

**ESTADO DEL ARTE  
GOBIERNO CORPORATIVO Y BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES**

**LINA YULIETH PAZ CHOCO  
DANITZA VIVIANA RIVERA GAMEZ**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI,  
2013**

**ESTADO DEL ARTE  
GOBIERNO CORPORATIVO Y BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES**

**LINA YULIETH PAZ CHOCO  
DANITZA VIVIANA RIVERA GAMEZ**

**Proyecto de Grado presentado para optar al título de Administrador de  
Empresas**

**Director  
RUTH ELIZABETH GUTIÉRREZ M.  
Ms.**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.**

**ANA MILENA ALVAREZ**

---

**Jurado**

**MARIA EUGENIA TORRES**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 18 de marzo de 2013**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>1.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>12</b>
1.1 ANTECEDENTES	12
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
<b>2.JUSTIFICACIÓN</b>	<b>21</b>
<b>3.OBJETIVOS</b>	<b>23</b>
3.1. OBJETIVO GENERAL	23
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
<b>4.MARCO REFERENCIAL</b>	<b>24</b>
4.1. MARCO TEÓRICO	24
4.1.1 Buenas prácticas empresariales	25
4.1.2 Elementos que facilitan el desarrollo de Buenas Prácticas	26
4.1.3. Governance o Gobierno Corporativo	26
4.1.4. Risk Management o gestión de riesgo	27
4.1.5Compliance o señalización	27
4.1.6. Beneficios de la aplicación de Buenas Prácticas	28
4.1.7. Excelencia empresarial y competitividad	28
4.1.8. Posicionamiento ético social	35
4.1.9. Código de Buenas Prácticas Empresariales	36
4.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	40
4.2.1.Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial	42
4.2.2. Dimensión interna	42
4.2.3.Dimensión externa	42
4.3. GOBIERNO CORPORATIVO	43
4.3.1.Definiciones	47
4.3.2 Estándares de aplicación	57
4.3.3 Lineamientos institucionales en materia de gobierno corporativo	52
4.3.4. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	52
4.3.5. Códigos de buen gobierno corporativo	53
4.3.6. Código de buen gobierno corporativo. White Paper – Colombia	56
4.3.6.1.Los Grupos de Interés de la Sociedad y la Responsabilidad Social	57
4.3.6.2. Conflictos de Interés	58
4.3.6.3.El Ejecutivo Principal	58
4.6.4. Administración y Resolución de Controversias	59
4.6.5. Aspectos legales en Colombia sobre Gobierno Corporativo	59

<b>5. MODELOS</b>	<b>62</b>
<b>5.1. MODELOS DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES</b>	<b>62</b>
<b>5.1.1 Normas derivadas de los modelos de buenas prácticas</b>	<b>65</b>
<b>5.1.1.1 Global Reporting Initiative - GRI</b>	<b>65</b>
<b>5.1.1.2 Accountability - AA1000</b>	<b>66</b>
<b>5.1.1.3 SA 8000</b>	<b>67</b>
<b>5.1.1.4 SGE 21</b>	<b>67</b>
<b>5.2. MODELOS GOBIERNO CORPORATIVO</b>	<b>68</b>
<b>5.2.1 Teoría de la agencia</b>	<b>71</b>
<b>5.2.2 Teoría de la administración o modelo de socios</b>	<b>72</b>
<b>5.2.3 Modelo democrático</b>	<b>73</b>
<b>5.2.4 Teoría de la hegemonía directiva – modelo de estampar la firma</b>	<b>73</b>
<b>5.2.5 Teoría de dependencia de los recursos – modelo de co-optación</b>	<b>74</b>
<b>5.2.6 Teoría de los grupos de interés- modelo multistakeholder</b>	<b>74</b>
<b>5.2.7 El Modelo Corporativo Abierto (o "Basado en el Mercado de Capitales", a "Anglo-Americana").</b>	<b>76</b>
<b>5.2.8 El Modelo Corporativo Cerrado. Emprendedor (o "Basado en intermediarios Financieros", a "Europeo</b>	<b>76</b>
<b>5.2.9 Modelo Corporativo de Grupo Industrial.</b>	<b>76</b>
<b>5.2.10 Modelo de "Outsiders".</b>	<b>77</b>
<b>5.2.11 Modelo de "Insiders".</b>	<b>77</b>
<b>6.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>79</b>
<b>6.1. Tipo de estudio</b>	<b>79</b>
<b>6.2. Método de investigación</b>	<b>79</b>
<b>6.3. Técnicas de recolección de información</b>	<b>79</b>
<b>6.4 Fuentes de información</b>	<b>80</b>
<b>7.DISCUSIÓN</b>	<b>81</b>
<b>8.CONCLUSIONES</b>	<b>86</b>
<b>9.RECOMENDACIONES</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>90</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
cuadro 1. Indicadores de sustentabilidad.....	18
Cuadro 2. Medidas de las Prioridades Competitivas en Operaciones .....	32
Cuadro 3. Ejemplos de códigos buen gobierno.....	39

## LISTA DE FIGURAS

Pág.

<b>Figura 1. Gráfico Participación empresarial en la adopción de Gobierno Corporativo.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2. Participación de los sectores en la adopción de gobierno corporativo .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3. Variables cooperativas de las Buenas Prácticas Empresariales ....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4. Elementos de la ventaja competitiva.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 5. Característica clave de una ventaja competitiva sostenible .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 6. Estrategias, competencias y prioridades. ....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 7. Elementos a considerar en el diseño de estrategias .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 8. Prácticas empresariales y el modelo de rendimiento Encuesta (2001) .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 9. Elementos del gobierno corporativo .....</b>	<b>71</b>

## RESUMEN

Las buenas prácticas empresariales y el gobierno corporativo son dos temas que en los últimos años han ganado espacio en el mundo de los negocios y académico, ambos han cambiado la forma como las organizaciones se relacionan con su entorno y como generan condiciones de confianza con los distintos grupos de interés.

En términos generales las temáticas exploradas en este trabajo lo que buscan es generar un manejo responsable de los recursos, el cumplimiento de las disposiciones legales y generar una confianza con los grupos de interés que se refleje en mayores ventas, aumento en la cotización o el valor de la compañía.

Respecto a las buenas prácticas empresariales han surgido normas en donde se han establecido estándares o lineamientos, en aspectos como: ambientales, relaciones laborales, social, desarrollo local, igualdad de género, entre otros. Son muchas las organizaciones que han adoptado alguna de estas normas, y usan los resultados dentro de las distintas campañas de marketing en pro de generar una mejor imagen.

Por otro lado, el gobierno corporativo ha sido una práctica empresarial que ha sido clave para generar confianza entre los directivos de una empresa, los socios capitalistas, aunque la evolución de concepto ha permitido que se vinculen otros interés como los de la sociedad, inversiones minoristas, empleados, y demás. La adopción de un modelo de gobierno corporativo en distintas compañías ha sido promovido por diversas entidades públicas y privadas especialmente en mercados donde operan bolsas de valores. Esto en parte se explica por gracias a esta clase de gobierno, se logra mayor transparencia en las operaciones comerciales y financieras.

**Palabras Claves: Buenas prácticas, responsabilidad social, gobierno corporativo, modelos.**



## INTRODUCCIÓN

La integración de los distintos mercados, desde una perspectiva global, se ha convertido en una prioridad que cada vez reviste más importancia para los sectores público y privado, de los distintos países del mundo y, específicamente, para Latinoamérica. Esta integración requiere que los gobiernos y el sector privado, respectivamente, ofrezcan un marco jurídico y económico atractivo para la inversión, al igual que productos y servicios competitivos.

Es por lo descrito que el presente estudio aborda una problemática que ha venido creciendo desde que las grandes empresas se han extendido, nacional e internacionalmente, obligando a que la sociedad establezca parámetros de control para evitar verse en dificultades de orden moral y financiero; se está haciendo referencia a las *Buenas Prácticas Comerciales y Gobierno Corporativo conceptos* que revisten suma importancia al momento de evaluar la competitividad, particularmente en lo relativo a nuevos y cada vez más efectivos estándares de exigencia en varios países, que han venido adoptando legislaciones rigurosas con el fin de asegurar un ambiente seguro, confiable y estable para los negocios.

Los gobiernos de los distintos países de Latinoamérica han venido identificando la necesidad de seguir esta tendencia y, gradualmente, han adaptado su legislación emulando las acciones de aquellos países que cuenta con mercados más grandes y atractivos.

En general las buenas prácticas y el gobierno corporativo, son exigencias que procuran el beneficio de la sociedad en general, más allá del respeto a la ley, procurando el beneficio general, propósito en el que se implica necesariamente a la sociedad en general y a cada uno de los grupos de interés de las diferentes organizaciones comerciales e industriales. Es por ello que el propósito de este trabajo es entender cómo funcionan o debe funcionar el tema de las buenas prácticas sociales y el gobierno corporativo en la generación de ventajas competitivas.

