

# APUNTES ACERCA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

**M. Sc. Giovanne Varona Franco<sup>1</sup>, Dr. C. Alberto Medina León<sup>2</sup>, Dr. C. Dianelys Nogueira Rivera<sup>3</sup>.**

*1. Programa de doctorado de la Universidad de Tangamanga, San Luis Potosí, México.  
[g.varona.f@gmail.com](mailto:g.varona.f@gmail.com)*

*2. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [alberto.medina@umcc.cu](mailto:alberto.medina@umcc.cu)*

*3. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [dianelys.nogueira@umcc.cu](mailto:dianelys.nogueira@umcc.cu)*

## Resumen

Se propone un estudio teórico acerca del concepto, evolución y particularidades del Gobierno Corporativo. El método empleado consistió en la revisión de literatura actualizada sobre el tema y la realización posterior del método de análisis y síntesis. El objetivo del trabajo es sentar las bases preliminares para determinar las invariantes necesarias que permitan diagnosticar la capacidad de las organizaciones para implementar el gobierno corporativo y, de igual manera, emplearse en evaluar el deseo de implementar esta herramienta por parte de los emprendedores de pequeñas y medianas empresas familiares.

***Palabras claves:*** Gobierno Corporativo, PyMES

---

## Introducción

Un estudio realizado por (Vivas Crisol *et al.*, 2012) realizado sobre la base de un estudio bibliométrico de 338 artículos científicos obtenidos de la base de datos ISI *Web of Science* en el período de 1992 hasta 2010 reconoce que a mediados de los años setenta (Jensen y Meckling, 1976) intentan dar respuesta a una pregunta al analizar el gobierno de las empresas: cuando la propiedad y el control de una compañía no coinciden ¿cómo conseguir minimizar los conflictos de interés que se plantean entre los propietarios y los administradores? Esta pregunta, que a finales de los años setenta quedaba limitada a la relación entre los directores de las compañías y sus accionistas, se amplió sustancialmente durante la década de los noventa, con la incorporación de otros grupos de interés que también se podían ver afectados por dichos conflictos.

La problemática anterior da origen a una línea de investigación en finanzas corporativas conocida como “Gobierno Corporativo” en la que es probablemente una de las definiciones más citadas para explicar el concepto resulta la de (Shleifer y Vishny, 1997) que lo presentan como “todo aquello que permite a los suministradores de recursos financieros de las empresas asegurarse un rendimiento a su inversión”.

Su surgimiento y desarrollo se vincula a los EEUU y no resulta hasta la década de los años 90 que se generalice a otros países como posible respuesta a los continuos escándalos financieros. El Gobierno Corporativo es objeto de un controvertido debate en derecho y economía. La literatura creada es parte ya de diversas disciplinas e imposible ignorar su expansión hacia otras. El Gobierno Corporativo es de gran importancia en la práctica, en particular, para las sociedades inscritas en la bolsa de valores, pero también para los bancos y otras instituciones financieras, asociaciones industriales, organismos de regulación y órganos legislativos. Se reconoce su existencia en todos los países industrializados de Europa y el mundo, y en especial en Alemania (Hopt, 2012).

De igual manera, la importancia del Gobierno Corporativo (Pelayo Maciel y Sanchez Gutierrez, 2013) es reconocida en el ámbito de la literatura de gestión estratégica desde los finales de la década del 90. A su vez, que aún en el 2008 resultan escasos los estudios realizados sobre el tema para México y Colombia y, los realizados, se basan en aspectos acerca de: la concentración entre la propiedad y el control de las empresas, el tipo de propietario más común (la familia) y el tipo de estructura de control que las caracteriza (piramidal). De igual forma, (Rodrigues Machado, 2015), reconoce que en tiempo tan cercano, en Portugal y para el turismo, aún se mantienen escasas las investigaciones a pesar de que el marco legal existente lo apoya.

## Desarrollo

El gobierno corporativo posee como objetivos proponer fórmulas organizativas robustas, eficientes y aptas para asegurar la profesionalización de la gestión, la doble fiscalización (pública y privada), maximizar el desempeño y hacer cumplir los intereses públicos en la realización del objeto social. Por tanto, se basa en principios importantes como la prestación de información anual a la gobernación, deberes de lealtad y cuidado en la administración, doble fiscalización, transparencia de los procesos, entrega de incentivos por buen desempeño y control por parte de los titulares de las organizaciones.

