

Código: PYT-2542-3037-VOL2N1-16-015

[Regresar al Contenido](#)



# GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA \*

CORPORATE GOVERNANCE: A THEORETICAL APPROACH

MIGUEL A. OLIVEROS V.<sup>(1)</sup>

## RESUMEN

El gobierno de las organizaciones se refiere a la manera como se relacionan los *stakeholders* de la organización y buscan satisfacer sus intereses. Los modelos de gobierno, por su parte, explican el cómo se desenvuelven esas relaciones. De allí, que las buenas prácticas en gobierno organizacional definen los lineamientos o principios que permiten minimizar el riesgo de que la conducta de la administración vaya en detrimento de los intereses de los accionistas de la empresa, indistintamente de su participación accionaria. La investigación es de tipo documental y consistió en una revisión bibliográfica especializada. El propósito del presente trabajo, previo análisis bibliográfico, fue describir de manera sucinta el concepto de gobierno de las organizaciones -comúnmente conocido como gobierno corporativo, por su traducción del inglés- con algunas clasificaciones de sus modelos y, resumir los aspectos más relevantes que se consideran en la definición de los principios del buen gobierno de las organizaciones.

**Palabras clave:** Gobierno de las organizaciones, gobierno corporativo, modelos de gobierno corporativo, buen gobierno corporativo, principios del gobierno corporativo.

## ABSTRACT

The corporate governance refers to how the stakeholders of the organization interact and satisfy their interests. Governance models, meanwhile, explain how these relationships are developed. From there, that good corporate governance practices define the guidelines or principles that minimize the risk that management's conduct detrimental to the interests of the shareholders of the company, regardless of its ownership. The research is documentary and consisted of a literature review specialist. The purpose of this study, previous

---

(\*) Recibido: 08-03-2016

Aceptado: 18-04-2016

(1) Universidad de Los Andes (ULA), Mérida, Venezuela.  
Email: oliverosm@ula.ve y migueloliveros200078@gmail.com

literature review is to describe briefly the concept of government organizations (commonly known as corporate governance, by its English translation) with some classifications of its models and summarize the most relevant aspects considered in defining the principles of good governance of organizations.

**Keywords:** Corporate governance, models of corporate governance, good corporate governance, principles of corporate governance.

## INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios, el ser humano ha buscado la manera de satisfacer sus necesidades. Para ello, ha transformado su entorno para adaptarlo a sus requerimientos y, de esa manera, lograr su supervivencia. Esta transformación del entorno es lo que se conoce en la actualidad como producción, que de acuerdo a Tawfik y Chauvel (1994) se define como la adición de valor que se da a los bienes y servicios, como consecuencia de su transformación para la satisfacción de las necesidades.

Ahora bien, dicha transformación ha ido evolucionando desde la aparición del hombre, la conformación de los primeros grupos de personas -*gens*-, los sistemas de producción feudal, la revolución industrial, la época de la administración científica, entre otros, hasta llegar a lo que hoy se conoce como organización u empresa. Es decir, los cambios del entorno cada día son más vertiginosos, debido entre otras cosas, al avance de la tecnología, así como a la aparición de nuevas formas de realizar el trabajo.

La organización como sistema, se define según Mintzberg (1991) como una “acción colectiva para realizar una misión común” (p. xiv); y, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) dicen que la organización es “un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas” (p. 6)

En ese sentido y, de las definiciones anteriores, se puede establecer que todas las organizaciones están compuestas de personas y que de acuerdo a sus actividades, funciones y fines, se coordinarán todos los esfuerzos comunes para alcanzar la satisfacción de sus necesidades.

Sin embargo, además de los individuos, las organizaciones requieren de ciertos recursos para

realizar sus operaciones, por ello, Grossman y Hart (citados por Lefort; 2003) afirman que una empresa es “una colección de activos físicos bajo un contrato de propiedad común” (p. 211); por lo que Zingales (ib ídem), hace referencia a que “esta definición tiene el problema de olvidarse de los proveedores de otros activos e inversores que son también importantes para la empresa” (p. 211).

De lo anterior, se puede deducir entonces que la organización emplea un conjunto de elementos e individuos diferenciados para realizar sus transacciones y, de esa manera, con base en los objetivos, se diseñan las estrategias a partir de los recursos disponibles para alcanzar los mismos.

De allí la importancia de la estructura organizacional, la cual puede definirse como la forma que adopta la organización en el tiempo, para que pueda alcanzar sus objetivos, y, de acuerdo a la literatura del tema, se conoce que la misma puede ser vertical, horizontal, circular, matricial, entre otras; por lo que a partir de los cambios del entorno, así como de la complejidad del mercado, ésta se ha ido adaptando para su supervivencia.

