezca los límites específicos o los mecanismos de aprobación de dichos compromisos, sean remunerados o no. Por ejemplo, la Junta puede establecer un mecanismo por el cual se permiten todas las actividades externas aprobadas por el Presidente. En cualquier caso, la organización se regirá por el principio fundamental del buen gobierno, que consiste en evitar el conflicto de intereses de parte del Ejecutivo Principal.

Sección 4

Herramientas de gestión: reglamentos, comités y grupos de trabajo, transparencia y comunicación



Reglamentos de la organización de empleadores

En toda la guía y en las listas de comprobación, se mencionan los reglamentos de la organización de empleadores, es decir la constitución o los estatutos, las normas y los códigos de conducta. Estos documentos establecen los poderes de los diferentes individuos y grupos, y cómo se deben tomar las decisiones importantes. La sección 8 de la guía contiene un modelo o ejemplo de la Constitución de una organización de empleadores.

Es evidente que los reglamentos de gobierno de una organización de empleadores tienen que estar de acuerdo con las leyes y costumbres de la nación, que es el ámbito legal de sus operaciones. Si bien los reglamentos proporcionan una base eficaz para el gobierno de la organización, es aún más importante que se apliquen de un modo orientador para los miembros. Además, se deben establecer los procedimientos apropiados para promover y, en caso necesario, hacer cumplir los reglamentos. En lo posible, los reglamentos deberían ser simples y claros. Es necesario evitar la reglamentación excesiva.

Las instancias decisorias pueden ser todas las instituciones mencionadas antes, es decir, la Asamblea de asociados, la Junta y el Ejecutivo Principal.

El documento central de la organización de empleadores es la Constitución, a menudo llamada Estatutos, que establece la estructura fundamental y las normas de la organización. La Constitución establece los principios de funcionamiento más importantes y sólo se debería cambiar a través de la votación mayoritaria (generalmente, más de dos tercios de votos) de la Asamblea de asociados.

Otras formas de reglamentación de las organizaciones de empleadores incluyen las ordenanzas, los códigos de prácticas y los códigos de conducta. Por lo general, estas ordenanzas están sujetas a enmiendas más frecuentes y suelen abordar asuntos de menos importancia. Estos documentos se pueden cambiar usualmente por decisión de la Junta.

En lo posible, la Constitución debe atenerse a las cuestiones fundamentales de principio y procedimiento, sobre todo cuando los detalles específicos no son necesarios. Esto asegurará un buen gobierno en el contexto de una constitución más flexible que no requiere una revisión periódica. De hecho, una Constitución burocrática e inflexible puede generar una actitud irrespetuosa hacia un instrumento que es esencial para el buen gobierno.

Los temas generalmente considerados dentro del alcance de la Constitución son:

- la razón social y los objetivos de la organización;
- los derechos y las responsabilidades de los miembros;
- el funcionamiento de la Asamblea de asociados;
- la afiliación, las tareas y las responsabilidades de los miembros de la Junta y los procedimientos de adopción de decisiones;
- la preparación y presentación de cuentas;
- la designación de un auditor independiente;
- el proceso de enmienda de la Constitución;
- la fusión y/o disolución de la organización.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LOS REGLAMENTOS

- ☐ El sistema de reglamentos de una organización de empleadores consiste en una Constitución/Estatutos, ordenanzas y, cuando sea necesario, códigos de conducta.
- ☐ Los reglamentos de la organización de empleadores concuerdan con el marco legal nacional.
- ☐ Los reglamentos de la organización de empleadores definen claramente las competencias y proporcionan los controles adecuados.
- ☐ La Constitución contiene las disposiciones básicas sobre la razón social y el propósito de la organización de empleadores, los derechos y responsabilidades de los miembros, así como el funcionamiento de sus órganos rectores.
- ☐ Las ordenanzas contienen instrucciones más detalladas sobre los procedimientos, los temas especiales y los órganos dependientes de las instancias superiores. También puede incluir códigos de conducta para los órganos rectores de la organización de empleadores y sus miembros.

Los detalles sobre los asuntos mencionados, así como muchos otros temas que deben ser documentados para la gestión eficaz de la organización, se incluirán en las ordenanzas, códigos de conducta o códigos de prácticas eficaces.

Por ejemplo, los códigos de conducta podrían guiar las acciones de los miembros de la Junta.

Los comités

En las organizaciones de empleadores es una práctica frecuente tener varios comités permanentes, en los cuales se delegan los proyectos o problemas, cuando es necesario. Algunas, especialmente las más grandes, suelen tener una red importante de comités y subcomités permanentes. No obstante, muchas organizaciones están haciendo un uso cada vez mayor de los comités de tiempo limitado con metas específicas. Una vez que se alcanzan las metas o expira el límite de tiempo, los comités se disuelven.

Dado que la Junta sólo se reúne periódicamente durante el año para tomar decisiones clave, gran parte de su tarea de información se lleva a cabo, a través de comités y grupos de trabajo. En la presente sección, se considerarán los efectos que tienen en el gobierno las tareas de los comités y grupos de trabajo.

Es importante definir con claridad el papel de un comité dentro de la estructura de gobierno de una organización de empleadores, a fin de evitar la confusión y/o los conflictos entre la Junta, la Dirección y los diferentes comités que pueden existir dentro de la organización.

La función general de los comités

El principal objetivo de los comités es ayudar a la Junta a llevar a cabo sus responsabilidades. Sobre todo, en lo que concierne a la adopción y desarrollo de decisiones/posiciones políticas sobre cuestiones de importancia para la organización. Los comités son un medio para hacer un mejor uso de la experiencia y destreza de los miembros en la preparación de tales decisiones/posiciones, ya que procuran conciliar las opiniones divergentes y reflejar más adecuadamente los puntos de vista de los miembros.

La Junta tiene algunas otras responsabilidades formales que requieren un apoyo substancial en materia de investigación y análisis. Estas responsabilidades incluyen las decisiones estratégicas, como la fusión de la organización con otra asociación empresarial, o las decisiones de remuneración, sucesión y auditoría.

Los comités o grupos de proyecto también se pueden establecer en apoyo de las funciones de gestión, donde se requiere una destreza especial (por ejemplo, resolver los problemas tecnológicos

que afronta la industria) o una participación muy activa de los miembros.

En todo caso, debería ser evidente que los comités son estructuras de apoyo creadas para facilitar las decisiones de la Junta/Dirección, no para tomar decisiones por sí mismas.

Los comités clave

Aparte de los comités para el desarrollo de posiciones, muchas organizaciones tienen comités de remuneración y auditoría. Debido a la importancia de estos comités, se recomienda detallar sus funciones, autoridad y composición en los reglamentos de la organización.

El comité de remuneración

Este comité ayuda a definir el nivel apropiado de remuneración y beneficios de las autoridades de la organización y a concertar una política de remuneración para la organización en su conjunto. Por lo general, el comité se ocupará de la remuneración del Ejecutivo Principal. Sin embargo, en caso de que haya miembros en la Junta, o el Presidente, que cobran por sus servicios, esto también quedará en manos del comité de remuneración.

En cuanto a la remuneración del Ejecutivo Principal, el comité dependerá directamente de la Junta o del Presidente. Las remuneraciones pagadas a la Junta se podrían establecer de diferentes maneras: en una de ellas el comité, sin intervención de la Junta, estaría autorizado a determinar el nivel apropiado de remuneración para los miembros de dicha junta. En otro posible escenario, el comité dependería de la Junta, pero sólo establecería la remuneración de todos los futuros miembros de dicha junta, de modo tal que una junta y un presidente salientes establecerían la remuneración de sus sucesores. En algunas organizaciones, las recomendaciones del comité de remuneración pueden ser aprobadas por la Asamblea de asociados, a través de una votación.

En todo caso, las personas que reciban directamente la remuneración determinada por el comité no deberían estar en una posición de autoridad más alta que la del comité.

El comité de auditoría



CITA CLAVE

«Los ingresos pueden ser tan maleables como la masilla cuando un embustero dirige la compañía que los registra.»

Warren Buffett
Empresario estadounidense
refiriéndose al caso ENRON
Nacido en 1931

Una de las responsabilidades más importantes de la Junta es asegurar que los ingresos y gastos de la organización estén adecuadamente justificados y registrados. En la práctica, esto requiere que la Junta establezca un comité de auditoría, cuya misión es designar un contable/auditor externo para examinar los informes financieros de la organización. El auditor debería trabajar bajo las órdenes directas del comité de auditoría o del Presidente de la Junta. No es conveniente que los auditores o el comité de auditoría dependan del Ejecutivo Principal o de algún otro miembro de la Dirección. Si bien en la práctica los auditores estarán trabajando con los gerentes, especialmente con el tesorero, es importante que dependan de la Junta.

Designación

En la práctica, los comités pueden ser designados por la Junta, el Presidente o el Ejecutivo Principal, de acuerdo con su naturaleza y función. Los reglamentos de la organización de empleadores deberían indicar claramente los tipos de comités que pueden ser designados por la Junta y el Ejecutivo Principal. Por lo general, el derecho a designar ciertos tipos de comités debería ser una responsabilidad formal de la Junta y del Ejecutivo Principal. La Junta designará los comités relacionados con sus áreas de responsabilidad, como el desarrollo de posiciones políticas, la remuneración y las auditorías. Por su parte, el Ejecutivo Principal designará los comités que se ocuparán de los proyectos relacionados con la gestión diaria de la organización. En ambos casos, la designación del comité debería incluir una descripción clara del trabajo de los miembros del comité, y del tipo de resultado esperado.

En las organizaciones más pequeñas, los reglamentos deberían exigir el uso de comités de tiempo limitado, que se disolverían automáticamente después de cierta fecha, o tras haber llevado a cabo una tarea específica, o lo que ocurra primero. Esto evita la creación de numerosos comités permanentes, a menudo innecesarios.

Disolución

Disolver un comité debería ser una responsabilidad de la autoridad que lo creó, de modo que los comités de la Junta deberían ser disueltos por ésta, y los de la Dirección por dicho órgano. Debería ser evidente que la Dirección no tiene autoridad sobre el comité de la Junta y que ésta no tiene autoridad sobre el comité de la Dirección. La separación clara de los ámbitos de autoridad ayuda a mantener separados los papeles de la Junta y la Dirección. Esto evita que la Junta se

interponga en las operaciones diarias de la organización, y que la Dirección interfiera en el gobierno básico y en la dirección estratégica a largo plazo.

Responsabilidad

A fin de evitar que los comités adquieran demasiado poder o autoridad, e interfieran en el gobierno de la organización, es importante que los reglamentos establezcan claramente la autoridad de la Junta o de la Dirección en relación con sus respectivos comités. Ambas deberían proceder con cautela y no delegar demasiada autoridad decisoria en los comités. Además, se debería presentar a la Junta un resumen periódico del trabajo de todos los comités, incluyendo a los establecidos por la Dirección. Este informe periódico permitirá a la Junta tener la certeza de que cada comité está operando dentro del marco de los reglamentos.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LOS COMITÉS

- ☐ Los reglamentos indican claramente la autoridad, composición y funciones exactas de los comités clave, como el comité de desarrollo de políticas, el de remuneración y el de auditoría.
- ☐ Aquellos que reciben directamente la remuneración estipulada por el comité respectivo no están en una posición de autoridad más alta que la del comité.
- ☐ El comité de auditoría depende de la Junta o del Presidente, y no del Ejecutivo Principal.
- ☐ Los reglamentos especifican los tipos de comités que pueden ser designados por la Junta y por el Ejecutivo Principal. La autoridad formal para designar ciertos tipos de comités le corresponde a la Junta y al Ejecutivo Principal.
- ☐ La designación de los comités incluye una descripción clara del trabajo de los miembros del comité y de los resultados esperados.
- ☐ Los comités sólo pueden ser disueltos por la autoridad (la Junta o la Dirección) que los creó. Es evidente que la Dirección no tiene autoridad sobre un comité designado por la Junta, y que ésta no tiene autoridad sobre un comité creado por la Dirección.
- ☐ Los reglamentos establecen claramente la autoridad de la Junta o la Dirección en relación con sus respectivos comités. Los comités son siempre responsables ante la autoridad que los creó.
- ☐ Periódicamente (al menos en forma anual), se presentará a la Junta un resumen del trabajo de cada comité dentro de la organización.