La premisa básica del Gobierno Corporativo pretende ir más allá de la protección de los accionistas y los trabajadores, conlleva a una mejora en el desempeño de la sociedad, pues significa que la administración ha sido eficiente en su gestión y el mercado aprecia su ejecución. La evidencia empírica de esta correlación es, sin embargo, compleja y aún no ha alcanzado resultados claros. Sin embargo, muchas sociedades nacionales e internacionales parten de esta coyuntura y, por ello, en la economía se habla de *best practice* como un presupuesto de cierta eficiencia (Werder, 2010).

El cuadro 1 muestra algunas consideraciones o conceptos que reflejan las particularidades del Gobierno Corporativo, a la vez que brindan una imagen de la variación en su alcance y pretensiones a lo largo del tiempo.

Cuadro 1. Resumen de consideraciones o conceptos acerca del Gobierno Corporativo.

Autor /año	Consideraciones o conceptos
(Clarke, 2004)	Sistema a través del que las corporaciones de negocios son dirigidas y controladas. La estructura de gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, como el consejo de administración, directivos, accionistas y otros grupos de interés; explica las reglas y procedimientos para la toma de decisiones corporativas, además de proporcionar la estructura y fundamentos del establecimiento de los objetivos, los medios para lograrlos y formas de supervisar su ejecución.
(Organização Para a Cooperação E Desenvolvimento Económico (Ocde), 2004)	Gobierno de las sociedades como “elemento clave para mejorar la eficiencia económica, el crecimiento y la mejora en la confianza de los inversores. El gobierno implica un conjunto de relaciones entre la dirección de la compañía, el consejo de administración, accionistas y el resto de los <i>stakeholders</i> .  Conjunto de prácticas, formales e informales, que regulan las relaciones entre los administradores de una empresa y todos aquellos que invierten recursos en ella, principalmente accionistas y acreedores.
(García, Enrique, 2005)	Se basa en la propuesta de la comisión británica Cadbury de 1992, “ <i>the system by which companies are directed and controlled</i> ”. Se trata de la gestión y la supervisión de la sociedad. Ambos, gestión y supervisión, o, mejor dicho, gestión y propiedad, se manejan, en la mayoría de las grandes sociedades, de forma separada. Esto lleva a una tensión (descrita en términos económicos, así como jurídicos, como conflicto principal-agente) entre los accionistas ( <i>Shareholders</i> )

	y la administración de la sociedad.
(García, E y Pedrosa, 2011)	Se basa en realizar actos que busquen la consecución del desarrollo y la cohesión social en la zona de influencia de la organización, identifican: las prácticas éticas, la atención a la satisfacción de los grupos de interés y el manejo importante de una cultura que permita un desenvolvimiento propicio y adecuado en cuanto al desarrollo sostenible de la comunidad.
(Eiteman <i>et al.</i> , 2011)	“La relación entre los grupos de interés que se usa para determinar y controlar el rumbo estratégico y desempeño de la organización”. Define la estructura del gobierno corporativo como como los arreglos institucionales, formales e informales, con lo que las empresas resuelven los conflictos surgidos de la interrelación de los <i>stakeholders</i> (grupos de interés). Dichos arreglos institucionales definen la estructura de propiedad y control.
(Muñoz <i>et al.</i> , 2013)	Lo vinculan a empresas tanto de carácter lucrativo o no lucrativo, reconoce su aplicación en organizaciones pertenecientes a la economía solidaria, en la aplicación del Balance Social Cooperativo y para aquellas que consideren significativo la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), todo por la necesidad de mostrar indicadores sociales que demuestran una realidad más allá de las cifras económicas.
(Yenni <i>et al.</i> , 2013)	Destaca sus bondades en la aplicación de la RSE por lo que aporta al componente normativo y de regulación, así como a la forma de realizar las mediciones que establecen niveles que permiten orientar los cometidos sociales, económicos y medioambientales tanto en su ejecución como en su evaluación.
(Socias y Horrach, 2013)	Reconoce que la información estrictamente económica no representa plenamente el resultado del proceso en entidades no lucrativas, donde el sentido de la transparencia como un medio de gran reconocimiento permite el posicionamiento en un sector, al considerar una fuente imborrable de credibilidad y legitimidad.
(Pelayo Maciel y Sanchez Gutierrez, 2013)	El sistema a través del cual las corporaciones de negocios son dirigidas y controladas a través de la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la corporación como son el consejo de administración, los directivos, los accionistas y otros grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ).
(Bayona Soto <i>et al.</i> , 2017)	Relaciona la disminución de la incertidumbre que ronda la moral y el comportamiento ético en las organizaciones con las influencias y estructuras que brindan el gobierno corporativo dado por la