Por las razones mencionadas con anterioridad, así como por muchas otras, este cambio estructural de las organizaciones, es lo que ha dado origen a lo que hoy se conoce como el gobierno de las organizaciones, gobierno corporativo o gobierno de la empresa, y sus mejores prácticas, que son el objeto de estudio del presente trabajo.

## DESARROLLO

### EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES

Es evidente que las estructuras organizacionales han sufrido cambios para adaptarse al entorno y de

esa manera mantener su participación en el mercado. Un estudio realizado por Barugel (2010) hace una breve descripción de cada una de las etapas del ciclo de vida de las empresas familiares, y la forma en como los procesos organizacionales y de toma de decisiones, afectan la manera del gobierno a dichas empresas, con lo cual la forma de gobierno está determinada de acuerdo a las características y procesos propios de las organizaciones.

Por su parte, Tovar (2008) afirma que “el gobierno de las corporaciones es muchas veces tan complejo como la política de un país. Después de todo, las empresas se asemejan a pequeños o grandes países, con sus propios sistemas de gobierno” (p. 41).

Ahora bien, ¿qué se entiende por gobierno de las organizaciones?, existen varias definiciones al respecto. De acuerdo a Martínez (2007):

“constituye un sistema dentro de la sociedad empresarial, que incluye procedimientos, actividades (prácticas) e instituciones (normas). Está referido, primordialmente, a la relación entre accionistas de la sociedad (titulares) y su administración (directorio y gerencia). Esta relación está definida en términos de derechos, potestades y responsabilidades de cada grupo”. (p. 42).

En ese orden de ideas, Lefort y González (2008) expresan que el gobierno corporativo se puede definir como “el conjunto de instancias y prácticas institucionales que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa, contribuyendo a la creación sustentable de valor económico” (p. 20).

Por otro lado, Garde (2012) define el gobierno corporativo como el “sistema que permite, en la organización proteger los intereses de los diversos grupos de interés conformados por los accionistas, los empleados, los proveedores, los jubilados, la comunidad, los financistas y demás acreedores” (p. 111).

De todas las definiciones anteriores, se tiene que el gobierno de las organizaciones en sus inicios,

estaba referido únicamente a la relación entre los administradores y propietarios, quienes buscaban maximizar el valor de la inversión y, evitar ser expropiados por los primeros. Sin embargo, hoy día está referido a la protección de los intereses de los *stakeholders* de la organización.

Al hablar de la relación de los administradores y los propietarios, se conoce que los primeros son los encargados del manejo de la empresa y, los segundos, son quienes hicieron las aportaciones de capital. En algunos casos, la administración está en manos de algunos propietarios, pero en otros, los administradores son personas totalmente ajenas a los accionistas. En este caso, se estaría dando la denominada Teoría de Agencia.

La Teoría de Agencia es, según Jensen y Meckling (citados por Ganga y Vera; 2008) “un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal) contratan a otras personas (el agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente” (p. 97).

En ese orden de ideas, Martínez (2007) señala que:

“existe una relación de agencia cuando se establece un vínculo entre dos sujetos (individuales o colectivos), uno de ellos denominado “principal” y el otro “agente”, en virtud del cual el agente se compromete a realizar ciertas funciones, prestaciones o actividades en interés y beneficio del principal” (p. 42)

Por todo esto, Ganga y Vera (2008) expresan que en el Gobierno corporativo se observa un muy claro problema de agencia, debido a que los dueños (denominado principal), deben confiar la administración de la empresa a un gestor, mandante, gerente, ejecutivo, director, rector, jefe o administrador (denominado agente), con el que tendrá claras asimetrías de información y de objetivos de rentabilidad.

Igualmente, Martínez (2007) afirma que las prestaciones del administrador si bien están

determinadas de forma amplia y general, el vínculo entre ambos se caracteriza por el alcance, momento y contenido específico de las funciones y actividades definidas por el propio agente, las cuales deberían estar descritas en el contrato.

Es decir, que la relación que se establece entre los administradores y los propietarios en la búsqueda de la maximización de la rentabilidad, se ve afectada por la asimetría de la información entre ambas partes y de allí, la importancia de la definición del alcance y contenido de los contratos.