Transparencia y comunicación

La transparencia y la comunicación con los miembros son sumamente importantes para una organización de empleadores. Estas organizaciones desempeñan una función crucial como defensoras de los intereses de sus miembros. Por lo tanto, la incompetencia en la gestión de sus operaciones socava los intereses de sus miembros y da una imagen negativa de las compañías afiliadas. A fin de mantener la confianza de los miembros y asegurar el buen gobierno y funcionamiento de la organización, se deberían tomar medidas concretas para fomentar la transparencia y la comunicación oportuna y apropiada con los miembros, con las otras organizaciones y con el público en general.

Como se señaló en las secciones sobre las responsabilidades de la Junta y de los comités, la Junta encarga a los auditores externos examinar las finanzas de la organización, al menos una vez por año. Este examen debería confirmar que todos los gastos e ingresos han sido apropiadamente registrados.

Los reglamentos de la organización de empleadores establecen los criterios para la selección de los auditores externos. Deben ser personas adecuadamente cualificadas y miembros de una firma respetable que no tenga una conexión directa con la Dirección de la organización.

Es preferible que los auditores no sean miembros de la organización, aunque en algunos casos esto puede ser inevitable.

Estos auditores serán directamente designados por la Asamblea de asociados, la Junta o un comité de auditoría designado por ésta con ese propósito; y dependerán de la Junta o de su comité de auditoría.

Los auditores externos tienen la responsabilidad de examinar las finanzas de la organización y certificar que los informes preparados por la Dirección reflejan exactamente su ingreso, gastos y otros factores financieros. El papel exacto de los auditores puede describirse brevemente en los reglamentos de la organización de empleadores.

Evitar la corrupción y el conflicto de intereses

Evitar la corrupción y el conflicto de intereses es crucial para el buen gobierno en cualquier organización. Los reglamentos de una organización de empleadores pueden tomar medidas precisas para impedir los actos contrarios a la ética en sus operaciones. En este sentido, puede ser necesario que la Junta instituya un Código de conducta para

la organización, que será usado para guiar las acciones de la Dirección, y evaluar su desempeño.

Otra manera de evitar la corrupción y el conflicto de intereses es desarrollar sistemas internos de pesos y contrapesos. Muchas de las recomendaciones en esta guía se basan en la necesidad de establecer un equilibrio de poderes y autoridad entre las diferentes instituciones de gobierno de la organización de empleadores. Algunos principios generales, como el de los «cuatro ojos» (que requiere la aprobación de al menos dos personas para el pago de facturas y la firma de cheques), pueden ser medios eficaces de introducir controles y equilibrios de poder dentro de la organización.

Las organizaciones especialmente grandes también pueden considerar la creación de una función de auditoría interna, que sería responsable de asegurar la exactitud de los informes internos y su conformidad con las normas de gestión. La función de auditoría interna puede depender directamente del Ejecutivo Principal, con autoridad para informar a la Junta en los casos serios de mala conducta, que comprometen al Ejecutivo Principal o a otros miembros del personal directivo. Los auditores internos deberían tratar de descubrir y corregir cualquier error u omisión en los procedimientos contables, antes de que sean descubiertos por los auditores externos o por investigadores de terceras partes (por ejemplo, las autoridades gubernamentales).

Debido a la función clave que desempeña la organización de empleadores, es importante que mantenga su independencia de los otros interlocutores sociales y del gobierno. En consecuencia, se considera una buena práctica evitar las contribuciones a los partidos políticos. Las organizaciones de empleadores deberían desaprobado cualquier contribución política que pueda parecer un intento de influir indebidamente en los candidatos a un puesto político; especialmente a la luz de los recientes esfuerzos internacionales contra el soborno de los funcionarios públicos (por ejemplo, el Convenio de la OCDE, establecido en 1997, y el Convenio de las Naciones Unidas, en 2004).

Si bien una organización de empleadores debería rechazar cualquier contribución de los partidos políticos, es aceptable y normal recibir fondos de un funcionario público autorizado, como parte de un contrato comercial claramente documentado.

Otra forma de conflicto de intereses puede surgir cuando los miembros de la Junta o los gerentes superiores llegan a estar indebidamente influenciados por terceras partes ajenas a la organización, o por grupos internos con intereses

creados. Esto ocurre, por ejemplo, cuando los grupos externos o internos procuran congraciarse con los miembros de la Junta o de la Dirección a través de un ofrecimiento valioso. El ofrecimiento puede consistir en la promesa de un futuro empleo, regalos, un ingreso adicional o beneficios. También suele ocurrir cuando los miembros de la Junta o de la Dirección tienen vínculos informales con grupos particulares, internos o externos, que interfieren en sus responsabilidades y obligaciones con la organización.

El problema puede ser especialmente serio en una organización con una minoría de grandes firmas que procuran influir indebidamente en su política. Incluso dentro de una organización con firmas de dimensiones relativamente similares, existe la posibilidad de que una industria específica pueda intentar influir en las posiciones políticas particulares de la organización, en detrimento de los otros miembros.

Para evitar estos peligros, la Junta Directiva debería establecer claramente los límites sobre los regalos que se ofrecen y se reciben. Además, el Presidente debería examinar periódicamente los antecedentes de los miembros de la Junta y de la Dirección sobre esta materia. En este sentido, el sistema de control y equilibrio de poderes puede servir para supervisar los vínculos informales que conducen a conflictos de interés: el Presidente debería supervisar al Ejecutivo Principal, la Junta al Presidente, y la Asamblea de asociados a la Junta. No obstante, el hecho de establecer normas claras desde el primer momento puede contribuir a evitar cualquier conflicto potencial en el futuro.

Comunicación

Una organización de empleadores se encuentra en medio de una amplia red de organizaciones interconectadas. Sus partes directamente interesadas son sus miembros que dependen de ella para la defensa y el diálogo social en su nombre. Además de estos interesados directos, la

organización tiene una relación con el gobierno y las agencias intergubernamentales, los sindicatos y el público en general. Es importante que la organización de empleadores mantenga comunicaciones apropiadas con cada uno de estos grupos. Esta responsabilidad de comunicar debería explicarse, básicamente, en los reglamentos de la organización. La comunicación con ciertas organizaciones se puede asignar a representantes específicos de la organización de empleadores, como el Ejecutivo Principal, e incluir en la descripción del trabajo de dichos representantes. En este sentido, hay que destacar que los progresos en la tecnología de la comunicación, principalmente las comunicaciones basadas en Internet, permiten a las organizaciones de empleadores ofrecer una mayor transparencia a sus miembros y a las otras instituciones o grupos.

Los interesados directos en cualquier organización de empleadores son los miembros. Una de las instituciones más significativas para la comunicación con los afiliados es la Asamblea de asociados. Esta asamblea es fundamental para el gobierno de la organización porque le permite comunicarse con los miembros, así como les da a éstos la oportunidad de comunicarse con la Junta y con la Dirección. En la Asamblea de asociados, los afiliados o sus representantes tienen la oportunidad de expresar cualquier inquietud formal que puedan tener acerca de la organización y su dirección.

El papel de la Asamblea de asociados puede cambiar a través del tiempo, ya que Internet facilita la intercomunicación permanente con los afiliados. Aun así, los reglamentos de la organización de empleadores deberían permitir una comunicación recíproca entre los miembros y la Junta o Dirección. El propósito de la organización de empleadores es servir a los miembros; y asegurar que sus opiniones sean escuchadas es un principio fundamental del buen gobierno.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN

- ☐ Al menos una vez por año, la Junta encarga a los auditores externos que examinen las finanzas de la organización.
- ☐ Los auditores están bajo las órdenes de la Junta.
- ☐ Los reglamentos de la organización de empleadores establecen los criterios para seleccionar a los auditores externos y, si es necesario, describen su función exacta.
- ☐ Los reglamentos requieren que la Junta instituya un código de ética que se aplicará a todos los miembros de la Dirección y de la Junta.
- ☐ Un código de ética (o similar) establece cuáles son los límites para el ofrecimiento o aceptación de regalos por parte de los miembros de la Junta o de la Dirección.
- ☐ El presidente examinará periódicamente el desempeño del Ejecutivo Principal para determinar si no está siendo influenciado (o «captado») por un partido externo o por un interés especial interno.
- ☐ Los reglamentos obligan a la Dirección y a la Junta a mantener comunicaciones periódicas con los afiliados.
- ☐ Los reglamentos proporcionan mecanismos para la comunicación recíproca entre los miembros de la organización, la Junta y la Dirección.

Sección 5

Lista de comprobación del buen gobierno

Compilación de las listas

Esta sección de la guía consiste en una compilación de las listas de comprobación que aparecen al final de las secciones 2, 3 y 4.

La compilación es más útil como una herramienta para examinar las disposiciones existentes y para identificar las áreas, en las que deberían introducirse mejoras. También indica cómo hacerlas. El lector puede usar la compilación de dos maneras.

Después de haber leído la guía, el lector quizá desee saber cuál es la situación de su organización con respecto al buen gobierno. Si rellenó las listas de comprobación a medida que leía la guía, ahora puede comprobar cuál es la situación general de su organización. También puede usar la compilación como un cuestionario para los gerentes superiores de su organización, a fin de ayudarles a evaluar su enfoque actual en materia de buen gobierno.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA ASAMBLEA DE ASOCIADOS

- ☐ Los reglamentos indican claramente las medidas que se aplicarán para asegurar una representación justa y equilibrada de todos los integrantes de la organización en la Asamblea de asociados.
- ☐ Los reglamentos indican claramente quiénes pueden y quiénes no pueden ser asociados de la organización de empleadores.
- ☐ Los reglamentos indican claramente el proceso mediante el cual la Asamblea de asociados elige y aprueba a la Junta de directores.
- ☐ Los reglamentos indican claramente el proceso mediante el cual dicha asamblea puede destituir a los miembros de la Junta.
- ☐ Los reglamentos establecen claramente el mecanismo mediante el cual se determinan las cuotas u honorarios de afiliación.
- ☐ Los reglamentos abordan claramente el problema de las cuotas de afiliación impagadas, incluyendo el procedimiento para expulsar a los miembros morosos y el estado de los derechos de afiliación de cualquier miembro en mora.
- ☐ Los reglamentos indican claramente las otras responsabilidades de los afiliados; por ejemplo, el tipo de información que los miembros deberían compartir con la organización de empleadores.
- ☐ Los reglamentos definen claramente los criterios objetivos de afiliación.
- ☐ Los reglamentos indican claramente que la afiliación es voluntaria.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