Asimismo se buscó comprender que las prácticas organizacionales forman parte importante del sistema de capitales de una organización; por ello necesitan ser registradas y medidas, por eso se dará a conocer en esta investigación documental el modelo de Nueva Zelanda fue desarrollado con base en la estructura y elementos de las prácticas de negocio y rendimiento con un "cuestionario que se distribuyó a una muestra aleatoria 3.378 empresas en Junio

de 2001, con una tasa de respuesta de 82% y 48 visitas”<sup>1</sup> donde muestra que es indispensable tener en cuenta las prácticas tales como la planificación estratégica, liderazgo, relaciones de proveedor, empleado, gestión del rendimiento y benchmarking, o perseguir activamente estrategias de innovación, para lograr resultados sostenibles.

Con base en lo descrito, se demuestra que es importante no solamente desarrollar Buenas Prácticas Comerciales, sino que corresponde al Gobierno Corporativo tomar las medidas requeridas para que los *stakeholders* respeten la libre competencia y concurrencia, que deriven en una sana convivencia entre los productores, distribuidores, detallistas, tiendas departamentales, cámaras y demás entidades involucradas en la producción y distribución de bienes y servicios, en beneficio de la productividad y competitividad del sector. Es indispensable que las empresas se concienticen de su papel en un entorno abierto y competitivo que exige la aplicación de prácticas comerciales equitativas y respetuosas para lograr mejores resultados operacionales con menores costos, mejores entregas, mayor flexibilidad, menos defectos y errores mejorando su nivel de innovación.

Para posibilitar dicha reflexión, el presente trabajo se dividió en 3 capítulos, así: un primer capítulo describe los elementos situacionales que se han asumido como problema, los que se acompañan por la enunciación de objetivos y justificación del estudio.

En el segundo capítulo se presentan los planteamientos teóricos del tema de Buenas Prácticas y Gobierno Corporativo. Se hace una revisión de las distintas definiciones conceptuales, evidenciando como han sido ajustadas estas a diversos contextos según la situación particular de las organizaciones.

En el tercer capítulo se presentan los diferentes modelos que existen en cuanto a Buenas Prácticas empresariales y respecto al Buen Gobierno Corporativo. Cada modelo se define y describe, de tal manera que el lector podrá comprender que existen diversos modelos que se ajustan a distintos contextos; unos más amplios que los otros, sin embargo todos buscan una mayor transparencia en el quehacer empresarial.

Uno de los capítulos se acompaña con tablas y gráficas que amplían y complementan la explicación de los diferentes temas. Finalmente, se plantean

---

<sup>1</sup> KNUCKEY Stephen. JOHNSTON Hayden. Ministry of Economic Development. Firm Foundations 2002. A Study of Wellington. Nueva Zelanda. Diciembre de 2012. P.222.

algunas conclusiones, fruto del análisis de las dos grandes temáticas y del deseo de las investigadoras porque dichas prácticas se hagan visibles y habituales en las Pequeñas y Medianas Empresas, dado que las mismas son garantía de calidad y equidad social.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El capítulo que se presenta a continuación realiza planteamientos relacionados con el deber ser que rodea a las empresas, desde los conceptos de Gobierno Corporativo y Buenas Prácticas Comerciales. Para ello, iniciando con antecedentes, se plantean aquellas situaciones asumidas como parte del problema, se expresan los objetivos del estudio y se enuncia la justificación de la investigación bibliográfica.

### 1.2 ANTECEDENTES

Colombia ha avanzado en la definición y clasificación de las situaciones que afectan el posicionamiento y la competitividad de las organizaciones, concentrándose en las diferentes modalidades de soborno que se pueden presentar. A partir de la investigación y consulta con diferentes empresarios, Transparencia por Colombia ha definido el soborno como un ofrecimiento de regalos, préstamos, honorarios, gratificaciones o cualquier otro beneficio, a cualquier persona o modo de incentivo para realizar un acto deshonesto, ilegal o que implica el quebrantamiento de la confianza, durante la conducción de los negocios de la empresa<sup>2</sup>.

Igualmente, hace referencia a diferentes modalidades de soborno que se pueden presentar: contribuciones políticas, pagos a partidos políticos, organizaciones o particulares involucradas en la política, a cambio de obtener ventajas en las transacciones de naturaleza comercial o contribuciones caritativas y patrocinios, garantizar que no sean utilizadas como recurso para sobornar y que se divulguen, pagos de facilitación, pequeñas cantidades de dinero que se entregan a cambio de agilizar el curso de un trámite o acción necesaria sobre la cual el responsable del pago de facilitación tiene derecho conferido por ley o de otro tipo, regalos hospitalidad y gastos, cuando responden a arreglos que pueden afectar el resultado de una transacción comercial y no sean razonables ni de buena fe<sup>3</sup>.

Algunas de las modalidades de soborno presentan áreas grises ya que en su naturaleza no constituyen un soborno concretamente, pero en ellas se pueden presentar un uso indebido de los recursos. Por ejemplo, las contribuciones caritativas y patrocinios y regalos hospitalidad y gastos existe una línea gris y ambigua donde no es tan evidente identificar cuando se incurre en un soborno. Sin

---

<sup>2</sup> TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. Encuesta anti corrupción [En línea] Disponible en: <http://www.transparenciacolombia.org.co/LinkClick.aspx?fileticket=7TUlohv-AD4%3D&tabid=59&language=es-ES> [Consulado el 15 de agosto de 2012]

<sup>3</sup> Ibid. P. 11

embargo, es importante que en este tipo de pagos que realizan las empresas, se haga un seguimiento de manera constante y se garantice la divulgación de los pagos realizados.

La última encuesta realizada por Transparencia por Colombia en el 2010, evidencia que existe una preocupación por parte de algunos empresarios colombianos de la ocurrencia del soborno y de sus motivaciones y presiones para hacerlo. Esta preocupación responde al círculo vicioso que se genera cuando por la debilidad institucional de una organización (pública o privada) es posible que se presenten prácticas de soborno, que generan a su vez el debilitamiento institucional de ésta. Es así como para el caso colombiano, los empresarios argumentan como gran preocupación, que en muchas ocasiones, si no pagan sobornos, pierden la oportunidad de concretar negocios.

Habiendo avanzado de manera significativa en la realización de un diagnóstico general de la percepción del soborno, en el sector empresarial, es importante resaltar la importancia de prevenir y combatir el soborno al interior de las empresas y en su relación con el sector público. Frente a esto, la operación de las empresas se enfrenta a costos y retos cuando se presentan prácticas de soborno.

En este sentido, se identifican costos para la empresa no solo en términos de su productividad, sino sobre todo en su reputación y en su legitimidad social. Una vez una empresa sea señalada por casos de soborno, su reputación se verá afectada hasta el punto de afectar su desempeño económico. Esto solo se evita, si de manera cohesionada, la empresa, sus funcionarios, contratistas, proveedores y el sector en general, establecen parámetros claros para prevenir esta práctica<sup>4</sup>.

Los fracasos corporativos del pasado han sido resultado de la falta de responsabilidad, estrategia y transparencia. Las exigencias cada vez más estrictas de los reguladores y demás partes de interés hacen que las organizaciones deban demostrar mayor disciplina, control y responsabilidad. Es por ello que el presente estudio busca asomarse al estado del Arte de la temática, con el propósito de llamar la atención a las organizaciones para que revisen sus prácticas y superen las instancias actuales.

De igual manera dentro de la compañía ciertas actuaciones poco éticas colocan en riesgo las inversiones de accionistas, los créditos con proveedores, los puestos

---

<sup>4</sup> ANDI. International Business Leaders Forum IBLF, Soborno y extorsión: obstáculos para la construcción de paz y la superación del conflicto en Colombia. , 2006. P. 28.

de trabajo y demás, ante esta situación se han formulado varios llamados de atención para que las organizaciones privadas tengan una actuación más ética y transparente. Por otro lado, cuando la propiedad de las compañías está demasiado dispersa entre muchos inversionistas, éstos poseen una parte muy pequeña de cada empresa, por lo que tienen muy pocos incentivos de informarse (monitorear) adecuadamente sobre las acciones que llevan a cabo los administradores, a fin de ejercer así un control estricto sobre ellos. Esto se conoce como “Free Rider Proble”. Como consecuencia de los contratos incompletos, sujetos a interpretación y con bajos incentivos de monitoreo por parte de los inversionistas, los administradores de las compañías poseen un gran poder discrecional en las tomas de decisiones de las sociedades, que pueden emplear para alcanzar los objetivos de los dueños del negocio o sus propios objetivos personales. En este último caso los administradores extraen valor de la compañía en desmedro de los accionistas. Esta extracción de valor puede ser llevada a cabo a través de dos mecanismos:

- Haciendo que la compañía realice transacciones con afiliados en términos no-de-mercado. Esto se conoce por la doctrina económica como el problema de “Precios de Transferencia”, o
- Desviando atractivas oportunidades de negocios desde la compañía hacia sí mismos o hacia algún(os) afiliado(s). (En nuestro caso: persona relacionada)

A través del control que poseen los administradores sobre la suscripción de contratos por ciertos bienes y/o servicios de una sociedad, éstos pueden extraer valor de la compañía mediante transacciones en términos no-de-mercado. Los ejemplos más obvios son cuando los administradores inflan sus salarios y cuando éstos celebran “auto-contratos”; es decir, cuando celebran acuerdos en nombre de la sociedad con contrapartes en las cuales tienen una considerable proporción del capital o algún otro tipo de interés económico. Por esta razón, no es raro que en legislaciones de compañías, o estatutos corporativos, se requiera la aprobación por parte de los accionistas para realizar ventas de todo o parte substancial de los activos de las empresas <sup>5</sup>

Los administradores también pueden desviar beneficios hacia ellos mismos a expensas de la sociedad a través de la extracción de oportunidades de negocios. Los casos más típicos son aquellos en que una oportunidad de negocio potencialmente rentable es propuesta a la sociedad y los gerentes la re-direccionan hacia otras firmas en que tienen un mayor interés económico. Tales

---

<sup>5</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Súper Intendencia Financiera. Código Mejores Prácticas Corporativas. Bogotá. 2007

casos representan una clara violación del deber de los administradores de actuar en favor de los intereses de la compañía, usualmente referida como el *deber de lealtad o de un trato justo*, y traen como resultado pérdidas considerables para la sociedad y sus accionistas.