Sin embargo, debido a esta asimetría de la información bajo un contexto de incertidumbre y complejidad, surgen los denominados costos de transacción, desarrollados por una lado por Coase en 1937 en su trabajo "The Nature of de Firm" y más tarde, en los trabajos de Williamson (ambos autores citados por Fernández; 2007).

En lo que se refiere al gobierno de las organizaciones, Martínez (2007) considera que a pesar que la relación de agencia tiene un efecto en la disminución de los costos de transacción, esta relación crea un conjunto de costos, a considerar:

- 1) **Costo directo del problema de agencia:** conocido también como "pérdida residual", representa el monto o cantidad de los ingresos, bienes o riquezas que transfiere el principal al agente, como consecuencia del problema de agencia. Se utiliza la expresión anterior en vista de que se estima que ese costo siempre existirá, sin importar los costos de supervisión y monitoreo, y los de garantía que se podrían incurrir.
- 2) **Costo de supervisión y monitoreo:** se originan para reducir el costo directo o "pérdida residual" que afronta el principal. Para ello se establecen mecanismos de supervisión y monitoreo que dificulten o impidan la conducta estratégica desarrollada por el agente. Estos tienen tres componentes: a) costo de información; b) costo de implementación de sistemas de supervisión y monitoreo; y, c) costo de oportunidad.

- 3) **Costo de información:** se refiere a los recursos que el principal destina para conocer el negocio, las decisiones que toma o pudiera tomar el agente, sus consecuencias, entre otros. Incluye el costo de implementación de sistemas de supervisión y monitoreo, el cual se refiere a los recursos necesarios para poner en funcionamiento dicho sistema, y genera a su vez un costo de oportunidad, que existe en la medida que el mecanismo de supervisión y monitoreo afecta el margen de discrecionalidad del agente, pudiendo impedir la adopción oportuna de decisiones a favor del principal.
- 4) **Costos de garantía:** constituyen el conjunto de recursos destinados a reducir el costo directo, pero desde el lado del agente. Es decir, los recursos que el agente debe destinar para garantizar al principal que no generará costos directos. En otras palabras, no se comportará de manera oportunista.

En ese orden de ideas, Ganga y Vera (2008) señalan que en una relación agencia se originan dos tipos de riesgo: El primero con la posibilidad de que el agente no se comporte como lo requiere el principal, sino en función de sus propios intereses y, como el principal no puede observar las acciones del agente, no establece las condiciones en la firma del contrato (riesgo moral). El segundo, es el resultado de las asimetrías precontractuales con la posibilidad de que el agente sea incompetente para asumir con eficiencia la responsabilidad que se asigna, materializándose contratos no eficientes según las expectativas y objetivos de los dueños o accionistas (selección adversa o antiselección).

Por su parte, Roe (Citado por Martínez; 2007) hace referencia a dos dimensiones del problema del gobierno corporativo, distintas al problema de agencia, a saber: dimensión vertical y dimensión horizontal. La primera de ellas se refiere a la situación en la cual la propiedad y el control de la organización se encuentran separados, donde el agente tiene como misión aumentar el valor de la empresa. Sin embargo, como la propiedad de la

misma se encuentra diseminada entre muchos socios o accionistas, estos no tienen la motivación para fiscalizar o monitorear el trabajo de los administradores, dejando la posibilidad de que estos efectúen acciones expropiatorias.

La segunda, ocurre cuando el control y administración de la organización son asumidos por algunos de los socios en función de las acciones o participaciones con las que cuentan, y esto les permite ejercer el control. En este caso, los accionistas mayoritarios actúan como agentes de los accionistas minoritarios, y además, porque estos últimos no tienen derechos legales para el control o porque no cuentan con incentivos para actuar, existe la posibilidad de que los administradores (que son los accionistas mayoritarios) desarrollen conductas oportunistas y prácticas expropiatorias en detrimento de los intereses y beneficios de los minoritarios, quienes no pueden actuar en su defensa.

De todo lo anterior, se desprende la importancia del gobierno corporativo y la forma como se presentan los problemas de la Teoría de Agencia, así como los Costos de Transacción que se originan producto del comportamiento oportunista del agente y de las acciones emprendidas por el principal, para aminorar esta conducta y evitar las acciones expropiatorias que vayan en contra de sus objetivos o intereses.