- ☐ Los reglamentos de la organización establecen medidas claras para evitar que la Junta esté controlada por los miembros más importantes o por grupos regionales/sectoriales, en detrimento de los intereses de los otros afiliados.
- ☐ Los reglamentos de la organización de empleadores, establecen un número específico de asientos para la Junta (no tantos como para perder la dirección/control).
- ☐ Los reglamentos describen detalladamente la función de la Junta y establecen los criterios de elección de sus miembros.
- ☐ Los reglamentos indican con claridad el proceso mediante el cual son propuestos y elegidos los miembros de la Junta.
- ☐ Los procedimientos para elegir a los miembros de la Junta son transparentes y están abiertos a todo el conjunto de compañías miembro o a sus representantes. La propuesta y designación no se llevan a cabo a puerta cerrada y no están a cargo de una sola persona o grupo (por ejemplo, el Presidente o Ejecutivo Principal).
- ☐ Los reglamentos definen los criterios que descalifican a ciertos candidatos para su incorporación a la Junta. Por ejemplo, los que actualmente desempeñan funciones gubernamentales.
- ☐ Los reglamentos establecen claramente un mecanismo mediante el cual los asociados pueden destituir a miembros individuales de la Junta o a toda la Junta.
- ☐ Los reglamentos documentan las responsabilidades de la Junta. Estas responsabilidades incluyen la aprobación del presupuesto y del plan de negocios, y el examen de desempeño del Ejecutivo Principal.
- ☐ Los reglamentos dan a la Junta la autoridad para designar y destituir al Ejecutivo Principal.
- ☐ Los reglamentos de la organización establecen procedimientos claros para la propuesta y elección del Presidente de la Junta.
- ☐ Los reglamentos detallan los tipos, o categorías, de decisiones que incumben a la Junta, y establecen una distinción clara entre las decisiones que son responsabilidad de la Junta y las que son responsabilidad del Ejecutivo Principal.
- ☐ La Constitución debería indicar con toda claridad los procedimientos requeridos para introducir enmiendas o cambios, con la aprobación final de la Asamblea de asociados.
- ☐ Los reglamentos establecen criterios objetivos para las decisiones de la Junta sobre la admisión de nuevos miembros en la organización, que incluyen la aprobación final de la Asamblea de asociados.
- ☐ Los reglamentos asignan una autoridad definida a la Junta para la gestión de los diversos asuntos internos, como abrir cuentas bancarias a nombre de la organización.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

- ☐ Los reglamentos proporcionan una descripción de la función del Presidente de la Junta, que incluye las cualificaciones básicas para el puesto, así como una referencia detallada de la responsabilidad del Presidente en el examen de desempeño del Ejecutivo Principal.
- ☐ Los reglamentos establecen la duración del periodo de gestión del Presidente (y de los miembros de la Junta) y limitan el número de periodos consecutivos de gestión de una misma persona.
- ☐ Los reglamentos enuncian el *principio de imparcialidad* que se aplica a las actividades del Presidente en nombre de la organización. Esta última no debe servir como una plataforma para que el Presidente promueva los intereses de su compañía en perjuicio de las otras firmas miembro.
- ☐ Los reglamentos asignan ciertas responsabilidades específicas a la Junta, que incluyen la designación de un auditor externo que examine las finanzas de la organización de empleadores.



LISTA DE COMPROBACIÓN DEL EJECUTIVO PRINCIPAL Y LA ADMINISTRACIÓN

- ☐ El Ejecutivo Principal es el responsable de la administración general de la organización y asegura que se observen las cláusulas estatutarias.
- ☐ Los reglamentos de la organización de empleadores delegan en el Ejecutivo Principal toda la responsabilidad de emplear y dirigir al personal necesario para llevar a cabo las actividades diarias de la organización.
- ☐ Los reglamentos distinguen claramente entre las responsabilidades y las competencias del Presidente de la Junta y aquellas del Ejecutivo Principal. Éste último tiene la autoridad sobre la gestión diaria de la organización. El Presidente tiene poder para destituir al Ejecutivo Principal, en caso de desempeño insatisfactorio o problemas serios de conducta.
- ☐ El Ejecutivo Principal es responsable de los asuntos relacionados con el buen gobierno, como la preparación de un presupuesto, aun cuando las decisiones sobre estos asuntos queden en manos de la Junta. Los reglamentos detallan las responsabilidades del Ejecutivo Principal en una descripción de sus funciones.
- ☐ De acuerdo con la ley y las prácticas nacionales, los reglamentos excluyen a cualquier candidato con antecedentes civiles o penales por prácticas empresariales ilícitas.
- ☐ La designación de un Ejecutivo Principal es una función de la Junta y/o de su Presidente. El proceso de selección y designación debe estar bien documentado.
- ☐ Los reglamentos proporcionan un procedimiento de reclamaciones relacionadas con el Ejecutivo Principal para uso del personal. Se informará de las mismas al Presidente o a otro miembro designado por la Junta.
- ☐ El procedimiento exacto para destituir al Ejecutivo Principal se documenta en el contrato de empleo correspondiente.
- ☐ El Presidente, con la aprobación de la Junta, establece la remuneración del Ejecutivo Principal.
- ☐ Las actividades y remuneración externas del Ejecutivo Principal, además de la remuneración de la organización de empleadores, deben ser aprobadas por la Junta y no plantear conflictos de intereses para el Ejecutivo Principal.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LOS REGLAMENTOS

- ☐ El sistema de reglamentos de una organización de empleadores consiste en una Constitución/Estatutos, ordenanzas y, cuando sea necesario, códigos de conducta.
- ☐ Los reglamentos de la organización de empleadores concuerdan con el marco legal nacional.
- ☐ Los reglamentos de la organización de empleadores definen claramente las competencias y proporcionan los controles adecuados.
- ☐ La Constitución contiene las disposiciones básicas sobre la razón social y el propósito de la organización de empleadores, los derechos y responsabilidades de los miembros, así como el funcionamiento de sus órganos rectores.
- ☐ Las ordenanzas contienen instrucciones más detalladas sobre los procedimientos, los temas especiales y los órganos dependientes de las instancias superiores. También puede incluir códigos de conducta para los órganos rectores de la organización de empleadores y sus miembros.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LOS COMITÉS

- ☐ Los reglamentos indican claramente la autoridad, composición y funciones exactas de los comités clave, como el comité de desarrollo de políticas, el de remuneración y el de auditoría.
- ☐ Aquellos que reciben directamente la remuneración estipulada por el comité respectivo no están en una posición de autoridad más alta que la del comité.
- ☐ El comité de auditoría depende de la Junta o del Presidente, y no del Ejecutivo Principal.
- ☐ Los reglamentos especifican los tipos de comités que pueden ser designados por la Junta y por el Ejecutivo Principal. La autoridad formal para designar ciertos tipos de comités le corresponde a la Junta y al Ejecutivo Principal.
- ☐ La designación de los comités incluye una descripción clara del trabajo de los miembros del comité y de los resultados esperados.
- ☐ Los comités sólo pueden ser disueltos por la autoridad (la Junta o la Dirección) que los creó. Es evidente que la Dirección no tiene autoridad sobre un comité designado por la Junta, y que ésta no tiene autoridad sobre un comité creado por la Dirección.
- ☐ Los reglamentos establecen claramente la autoridad de la Junta o la Dirección en relación con sus respectivos comités. Los comités son siempre responsables ante la autoridad que los creó.
- ☐ Periódicamente (al menos en forma anual), se presentará a la Junta un resumen del trabajo de cada comité dentro de la organización.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN

- ☐ Al menos una vez por año, la Junta encarga a los auditores externos que examinen las finanzas de la organización.
- ☐ Los auditores están bajo las órdenes de la Junta.
- ☐ Los reglamentos de la organización de empleadores establecen los criterios para seleccionar a los auditores externos y, si es necesario, describen su función exacta.
- ☐ Los reglamentos requieren que la Junta instituya un código de ética que se aplicará a todos los miembros de la Dirección y de la Junta.
- ☐ Un código de ética (o similar) establece cuáles son los límites para el ofrecimiento o aceptación de regalos por parte de los miembros de la Junta o de la Dirección.
- ☐ El presidente examinará periódicamente el desempeño del Ejecutivo Principal para determinar si no está siendo influenciado (o «captado») por un partido externo o por un interés especial interno.
- ☐ Los reglamentos obligan a la Dirección y a la Junta a mantener comunicaciones periódicas con los afiliados.
- ☐ Los reglamentos proporcionan mecanismos para la comunicación recíproca entre los miembros de la organización, la Junta y la Dirección.

Sección 6

Qué opinan los expertos en ciencias empresariales

Hay muy poca bibliografía académica relacionada con el gobierno de las organizaciones de empleadores, o de otras organizaciones que representan a las empresas en sus negociaciones con los gobiernos, sindicatos y organizaciones no gubernamentales. Sin embargo, dado que las compañías son organizaciones de propietarios/inversores, mientras que las organizaciones de empleadores son organizaciones de miembros, las normas del gobierno empresarial y las prácticas más eficaces también pueden ser importantes para ellas. Por lo tanto, esta sección examinará algunas de las tendencias históricas y actuales sobre la administración de las empresas.

En la bibliografía académica existente, el gobierno de las empresas se aborda generalmente de acuerdo con el concepto definido en los *Principios de la OCDE para el gobierno de las empresas* como los «problemas que resultan de la separación de la propiedad y del control». En las organizaciones de empleadores esto se manifiesta en la distancia existente entre la Dirección o Junta Directiva y el cuerpo de miembros. Desde esta perspectiva, el gobierno de las empresas debería concentrarse en los siguientes aspectos: la estructura interna y los reglamentos de la Junta Directiva; la creación de comités de auditoría independientes; las normas para la revelación de información a los accionistas y acreedores; y el control de la gestión. De acuerdo con estos objetivos, esta guía se centra principalmente en las estructuras y responsabilidades de la Dirección y la Junta, los estatutos y reglamentos de la organización, la auditoría y la comunicación con los miembros. Sin embargo, hoy se considera que el gobierno de las empresas abarca un amplio conjunto de relaciones entre la Dirección de una compañía, su Junta, sus accionistas y sus interesados directos. Por consiguiente, las organizaciones de empleadores necesitan comprender y abordar estos problemas, aun cuando no estén directamente relacionados con la estructura de su organización, ya que estas organizaciones a menudo representan al sector empresarial en las discusiones políticas sobre normas gubernamentales.

Gran parte del reciente debate sobre el gobierno de las organizaciones ha estado dominado por la ola de escándalos empresariales, como los de Enron, WorldCom y Tyco International, que han contribuido a socavar la confianza del inversor e impulsaron a los legisladores a asumir posiciones más duras con respecto a la conducta inmoral en la empresa. Es cierto que esos escándalos fueron de una escala colosal. Cuando Enron quebró, el 2 de diciembre de 2001, el Índice Dow Jones perdió 2,000 puntos y cayó el valor de las acciones en los Estados Unidos. Pero el problema se remonta a una época anterior al escándalo de Enron: el gobierno de las empresas ha sido un tema interdisciplinario de gran interés para historiadores, economistas y abogados.

Como observó Robert E. Wright, en los siglos XVIII y XIX, los ciudadanos británicos y norteamericanos miraban con desconfianza la mayoría de las formas de reglamentación gubernamental de las empresas. Por ejemplo, en 1889 un inversor en ferrocarriles, llamado John Locke, adujo que si bien «la reglamentación del gobierno parece correcta» no era una buena idea ceder el poder sobre las empresas privadas a «una simple mayoría de políticos inexpertos e irresponsables». A la inversa, los expertos en inversión del siglo XIX destacaban regularmente la importancia del buen gobierno empresarial. Por ejemplo, Robert Ward, en sus *Notes on Joint-Stock Companies* (1865), describió las características de una buena inversión. La compañía emisora [de acciones], adujo, debería tener «un buen plan, presentado ante el público en un momento oportuno [...] suficiente capital [...] y debería estar bien administrada». Ward instaba a los inversores a no dormirse en los laureles, debido a la dimensión o el éxito alcanzados por una compañía.