Existe una especie de control natural para verificar si ha existido efectivamente abuso a través de precios de transferencia o desviación de oportunidades corporativas en el caso de una sociedad anónima abierta. A través del tiempo, las transacciones en términos no-de-mercado y las pérdidas de oportunidades de negocios se manifiestan en un desempeño sub-óptimo de las empresas, el cual, en último término, se ve reflejado en menores precios de las acciones de la sociedad y mayores costos financieros.

Al revisar por sector la adopción del Gobierno Corporativo (gráfica 1), en el caso colombiano se encuentra que es el sector financiero el que mayor participación tiene (46%), seguido de los sectores de comercio y servicios (33%) y por último el industrial (21%). En gran parte esto se explica porque el sistema financiero cotiza en bolsa y una exigencia para esta clase de empresas es la presentación de información veraz, clara, transparente que genere confianza entre los inversionistas.

**Figura 1. Gráfica Participación empresarial en la adopción de Gobierno Corporativo**



**Fuente.** Basado en Súper intendencia Financiera Colombia. 2009. P. 20  
Para evitar los problemas con la gestión de una sociedad o de una gran empresa han surgido a nivel mundial conceptos como el Gobierno Corporativo que buscan una eficiente gestión, que sea responsable con la sociedad, y que garanticen un

respeto por la ley y por los intereses de los grupos sociales que tienen un contacto directo o indirecto con la empresa.

Una de las medidas adoptadas por las empresas para evitar las situaciones no deseadas, relacionadas con la gestión de la organización, ha sido la adopción de modelos como el gobierno corporativo, donde se busca “proteger” los intereses de los propietarios del capital y los intereses de los directivos, (aunque visiones más amplias del gobierno corporativo vinculan a otros grupos de interés).

Como se aprecia en la gráfica 2, es el sector privado quien más ha implementado esta clase de modelos (80%), seguido de lejos (10%) por los sectores denominados mixtos (público y privado). Se entiende que el sector privado en Colombia tiene un mayor peso, debido a la cantidad de empresas de capital privado que existe.

**Figura 2. Gráfica Participación de los sectores en la adopción de gobierno corporativo**



**Fuente.** Basado en Súper intendencia Financiera. 2009. P. 21

En Colombia desde la apertura económica sea procedido a la venta de algunas empresas públicas, las cuales pasaron al sector privado. Lo anterior sea realizado buscando la eficiencia y bajo el concepto de que el Estado con la venta de estos



activos puede obtener ingresos, además de generar cambios dentro de lo que se interpretó como la modernización del Estado.

A largo plazo la eficiencia en la gestión se compensa por beneficios como, por ejemplo, una medición más adecuada del desempeño del Triple Bottom Line, mayor confianza de las partes interesadas, una mejor administración de riesgos, una mayor eficiencia operativa, etcétera.

Por el contrario, no presentar informes sobre sustentabilidad puede aumentar los riesgos. Las compañías que no publican datos de buenas prácticas pueden parecer menos transparentes que los competidores que sí lo hacen y pueden dar la impresión de estar fuera de los parámetros del mercado, aunque esto no sea real.

La sociedad está cansada de promesas no cumplidas, evasión de impuestos, pérdida de confianza, imagen y transparencia, estafas, sobornos que generen grandes pérdidas monetarias o directamente la desaparición de una organización y, por consiguiente, el desmoronamiento social.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el último decenio, en Colombia se ha incrementado la tendencia de las organizaciones a emitir informes de sustentabilidad, dado que se han convertido en una útil herramienta de comunicación para transmitir resultados económicos, sociales y ambientales frente a los distintos grupos de interés o stakeholders. De hecho, más de 3.000 compañías en todo el mundo desde las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) hasta las dos terceras partes de las compañías del Fortune Global 500, han comenzado con este proceso<sup>6</sup>.

Si bien fueron compañías multinacionales argentinas las que comenzaron a transitar este camino, rápidamente las empresas colombianas también se fueron vinculando a las acciones señaladas, demostrando las ventajas de realización de informes que han sido denominados como Triple Bottom Line - TBL o Triple Línea de Resultado (en su traducción del inglés), los cuales asumen como pilares

---

<sup>6</sup> RIPORELLA Andrés - Socio San Martín - Suárez & Asociados 2012. [En línea] Disponible en: <http://impuestos.iprofesional.com/notas/132211-Conozca-los-beneficios-de-elaborar-informes-de-sustentabilidad>. [Consultado 29 de agosto de 2012] Sábado, 25/08/2012 Buenos Aires, Argentina. Actualizado 16:55hs

básicos las áreas económica, social y ambiental (tabla 1). Dichos informes de sustentabilidad implican retos que incluyen selección de indicadores de evaluación, congruencia de datos, equilibrio en la información expuesta, mejora continua en el desempeño y asegurar que los datos sean legibles y concisos, características que aparecen claramente enunciadas en el Acuerdo de Buenas Prácticas, firmado por empresarios colombianos en el año 2003.

**Cuadro 1. Indicadores de sustentabilidad**

SUSTENTABILIDAD		
ECONÓMICA	SOCIAL	MEDIO AMBIENTE
<b>Accionistas.</b> Maximizar el valor corporativo	<b>Socios Comerciales.</b> Mejorar la competencia mediante relaciones de colaboración empresarial en las que todos ganen	<b>En actividades industriales.</b> Contribuir en mantener y enfrentar los problemas globales medio ambientales
<b>Clientes.</b> Desarrollar productos de bajo impacto ambiental y mejorar en forma continua su satisfacción	<b>Comunidad.</b> Contribución social eficaz para la gestión de la reputación de la empresa y de la continuidad de los negocios	<b>Organizaciones No Gubernamentales.</b> Construir relaciones de colaboración exitosas
<b>Empleados.</b> Mejorar valores mediante la capacitación y la innovación	<b>Gobierno.</b> Colaborar para lograr un clima de negocios justo y donde todos puedan competir dando cumplimiento a la normatividad vigente	<b>Empleados, clientes y proveedores.</b> Fomentar las actividades respetuosas con el medio ambiente

**Fuente.** Riportella Andrés - Socio San Martín - Suárez & Asociados. Argentina. 2012.

Junto a lo descrito, y de conformidad con el Manual de Protección al Consumidor Colombiano, los proveedores deben exhibir de manera visible y en montos totales a pagar, precios, tarifas y cláusulas especiales; sin embargo, todavía muchas empresas son renuentes a entregar información o la publican de manera engañosa, induciéndolo al error, por lo que aparece lo que se denomina mala práctica comercial<sup>7</sup>.

Ser éticos, no sobornar, no discriminar, cumplir con las normas, contar con programas de buena reputación, se constituyen en la línea de Buenas Prácticas

<sup>7</sup> A manera de ejemplo: Se publica que el valor de unas llantas equivale a \$100.000 + IVA, cuando en realidad el monto total representa \$160.000. En estos casos, el cliente se percata de la situación en el momento de cancelar.

que deben ser asumidas por un buen Gobierno Corporativo que se encargue, además, de prevenir la aparición de delitos, verificar el acertado manejo del Management, limitar riesgos para generar una mayor ventaja competitiva y mantener informados a los stakeholders del desempeño organizacional.

Las Buenas Prácticas son responsabilidad de todas las personas vinculadas con la organización, desde el presidente ejecutivo hasta el último de los empleados; hace parte de la visión de la compañía y, en este sentido, el Gobierno Corporativo debe formular políticas claras en pro de favorecer a todos los actores sociales que, de una y otra manera, tienen contacto con la organización, evitando que se mine la capacidad institucional y superando situaciones de conflicto en el entorno de operación.