#### TIPOS DE GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES

Son variadas las caracterizaciones o clasificaciones de los gobiernos de las organizaciones. Garde (2012) identifica cuatro modelos de gobierno, basado en la ubicación geográfica y cultura organizacional, siendo:

1. **Modelo británico:** El cual se caracteriza por la segregación de los propietarios, por lo que si se desea ejercer el control accionario es necesaria la coalición de accionistas, los cuales son fácilmente identificables (los fondos de pensión, las empresas de seguros y los miembros de las juntas directivas). Por otro lado, en este modelo no existe legalmente una separación entre una junta ejecutiva y una

junta que no lo es, siendo la primera de manera unitaria y, formado parte los directores no ejecutivos, que son independientes y representan a más de un accionista. Asimismo, el director externo posee una función de consultor más que una de tipo disciplinaria en el consejo. Otra característica de este modelo, es que las empresas que cotizan en la Bolsa de Londres y están muy apalancadas financieramente buscan recursos mediante la emisión de bonos o acciones, y por ello establecen reglas de control financiero administrativas.

2. **Modelo norteamericano:** Caracterizado por los cambios a lo largo de la historia. Inicialmente, con la aparición de la Bolsa de Valores de New York en 1792 y finalizada la Guerra Civil estadounidense (1861 – 1865) y la Revolución Industrial entre 1870 y 1880, comenzó un período de expansión económica basado en la expansión del capitalismo financiero, donde las empresas, que eran dirigidas por sus propios dueños, crecían por medio de la reinversión de sus utilidades, y esto, obligó al gobierno a dictar un conjunto de regulaciones referentes al gobierno corporativo.

Luego, a partir del siglo XX, los bancos de inversión se apropiaron de parte del capital social de las empresas comerciales por medio de las acciones preferidas. Esto produce la separación de la propiedad accionaria con respecto a la administración. De esta manera, a través del voto preferido, los accionistas financieros minoritarios establecen las políticas y los objetivos a ser cumplidos por la dirección.

Con la conformación de “carteles” durante la segunda Revolución Industrial, se promulga la “*Sherman Antitrust Act*” y se declaran ilegales. A partir de allí, se emplea la figura legal del “*trust*” que consistía en que los propietarios entregaban la propiedad de la sociedad a un “*trust*” colectivo cuya administración era ejercida por los gerentes de estas empresas,

quienes recibían acciones que equivalían a las aportaciones realizadas y, por ello, esta figura fue prohibida por el gobierno estadounidense.

Luego se crearon los “*holding*”, trayendo consigo las primeras fusiones de empresas, debido a que esto consistía en que esta sociedad compraba las acciones de las empresas individuales y el “*holding*” obtenía el control legal y financiero de las firmas hijas. Esta figura fue obligada a escindirse por el gobierno debido a que implicaba la formación de monopolios. Surgieron entonces figuras legales y económicas oligopólicas como resultado de la integración vertical de las compañías.

De esta manera, producto de la depresión económica de 1930, se fundó la “*Securities Exchange Comisión*” (SEC), con la finalidad de dictar normas en materia disciplinaria legal relacionada a la transparencia de la información de las sociedades a los potenciales inversores.

Igualmente se fueron creando leyes como la “*Celler – Kefauver Act*”, que prohibía la compra de activos empresarios pero, sin embargo, favoreció las fusiones con características de diversificación, dando nacimiento luego a los conglomerados empresarios, en los cuales, existía muy poca relación entre los tipos de negocio, en los que igualmente se ejercía el control legal y financiero de las empresas. Luego, con la legislación “*anti – takerovers*” fueron desapareciendo las compras de compañías por medio del control corporativo y, se advierten fusiones empresariales que generaban sinergia al negocio principal.

3. **Modelo germano:** En sus inicios se caracterizaba por el esquema de asociación de las empresas a un banco principal, que luego, en la década de 1920 quedó sin efecto, pero sin embargo, continúan ejerciendo cierta influencia en los grupos empresarios. A partir de 1976 se aplica el sistema de codeterminación a las

empresas que cotizan en bolsa, lo que significa que existen dos juntas: la de administradores y la supervisora. La primera, es la encargada de las actividades del negocio diariamente y, la segunda, tiene injerencia en todas las decisiones financieras y de inversión. Esta junta, se compone en un 50% por los representantes de los trabajadores y, el otro 50%, por los representantes de los accionistas o ejecutivos de otras organizaciones o instituciones financieras que tienen intereses en la empresa.

4. **Modelo japonés:** Hasta finalizada la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones japonesas se caracterizaban por su estructura bajo la forma de “*zaibatsu*”, que consistían en organizaciones monopólicas con lazos muy estrechos con instituciones financieras, las cuales eran las encargadas de aportar el dinero para llevar a cabo el crecimiento económico. Por otro lado, el estado japonés suministraba subsidios y exenciones tributarias que ayudaban a ese crecimiento. La propiedad de las empresas se concentraba en pocas familias. Finalizada la Segunda Guerra Mundial, los grupos empresarios decidieron asegurar el empleo de sus trabajadores de por vida, dando origen a una marcada lealtad empresario-trabajador hasta su jubilación.