Muchos alegan que los problemas sistémicos en las compañías como Enron, WorldCom y Tyco International surgieron como consecuencia de un desequilibrio de poder, que favoreció a los grupos directivos en las organizaciones empresariales. El origen de esto se puede encontrar en los años

sesenta y setenta del siglo XX, cuando los economistas clásicos liderados por Milton Friedman, el economista laureado con el Premio Nobel, adujeron que el propósito de la empresa era obtener la máxima ganancia (sin tener en cuenta cómo se iba a lograr), siempre que se operara dentro del marco de la ley. Después de los escándalos empresariales, reales o supuestos, no sorprende descubrir que las ideas de Friedman han sido reemplazadas por una compleja red de leyes, reglamentos e iniciativas (incluso códigos voluntarios), que determinan cómo se debe gobernar una empresa.

El origen de los códigos voluntarios se remonta al «Código Cadbury» de 1992, nombre extraoficial del pionero Código de la práctica más eficaz para el gobierno de las empresas, que se convirtió en el modelo para la reforma del gobierno empresarial en Europa, los países de la Commonwealth y en otras partes.

El Código Cadbury fue una respuesta a una serie de escándalos y quiebras empresariales entre las compañías inscritas del Reino Unido, a comienzos de los años noventa del siglo XX. Estaba dirigido a prevenir escándalos similares y a recuperar la confianza del público y los inversores, instando a las compañías a mejorar sus prácticas de gobierno. Los códigos que surgieron casi de inmediato en todo el mundo incluían metas semejantes.

El objetivo declarado de la Comisión Cadbury era «ayudar a elevar los niveles de eficiencia en el gobierno de las empresas, y la confianza en los informes y auditorías financieras, al establecer claramente las responsabilidades respectivas de las personas involucradas y lo que se espera de ellas».

El Código Cadbury de las prácticas más eficaces incluía 19 recomendaciones, algo así como directrices relacionadas con la Junta de directores, los directores ejecutivos, los directores no ejecutivos, que también abordaban la información y el control. Si bien las recomendaciones en sí mismas no eran obligatorias, las compañías inscritas en la Bolsa de valores de Londres tenían que declarar en sus informes si habían observado o no el código mencionado. A las compañías que no lo habían observado se les exigía que explicaran las razones de esa decisión. En realidad, este principio de revelación obligatoria, una práctica conocida como «acate o explique», ha hecho que las prácticas de gobierno empresarial sean mucho más transparentes, y ha obligado a las compañías a considerarlas más cuidadosamente, ya que cualquier desviación del código debe ser públicamente justificada.

Los códigos de gobierno de las empresas han proliferado en los trece años transcurridos desde que el Código Cadbury se puso en vigor en el Reino Unido. Solamente en los últimos cinco años, han surgido nuevos códigos en cada nación del G-7, excepto en Japón; y hoy más de 50 naciones tienen su propio código. Los códigos difieren en su campo de acción y detalles, pero la mayoría aborda cinco cuestiones fundamentales:

- trato justo para todos los accionistas;
- una clara responsabilidad de la Junta Directiva y de la Dirección;
- transparencia;
- responsabilidad con respecto a los intereses de los accionistas minoritarios y de otros interesados directos; y
- fidelidad a la letra y espíritu de la ley.

Hoy la iniciativa internacional más importante en este sentido son los *Principios de la OCDE para el gobierno de las empresas*, que establecen un marco para las prácticas eficaces, acordados por los gobiernos de las 30 naciones que son miembros de la OCDE. Estos principios han sido creados para ayudar a los gobiernos y órganos legislativos de las naciones de la OCDE y otros países en la redacción y aplicación de leyes, reglamentos y códigos de gobernabilidad corporativa eficaces. Al mismo tiempo, proporcionan una orientación a las bolsas de valores, los inversores, las compañías y otras partes interesadas que desempeñan un papel en el desarrollo de un buen gobierno empresarial. Desde que se publicó la versión original de los Principios de la OCDE en 1999 (actualizada en 2004), han llegado a ser la norma generalmente aceptada en este ámbito. El Banco Mundial los ha adoptado y el Financial Stability Forum los ha ratificado como una de sus doce normas clave para la estabilidad financiera.

Los *Principios de la OCDE para el gobierno de las empresas* cubren seis áreas fundamentales. Apelan a los gobiernos con el fin de establecer un marco legal e institucional eficaz para promover las prácticas eficaces de gobierno empresarial (Capítulo I). Requieren una estructura de gobierno empresarial que proteja y facilite el ejercicio de los derechos de los accionistas (Capítulo II). Promueven el trato igualitario de todos los accionistas, incluyendo a los accionistas extranjeros y minoritarios (Capítulo III). Reconocen la importancia de las partes directamente interesadas en el gobierno empresarial (Capítulo IV), y presentan mecanismos de declaración de datos precisos, oportunos y transparentes (Capítulo V). Finalmente, abordan las estructuras, responsabilidades y procedimientos de la Junta Directiva (Capítulo VI).

A pesar de su aparente indulgencia, los códigos indudablemente mejoran el gobierno de las empresas. Concentran la atención y a menudo influyen en los debates políticos más amplios acerca de la reglamentación de las empresas, y ayudan a educar a las compañías, a través de la determinación y explicación de las prácticas más eficaces. Por otra parte, los códigos creados por poderosos inversores institucionales han tenido una incidencia directa en el gobierno empresarial, al establecer lo que estos inversores esperan de las compañías en las que invierten.

Las iniciativas voluntarias probablemente seguirán desempeñando un papel importante en el gobierno de las empresas, aunque no se puede negar que imponer legalmente una reglamentación nacional a menudo ha tenido una repercusión mayor. Aquí no es posible hacer un amplio examen de los marcos normativos en todas las naciones, pero puede ser de interés destacar la *Ley Sarbanes-Oxley (SOX)*, que hoy es el principal instrumento legal.

Aprobado por el Congreso de los Estados Unidos y convertido en ley en julio de 2002, el proyecto Sarbanes-Oxley supone una vasta reforma para las compañías que cotizan en bolsa. En esencia, la ley SOX consiste en establecer procesos de gestión financiera y empresarial, para asegurar la integridad y responsabilidad de las compañías.

El objetivo de esta ley era mejorar la exactitud y fiabilidad de los informes financieros de las compañías, a fin de proteger a los inversores. Por consiguiente, ha impuesto cambios importantes en el gobierno empresarial, los informes financieros y las prácticas de auditoría, al mismo tiempo que ha creado nuevas funciones de supervisión financiera. A pesar de los niveles de seguridad, la omisión de estas prácticas en todos los aspectos del gobierno empresarial significará una transgresión.

Si bien es cierto que la ley SOX está dirigida a todas las grandes corporaciones de los Estados Unidos, también afecta a las pequeñas y medianas empresas, incluso a las que son de propiedad

privada. Por ejemplo, las disposiciones que conciernen a la retención de documentos, al fraude y a la ley que garantiza los ingresos por jubilación (*Employee Retirement Income Security Act*) afectan a las compañías más pequeñas. Además, los requisitos de la ley SOX incluyen a cualquier compañía privada que busque fondos de capital de riesgo o préstamos comerciales, o planee una oferta inicial de acciones, anticipándose a la adquisición y/o negociación con una corporación.

Aunque la ley no lo exige, las compañías más pequeñas podrían beneficiarse notablemente con la aplicación de las prácticas más eficaces de la ley SOX. La adopción de un modelo para estas prácticas, como el sugerido por Amadeus International Inc. (que se expone a continuación), puede servir para orientarse en el laberinto de las soluciones posibles. Si bien este ejemplo se concentra en la ley SOX y, por tanto, en los Estados Unidos, sus conceptos adaptados, pueden ser aplicados por las grandes compañías de todo el mundo, de acuerdo con sus propias normativas.

Hoy los estudiantes miran hacia atrás, asombrados, a la década de los años veinte del siglo pasado, cuando los dirigentes empresariales cuestionaban la necesidad de una reglamentación que controlara la publicación de informes y balances anuales. Pero ahora se acepta, en general, que los requerimientos legales de información, tanto «duros» como «blandos», de las actividades de una compañía, incluso del gobierno empresarial, llegaron para quedarse.

Si bien ninguna de las normas de gobierno consideradas en esta sección se aplica directamente a una organización de empleadores, crean un nuevo entorno de mayores expectativas en el gobierno del sector privado, que constituye un punto de partida para aquellos que deseen investigar más sobre la materia. Si el lector quiere saber más acerca de las ideas presentadas o consultar otros autores, puede utilizar las referencias bibliográficas que se ofrecen en la próxima sección como guía orientativa.

AMADEUS INTERNATIONAL: 6 FASES PARA LA PRÁCTICA MÁS EFICAZ DE LA LEY SOX

1. *Considerar el cumplimiento de la ley SOX como una iniciativa estratégica*, no como un proyecto de cumplimiento «ocasional». Las disposiciones de la ley SOX incluyen múltiples unidades de negocios y requieren un enfoque amplio, a fin de asegurar su cumplimiento. La práctica más eficaz es abordar la SOX como un proyecto integrado.
2. *Familiarizarse con las reglamentaciones de la ley SOX*. La primera etapa en la comprensión de los reglamentos es familiarizarse con los requisitos, más allá del entusiasmo que suscita el plan. Es importante comprender lo que dice cada una de las secciones para aplicarlas en la propia organización. Se recomienda la práctica más eficaz para mejorar las habilidades de los expertos (tanto interna, como externamente), a fin de acelerar la curva de aprendizaje.
3. *Desarrollar una guía general para el cumplimiento de la ley SOX*. Antes de hacer un despliegue de cualquier nueva tecnología, es importante llevar a cabo una evaluación de los riesgos, para determinar el nivel de madurez de la organización con respecto a la ley SOX. Es posible que ya se estén efectuando algunos controles con la ayuda de tecnologías, procesos y procedimientos ya existentes. Pero lo mejor es elaborar una guía general para el cumplimiento de la ley SOX.
4. *Establecer un sistema de gestión de los documentos electrónicos*. La gestión de la documentación administrativa es esencial para asegurar el cumplimiento de la ley SOX. Se recomienda la práctica más eficaz para realizar una buena gestión de los documentos y un programa de retención de datos, para asegurar la autenticidad e integridad de todos los documentos empresariales.
5. *Evaluar la capacidad de los sistemas tecnológicos de la compañía para respaldar las políticas y procesos de la SOX*. La mayoría de los sistemas tecnológicos requeridos por la SOX existen dentro de la organización. Sin embargo, hay algunas tecnologías, como la gestión de archivos electrónicos y el control del proceso de cumplimiento, que podrían contribuir a acelerar y satisfacer los requisitos estipulados por la ley. La mejor práctica consiste en evaluar la tecnología existente y empezar a cerrar las brechas tecnológicas, de acuerdo con las metas de la organización.
6. *Establecer programas de capacitación eficaces*. La práctica más eficaz consiste en proporcionar una capacitación permanente y desarrollar las competencias para asegurarse de que todos los miembros del equipo directivo conocen el proceso SOX y los requerimientos de información y tecnología.