A pesar de la excelente intención de las normas enunciadas, se encuentran fallas y debilidades que salen a la luz pública, como el soborno en el sector empresarial<sup>8</sup>:

- Más de un tercio de ejecutivos percibe que la corrupción se está agravando;
- Dos de cada cinco de ellos afirma que se les solicitó pagar sobornos al realizar gestiones con instituciones públicas;
- La mitad estimó que la corrupción aumentaba cerca de 10% el costo de los proyectos y
- Uno de cinco señaló haber perdido oportunidades comerciales frente a un competidor que pagó sobornos<sup>9</sup>.

En este sentido, es de señalar que tanto a nivel nacional como internacional, se hace referencia al soborno como una práctica que se debe prevenir y combatir no sólo porque se convierte en un obstáculo para el desarrollo de las empresas, sino que socialmente también se encuentran implicaciones negativas que afectan directamente la calidad de vida económica, mental y emocional de todo un país. Los males que aquejan una organización y la muestran débil, se evidencian allí donde la gobernabilidad es deleznable o está deslegitimada, fomentando prácticas irregulares, intereses particulares y generando incentivos para que se reproduzcan

---

<sup>8</sup> Estudio realizado por TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. Encuesta anti corrupción [En línea] Disponible en: <http://www.transparenciacolombia.org.co/LinkClick.aspx?fileticket=7TUlohv-AD4%3D&tabid=59&language=es-ES> [Consultado el 15 de agosto de 2012]

<sup>9</sup> ANDI. Soborno y extorsión: obstáculos para la construcción de paz y la superación del conflicto en Colombia. 2011. P.5

y profundicen las irregularidades, al soslayar mecanismos de control efectivos<sup>10</sup>, trayendo consigo altísimos costos institucionales, sociales, económicos y políticos que van menguando la organización y sus integrantes.

Es por lo descrito y porque el sector privado, específicamente las Pyme, ocupan un importante renglón en la economía nacional, se hace indispensable revisar el estado del arte del Gobierno Corporativo y, junto con él, las buenas Prácticas Comerciales.

#### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el Estado del Arte en torno a los temas de Gobierno Corporativo y Buenas Prácticas Empresariales?

---

<sup>10</sup> SAMPÓ, 2004. P.4.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas - Pyme cada día ganan protagonismo en la economía colombiana, con características de libre mercado o capitalistas como se conocen regularmente. a pesar del control legal que el Estado hace a sus actividades en ocasiones de ven actuaciones que resultan poco éticas y que van en detrimento de la sociedad o del medio ambiente, no solo en el corto plazo, sino que comprometen el desarrollo de las futuras generaciones. En este sentido han surgido iniciativas, público / privadas donde se exige a las empresas privadas un mayor respeto por la sociedad en general, mediante actuaciones que sean éticas y que busquen o promuevan el beneficio general. Ejemplo de ello son las buenas prácticas comerciales e industriales, o el gobierno corporativo, las cuales se inscriben dentro del modelo de la responsabilidad social.

En las últimas décadas han aflorado a la luz pública fraudes cometidos por organizaciones alrededor del mundo, con el propósito de mostrar mayores rendimientos financieros, sin importar si son grandes, medianas y pequeñas empresas o si están vinculadas con entornos privados o estatales.

Esta racha de irregulares actuaciones ha dejado a un lado las buenas prácticas organizacionales y el buen manejo del gobierno corporativo, mostrando graves consecuencias como la pérdida de confianza de inversores y comunidad, además del crecimiento de la desigualdad entre ricos y pobres. Lo que pareciera una difícil relación entre accionistas, administradores gobierno y la misma sociedad, en realidad está dejando a esta última en condiciones completamente desfavorables porque no sólo se resiente la economía nacional sino que las familias pierden poder adquisitivo, pierden derechos para acudir a un sistema de salud o de educación que cubra sus verdaderas necesidades y pierden su autonomía como seres humanos.

Es por lo descrito que el estudio de Buenas Prácticas Empresariales y de Gobierno Corporativo se justifica en la medida en que permite conocer cómo ha evolucionado el tema, cuál es su alcance y cómo se ajusta al contexto real.

En un país como Colombia, el estudio de las temáticas en mención es valioso, porque muchas empresas de diversos sectores carecen de orientación e información para cimentar una actuación responsable con sus colaboradores, la sociedad y el medio ambiente. Un ejemplo de ello es el sector minero, sobre el cual apenas existe una regulación. Adicionalmente estos temas permiten mejorar el desarrollo económico sostenible, puesto que el modelo imperante por años fue el desarrollo económico relegando a un último puesto el bienestar del talento humano, la sostenibilidad y sustentabilidad social y medio ambiental.

Cuando las organizaciones se adentran reflexivamente en los temas de Buenas Prácticas y Gobierno Corporativo, incorporando cambios en su desempeño, se mejora en su relación con el público y la sociedad en general, lo que resulta fundamental para desarrollar relaciones duraderas, basadas en la confianza. Esto atrae tanto a inversores, como a socios estratégicos, clientes y empleados, posibilitando, además, el apoyo estatal.

Como profesionales de las Ciencias Administrativas, el estudio de las Buenas Prácticas Empresariales y de Gobierno Corporativo permiten conocer las tendencias mundiales respecto a las actuaciones éticas y responsables de las organizaciones, lo que permitirá, a futuro, anticiparse a los movimientos económicos, políticos o legales y generar estrategias para que las empresas saquen provecho de los cambios y desarrollen ventajas competitivas, con el apoyo de profesionales formados competentemente en aspectos éticos que buscan la sostenibilidad y la sustentabilidad, tanto de la organización como de la sociedad.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar el Estado del Arte en torno a los temas de Gobierno Corporativo y Buenas Prácticas Comerciales.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Examinar información y documentación significativa para el desarrollo del marco teórico de frontera, relacionado con los temas Gobierno Corporativo y Buenas Prácticas comerciales e Industriales.
- Establecer los modelos de medición existentes para los temas de Gobierno Corporativo y Buenas Prácticas comerciales e industriales.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 5.1. MARCO TEÓRICO

El capítulo relacionado con marco teórico presenta el desarrollo teórico conceptual de los temas que dan soporte a la presente investigación; es por ello que se inicia la discusión con los conceptos de Buenas Prácticas Comerciales y Gobierno Corporativo, señalando también algunos modelos que permiten su aplicación y a los cuales se puede recurrir para fortalecer el desarrollo de dichas prácticas, todo ello directamente relacionado por la conceptualización de Responsabilidad Social Organizacional.

Los temas de Buenas Prácticas y Gobierno Corporativo han ido ganando espacio gracias a los cambios en la cultura del consumidor y a políticas globales promovidas por diversas entidades de corte internacional, tal como la Organización de Naciones Unidas - ONU, entidad que promueve y lidera lo que ha sido llamado El Pacto Global:

El Pacto Global es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Por su número de participantes, seis mil en más de 135 países, el Pacto Mundial es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo. El Pacto es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de las corporaciones y los mercados.<sup>11</sup>

Las temáticas contenidas en El Pacto Global (o mundial) han impulsado el surgimiento de varias prácticas que buscan impulsar el compromiso de las organizaciones en el desarrollo social y ambiental responsable. Como se verá más adelante, las Buenas Prácticas Empresariales y de Gobierno Corporativo están alineadas con las políticas y lineamientos del Pacto Global, los cuales enfilan acciones desde el concepto de Responsabilidad Social.

**5.1.1. Buenas prácticas empresariales.** Las Buenas Prácticas Empresariales (o Best Practices, en inglés) corresponden a un conjunto coherente de acciones (técnicas, métodos, procesos, actividades y otros) consideradas en su momento

---

<sup>11</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. ONU. Pacto Mundial. [En línea] Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/index.html> [Consultado 15 de diciembre de 1012]



como las más eficaces e innovadoras para resolver problemas o promover el desarrollo en diferentes campos. Se les reconoce como exitosas en su contexto, y se espera que lo continúen siendo en contextos similares. Mantienen una vigencia temporal variable, lo cual significa que no son necesariamente de las más recientes. Por todo ello, la intención de usar las mejores prácticas obliga a estar atentos a su conveniente renovación o reemplazo por otras.<sup>12</sup>

Las Buenas Prácticas pueden agruparse en función de los vínculos u obligaciones que adquiere la empresa (o la institución). Así:

- ◆ Las que se relacionan con los trabajadores (o clientes internos), con la población (o la comunidad, la localidad, la región o el país), y con el medio ambiente de su área de influencia. Son las mejores prácticas que tienen que ver con el comportamiento empresarial. La empresa tiene un buen comportamiento.
- ◆ Las que se asocian con su propio desarrollo, en términos de su orientación, la eficiencia de sus factores, el desempeño según la calidad normada, su relación con el mercado y con los clientes. Son las mejores prácticas de la gestión empresarial. La empresa tiene una buena gestión.
- ◆ Las que se gestionan en grupos de empresas, la forma de redes o sistemas. Como el caso de las franquicias o las cadenas productivas.

El término Buenas Prácticas también es aplicado a todas aquellas situaciones que sugieren el mejor método disponible para completar una tarea o realizar un trabajo. Las mejores prácticas tienen su origen en la experiencia adquirida por una organización en el desempeño de su actividad, y son documentos claramente orientados a la acción. Es decir, documentos en los que se pueden encontrar las recomendaciones necesarias para comenzar a trabajar con la certeza de que se están siguiendo los pasos correctos.