Luego de la guerra, los “*zaibatsu*” modifican su estructura dando lugar a los “*keirutzū*”, que funcionan alrededor de un banco principal y que para asegurarse el repago financiero cruzan los paquetes accionarios de la empresas y las juntas directivas.

Otros investigadores se han dedicado a estudiar el modelo de gobierno corporativo en las organizaciones de América Latina, como es el caso de Santiago, Brown y Báez (2009) que en el contexto de las empresas de Brasil, Chile y México, llegaron a la conclusión de que las prácticas de gobierno corporativo en estos países para proteger a los accionistas minoritarios son ínfimas. Observándose

que las empresas en su mayoría son familiares, y en éstas el accionista mayoritario es quien toma las decisiones, y por esto, de los nueve miembros de las juntas directivas, en promedio, ocho son internos, siendo Chile la que aparenta tener juntas directivas más independientes.

En ese orden de ideas, Lefort y González (2008), analizaron los principales aspectos del gobierno corporativo de las empresas chilenas, llegando a la conclusión de que existe una alta concentración de la propiedad y el control corporativo en ese país, no obstante, afirman que a pesar de esto las empresas privadas chilenas tienen un relativo alto nivel en el ranking de estudios internacionales comparativos. Las principales razones para este buen desempeño, están relacionadas con las tempranas reformas realizadas en el país, destacando la del mercado de capitales y al sistema bancario, la reforma al sistema privado de fondo de pensiones y la Ley N° 19.705, mejor conocida como ley de OPAs o del gobierno corporativo.

Por su parte, Martínez (2007) analiza el alcance del denominado gobierno corporativo en Perú, concluyendo que prevalece en ese país el problema de agencia, en su dimensión horizontal, es decir, la relación entre el socio o accionista mayoritario (controlador) y los minoritarios (sin poder en la toma de decisiones). Esto principalmente se debe a que el sistema jurídico peruano no brinda a este accionista minoritario una adecuada protección y lo deja expuesto al comportamiento oportunista del socio mayoritario (a través de prácticas expropiatorias). Por esta razón, así como las características propias de las estructuras empresariales peruanas, el limitado desarrollo en los mercados de bienes y servicios, de capitales, el mercado laboral, entre otros, existe un amplio espacio para que el sistema jurídico del Perú establezca disposiciones efectivas de protección a los socios y accionistas minoritarios.

En el caso de Venezuela, Acevedo (2006) cita un estudio de la consultora *Arthur D. Little*, que señala que la gran proporción de las empresas son familiares y, muchas de ellas se encuentran aún con

sus fundadores y familiares directos como gerentes activos. Además, existe un limitado desarrollo del mercado de capitales y muy pocas compañías cotizan en la bolsa. Sin embargo, la Comisión Nacional de Valores incorporó en 2005 la exigencia de que al menos veinte por ciento de los miembros de la junta directiva de las empresas que cotizan, sean independientes y, que los comités de auditoría se configuren con mayoría de directores independientes. Además, toda la información debe publicarse y estar a disposición de los accionistas. Sin embargo, las características del gobierno corporativo de las demás empresas se asemejan a la de los demás países latinoamericanos, donde la dirección y toma de decisiones se encuentra en manos de los accionistas o socios mayoritarios.

De las clasificaciones de los modelos de gobierno organizacional anteriores, se puede concluir que, de acuerdo a lo expuesto por Lefort y González (2008), “la calidad del gobierno de una empresa también depende de aspectos externos a la compañía como las leyes, regulaciones, y el grado de desarrollo del marco institucional y los mercados en las cuales la empresa de desenvuelve” (p. 22), los cuales están supeditados a la cultura e idiosincrasia de la región en la cual opera. Por esta razón, algunos autores clasifican los modelos de gobierno organizacional de acuerdo al país de origen y operaciones de la empresa, y otros, de acuerdo a la conformación de la junta directiva de la empresa. Sin embargo, en ambos casos el modelo está centrado en el accionista, es decir, en la maximización del valor de la inversión.

#### **EL BUEN GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES**

Se entiende que el gobierno de las organizaciones es la interrelación que existe entre la dirección de la empresa con todos y cada uno de los *stakeholders*, así como el conjunto de leyes, regulaciones y prácticas que minimizan el riesgo de expropiación por parte de los gerentes. Ahora bien, ¿qué es el buen gobierno de las organizaciones?.