	alineación con la transparencia que demuestre la información de la organización. Se relacionan con su factibilidad y necesidad de aplicación para las economías solidarias y su correspondencia con los principios y postulados de la responsabilidad Social Empresarial, y agregan, que debe ser concebido por un sistema de dirección y control en cualquier organización dado los principios y valores corporativos que lo definen y orientan, por lo que se optan y desarrollan practicas adecuadas
--	---

Las propuestas anteriores se pueden resumir en:

- ✓ Explica las reglas y procedimientos para la toma de decisiones corporativas, define la estructura de propiedad y control.
- ✓ Establece fundamentos para la formulación de los objetivos y permite controlar el rumbo estratégico y desempeño de la organización
- ✓ Busca mejorar la eficiencia económica, el crecimiento y la mejora en la confianza de los inversores.
- ✓ Pretende la satisfacción de todos los grupos de interés.
- ✓ Desarrolla la cohesión social en la zona de influencia de la organización y una cultura que permita un desenvolvimiento propicio y adecuado en cuanto al desarrollo sostenible (sociales, económicos y medioambientales) de la comunidad.
- ✓ Muestra indicadores sociales que demuestran una realidad más allá de las cifras económicas.
- ✓ Palntea la necesidad de la alineación con la transparencia que demuestre la información de la organización.

### **Teorías para implementar el Gobierno Corporativo**

Existe coincidencia en la literatura de dos corrientes que estudian tanto la estructura del gobierno corporativo como el comportamiento de los directivos, a saber: la teoría de la agencia y la teoría de *stewardship* (Pelayo Maciel y Sanchez Gutierrez, 2013).

La propiedad en las grandes empresas se encuentra diversificada en múltiples accionistas quienes transfieren autoridad en la toma de decisiones a los directivos con la finalidad de obtener un óptimo desempeño empresarial. No obstante, en ocasiones los directivos persigan sus propios objetivos, aún en detrimento de los intereses de los accionistas, para quienes puede resultar difícil y cara la accesibilidad a obtener información sobre los actos realizados por sus directivos.

La teoría de la agencia es definida por (Jensen y Meckling, 1976) como un contrato por el cual una o más personas (el principal/es), designa a otra persona (el agente) para que desempeñe algún servicio en su beneficio, lo cual implica delegar al agente cierta autoridad para la toma de decisiones. La negociación entre las dos partes se establece por una relación caracterizada por la existencia de una relación jerárquica, establecida a través de un contrato formal o informal. Una

de las partes tiene la posesión de un activo o función administrativa de mayor jerarquía, el principal; la otra parte administra los activos de forma delegada, al cual se le denomina “agente”. La característica fundamental en esta relación es la asimetría de la información; el agente posee más información sobre la operación diaria de la organización y el principal únicamente posee información genérica, por lo que se incurre en costos elevados para monitorear las acciones del agente. Como crítica se le plantea que se centra en la relación entre dirigentes y propietarios, cuando los accionistas no son los únicos afectados por las actividades de la empresa sino todos los *stakeholders* (grupos de interés).

La teoría de *stewardship* surge como un modelo opuesto al que establece la teoría de la agencia, este modelo sostiene que los intereses de los directivos se encuentran alineados a los intereses del principal, en contraste a las motivaciones egoístas que sostiene la teoría de la agencia. De acuerdo con esta teoría los directivos buscan el equilibrio entre los intereses de los accionistas y los grupos de interés, por lo cual tratarán de tomar decisiones en beneficios de todos. En este sentido, es muy importante las características de la conducta que debieran tener los gerentes desde una perspectiva *stewards* (servidores), quienes están motivados a actuar de manera proactiva y colectivista.