Sección 7

Otras lecturas y fuentes de información sobre el buen gobierno y las organizaciones de empleadores

Libros y artículos sobre el buen gobierno

Banco Mundial y OCDE, 1999: *Corporate Governance: A Framework for Implementation Overview*. En <http://www.worldbank.org/privatesector/cg/docs/overview.pdf>.

Bhide, A.: «Deficient Governance». *Business Harvard Review*, noviembre-diciembre 1994, págs. 129-139.

Blair, M. M.: «Rethinking Assumptions Behind Corporate Governance». *Challenge*, 1995, volumen 38, pág. 12.

Brancato, C. K., y Plath, C. A.: *Corporate Governance best practises: a blueprint for the post-Enron era*. Nueva York, Conference Board Inc., 2004.

Cadbury, A.: *Corporate governance and chairmanship: a personal view*. Oxford, Oxford University Press, 2002.

Coombes, P., y Wong, S. C. Y.: «Why codes of governance work». *McKinsey Quarterly*, 2004, núm. 2.

Davies, A.: *A strategic approach to corporate governance*. Londres, Gower Publishing Limited, 1999.

Economist Intelligence Unit, 2005: *The importance of corporate responsibility*. En http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eluOracle_CorporateResponsability_WP.pdf.

Gugler, K.: *Corporate Governance and Economic Performance*. Oxford, Oxford University Press, 2001.

Hertner, P.: «Corporate Governance and Multinational Enterprise in Historical Perspective». *Comparative Corporate Governance – The State of the Art and Emerging Research 41*, Oxford, Oxford University Press, 1998.

Kearns, K. P.: *Managing for accountability: preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco, California, Jossey-Bass Inc., 1996.

Kim, H. J.: «Taking International Soft Law Seriously: Its Implications for Global Convergence in Corporate Governance». *Journal of Korean Law*, 2001.

Lagace, M.: «Enron's Lessons for Managers». *Harvard Business School Working Knowledge*, 2004.

Monks, R. A., y Minow, N.: *Corporate Governance*. Londres, Blackwell Business, 2001.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico: *The OECD Principles of Corporate Governance*. París, OCDE, 2004.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico: «The OECD Principles of Corporate Governance explained». *OECD Observer*, agosto 2004, págs 1-8.

Pavlicevic, B.: *Good Governance: Challenge to Non-Profit Boards*. Johannesburg, The Liberty Life Foundation, 1998.

Radin, T. J.: «The effectiveness of global codes of conduct: role models that make sense». *Business and Society Review*, 2004, núm. 109, págs. 415-447.

Spear, R.: «Governance in Democratic Member-Based Organisations». *Annals of Public and Cooperative Economics*, 2004, núm. 7.

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance y Gee & Co. Ltd.: *The financial aspects of corporate governance*. Código Cadbury, 1992.

Typos, M. A., y Keefe, T. J.: «A Comprehensive Structure of Corporate Governance in Post-Enron Corporate America». *CPA Journal*, 2004.

World Business Council for Sustainable Development: *Issue Management Tool: Strategic challenges for business in the use of codes, standards and frameworks*. WBCSD, 2004.

Wright, R. E.: *History of Corporate Governance: The Importance of Stakeholder Activism*. Londres, Pickering & Chatto Publishers, 2004.

Libros y guías sobre el buen gobierno relacionados con las organizaciones de empleadores (y similares)

Boleat, M.	<i>Good Practice in Trade Association Governance</i> . Londres, Plaza, s.f.
De Silva	<i>Employers' organizations in Asia in the 21 century</i> . Ginebra, OIT, Oficina de Actividades para los Empleadores, 1996.
De Silva	<i>Managing an employers' organization and its changing role</i> . Ginebra, OIT, Oficina de Actividades para los Empleadores, 1992.
Gonzalez Marroquín	<i>Guía para la gerencia de organizaciones empresariales</i> . San José, Costa Rica, OIT, Oficina de Actividades para los Empleadores, 1997.
Parker	<i>Designing and developing more effective organizations</i> . Ginebra, OIT, Oficina de Actividades para los Empleadores, 2001.
Standaert, J. M.	<i>Governance of Employers' Organizations – practical guidelines</i> . Budapest, OIT, Oficina de Actividades para los Empleadores, 2004.
Strohmeyer, Pilgrim, Luetticken, Meier, Waesch y Arias	<i>Building the capacity of business membership organizations</i> . Washington, Banco Mundial y Medium Enterprise Department, s.f.

Organizaciones y sitios web de utilidad

La Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACTEMP)

www.ilo.org/actemp

La Oficina de Actividades para los Empleadores mantiene estrechos contactos con las organizaciones de empleadores en todos los Estados Miembros de la OIT. Lleva a cabo su labor desde las oficinas centrales de la OIT en Ginebra y a través de una red de especialistas en los equipos técnicos de esta organización en todo el mundo. Su función es facilitar el acceso a los recursos de la OIT para las organizaciones de empleadores, así como mantener informada a la Organización sobre los puntos de vista, inquietudes y prioridades de éstas. Además, promueve la cooperación internacional entre las organizaciones de empleadores y conduce un programa de actividades en todo el mundo.

ACTEMP constituye una puerta de acceso, a través de la cual los empleadores por medio de sus organizaciones nacionales pueden obtener la mejor información disponible sobre el desarrollo de los recursos humanos, las relaciones laborales, y una amplia serie de temas concernientes al empleo y al mercado laboral.

La Oficina también lleva a cabo un programa de cooperación técnica que presta ayuda a las organizaciones de empleadores en los países en desarrollo y en las economías en transición. Esta tarea se cumple, principalmente, a través de proyectos financiados con los fondos de asistencia para el desarrollo, que aportan las naciones donantes.

El sitio web de ACTEMP tiene enlaces con las organizaciones nacionales de empleadores de todos los Estados Miembros de la OIT.

La Organización Internacional de Empleadores (OIE)

www.ioe-emp.org

Desde su creación en 1920, la Organización Internacional de Empleadores ha sido reconocida como la única organización en el plano internacional que representa los intereses de la empresa en materia de políticas sociales y laborales. Está integrada por 139 organizaciones nacionales de empleadores, que representan a 134 países.

La misión de la OIE es promover y defender los intereses de los empleadores en los foros internacionales, particularmente en la Organización

Internacional del Trabajo, y con este fin trata de asegurar que las políticas internacionales, sociales y laborales, promuevan la viabilidad de las empresas y establezcan condiciones favorables al desarrollo empresarial y a la creación de empleo. Al mismo tiempo actúa como la Secretaría del Grupo de Empleadores en la Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT, en el Consejo de Administración de la OIT y en otras reuniones relacionadas con la OIT.

Para garantizar que la voz del empresariado se escucha en los planos nacional e internacional, la OIE participa activamente en la creación y capacitación de organizaciones representativas de los empleadores, particularmente en los países en desarrollo y en las economías en transición.

Center for International Private Enterprise (CIPE)

www.cipe.org

Este centro proporciona abundantes materiales sobre el desarrollo de la capacidad en las asociaciones empresariales.

Whatcom Council of Nonprofits (WCN)

www.wcnwebsite.org/practices/board

El principal objetivo del WCN es desarrollar la capacidad y las relaciones de las organizaciones, a fin de consolidar al sector de las sociedades sin fines de lucro.

International Corporate Governance Network (ICGN)

www.icgn.org/index.php

European Corporate Governance Institute (ECGI)

www.ecgi.org

El ECGI es una asociación científica internacional sin fines de lucro. Proporciona un foro para el debate y el diálogo entre los académicos, legisladores y profesionales; se concentra en los principales problemas que afectan al gobierno empresarial y promueve las prácticas más eficaces.

Banco Mundial

www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance

Este sitio posee una base de datos sobre el gobierno y enlaces específicos.

Sección 8

Un modelo para la Constitución de una organización de empleadores

A lo largo de esta guía, se han hecho referencias a la Constitución de las organizaciones de empleadores. Dicha constitución establece todos los reglamentos y requisitos importantes que se relacionan con el gobierno de la organización. No hay un solo formato para la constitución de una organización de empleadores, y la forma apropiada puede variar, de acuerdo con la ley nacional vigente en el país donde se encuentra la organización. En las páginas siguientes, se presenta un modelo exhaustivo que puede ayudar a crear una constitución desde el principio, reformar una constitución anticuada, o simplemente examinar las disposiciones constitucionales actuales, para verificar si cubren eficazmente los asuntos más importantes.

De todos modos, hay que tener en cuenta que las disposiciones del ejemplo utilizado no responden exactamente a todos los conceptos vertidos en el texto de esta guía. Una organización de empleadores necesita adaptar su constitución a sus circunstancias particulares, lo cual significa que no hay un modelo único que pueda servir para todas las organizaciones. El modelo que aquí se ofrece debe ser estudiado, no copiado.



PRÁCTICAS MÁS EFICACES

CONSTITUCIÓN Y REGLAMENTOS DE LA ASOCIACIÓN DE EMPLEADORES Y FABRICANTES XYZ, INC.

A continuación, se detallan los Estatutos de la Asociación de Empleadores y Fabricantes XYZ Inc. Estos Reglamentos, que han sido adoptados desde el 1º de abril de 1989, anulan todos los anteriores Estatutos de la Asociación de Empleadores ABC, Inc.

1. **RAZÓN SOCIAL**

La razón social o nombre de la organización será Asociación de Empleadores y Fabricantes XYZ Inc. Representará a los miembros con la marca XYZ, sin un calificativo geográfico cuando trabaje en cooperación con otras asociaciones regionales.

2. **DOMICILIO SOCIAL**

El domicilio social de la Asociación estará situado en la ciudad XYZ o en otro lugar que determinará el Consejo.

3. **OBJETIVOS**

Los objetivos por los cuales se establece la Asociación son:

- a) proporcionar una organización para ayudar a todas las empresas en el campo de las relaciones de empleo y temas asociados, la manufactura, el mejoramiento empresarial y el desarrollo económico;
- b) representar y promover los intereses de los empleadores en todos los asuntos relacionados con el empleo, y tratar de mejorar las relaciones entre empleadores y empleados;
- c) ayudar, aconsejar, representar y prestar servicios a los empleadores, y coordinar sus acciones en todas las cuestiones que afectan a las relaciones de empleo;
- d) representar y promover los intereses de los fabricantes, y ayudar, asesorar, representar y prestar servicios a los fabricantes en asuntos relacionados con la industria;
- e) promover, desarrollar y fortalecer a la organización de empleadores, a los fabricantes y a la empresa, y establecer un criterio común entre los empleadores, las organizaciones de empleadores, los fabricantes y la empresa en todos los problemas que afecten a las relaciones de empleo, a la industria y a la empresa;
- f) asegurar la promoción y representación adecuada de los intereses nacionales y más amplios de los empleadores, fabricantes y empresas; y desarrollar y promover los objetivos de las organizaciones nacionales que representan a los empleadores y/o fabricantes;

- g) formar a la opinión pública y promover la comprensión de los puntos de vista de los empleadores, los fabricantes y la empresa;
- h) ofrecer la más amplia gama posible de servicios a los miembros en todos los aspectos de las relaciones de empleo, la eficiencia operativa y otras necesidades asociadas;
- i) proporcionar a los miembros servicios de calidad, adecuados a sus objetivos previstos;
- j) mejorar el entorno económico y laboral en el que trabajan los miembros, para facilitar su crecimiento y el bienestar general;
- k) realizar todas estas acciones cuando sean o puedan ser concomitantes con el logro de todos o algunos de los objetivos por los cuales se ha establecido la Asociación;
- l) realizar otras acciones cuando el Consejo de la Asociación lo considere apropiado.