*Knowledge Space* incluye un apartado, *Global Best Practices*, en el que se puede acceder a una base documental con distintas recomendaciones sobre cómo llevar a cabo los procesos de trabajo más habituales en la práctica empresarial: desde

---

<sup>12</sup> MP.PERU. Las mejores prácticas empresariales. [En línea] Disponible en: [http://www.mp.peru-v.com/#\\_ftnref1](http://www.mp.peru-v.com/#_ftnref1) [Consultado 20 de noviembre de 2012]

cómo desarrollar una auditoría interna hasta el diseño de un sistema de gestión documental o un plan de marketing.<sup>13</sup>

Aunque se usa el término buena práctica, es posible que muchas veces no exista la mejor forma de hacer algo. Cada organización tiene sus propias metas y oportunidades que lograr y aprovechar, y también sus muy particulares obstáculos que salvar. Así, las mejores y buenas prácticas deben ser evaluadas no solamente en el contexto de la estrategia de negocio de una compañía, su posición en la curva de tecnología, la curva de crecimiento y la importancia del proceso particular de negocio para el conjunto de las metas corporativas, sino también desde el impacto que sus actividades, productos o servicios están dejando en la sociedad.

Por lo tanto, las mejores y buenas prácticas funcionan simultáneamente como una fuente de inteligencia creativa, como una respuesta irrefutable a un problema de negocio y como proyección de la organización a la sociedad, la cual enfatiza en el beneficio obtenido o en los errores cometidos, dado que de las prácticas se deriva la calidad de vida de muchas personas.

La prensa académica y de negocios, también permite evidenciar las mejores prácticas a través de un panorama general; *journals* comerciales, académicos, revistas de negocios, publicaciones universitarias y periódicos constantemente publican lo que están haciendo a diario las compañías.

**5.1.2. Elementos que facilitan el desarrollo de Buenas Prácticas.** Las Buenas Prácticas Empresariales incluyen múltiples actividades, entre las que se pueden mencionar tres: Governance, Risk Management y Compliance.

**4.1.3. Governance o Gobierno Corporativo.** es la responsabilidad que tienen la gerencia y los accionistas de la organización en la creación de transparencia en todas y cada una de las acciones emprendidas, tanto al interior como al exterior del ente jurídico. El Gobierno Corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se

---

<sup>13</sup> EÍTO BRUN Ricardo. Knowledge Space: un portal hacia el conocimiento empresarial [En línea] Disponible en: [http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/knowledgespace\\_un\\_portal\\_hacia\\_el\\_conocimiento\\_empresarial.html](http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/knowledgespace_un_portal_hacia_el_conocimiento_empresarial.html) [Consultado 15 de agosto de 2012]

fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”.<sup>14</sup>

**4.1.4. Risk Management o gestión de riesgo.** Consiste en establecer una determinada tolerancia al riesgo, especialmente de orden moral, basándose en los objetivos de negocios de la organización. Para Stephanie Moll Fetzer, CABI <sup>15</sup>, el término de riesgo moral puede presentarse en varios ámbitos económicos; para comenzar, este se trata en temas industriales como dentro de la estructura de una firma y hasta vinculado con el tema de incentivos económicos.

Un ejemplo que clarifica más este suceso es el tema de los seguros, con los cuales los individuos se sienten incentivados a invertir despreocupadamente, reduciendo así las medidas preventivas. Este mismo fenómeno se puede observar a nivel macro en eventos como la quiebra financiera del 2007, donde los agentes económicos actuaron de forma despreocupada inflando los precios de los instrumentos que respaldaban activos hipotecarios, mientras que confirmaban de antemano el respaldo de entidades financieras gubernamentales para su rescate, ejercicio que también practican otras instituciones internacionales en calidad de prestamista, lo cual alienta a instituciones privadas o incluso a gobiernos a invertir despreocupadamente.<sup>16</sup>

**4.1.5 Compliance o señalización.** Hace referencia al establecimiento, registro y monitoreo de los recursos y controles necesarios para asegurar el cumplimiento de normas legales, contables y de la industria.

Un proceso solamente se convierte en Buena Práctica cuando ha sido adaptado para encajar en la totalidad de los ambientes de la organización adoptante. Para facilitar las mejores prácticas es necesario revisar las prácticas en las diversas áreas y procesos de la organización, tales como: Recursos financieros, soporte de la administración, canales de comunicación, administración del cambio, verificación de procesos finales, diversidad y conocimientos del personal, tecnología utilizada, entre otros.

---

<sup>14</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, 2004.

<sup>15</sup> BLOG Económico y Político de Centro América. El riesgo moral en la economía. [En línea] Disponible en: <http://ca-bi.com/blackbox/?p=6614> [Consultado el 13 de Enero de 2013]

<sup>16</sup> MOLL FETZER Stephanie. El riesgo moral en la economía. [En línea] Disponible en: <http://ca-bi.com/blackbox/?p=6614> [Consultado el 13 de septiembre de 2012]

**4.1.6. Beneficios de la aplicación de Buenas Prácticas.** Las buenas prácticas permiten generar una confianza en el mercado, tanto con inversores como con clientes, proveedores, empleados y demás grupos de interés. Ahora bien, la prosperidad de dichas relaciones radica en que se pueden capitalizar y sobre estas se pueden formular estrategias futuras donde la reputación o acreditación de marca es fundamental.

En gran medida, los beneficios de las Buenas Prácticas se explican en que se pueden generar mayores ingresos económicos a causa de una mejor relación con los grupos de interés, no solo en el corto plazo sino a futuro. Algunos de los principales beneficios de lograr buenas y mejores prácticas están relacionados con:

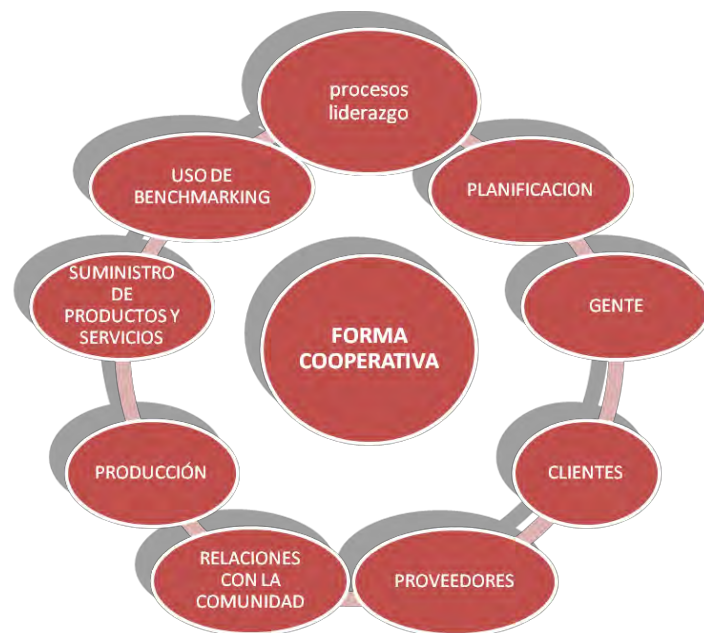
- Buen nombre
- Posicionamiento de la organización
- Fidelización de los clientes, además de
- Buenos ingresos financieros, debidamente controlados.

**4.1.7. Excelencia empresarial y competitividad.** Según un estudio adelantado en Nueva Zelanda en el año 2002<sup>17</sup>, existe relación entre las Buenas Prácticas Empresariales adoptadas y los procesos que se desarrollan dentro de las empresas, sus rendimientos y productos, porque al implementar un enfoque coordinado y cooperativo (Gráfica 4) logran la excelencia empresarial y la competitividad, asumiendo la cooperación como la manera en que las empresas y sus empleados realizan las actividades empresariales:

---

<sup>17</sup> KNUCKEY Stephen. JOHNSTON Hayden. Ministry of Economic Development. Firm Foundations 2002. A Study of Wellington. Nueva Zelanda. Diciembre de 2012.