Varios autores hacen referencia al caso de Enron en el año 2000 para describir o desarrollar las

buenas prácticas del gobierno corporativo (Acevedo, 2006; Tovar, 2008; Lefort y González, 2008). Sin embargo, de acuerdo a Saavedra (2004) el buen gobierno de las organizaciones:

“puede ser definido como aquel en el que la mayoría de los miembros del Consejo de Administración son verdaderamente independientes, es decir, que no tienen conexiones con la empresa; está comprometido a realizar evaluaciones formales de los directores, y responde a los requerimientos de los inversionistas sobre la información de los asuntos más importantes que tienen que ver con el gobierno corporativo” (p. 23).

Según Ganga y Vera (2008), el buen gobierno de las organizaciones “puede entenderse como la práctica de una filosofía corporativa, amparada en procesos apropiados, que permiten a los interesados de una organización, medir y evaluar los propósitos, los riesgos y oportunidades que se presentan en una compañía” (p. 101).

Entonces, al hablar de buen gobierno de las organizaciones, lo que se busca es la manera en que debe actuar la junta administrativa, de manera que sus acciones sean justas, eficaces y eficientes, respondiendo a los intereses de los *stakeholders*, y que minimice el riesgo vertical y horizontal del gobierno corporativo.

Diversas organizaciones no gubernamentales han desarrollado algunos principios o estándares para el buen gobierno de las organizaciones, como es el caso del Instituto de Consejeros – Administradores (2011) con sus Principios de Buen Gobierno Corporativo, en el que se desarrolla el Código de Buenas Prácticas para Consejeros y Administradores, estableciendo como objetivo el “dotar, a los Consejeros y a los Consejos de Administración de las empresas españolas, de una serie de principios que recojan el estado de las mejores prácticas internacionales en materia de buen gobierno corporativo” (p. 3).

En ese orden de ideas, la Corporación Andina de Fomento –CAF– (2006; 1) diseñó una serie de

Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo, que tiene por objetivo “poner a consideración de las empresas de la región, operadores de los mercados de capital y responsables de políticas públicas, un conjunto de normas básicas que constituyen las bases para un buen gobierno corporativo”.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE– (2004) desarrolló un conjunto de principios que tienen por finalidad:

“ayudar a los Gobiernos en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de Valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo”. (p. 11).

Es de hacer notar que todos los principios o estándares para el buen gobierno corporativo citados, toman dentro de sus lineamientos lo que se refiere al derecho de propiedad (accionistas), la junta o consejo directivo, la revelación de la información, y todo lo necesario para minimizar el riesgo del problema de agencia presente en las organizaciones, cuando son administradas por terceros (riesgo vertical) o por sus propios accionistas (riesgo horizontal).

Otros estudios se han dedicado a la formulación de lineamientos o principios del buen gobierno corporativo para otro tipo de organizaciones, las cuales han nacido para satisfacer las necesidades de sus interesados, como es el caso de las empresas de capital cerrado, también conocidas como empresas familiares. Al respecto, la CAF (2006; 2) señala que:

“uno de los mitos más comunes es suponer que la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo se restringe a las empresas grandes, en especial a aquellas que cotizan en bolsa. En realidad, cualquier empresa –independientemente de su tamaño y de su estructura de propiedad– es

susceptible de alguna forma de apropiación indebida de su riqueza por parte de administradores o de alguno de sus socios, de tal modo que estas prácticas son aplicables a todo tipo de empresa.”

Igualmente, la CAF (2006; 2) afirma que las empresas de capital cerrado son aquellas que en las que existen obstáculos para la libre transmisión de acciones, participaciones o cuotas entre los socios, y son la mayoría de empresas en la región.

En el caso de las empresas del estado, la CAF (2010) elaboró unos lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del estado, las cuales “están orientadas a ayudar a la administración pública a contribuir al mejor desempeño de la institución y mantenerse en manos del Estado”. Debido a las diferencias que existen entre este tipo de empresas con relación a las que cotizan en la bolsa o las de capital cerrado, como por ejemplo en su relación con el accionista, se hace “fundamental comprender las características de las empresas del estado para identificar los tipos de riesgos que deben enfrentar así como el tipo de prácticas institucionales que deben ser fomentadas para mitigar muchos de estos problemas”.