### **Razones que justifican la implementación del gobierno corporativo en las PyMES familiares**

(Romero, 2006) propone un conjunto de razones que justifican el gobierno corporativo. Estas resultan:

- ✓ Concentración, en el empresario fundador, de las decisiones y de la información clave del negocio.
- ✓ Dirigir sin consultar con nadie, tomar decisiones incuestionables, no evaluar su gestión y no permitir intromisión alguna en el manejo de la empresa.
- ✓ Difícilmente se acepta compartir con otros familiares o agentes externos la información clave y no está dispuesto a dar explicaciones sobre su labor.
- ✓ Difícil la implantación de una junta directiva con miembros no familiares.
- ✓ No se permite una administración participativa.
- ✓ Se generan conflictos familiares y se pierde la posibilidad de incorporar experiencias externas que fortalecerían su capacidad competitiva.
- ✓ Carencia de reglas de juego claras que permitan tomar decisiones frente a una decisión conflictiva o a una desavenencia entre los miembros de la familia propietaria.
- ✓ Se posponen decisiones complejas para evitar conflictos en contra de los intereses de la empresa.

Sin pretender un orden cronológico, algunas de las tendencias, objetivos y pretensiones del Gobierno Corporativo encontradas en la literatura resultan:

- ✓ Buscar los procedimientos necesarios y las formas de gestión que permitan maximizar las utilidades de los accionistas y grupos de interés (Pelayo Maciel y Sanchez Gutierrez, 2013).

- ✓ Por sus bondades en los reconocidos efectos de las buenas prácticas del gobierno en el desarrollo local, la creación de empleo estable y de calidad, integración social (Medraño *et al.*, 2013).
- ✓ Creación y mantenimiento de relaciones de confianza, por medio de las redes sociales y reforzamiento de los mecanismos de democracia participativa en las organizaciones públicas (Brandão *et al.*, 2014).
- ✓ Dotar de información cierta a los inversionistas, a fin de que estos puedan decidir si invierten en una empresa determinada (Pizarro Aranguren y Garrido Lecca, 2016).

### **Un ejemplo de cómo una PyME familiar abordó estos conflictos**

(Romero, 2006), describe las acciones acometidas de una empresa familiar para enfrentar una situación compleja y que determinaba su posible supervivencia. Ciertamente, la solución planteada puede resultar simplificada; pero se muestra amañera de guía y orientación. La solución transitó por los pasos:

- ✓ Se solicita una asesoría externa.
- ✓ Establece una visión compartida sobre la empresa y su futuro, que incluye un consenso sobre la razón de ser de la empresa familiar, su visión y sus propósitos fundamentales.
- ✓ Se define un esquema de administración que permite separar los intereses de la familia de los de la empresa, mediante la creación de espacios de reunión diferentes para asuntos de familia y de empresa.
- ✓ Se acuerda un convenio privado o protocolo de familia que permite definir las reglas y políticas de actuación de la familia en aspectos centrales como su participación laboral, las funciones y cargos, los salarios y otros pagos, la distribución de utilidades, la eventual venta de acciones y los mecanismos para la solución pacífica de conflictos, entre otros.
- ✓ Conforman una junta directiva mixta con la participación de dos personas no familiares, que sirven de mediadores entre la familia y la administración de la empresa. En particular, la junta directiva redefine los roles de los hermanos en conflicto y decide el retiro laboral de la madre, designando un experto como gerente financiero.
- ✓ Finalmente, formulan un plan estratégico para establecer su posición en el mercado y definir sus ventajas competitivas. Como resultado de este plan, lograron una alianza con el competidor recién ingresado al mercado, logrando importantes sinergias que fortalecieron su capacidad competitiva.

### **Conclusiones**

La implementación del gobierno corporativo centrado en sus inicios en establecer métodos y regulaciones que maximicen los resultados para los accionistas, ha evolucionado en su accionar, sin renunciar a su premisa primordial, a convertirse en una herramienta que logra un acercamiento a los preceptos de la Responsabilidad Social Empresarial y a la necesaria transparencia de la información de las empresas.

La literatura reconoce dos corrientes que estudian tanto la estructura del gobierno corporativo como el comportamiento de los directivos: la teoría de la agencia y la teoría de *stewardship*. La segunda, con mayor reconocimiento en la actualidad, al responder no sólo a los accionistas principales, sino a todos los grupos de interés.

Del estudio de los conceptos referidos al gobierno corporativo se determina que su aplicación favorece a: establecer reglas y procedimientos para la toma de decisiones corporativas, definir la estructura de propiedad y control, apoya en la formulación de los objetivos, responde a todos los grupos de interés, crea una cultura en la implementación de las buenas prácticas, pretende la mejorar la eficiencia económica, el crecimiento y la mejora en la confianza de los inversores basado en un desarrollo sostenible.