**Figura 1. Variables cooperativas de las Buenas Prácticas Empresariales**



Cuando son efectivamente relacionadas o enlazadas sistemáticamente, estas prácticas empresariales conducen resultados sostenibles, tales como:

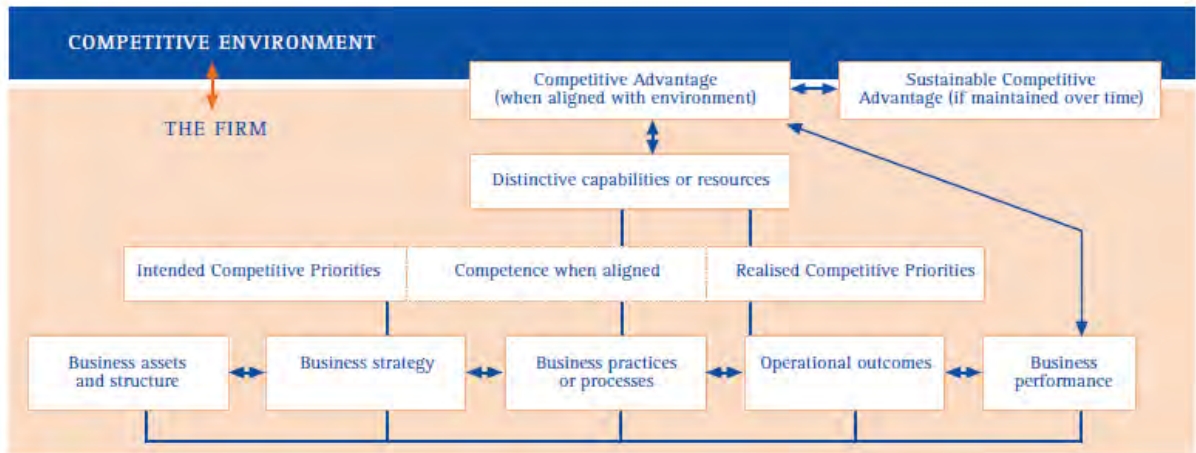
- Calidad
- Servicio al Cliente
- Flexibilidad
- Puntualidad
- Innovación
- Bajo Costos
- Competitividad

Estos resultados operativos son un factor clave para la competitividad y el rendimiento del negocio, las buenas prácticas empresariales mejoraran los resultados operacionales y aumentan la ventaja competitividad, de acuerdo con el concepto formulado por Michael Porter: “constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> PORTER Michael. La Ventaja Competitiva Ediciones Díaz de Santos S.A 1997 Madrid España P. 17.

**Figura 2. Elementos de la ventaja competitiva**



**Fuente.** KNUCKEY Stephen. JOHNSTON Hayden. Firm Foundations 2002. A Study of New Zealand Business Practices & Performance. Ministry of economic Development. Wellington. December. 2002. ISBN 0-478-26325-2

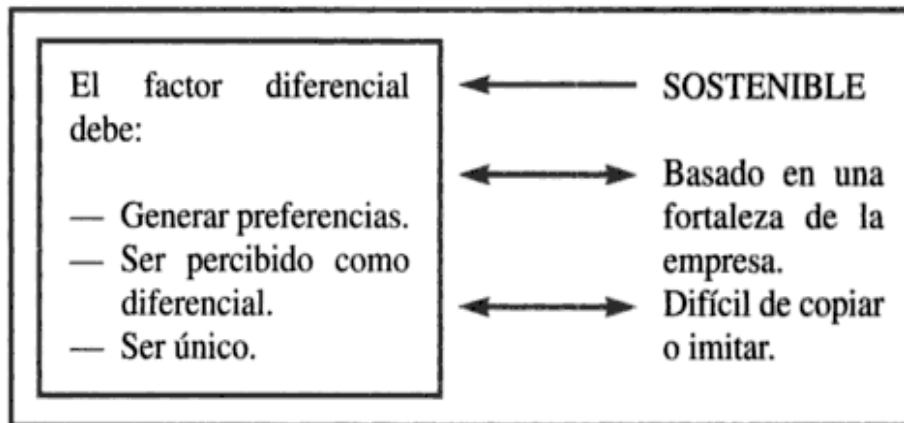
Al hablar de ventaja competitiva con respecto a la opinión de Michael Porter se refiere a aquellas características que hacen diferente a una empresa de sus competidores y que gracias a esa o esas ventajas tendrá mejores rendimientos (utilidades) en un tiempo determinado. Una ventaja competitiva permite a las empresas tener exclusividad mostrando los beneficios obtenidos por esa cualidad.

La ventaja competitiva se construye con base en la capacidad distintiva referida a la existencia de estrategias, recursos o activos que se acumulan a través de un patrón en el tiempo, aplicado a un mercado establecido y que no pueden ser fácilmente imitadas o adquiridas por los competidores, ni sustituirse fácilmente.”<sup>19</sup> Lo prioritario, desde las Buenas Prácticas Empresariales, es identificar aquello que la organización sabe hacer extraordinariamente bien (Figura 5), distinguiéndose de las demás que operan en el sector y que puede constituir un elemento central en el plan estratégico. No se trata únicamente de diferenciarse de los demás, es preciso enseñar a los clientes la estrategia que marca la diferencia, de tal manera que perciba tanto el bien o servicio como un producto de calidad y, adicionalmente, el valor agregado que está obteniendo.

<sup>19</sup> GRANT, Ward et al, 1996; 1995. P. 23,

Una ventaja competitiva debe ser útil y sostenible, manteniéndose durante cierto tiempo y entregando beneficios potenciales. Una ventaja detectada e identificada debe tener su origen en un punto fuerte de la empresa y poseer las características que sea difícil que la competencia las copie a corto plazo (figura 5 5).

**Figura 3. Característica clave de una ventaja competitiva sostenible**



**Fuente.** PORTER Michael. La Ventaja Competitiva Ediciones Díaz de Santos S.A 1997 Madrid España P. 21.

Al tratar de crear o mantener una ventaja competitiva la empresa determina y persigue una estrategia corporativa o global del negocio en relación con el entorno competitivo que enfrenta, por eso la estrategia se refiere a tomar decisiones sobre los productos, mercados, y posicionamiento donde se debe actuar para conseguir los objetivos.

Con base en lo descrito, la estrategia es la elección de prioridades competitivas asumidas cuando la empresa desea sobresalir y cumplir con las exigencias del cliente para estar un paso más adelante que la competencia (gráfica 6), en relación con las prioridades competitivas centradas en: coste, calidad, flexibilidad, entrega, servicio medio ambiente y demás (tabla 2).



**Cuadro 1. Medidas de las Prioridades Competitivas en Operaciones**

PRIORIDADES COMPETITIVAS		ÍTEMES	DEFINICIÓN/CONCEPTO
CALIDAD	COSTE	BAJO COSTE	La habilidad para reducir el coste del producto (costes laborales, costes de los materiales y costes fijos)
		DESEMPEÑO DEL PRODUCTO	La habilidad para ofrecer productos sin defectos
		CONCORDANCIA	La habilidad para ofrecer un producto que cumpla con las especificaciones propuestas en su diseño
		FIABILIDAD DEL PRODUCTO	La habilidad para maximizar el tiempo sin problemas de funcionamiento del producto (duraderos y fiables)
FLEXIBILIDAD	FLEXIBILIDAD EN VOLUMEN	EXPANSIÓN (aumentos rápidos de la capacidad)	Rapidez con la que se puede incrementar la capacidad ante aumentos no previstos en la demanda
		VARIACIONES EN EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN (ajustes capacidad)	Capacidad de operar a diferentes niveles de output de forma rentable (facilidad para pasar de lotes grandes a pequeños y viceversa)
	FLEXIBILIDAD EN PRODUCTO	CAMBIOS EN EL DISEÑO DEL PRODUCTO	La habilidad para introducir rápidos cambios en la creación y diseño de los productos
		AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS	La habilidad para fabricar una gama línea de productos fácilmente y sin modificar las instalaciones existentes
		AMPLIA VARIEDAD DE PRODUCTOS (no estandarizados)	La habilidad para ofrecer productos distintos con múltiples características, prestaciones, opciones...
		MIX DE PRODUCTOS (proceso)	La habilidad para ajustar rápidamente y con mínimos costes el conjunto (mix o mezcla) de productos que se va a lanzar a fabricar (facilidad de las máquinas para fabricar distintos tipos de productos)
	ENTREGAS	ENTREGAS RÁPIDAS	La habilidad para ofrecer los productos rápidamente
		ENTREGAS A TIEMPO	La habilidad para ofrecer los productos en el momento deseado por el consumidor
PEDIDOS Y DEVOLUCIONES		La habilidad para facilitar la realización de los pedidos y posibles devoluciones	
SERVICIO	SERVICIO POSVENTA	La habilidad para ofertar un adecuado servicio posventa	
	NECESIDADES DEL CLIENTE	La habilidad para diseñar el producto y/o el proceso en función de las necesidades y exigencias del cliente	
MEDIO AMBIENTE	INFORMACIÓN	La habilidad para proporcionar información completa del producto	
	PROTECCIÓN DEL MEDIO (proceso productivo)	La habilidad para minimizar las repercusiones de la actividad productiva sobre los diversos componentes del medio ambiente	
		PROTECCIÓN MEDIO (producto)	La habilidad fabricar productos que respeten el medio ambiente

**Fuente.** Díaz Garrido, E. Martín Peña, M.L. Un análisis de las prioridades competitivas de operaciones en empresas industriales españolas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 13, Nº 3, 2007, pp. 107-126, ISSN: 1135-2523

Teniendo en cuenta lo anterior cada empresa debe destacarse y sobresalir en las prioridades que tienen mayor fuerza (o sobre los cuales debe tener prioridad) para obtener los mejores resultados y la excelencia empresarial. Las prioridades competitivas son reflejadas en los resultados operacionales del negocio donde la competencia se refiere a la alineación o relación de prioridades competitivas (estrategia) y prioridades competitiva (resultados).