En ese sentido, la CAF (2010) define este tipo de empresas como “empresas donde el Estado ejerce el control sobre la propiedad, en su totalidad, mayoritariamente o a través de una minoría significativa”, teniendo las siguientes características:

- La creación de estas empresas no siempre responde a consideraciones comerciales, sino a mandatos de diversos orígenes (sociales o económicos) orientados a mejorar el acceso y la calidad de los servicios públicos o a garantizar la presencia del Estado en algún sector de la economía considerado estratégico.
- Por su simple condición pública, tanto el directorio como la alta gerencia pueden percibir que es factible que la empresa sea objeto de “rescates” (*bailouts*) por parte del gobierno de turno, sea éste nacional, estatal o municipal.

- Ante la falta de controles públicos y en su intento por involucrarse en la operatividad diaria de la empresa el Estado la puede utilizar como un instrumento de política fiscal o política clientelista a través del gobierno de turno. En ocasiones, la alta gerencia se ve forzada a desviar su propósito social, estratégico o comercial para satisfacer los intereses fiscales y clientelistas del gobierno, lo que afecta negativamente su desempeño.
- Las empresas del Estado –especialmente en el área de servicios públicos– mantienen una relación directa no sólo con el Estado, en su carácter de accionista y dueño de la empresa, sino también con la ciudadanía, que no siempre está adecuadamente representada por el Estado.
- Las empresas del Estado suelen ser creadas bajo regímenes jurídicos especiales, que hacen que la normativa que rige su funcionamiento sea distinta a la que gobierna a las empresas privadas.

Por todo esto, señala la CAF (2010) que “para la adopción de mejores prácticas de Gobierno Corporativo para las empresas del Estado deben estar orientadas a superar esta realidad distintiva que enfrentan en su condición de institución pública”. Puede ocurrir también el caso de que cuando las empresas son mixtas (con participación mayoritaria del Estado y una pequeña participación de capital privado), el accionista mayoritario (el Estado) por su condición puede llegar a abusar de los accionistas minoritarios, por lo que se hace necesaria la creación de mecanismos que permitan proteger los intereses de estos accionistas y de la compañía.

### CONSIDERACIONES FINALES

El gobierno de las organizaciones, gobierno de las empresas o gobierno corporativo, como comúnmente se conoce, tiene que ver con la relación que existe entre los miembros de las organizaciones (accionistas, administradores y *stakeholders*) y la manera en cómo interactúan entre sí, para llevar a

cabo las operaciones y el proceso de toma de decisiones, que permita incrementar el valor de la empresa y los objetivos de los interesados.

Por esta razón, existe el riesgo problema de agencia en su dimensión vertical u horizontal, en la cual los administradores (internos o externos) pueden acudir a prácticas o acciones en detrimento de los propietarios (mayoritarios y/o minoritarios). Esto hace necesario el conocimiento y evaluación de los costos de transacción implícitos en la designación de la gerencia de la empresa, para desarrollar acciones que permitan minimizar los riesgos de expropiación.

Sin embargo, el gobierno de las organizaciones no está determinado solamente por la relación existente entre los accionistas, administradores y *stakeholders*, sino también por el marco regulatorio de cada país, el comportamiento del mercado (competidores y clientes), el avance de la tecnología, la cultura organizacional, entre otros. Por ello, al hablar de modelos de gobierno organizacional, encontramos diversas caracterizaciones o clasificaciones que explican la diferencia en la forma de gobernar a las empresas.

Ante la existencia del riesgo de expropiación o conducta oportunista de la administración de la compañía, se han desarrollado principios; lineamientos o prácticas para el buen gobierno corporativo, con el objeto de proteger los intereses de todos los interesados de la organización.

Estas buenas prácticas están diseñadas para garantizar la equidad y justicia en los intereses de los propietarios y los *stakeholders*. Varias organizaciones y/o personas se han dedicado a diseñar estos principios, que están dirigidos a las empresas que cotizan en la bolsa, las empresas familiares o de capital cerrado, las organizaciones sin fines de lucro, las empresas del Estado, entre otras. En otras palabras, hoy día el buen gobierno corporativo no se limita únicamente a las grandes empresas, sino a cualquier organización indistintamente de su tamaño o actividad.