4. DEFINICIONES

- 4.1 En estos Reglamentos, a no ser que el contexto requiera otra cosa, las expresiones siguientes tendrán el significado que se indica en cada caso:

- **Asamblea anual.** Es una reunión anual general de la Asociación, convocada de acuerdo con el Reglamento 7.1.
- **(La) Asociación.** Es la Asociación de Empleadores y Fabricantes XYZ, Inc.
- **Asociación de Empleadores ABC, Inc.** Es la Asociación constituida conforme a la Ley de Sociedades Anónimas (1927), bajo el nombre de Asociación de Empleadores ABC, Inc.
- **Consejo.** Es el órgano rector de la Asociación, constituido de acuerdo con el Reglamento 8.
- **Miembro del Consejo.** Es un integrante del Consejo, designado conforme al Reglamento 8.1.
- **Fabricante y Fábrica.** Significa e incluye a cualquier empleador comprometido en la producción comercial y en la fabricación de bienes y productos mediante procesos industriales.
- **Grupo consultivo.** Significa un grupo formado, conforme a los Reglamentos, para representar un interés sectorial dentro de la Asociación.
- **Ejecutivo Principal.** Es el consejero delegado (CEO) de la Asociación, designado de acuerdo con el Reglamento 13.1.
- **Junta Directiva.** Es la Junta de directores de la Asociación, constituida de acuerdo con el Reglamento 9.
- **Miembro de la Junta Directiva.** Es un integrante de la Junta de directores, constituida de acuerdo con el Reglamento 9.
- **Miembro general.** Es un miembro de la Asociación, que responde a los criterios establecidos en el Reglamento 5.1.
- **Miembro colectivo.** Es un miembro de la Asociación, que responde a los criterios establecidos en el Reglamento 5.5.
- **Miembro vitalicio.** Es un miembro de la Asociación, que responde a los criterios establecidos en el Reglamento 5.4; y también se aplica a los miembros vitalicios de la Asociación de Empleadores ABC Inc., y de la Asociación de Fabricantes ABC Inc., en la fecha de la primera asamblea anual de la Asociación de Empleadores y Fabricantes XYZ Inc.
- **Miembro.** Significa un miembro general, un miembro colectivo y un miembro vitalicio.
- **Organización representativa nacional.** Es la organización establecida para representar colectivamente los intereses nacionales de los empleadores y/o fabricantes.
- **Presidente.** Es la máxima autoridad de la Asociación, elegida de acuerdo con el Reglamento 8.3.
- **Presidente saliente.** Se aplica al que ha dejado de desempeñar el cargo y acaba de ser sustituido por otro, de acuerdo con el Reglamento 8.3(b).
- **Registro de miembros.** Es la lista de miembros de la Asociación, que se lleva a cabo de acuerdo con el Reglamento 14.3.
- **Representante del miembro.** Puede ser un director o empleado de un miembro general.
- **Reunión general.** Puede significar tanto una asamblea, como una reunión general especial.
- **Reunión general especial.** Es una reunión general de la Asociación, que se lleva a cabo de acuerdo con el Reglamento 7.2.
- **Sucursal.** Es una organización dependiente de la Asociación, y establecida de acuerdo con el Reglamento 6.1.
- **Comité Ejecutivo de la Sucursal.** Es el comité elegido conforme al Reglamento 6.3 para supervisar las operaciones de la Sucursal.
- **Miembro de la sucursal.** Es un miembro general o colectivo que negocia en el área geográfica que cubre la sucursal.
- **Vicepresidente.** Es el vicepresidente de la Asociación, designado conforme al Reglamento 8.1.
- **Viejos Reglamentos.** Son los reglamentos de la Asociación de Empleadores ABC, Inc.

5. **AFILIACIÓN**

5.1 ***Afiliación general:***

- a) La afiliación general está abierta a cualquier organización: un empleador, un propietario de empresa o un fabricante.
- b) El candidato será admitido como miembro general si:
 - i) ha presentado una solicitud a la Asociación proporcionando la información que puede requerir el Consejo;
 - ii) acepta cumplir con los Reglamentos de la Asociación;
 - iii) acepta abonar la suscripción anual y cualquier honorario de ingreso determinado por el Reglamento 5.6 y otros pagos por servicios o productos;
- c) Cada miembro general está obligado a pagar los honorarios, y todas las suscripciones anuales y especiales determinadas en el Reglamento 5.6.
- d) Cada año, en una fecha determinada por el Consejo, el miembro general proporcionará a la Asociación la información que el Consejo considere necesaria para el cálculo de las suscripciones adeudadas.
- e) En el caso de que un miembro general no presente la información requerida para calcular su suscripción, ésta se evaluará usando la información proporcionada por ese miembro en un año anterior.
- f) Desde la fecha en que se adopten estos reglamentos, todos los miembros de la Asociación de Fabricantes ABC serán considerados miembros generales y tendrán derecho a participar en todas las actividades de la Asociación, incluso en la primera Asamblea anual según el Reglamento 7.1, como si hubieran sido admitidos como miembros de la Asociación de acuerdo con el Reglamento 5.1.

5.2 ***Renuncias:***

- a) Cualquier miembro que desee renunciar a la afiliación deberá entregar al Ejecutivo Principal una notificación de su renuncia firmada personalmente o por un agente debidamente autorizado.
- b) Ninguna renuncia será efectiva hasta que el miembro renunciante haya pagado todas las suscripciones anuales, los honorarios y las suscripciones especiales u otras sumas adeudadas.

- c) Cualquier miembro que no haya cumplido con el pago de todas las suscripciones o contribuciones adeudadas, dentro de los 12 meses después de la fecha en que contrajo la deuda, será considerado insolvente y la afiliación puede ser anulada por resolución del Consejo.
- d) Los miembros renunciantes o incumplidores no tendrán ningún interés o derecho sobre los fondos de la Asociación.

5.3 ***Limitación de la responsabilidad:***

Los miembros generales, los miembros vitalicios y los miembros colectivos no son socios y, por lo tanto, no son colectiva ni individualmente responsables entre sí, a pesar de los Reglamentos o Estatutos.

5.4 ***Afiliación vitalicia:***

- a) La afiliación vitalicia se puede conceder a cualquier persona, en reconocimiento por sus servicios y contribuciones especiales a la Asociación.
- b) Los miembros vitalicios serán recomendados por el Consejo y elegidos en cualquier reunión general de la Asociación.
- c) Esta concesión se hará mediante la votación de no menos de $\frac{3}{4}$ de los miembros presentes en cualquier reunión general de la Asociación.
- d) No se harán más de dos concesiones de afiliación vitalicia en cada año.
- e) Los miembros vitalicios tendrán derecho a todos los privilegios de la Asociación (incluso el derecho a votar en cualquier elección de autoridades) o en cualquier otro asunto, pero no estará obligado a abonar ninguna suscripción.

5.5 ***Afiliación colectiva:***

- a) La afiliación colectiva se puede otorgar a las asociaciones industriales y profesionales o a otros grupos de empleadores/fabricantes, cuando el Consejo considere que este convenio puede ser de beneficio mutuo para la Asociación y para el grupo.
- b) La afiliación colectiva dará derecho al grupo a recibir el asesoramiento y la información pertinente para sus miembros.
- c) Las condiciones, suscripciones y honorarios de cada afiliación colectiva serán establecidos por el Consejo en forma anual, teniendo en cuenta el tipo de organización, su composición y el nivel de servicios que se prestarán.

- d) La afiliación colectiva no faculta a los miembros individuales del grupo a tener acceso a los servicios de la Asociación, salvo los acordados en el convenio con el grupo.

5.6 **Suscripciones, honorarios y otros pagos:**

- a) El Consejo determinará por resolución todos los honorarios de ingreso y las suscripciones anuales que cada miembro general o colectivo deberá pagar. Todas las suscripciones anuales se podrán abonar el primer día del ejercicio financiero o en otra fecha que determine el Consejo.
- b) En cualquier momento, la Asociación puede pedir a sus miembros una suscripción especial para responder a las necesidades de financiación especiales de la Asociación. La resolución que adopte dicha medida deberá ser aprobada por tres cuartos de los miembros presentes en una reunión general especial. La suma total de la suscripción especial que pagará cada miembro no debería superar, en ningún ejercicio financiero, la cantidad que abona ese miembro como suscripción anual para el mismo año.
- c) En caso de que un miembro tenga sucursales o compañías subsidiarias que requieran servicios, a través de otro miembro de la Organización representativa nacional, el Consejo puede disponer que dichos servicios sean cobrados a través de las suscripciones y honorarios del miembro, en nombre de los otros miembros de la Organización Representativa Nacional.
- d) El Consejo puede delegar en el Ejecutivo Principal la autoridad para determinar las suscripciones, honorarios y pagos por servicios y productos no cubiertos por las suscripciones anuales.

5.7 **Mora en las suscripciones, honorarios y pagos:**

- a) La falta de pago de cualquier suscripción, honorario u otro gasto, en el plazo de tres meses a partir del vencimiento de la deuda, puede resultar en la suspensión de todos los servicios de la Asociación al miembro moroso, incluyendo el derecho a votar en cualquier reunión general. Esta suspensión no eximirá al miembro de la responsabilidad de pagar los honorarios, suscripciones y otros pagos adeudados. Si los pagos se hacen antes del fin del ejercicio financiero, la suspensión se levantará y los servicios se reanudarán después de la fecha de pago.
- b) El Consejo puede autorizar una acción legal para recuperar cualquier suma adeudada a la Asociación, que ha quedado impaga durante tres meses, desde la fecha de vencimiento.

6. **SUCURSALES**

- 6.1 El Consejo puede establecer una sucursal en cualquier ciudad o población, o en una zona geográfica designada, si en su opinión hay suficientes intereses comunes entre los miembros generales para mantener la eficacia operativa de dicha sucursal.
- 6.2 El Consejo proporcionará a la Sucursal los estatutos y reglamentos que definen la función, las operaciones y el área geográfica de la misma.
- 6.3 La Sucursal elegirá un comité entre sus miembros, de acuerdo con sus reglamentos internos.
- 6.4 Cada sucursal tendrá derecho a elegir un representante para el Consejo.
- 6.5 El Consejo puede anular las operaciones de cualquier sucursal si considera que:
 - a) la eficacia operativa de la Sucursal ha disminuido; o
 - b) la sucursal ha estado comprometida en actividades perjudiciales para la Asociación; o
 - c) es deseable en interés de la Asociación.

Antes de la disolución de cualquier Sucursal, ésta se debe notificar a todos sus miembros con 28 días de anticipación.

7. **REUNIONES GENERALES**

7.1 **Asamblea anual:**

- a) Según lo estipulado en el Reglamento 7.1(d), la Asamblea anual tendrá lugar en un plazo de 6 meses a partir del fin de cada ejercicio financiero. El Consejo determinará el momento y lugar en que se llevará a cabo.
- b) En el orden del día de la Asamblea anual se debería incluir el Informe anual y los Estados financieros, la elección del nuevo Consejo, la designación de un auditor para el año siguiente y la discusión de otros asuntos especiales, como lo especificará el Consejo en la convocatoria a la Asamblea anual.
- c) La Asamblea anual elegirá hasta 19 miembros del Consejo.
- d) La primera Asamblea anual se llevará a cabo cuando la Asociación de Empleadores ABC Inc. resuelva en su Asamblea anual (convocada de acuerdo con el Reglamento 18) anular los viejos reglamentos y adoptar este Estatuto.
- e) El tema principal de la primera Asamblea anual, establecida de acuerdo con el Reglamento 71.(d), será la elección del nuevo Consejo que cumplirá sus funciones hasta la próxima Asamblea anual.