La realización de la competencias prioritarias depende de cómo la empresa interactúa con su entorno (económico, político legal, sociodemográfico y cultural, ecológico, internacional y tecnológico). Por ende en las organizaciones se pone énfasis en su estructura, tecnologías, estructuras internas y la naturaleza de la industria.

**Figura 6. Estrategias, competencias y prioridades.**

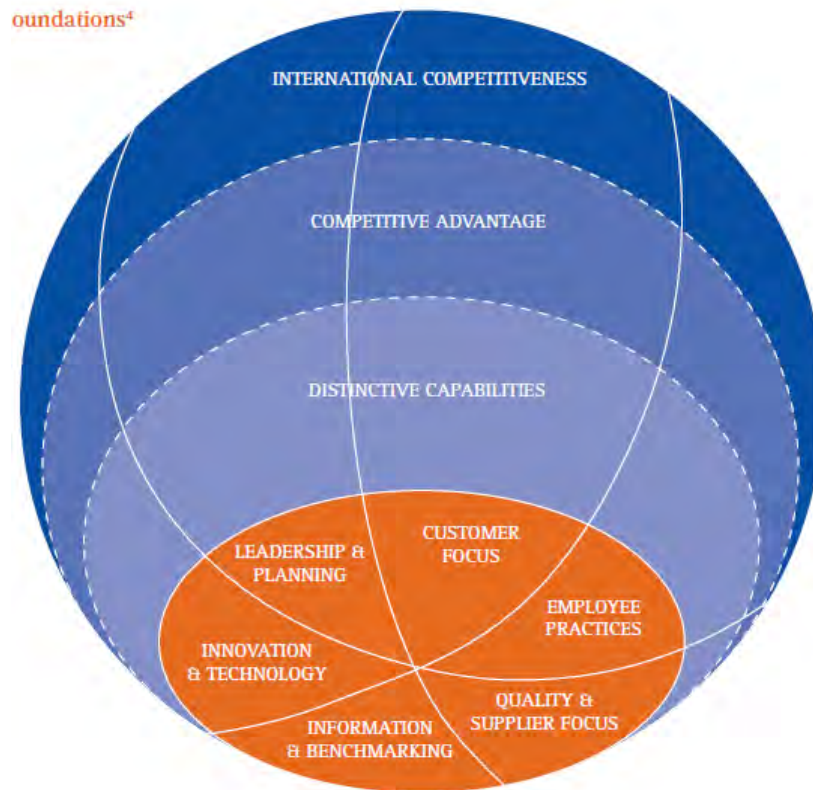


Por lo anterior se pueden lograr los resultados que una empresa construye a través de su capacidad distintiva, al ser capaz de generar valor proporcionando ventaja competitiva, a través del ejercicio de Buenas Prácticas de negocios.

Todos los elementos deben estar en su lugar y vinculados con el logro de los resultados, las mejoras en el negocio y la consecución de la ventaja competitiva. Las prioridades competitivas deben estar orientadas a las metas organizacionales (gráfica 8), con una base estratégica, de tal manera que su desempeño sea sólido y sostenible en el tiempo.

Las empresas exitosas compiten aprovechando el potencial de sus capacidades, que deben estar alineados con su estrategia, prioridades competitivas, las prácticas, los resultados y las demandas del mercado. Debe haber una concordancia entre lo "interno y lo externo". En este sentido se debe considerar y dar importancia a todos los grupos de interés; (propietarios, clientes, proveedores y empleados).

**Figura 7. Elementos a considerar en el diseño de estrategias**

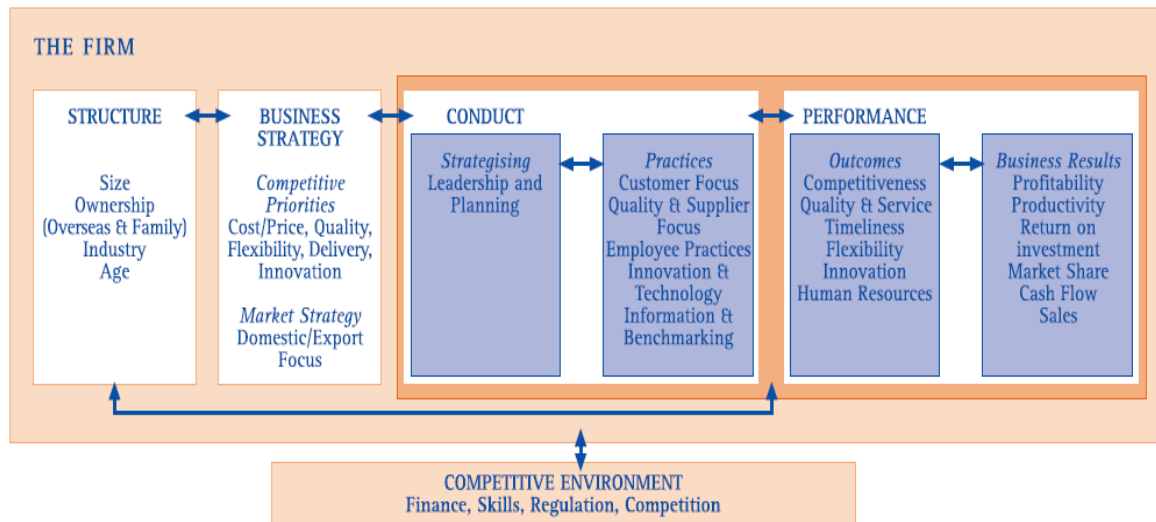


**Fuente.** KNUCKEY Stephen. JOHNSTON Hayden. Firm Foundations 2002. A Study of New Zealand Business Practices & Performance. Ministry of economic Development. Wellintong. December. 2002. ISBN 0-478-26325-2

Empresas que tienen éxito en lograr esta alineación, se han caracterizado por el desarrollo de una cultura cooperativa, a esto se le ha llamado aprendizaje organizacional. Esta es una habilidad o proceso para mejorar continuamente el rendimiento y las acciones a través de experiencia, conocimiento y comprensión. Esto sólo se produce cuando el conocimiento se convierte en algo institucionalmente disponible – la organización aprende en colaboración.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> NEVIS. Et Al, 1995; L. ROOY, 1998

**Figura 4. Prácticas empresariales y el modelo de rendimiento Encuesta (2001)**



**Fuente.** KNUCKEY Stephen. JOHNSTON Hayden. Firm Foundations 2002. A Study of New Zealand Business Practices & Performance. Ministry of economic Development. Wellington. December. 2002. ISBN 0-478-26325-2

En resumen, la ventaja competitiva de una empresa, con base en sus procesos de negocios o prácticas, forma sus capacidades de recursos distintivos (gráfica 9). Estos están conformados por activos de la empresa y el medio ambiente (dotación de tecnología, propiedad intelectual, base de clientes, las finanzas, reglamentos, políticas), las rutas de negocios disponibles (decisiones estratégicas) y también donde la empresa ha venido de (dependencia del camino). Todo esto lleva su tiempo para construir y depende de una cooperativa cultura empresarial y aprendizaje organizacional.<sup>21</sup>

**4.1.8. Posicionamiento ético social.** Naturalmente, y como resultado de los procesos competitivos reflejados desde la excelencia, el posicionamiento que obtiene una organización al tomar como derrotero las Buenas Prácticas se evidencian por su actitud diáfana, mostrando regularmente procesos que pueden ser auditados, abordando economías de escala a partir de la eficiencia y el excelente servicio al cliente.

<sup>21</sup> KNUCKEY Stephen. JOHNSTON Hayden. Firm Foundations 2002. A Study of New Zealand Business Practices & Performance. Ministry of economic Development. Wellington. December. 2002. P. 25 ISBN 0-478-26325-2

Desde la *auditoría* diáfana, las buenas prácticas son el resultado de juzgar una entidad contra otra parecida y eso requiere que la empresa haga una introspección que puede producir mejoras en los niveles básicos de procesos. Además, la re-examinación de métodos actuales puede llevar a la empresa a adquirir mejoras antes de que se identifique o descubra una mejor práctica.

El aprovechamiento de *economías de escala* se presenta conforme las compañías empiezan a enfocarse en cada una de las pequeñas áreas que pueden ser mejoradas, abordando las ventajas creadas por las economías de escala y al mismo tiempo, descentralizando los recursos.

La *mejora de la eficiencia* es, quizá, el beneficio más importante obtenido de implementar las Buenas Prácticas. El incremento en la productividad produce muchas otras ganancias conforme se externaliza el proceso. El retorno de inversión (ROI)<sup>22</sup> y el uso más eficiente del personal (Downsizing) son dos de las áreas en las que se reconocen los beneficios.

Finalmente, el servicio al cliente oportunamente y con calidad, establece una mejora en los recursos de información, que resulta en una mejora en el nivel de servicio al cliente. Por ejemplo, el que los clientes de Federal Express puedan monitorear sus paquetes durante todo el trayecto a partir de un proceso de e-mail en cierto formato automatizado, lo cual minimiza la cantidad de personal requerido para mantener el sistema y los procesos requeridos por los clientes.