## REFERENCIAS

- Acevedo, A. (2006). Buenas prácticas de gobierno corporativo: ¿cuán cerca estamos en Venezuela? [en línea]. Debates IESA: Volumen XI, N° 4. Disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=19&sid=3888a0c2-8601-4018-b1fb-b9de08946704%40sessionmgr12> [Fecha de consulta: 05 de enero de 2015].
- Barugel, E. (2010). Gobierno corporativo en la empresa familiar: arquitecturas diseñadas para superar las crisis de la delegación [en línea]. Documentos de Trabajo: N° 443. Disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=19&sid=3888a0c2-8601-4018-b1fb-b9de08946704%40sessionmgr12>. [Fecha de consulta: 09 de enero de 2015].
- Corporación Andina de Fomento. (2006; 1). Lineamientos para un código andino de gobierno corporativo. Eficiencia y equidad y transparencia en el manejo empresarial [en línea]. Disponible en: <http://publicaciones.caf.com/media/1145/195.pdf>. [Fecha de consulta: 15 de enero de 2015].
- Corporación Andina de Fomento. (2006; 2). Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado. Manejo empresarial eficiente y transparente. Oficina de Políticas Públicas y Competitividad de la Corporación Andina de Fomento. Caracas – Venezuela.
- Corporación Andina de Fomento. (2010). Lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del Estado. Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de CAF.
- Fernández, M. (2007). Una valoración de la investigación empírica en torno a la hipótesis de alineación discriminativa de Williamson en la ECT [en línea]. XIX Congreso anual XV Congreso Hispano Francés de AEDEM: Vol 1. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/arti?codigo=2476775>. [Fecha de consulta: 10-01-2015].

- Ganga, F. y Vera, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos [en línea]. Cuadernos de Administración: Volumen 21, N° 35. Disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3888a0c2-8601-4018-b1fb-b9de08946704%4012&vid=5&hid=19>. [Fecha de consulta: 08-01-2015].
- Garde, H. (2012). Modelos de gobierno corporativo [en línea]. Enfoques: contabilidad y administración, N° 3. Disponible en: <http://bibliotecadigital.Uca.Edu.ar/repositorio/contribuciones/mo-delos-gobierno-corporativo-hugo-garde.pdf>. [Fecha de consulta: 10-01-2015].
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. Undécima Edición. Cengage Learning. México.
- Instituto de Consejeros – Administradores. (2011). Principios de buen gobierno corporativo. Código de buenas prácticas para los consejeros y el consejo [en línea]. Disponible en: <http://www.inconsejeros.com/sites/default/files/archivos/documentos/18-5Edicion-1108-PrinBuenGovCorporativo.pdf>. [Fecha de consulta: 15-01-2015].
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo: ¿qué es? y ¿cómo andamos por casa? [en línea]. Cuadernos de Economía: Año 40, N° 120. Disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&hid=19&sid=3888a0c2-8601-4018-b1fb-b9de08946704%40sessionmgr12>. [Fecha de consulta: 07-01-2015].
- Lefort, F. y González, R. (2008). Hacia un mejor gobierno corporativo en Chile [en línea]. Revista Abante: Volumen 11, N° 1. Disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=19&sid=3888a0c2-8601-4018-b1fb-b9de08946704%40sessionmgr12>. [Fecha de consulta: 09-01-2015].
- Martínez, J. (2007). El gobierno corporativo en el Perú: contribución para enfocar el concepto [en línea]. Revista Economía y Derecho: Volumen 4; N° 14. Disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?id=6&hid=19&sid=3888a0c2-8601-4018-b1fb-b9de08946704%40gr12>. [Fecha de consulta: 10-01-2015].
- Minzberg, H. (1991). Minzberg y la Dirección. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España.
- Organización Para La Cooperación y El Desarrollo Económico. (2004). Principios de gobierno corporativo de la OCDE [en línea]. Disponible en: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>. [Fecha de consulta: 15-01-2015].
- Saavedra, M. (2004). El gobierno corporativo de las empresas mexicanas [en línea]. Folletos Gerenciales: Volumen 8; N° 10. Disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=19&sid=3888a0c2-8601-4018-b1fb-b9de08946704%40sessionmgr12>. [Fecha de consulta: 07-01-2015].
- Santiago, M.; Brown, C. y Báez, A. (2009). Prácticas de gobierno corporativo en América Latina [en línea]. Revista Latinoamericana de Administración: N° 43. Disponible en: <http://157.253.237.70/index.php/Cladea>[Fecha de consulta: 10-01-2013].
- Tawfik, L. y Chauvel, A. (1994). Administración de la producción. Interamericana. México.
- Tovar, J. (2008). Las claves del gobierno corporativo [en línea]. Revista de Economía y Derecho: Volumen 5, N° 19. Disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=19&sid=3888a0c2-8601-4018-b1fb-b9de08946704%40sessionmgr12>. [Fecha de consulta: 08-01-2015].