- f) Se dará suficiente información sobre la primera Asamblea anual, si la Asociación de Empleadores ABC, Inc. ha cumplido con los requisitos de información que exigen los Reglamentos, siempre que no haya ningún requerimiento de información para los miembros de la Asociación de Fabricantes ABC, Inc., considerados miembros generales de la Asociación, de acuerdo con el Reglamento 5.1(f).

7.2 Reunión general especial:

- a) Todas las reuniones generales, excepto la Asamblea anual, se denominarán reuniones generales especiales.
- b) El Ejecutivo Principal o (en su ausencia) el Presidente tendrán la autoridad para convocar a una Reunión general especial, en las situaciones siguientes:
- i) cuando el Consejo considere necesario discutir algún tema de interés para la Asociación; o
 - ii) cuando alguno de los cien (100) miembros generales de la Asociación así lo solicite por escrito.
- c) Si el Ejecutivo Principal o el Presidente no convocan la reunión solicitada, dentro de un periodo de 28 días después de recibir la solicitud, los cien (100) miembros generales pueden convocarla, y todos los costos de dicha reunión serán pagados con los fondos de la Asociación.

7.3 Notificaciones:

- a) Con la excepción de las reuniones generales especiales convocadas por solicitud, de acuerdo con el Reglamento 7.2(c), todos los miembros deberían recibir una notificación, al menos 14 días antes de cada asamblea anual y de cada reunión general especial, donde se especifique la fecha, el lugar y el temario de la reunión.
- b) Todas las notificaciones necesarias serán debidamente entregadas si se envían por carta a la dirección postal de los miembros, o por correo electrónico a sus direcciones registradas en la base de datos de los miembros.

7.4 Quórum:

Para que haya quórum, en cualquier reunión general de la Asociación, se requiere la presencia de treinta (30) miembros representados en persona.

7.5 Derecho a votar:

- a) Cada miembro general y cada miembro vitalicio tendrá derecho a votar en todas las reuniones generales, si está presente.
- b) En una votación con las manos levantadas, cada miembro representado estará facultado para emitir un voto.
- c) Cuando la votación se haga mediante papeletas:
- i) cada miembro general tendrá derecho a un voto;
 - ii) cada miembro vitalicio tendrá derecho a un voto.
- d) En todas las reuniones generales, la votación estará determinada por una mayoría de miembros presentes que levanten la mano, a no ser que la mayoría de esos miembros exijan una votación con papeletas.
- e) No se admitirán delegados o sustitutos.
- f) Cualquier miembro general que se encuentre en mora durante tres meses o más en el pago de la suscripción anual estará descalificado para votar o participar en las reuniones generales.
- g) Sólo un representante de un miembro general puede votar en cualquier reunión general.

8. CONSEJO¹

8.1 Composición del Consejo:

- a) El Consejo estará compuesto por no menos de diez (10) ni más de diecinueve (19) miembros generales o vitalicios de la Asociación, además de los representantes de la sucursal elegidos de acuerdo con el Reglamento 6.4.
- b) El Consejo elegirá al presidente y a los dos (2) vicepresidentes.
- c) El presidente saliente será un miembro *ex officio* del Consejo.
- d) El Ejecutivo Principal tendrá derecho a asistir a las reuniones del Consejo.
- e) El Consejo tendrá la autoridad para elegir por votación a los miembros, cuando lo considere apropiado.

¹ Las funciones del Consejo pueden ser llevadas a cabo por la Junta, como se indicó en la Sección 3.

8.2 Elección:

- a) Para presentarse a las elecciones del Consejo, cada candidato representante de un miembro general o vitalicio, debe ser propuesto al menos por dos (2) miembros generales. Ningún representante de un miembro general se presentará a elección hasta que dicho miembro haya pagado todas las suscripciones y honorarios debidos a la Asociación.
- b) Las propuestas para la elección del Consejo se comunicarán al Ejecutivo Principal siete (7) días antes de la fecha de la Asamblea anual.
- c) Las propuestas para el Consejo se harán en la forma establecida e incluirán el nombre completo del candidato, el miembro general al que representa, la industria en la que trabaja el candidato, y la función que desempeña dentro de la organización o empresa.
- d) Los miembros del Consejo se elegirán en una votación con las manos, a no ser que la mayoría de los miembros presentes en la reunión exija una votación con papeletas.
- e) Cada miembro del Consejo ejercerá sus funciones durante un periodo de un año, a partir de la fecha de la Asamblea anual en la cual fue elegido.
- f) Cada miembro del Consejo debe retirarse en la fecha de la siguiente Asamblea anual. Todos los miembros retirados del Consejo pueden ser reelegidos y, si lo son, iniciarán un nuevo periodo de gestión.

8.3 Presidente:

- a) Un presidente será elegido por los miembros del Consejo, ejercerá sus funciones durante un año, y podrá ser candidato para la reelección.
- b) El presidente saliente ocupará la oficina del presidente inmediato anterior durante un año, siempre que el grupo al que representa siga siendo miembro general de la Asociación.
- c) El presidente deberá:
 - i) presidir todas las reuniones generales, las reuniones del Consejo y otras reuniones de la Asociación, cuando está presente;
 - ii) firmar las actas de las reuniones;
 - iii) generalmente, dirigir las reuniones;
 - iv) emitir un voto de calidad, en caso de empate de votos.
- d) En ausencia del presidente, un vicepresidente podrá ejercer su autoridad, en todos los aspectos. En ausencia del presidente y de ambos vicepresidentes, el Consejo elegirá un sustituto entre los miembros presentes, que interinamente ejercerá todos los poderes del presidente.

8.4 Vacantes:

- a) Cuando un miembro del Consejo renuncia o fallece, o un puesto del Consejo queda vacante por otras razones durante el periodo de un miembro, se considera que se ha producido una vacante temporal. A no ser que se disponga de otro modo, la carta de renuncia de un miembro del consejo tendrá efecto 30 días después de la fecha de emisión.
- b) Se considera que un miembro del Consejo tiene que renunciar a su puesto sin otra notificación, cuando:
 - i) deja de ser representante del miembro general o;
 - ii) es representante de un miembro general que ha renunciado o a sido suspendido, de acuerdo con el Reglamento 16.3, o expulsado de la Asociación o;
 - iii) no ha asistido a tres reuniones consecutivas del Consejo, sin haber pedido permiso ni haber dado una razón de su ausencia, que el Consejo considere adecuada.
- c) Teniendo en cuenta la distribución geográfica de los afiliados y la representación de todas las ocupaciones, industrias o secciones de dichas ocupaciones e industrias comprendidas dentro de la Asociación, el Consejo puede designar un representante de un miembro general para cubrir la vacante durante el tiempo que queda hasta que termine el periodo.

8.5 Quórum :

Para que haya quórum en una reunión del Consejo, deben estar presentes más del 50 por ciento de los miembros actuales como en la fecha de cada reunión.

8.6 Poderes del Consejo:

El Consejo tendrá el poder de dirigir y controlar a la Asociación, y desempeñar las funciones asignadas por estos Reglamentos, incluyendo el poder para:

- a) determinar las políticas de la Asociación;
- b) establecer y disolver las sucursales, de acuerdo con el Reglamento 6;
- c) controlar los fondos de la Asociación para promover los objetivos establecidos en el Reglamento 3;
- d) invertir dinero en bienes inmuebles o personales, o pedir dinero prestado por medio de hipotecas, pagarés u otro documento, con la garantía de cualquier propiedad de la Asociación;

- e) recibir, considerar, aceptar o rechazar las solicitudes para la afiliación general, de acuerdo con el Reglamento 5.1(b) o para la afiliación colectiva, conforme al Reglamento 5.5;
- f) aplicar medidas disciplinarias a los miembros, de acuerdo con el Reglamento 16;
- g) formar compañías subsidiarias de responsabilidad limitada, asociaciones o empresas mixtas, que pertenezcan total o parcialmente a la Asociación, para llevar a cabo actividades que el Consejo considera que pueden ser administradas más eficazmente por entidades separadas;
- h) ofrecer acuerdos de servicios especiales a individuos o grupos de empleadores, fabricantes o empresas, e incluso a compañías extranjeras;
- i) establecer o disolver un Comité especial, delegar funciones en un Comité especial o dejarlas sin efecto, de acuerdo con el Reglamento 12;
- j) afiliarse o cesar la afiliación a una Organización Representativa Nacional, de acuerdo con el Reglamento 15, con la mayoría de votos (tres cuartos) del Consejo;
- k) designar miembros de la Asociación en cualquier grupo consultivo, conforme a los reglamentos que rigen la incorporación a ese grupo consultivo.

El Consejo puede llevar a cabo, gestionar o ejecutar otros actos o asuntos que, en su opinión, pueden ser necesarios o convenientes para promover los intereses o las políticas de la Asociación, a condición que, en ninguna circunstancia, los fondos o activos de la Asociación sean asignados a uno o varios de sus miembros.

9. JUNTA DIRECTIVA

- a) El Consejo designará una Junta Directiva, que comprende al Presidente, los Vicepresidentes, el Ejecutivo Principal y otros cuatro miembros del Consejo.
- b) El Consejo delegará en la Junta Directiva sus poderes relativos a los asuntos financieros, presupuestarios y administrativos, incluyendo la designación del Ejecutivo Principal, si la Junta lo considera apropiado.
- c) La Junta Directiva tendrá autoridad para elegir por votación a sus miembros, si se considera apropiado.
- d) Cuatro (4) miembros de la Junta formarán un quórum (excluido al Ejecutivo Principal), siempre que incluyan al Presidente o a un vicepresidente.

10. GRUPOS CONSULTIVOS

- a) En cualquier reunión general, la Asociación puede establecer grupos consultivos, con una mayoría de votos de tres cuartos de los miembros representados. Cuando decida crear un grupo consultivo, la Asociación debe establecer:
 - i) los objetivos por los cuales se crea ese grupo, y
 - ii) la composición del grupo consultivo.
- b) Cualquier grupo consultivo establecido de acuerdo con este Reglamento debe cumplir con los estatutos y objetivos de la Asociación.
- c) Si la asociación decide establecer un grupo consultivo conforme a este Reglamento, debe introducir una enmienda en los estatutos, de acuerdo con el Reglamento 18 para la creación de un grupo consultivo. Dicha enmienda incluirá los objetivos y composición del grupo.
- d) Cualquier grupo consultivo establecido conforme a estos Reglamentos (incluido el Grupo de Acción de la Industria, instituido de acuerdo con el Reglamento 11) puede decidir por una mayoría de tres cuartos de votos que el grupo sea disuelto, y la Asociación tendrá que aceptar esta decisión e introducir la enmienda correspondiente en los Reglamentos.
- e) Cualquier grupo consultivo establecido conforme a estos Reglamentos (incluido el Grupo de Acción de la Industria, instituido de acuerdo con el Reglamento 11) formulará, junto con el Consejo, una estrategia que comprenda el marco político dentro del cual funcionará dicho grupo.

La estrategia del grupo consultivo debe ser coherente con la política de la Asociación determinada por el Consejo, de acuerdo con el Reglamento 8.6(a).