## Bibliografía

1. VIVAS CRISOL, LAURA[et al.], «20 años de investigación sobre Gobierno Corporativo Internacional» *Revista General de Información y Documentación*, 22, 267-278, ISSN: 1132-1873, 2012.
2. JENSEN, M y MECKLING, W, «Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure» *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360, 1976.
3. SHLEIFER, A y WISHNY, R., «A survey of Corporate Governance» *The Journal of Finance*, 52 2, 737-783, 1997.
4. HOPT, KLAUS J, «Gobierno Corporativo: un debate nacional e internacional» *Revista IUS ET VERITAS*, Diciembre 45, 96 – 109, ISSN 1995-2929, 2012.
5. PELAYO MACIEL, JORGE y SANCHEZ GUTIERREZ, JOSE, «La propiedad familiar en el gobierno corporativo y su relación con la generación de competencias centrales en el recurso humano: Un estudio de caso en Mexico and Colombia», en *VI Competition Forum American Society for Competitiveness*, 11, 974-990. ISBN: 1545-2581. 2013.
6. RODRIGUES MACHADO, VIRGÍLIO MIGUEL, «Corporate governance e turismo: aplicação ao regime jurídico das entidades regionais de turismo em Portugal» *Tourism & Management Studies*, 11, 2, 57-63, 2015.
7. WERDER, AXEL «Eine empirische Abschätzung der Aussagekraft von Studien über den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg. PRIGEE, S. En: GRUNDMANN y otros (compiladores)», *Hopt zum 70*, Markt, Unternehmen und Verantwortung, Festschrift für Klaus J. , 1153, 2010.
8. CLARKE, T, *Introduction: Theories of Corporate Governance – Reconceptualizing Corporate Governance Theory After the Enron Experience en Thomas Clarke. Theories of Corporate Governance. The Philosophical Foundations of Corporate Governance, USA and Canada*, Routledge, 1 – 29. 2004.
9. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO (OCDE). *Principles of corporate governance*. <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>, 2004.
10. GARCÍA, ENRIQUE. *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo: Eficiencia, Equidad y Transparencia en el Manejo Empresarial*, 2005.
11. GARCÍA, E y PEDROSA, C, «El gobierno en la sociedad cooperativa como base de la cohesión social: el caso de una sociedad cooperativa agraria» *Revesco*, 2, 3, 45-53, 2011.

12. EITEMAN, D. K[et al.], *Las Finanzas en las Empresas Multinacionales*, México, Pearson Educación, 2011.
13. MUÑOZ, M[et al.], «Gestión económica para el buen gobierno corporativo en las entidades de la economía social» *Tourism & Management Studies*, 2, 4, 44-51, 2013.
14. YENNI, D[et al.], «Responsabilidad social empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones» *Cuadernos de administración*, XI, 3, 77-85, 2013.
15. SOCIAS, A y HERRACH, P. *Enfoque de la responsabilidad social y la transparencia en empresas de economía solidaria*, CIRIEC, 2013.
16. BAYONA SOTO, J. A[et al.], «La responsabilidad social empresarial. Revisión para el sector solidario» *Revista Ingenio UFPSO*, Enero-Junio, 14, Edición Especial 77, ISSN 2011-642X e-ISSN 2389-864X, 2017.
17. ROMERO, LUIS ERNESTO, «COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa» *Revista Escuela de Administración de Negocios (Revista EAN)*, mayo-agosto, 57, 131-141 2006
18. MEDRAÑO, M[et al.], «Gestión económica para el buen gobierno corporativo en las entidades de economía social», en *TMS International Conference 2012. Vol. 4. Strategic Management, Entrepreneurship and Innovation* Universidade do Algarve, 1167-1182. 2013.
19. BRANDÃO, P[et al.], «Descentralização da gestão pública do turismo brasileiro; análise da participação dos atores privados no Conselho Nacional de Turismo» *Tourism and Management Studies*, 10, Special Issue, 193-199, 2014.
20. PIZARRO ARANGUREN, LUIS y GARRIDO LECCA, FERNANDO LANFRANCO, «El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las “empresas familiares”» *Revista IUS ET VERITAS*, 32, 2, 148-156, 2016.