11. GRUPO DE ACCIÓN DE LA INDUSTRIA

- 11.1 Dentro de la Asociación habrá un Grupo de Acción de la Industria que actuará como:
 - a) un grupo consultivo a los fines de estos Reglamentos, y
 - b) se formará con el propósito de representar los intereses de los fabricantes que son miembros de la Asociación.
- 11.2 El Grupo de Acción de la Industria estará integrado por:
 - a) aquellos miembros del Consejo que son fabricantes («Consejo de fabricantes»); y

- b) otros miembros de la Asociación que son industriales propuestos por el Consejo de fabricantes y asignados al Grupo de Acción de la Industria por una decisión de la mayoría del Consejo; y
- c) el Presidente, Vicepresidentes y Ejecutivo Principal de la Asociación.

11.3 El Presidente, los Vicepresidentes y el Ejecutivo Principal de la Asociación son miembros *ex officio* del Grupo de Acción de la Industria.

11.4 Los objetivos del Grupo de Acción de la Industria serán:

- a) promover, ayudar, alentar, desarrollar y proteger a las industrias fabriles nacionales y locales;
- b) desarrollar políticas e iniciar actividades apropiadas en todos los asuntos de interés específico para el sector industrial;
- c) representar al sector industrial en los asuntos de interés específico para los fabricantes, y actuar como un portavoz del sector;
- d) hacer otras cosas que puedan parecer necesarias, deseables o conducentes al logro de todos o algunos de los objetivos mencionados.

11.5 De acuerdo con los objetivos expuestos en el Reglamento 11.4, el Grupo de Acción de la Industria garantizará el cumplimiento de los Reglamentos y Objetivos de la Asociación.

11.6 Conforme a estos Reglamentos, el Grupo de Acción de la Industria puede regularizar su propio procedimiento.

12. COMITÉS ESPECIALES

- a) El Consejo puede establecer y disolver los Comités especiales, con el propósito de investigar y/o tomar medidas sobre algunos de los asuntos relacionados con los objetivos u operaciones de la Asociación.
- b) El Consejo puede designar Comités especiales para tratar algunos asuntos concernientes a los objetivos de la Asociación.
- c) El Presidente, los Vicepresidentes y el Ejecutivo Principal tendrán derecho a participar como miembros *ex officio* en estos Comités especiales.
- d) Los Comités especiales no incurrirán en gastos, sin la autorización previa del Consejo.

13. EJECUTIVO PRINCIPAL

- a) Por recomendación de la Junta Directiva, el Consejo designará a un Ejecutivo Principal o Consejero Delegado (CEO), cuyo salario y condiciones de servicio se pueden determinar de cuando en cuando.

- b) El Ejecutivo Principal también actuará como secretario y tesorero de la Asociación, y será responsable ante el Consejo en todos los aspectos.

- c) El Ejecutivo Principal designará a otros miembros del equipo, que puedan ser necesarios para la gestión eficiente de las operaciones de la Asociación.

14. DIRECCIÓN

14.1 Finanzas:

- a) El Consejo determinará periódicamente el ejercicio financiero de la Asociación.
- b) Todas las sumas abonadas en concepto de suscripciones anuales, honorarios u otros gastos, serán percibidas por el Ejecutivo Principal, quien depositará la suma en el banco que ocasionalmente proponga el Consejo. Los nombres de las cuentas deben incluir las palabras «Asociación de Empleadores y Fabricantes XYZ, Inc.». Estos fondos estarán completamente a disposición del Consejo para otros objetivos de la Asociación o para responder a las obligaciones contractuales, a través de las cuales se obtuvieron dichos fondos.
- c) El Consejo autorizará al Ejecutivo Principal, o a otra persona por él designada, a firmar y entregar cheques sobre las cuentas mencionadas, o a pagar sumas autorizadas por la Asociación; pero estos cheques serán firmados o endosados de tal manera que el Consejo pueda supervisarlos de cuando en cuando.
- d) El Ejecutivo Principal llevará un registro financiero de la Asociación, bajo la supervisión del Consejo
- e) El auditor de la Asociación, designado en la Asamblea anual, examinará las cuentas de la organización una vez cada año. Cualquier miembro del Instituto de Peritos Contables puede ser elegido como auditor. Si por alguna razón, el puesto de auditor quedara vacante durante el año, el Consejo la cubrirá y el auditor así designado se ocupará del balance del periodo del auditor cuyo puesto ha sido cubierto. El Consejo negociará los honorarios que se pagarán al auditor.

14.2 Sello:

- a) Habrá un sello de la organización que debe contener las palabras «Sello Común de la Asociación de empleadores y Fabricantes XYZ, Inc.».
- b) El sello de la Asociación, cuya custodia estará a cargo del Ejecutivo Principal, se aplicará a todos los documentos necesarios, en presencia de al menos un miembro de la Junta Directiva y el Ejecutivo Principal, o de dos miembros de dicha junta.

- c) El sello puede ser modificado o renovado en cualquier reunión general de la Asociación, mediante una votación de no menos de $\frac{3}{4}$ de los miembros presentes.
- d) El Ejecutivo Principal llevará un registro del uso del sello e informará sobre su uso en las reuniones de la Junta Directiva.

14.3 **Base de datos de los miembros:**

La Asociación tendrá una base de datos de los miembros, que muestre sus nombres y la última dirección postal y/o electrónica conocida. Esta base de datos se mantendrá actualizada.

15. **ORGANIZACIONES REPRESENTATIVAS NACIONALES**

- 15.1 La Asociación estará afiliada a la Organización Representativa Nacional de Empleadores, de acuerdo con el Reglamento 8.6(j).
- 15.2 La Asociación estará afiliada a la Organización Representativa Nacional de Fabricantes, de acuerdo con el Reglamento 8.6(j).

16. **PODERES DISCIPLINARIOS**

- 16.1 El Consejo tendrá el poder de tomar medidas disciplinarias con cualquiera de los miembros de la Asociación.
- 16.2 Podrá ejercer estos poderes si un miembro:
 - a) ha contravenido algún Reglamento, ordenanza o norma de la Asociación;
 - b) ha desacreditado o desprestigiado a la Asociación;
 - c) es culpable de una conducta impropia con un miembro de la Asociación;
 - d) está comprometido en una actividad empresarial que puede conducir a un conflicto de intereses con los objetivos de la Asociación.

16.3 **Medidas disciplinarias:**

Las medidas disciplinarias que se pueden imponer, de acuerdo con el Reglamento 16, son:

- a) reprimenda;
- b) suspensión interina en espera de la audiencia de los cargos;
- c) suspensión;
- d) expulsión.

16.4 **Procedimiento disciplinario:**

- a) El Consejo notificará al miembro no menos de 28 días antes de la audiencia de los cargos, de acuerdo con el Reglamento 16.2.
- b) El miembro puede responder a los cargos por escrito o presentarse personalmente ante el Consejo. Si el miembro decide presentarse para responder a los cargos no menos de tres días antes de la audiencia, se le enviará una notificación con los detalles de los temas en discusión.
- c) El Consejo conducirá la audiencia de un modo informal, pero ofrecerá a cada una de las partes la oportunidad de ser oída.
- d) El Consejo no estará limitado por ninguna regla de evidencia.
- e) La decisión del Consejo será ratificada por el voto de una mayoría de los miembros presentes, y la votación será concluyente en todos los aspectos.

16.5 **Suspensión interina:**

Antes o durante la audiencia, el Consejo puede ordenar una suspensión interina, cuando se considere que el cargo es suficientemente serio para tomar esa medida, o es en interés de la Asociación o de sus miembros.

16.6 **Suspensión:**

- a) Después de la imposición de una medida de suspensión, de acuerdo con el Reglamento 16.3(b) y (c), el miembro (mientras siga figurando en el Registro de Miembros) no estará facultado para ejercer ninguno de los derechos y privilegios de la afiliación durante el periodo de suspensión, excepto aquellos derechos contemplados en el Reglamento 19.
- b) Después de haber expirado el periodo de suspensión, el miembro recuperará sus derechos y privilegios de afiliación.

16.7 **Expulsión:**

- a) En caso de expulsión, el miembro deberá pagar todas las suscripciones, honorarios y otros gastos adeudados a la Asociación.
- b) Tras la expulsión, el miembro será borrado del Registro de Miembros y no estará facultado para ejercer ningún derecho o privilegio de afiliación; tampoco aquellos contemplados en el Reglamento 19.
- c) Cualquier miembro expulsado puede solicitar la readmisión tras la expiración de un periodo de doce (meses), desde la fecha en que se hizo efectiva la expulsión. El Consejo puede aceptar o rechazar la solicitud, e imponer los términos y condiciones que considere justos.

17. REGLAMENTOS DE LA ASOCIACIÓN

Todos los miembros tienen derecho a poseer una copia de los Reglamentos de la Asociación.

18. ENMIENDA DE LOS REGLAMENTOS

Los Reglamentos de la Asociación se pueden revisar, anular o enmendar en cualquier reunión general, con el voto de la mayoría (tres cuartos) de los miembros representados.

19. INTERPRETACIÓN DE LOS REGLAMENTOS

Si surge alguna duda en cuanto a la interpretación correcta de estos Reglamentos, la decisión del Consejo será definitiva y concluyente, siempre que tal decisión sea registrada en el Libro de Actas de la Asociación.

20. LIQUIDACIÓN O DISOLUCIÓN

- 20.1 La asociación puede ser disuelta mediante resoluciones aprobadas por una mayoría (tres cuartos) de los miembros presentes en la reunión general, convocada de acuerdo con el Artículo 31 de la Ley de Sociedades Anónimas (1927).

- 20.2 La votación se hará mediante papeletas.

- 20.3 Si en algún momento, el jefe del Registro de Sociedades Anónimas ordena la liquidación o disolución de la Asociación, las personas designadas como liquidadores deberán retener los ingresos netos que surjan de la venta y liquidación de los bienes inmuebles de la Asociación, después del pago de las deudas, obligaciones y compromisos de la Asociación, y de todos los costos y gastos conectados con esa liquidación o disolución. Estos ingresos serán distribuidos entre los actuales miembros, en partes equivalentes a la suscripción de cada miembro en relación con el ingreso total de suscripciones durante el ejercicio financiero, en el cual se dispuso la disolución.

La distribución a los miembros estará sujeta a la deducción de cualquier deuda del miembro con la Asociación por gastos o suscripciones impagas.

Una organización de empleadores eficaz

Guía I Buen gobierno

Guía II Estrategia

Guía III Cabildeo

Guía IV Generación de ingresos

Este conjunto de guías titulado “**Una organización de empleadores eficaz**” ha sido creado para ayudar a los directivos, ejecutivos y gerentes de organizaciones de empleadores a crear y administrar tales organizaciones de forma más estratégica y eficaz.

Sus destinatarios principales son los encargados de establecer, crear y gestionar organizaciones nacionales de empleadores en los países en vías de desarrollo y en las economías en transición. No obstante, también proporcionará abundantes consejos a las organizaciones sectoriales y regionales creadas para representar y defender los intereses de los empleadores; y ayudará a gestionar las organizaciones nacionales de empleadores en los países desarrollados.

Ello sucederá especialmente en el caso de las organizaciones que estén considerando o llevando a cabo una revisión estratégica de su forma de funcionamiento.



ISBN: 92-2-317399-X



9 789223 173999

Oficina de Actividades para los Empleadores
Oficina Internacional del Trabajo
CH-1211 Ginebra 22
Suiza
Fax: (+41 22) 799 8948
Correo electrónico: actemp@ilo.org