**4.1.9. Código de Buenas Prácticas Empresariales.** Para impulsar la implementación de política de buenas prácticas corporativas se han desarrollado diversos Códigos de Buenas Prácticas, los cuales se convierten en instrumentos técnicos y reguladores, cuya finalidad es contribuir al mejoramiento continuo. En Colombia seis gremios se han sumado al Acuerdo Unificado de Buenas Prácticas Comerciales, Industriales y de Defensa del Consumidor, que fue firmado en el mes de diciembre del año 2003; firmaron la Asociación Nacional de

---

<sup>22</sup> El ratio de retorno de la inversión sobre activos (ROI) es una medida más general de la productividad de la inversión, se calcula relacionando las utilidades después de impuestos menos dividendos con el capital contable menos el valor de las acciones preferentes. El ROI debe ser analizado horizontalmente (comparando la evolución de años anteriores), y también comparativamente (con cifras del sector), independientemente del tamaño de las inversiones, los objetivos estratégicos de cada negocio y las restricciones de cada sector; el ROI es la expresión más representativa para indicar si una empresa está realizando una óptima gestión de su negocios.

Industriales - ANDI, Asociación Colombiana de Pequeños y Medianos Empresarios - ACOPI y la Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO. En años posteriores firmaron otros gremios como la Asociación Colombiana de Plásticos - ACOPLÁSTICOS, la Asociación Colombiana de la Industria Gráfica - ANDIGRAF, la Asociación Colombiana de Importadores de Bebidas y Alimentos, la Industria arrocera de Colombia - INDUARROZ y la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar - ASOCAJAS.

El acuerdo permite a los proveedores y los grandes comercializadores tener claras las reglas contractuales que los regirán.<sup>23</sup> Este acuerdo invita a las partes, proveedores y cadenas de almacenes (entre otros) a unirse y aceptar los distintos planteamientos que se brindan en referencia a las relaciones comerciales, y estipula que en caso de presentarse diferencias o conflictos estas serán subsanadas conforme lo indica el acuerdo.

En este acuerdo se estipulan las reglas de comportamiento de las empresas que hacen parte del compromiso, en donde se definen las pautas de cómo deben obrar, siendo la transparencia y el apego a la ley elementos fundamentales. En gran medida lo que se busca es que las relaciones entre los actores del comercio generen beneficios para todos, además se respeta la igualdad, se genere confianza, cooperación y solidaridad.

Dentro de los aspectos que se involucran en dicho Código, se encuentran capítulos dedicados a:

❖ Conductas generales de los comerciantes, entre las que se cuentan:

- Asegurar que los bienes y servicios ofrecidos al consumidor sean de la calidad anunciada y sus precios razonables y de mercado.
- Suministrar información veraz y suficiente sobre los bienes y servicios fabricados y ofrecidos
- Atender las consultas y reclamos con celeridad,
- Proveedores y expendedores ratifican su compromiso de obrar con lealtad, transparencia y buena fe en las relaciones comerciales
- Promover la creación de ventajas competitivas en los sistemas productivos y comerciales en condiciones que beneficien a todos los eslabones de la cadena,

---

<sup>23</sup> PERIODICO EL TIEMPO. Artículo. Buenas Prácticas comerciales. Sección otros. Publicado 30 abril de 2004.

- Preservar la flexibilidad de proveedores y comerciantes para responder a las estrategias de mercadeo propias de la creciente competencia económica
- 10. Propender por la transparencia de la información comercial
- 11. Evitar la aplicación de condiciones discriminatorias para operaciones equivalentes, que coloquen a una cadena de almacenes o proveedor, en situación desventajosa

❖ Reglas específicas de conducta de proveedores y cadenas de almacenes en sus relaciones comerciales, entre las que se cuentan:

- Precios predatorios
- Acuerdos comerciales y plazos para el pago
- Cobros unilaterales
- Vigencia de acuerdos comerciales
- Campañas promocionales
- Exhibición en góndolas
- Devoluciones
- Retaliación por denuncia de infracción
- Información engañosa
- Codificación
- Requisitos para el proveedor
- Requisitos para el producto

❖ Exigencia sobre rentabilidad del producto, entre las que se cuentan:

- Marcas propias
- Decodificación
- Incumplimiento el promociones
- Suministro de información
- Solicitud de aplicación de condiciones generales a otras cadenas

❖ Apertura de nuevos puntos de venta, entre los que se encuentran:

- Condicionamientos impuestos por el proveedor a la cadena
- Impulsadoras contratadas por proveedores
- Condiciones legales para el suministro
- Condiciones de entrega
- Retaliación

❖ Procedimientos y mecanismos de solución de conflictos, los cuales contemplan:

- Legitimidad y observancia
- Importancia del entendimiento directo
- Prohibición mutua de retaliaciones
- Procedimiento para la resolución de controversias

❖ Intervención de buenos oficios por parte de los gremios

En otros países también se ha contemplado la redacción de códigos regulatorios; algunos ejemplos de ellos son:

### Cuadro 2. Ejemplos de códigos buen gobierno

<b>ALEMANIA</b>	
Código:	Código gobierno corporativo de Alemania (código de la comisión Cromme)
Fecha de revisión	Febrero de 2002 (revisada en mayo de 2003)
Organo emisor	Comisión gubernamental para la elaboración de códigos de buen gobierno
Cumplimiento	Acceso a la información (cumplir o explicar)
Objetivo	Mejorar el desempeño de las empresas, su competitividad, y su acceso a capitales.
Alcances	Sociedades que cotizan en la bolsa, pero se recomienda a todas las que cumplan las disposiciones.
<b>BRASIL</b>	
Código	Código de las mejores prácticas de gobierno corporativo
Fecha	Mayo de 1999 (revisado en marzo de 1994)
Organismo emisor	Instituto brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC) una asociación privada de gobierno corporativo
Cumplimiento	Acatamiento voluntario
Objetivo	Mejorar el desempeño de la empresa, su competitividad y su acceso a capitales  Mejorar la calidad de la información sobre cuestiones relativas a la gestión que las empresas ponen a disposición de los capitales
Al Cuadro 3 (continuación)	
Contenido	Propiedad Consejos de administración Administración Auditoría independiente Consejo de fiscalización Conducta y conflictos de interés
<b>ESPAÑA</b>	
Código	El gobierno de las sociedades cotizadas (Informe Olivencia)

Febrero	Febrero de 1998
Órgano emisor	Comité especial para el estudio de un código de gobierno corporativo para los consejos de administración de las empresa que cotizan en bolsa, comité creado por el gobierno.
Cumplimiento	Acatamiento voluntario
Objetivo	Mejorar el desempeño de las empresas, su competitividad, y su acceso a capitales
Alcances	Sociedades que cotizan en bolsa y otras empresas privadas
Contenido	Misión del consejo de administración Composición del consejo de administración Estructura del consejo de administración El funcionamiento del consejo de administración Designación y remoción de los directores Facultades de los directores respecto a la información Remuneración de los directores El deber de lealtad de los directores El consejo de administración y los accionistas Relaciones entre el consejo y los accionistas Relaciones entre consejo y los mercados Relaciones entre en consejo y los auditores Aprobación y publicación de las reglas de buen gobierno

**Fuente.** Foro mundial sobre gobierno corporativo. 2005 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/ Banco Mundial [En línea] Disponible en: <http://www.gcgf.org/wps/wcm/connect/f82a590048a7e813ae97ef6060ad5911/Combined.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f82a590048a7e813ae97ef6060ad5911>

## 5.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Este concepto vincula aspectos sociales con aspectos de la dinámica organizacional, desde el compromiso voluntario de los entes jurídicos “que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.”<sup>24</sup>

La Responsabilidad Social Organizacional, o Empresarial, o Corporativa (RSO-RSE-RSC), es un estilo de gestión empresarial, que reconoce e incorpora la relación de permanente interdependencia que existe entre la empresa y sus interlocutores, cuyos intereses asume desde el mutuo beneficio. Para tal fin, la empresa debe armonizar en su actividad de producir, la dimensión de la rentabilidad económica con los derechos humanos y laborales, con el bienestar

<sup>24</sup> REPUBLICAD DE COLOMBIA. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Estudio de Responsabilidad social empresarial. 2008.



social y con la protección ambiental. De este modo, y conjuntamente con la sociedad civil y el Estado, la empresa asume un rol fundamental en el proceso destinado a lograr una sociedad más justa y sustentable.

El Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de Mallorca en España, enuncia la Responsabilidad Social Empresarial - RSE, como:

...el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.<sup>25</sup>

La Responsabilidad Social Empresarial - RSE, también es definida en el Libro Verde de la Unión Europea como la “integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.<sup>26</sup>

Idealmente, la empresa que se involucra en el tema de la RSE o actúa bajo esas premisas, daría origen a una cadena virtuosa que conecta y genera una dinámica de acción orientada por estos principios, con un sinnúmero de actores sociales, partiendo por sus trabajadores y llegando a la comunidad, que intervienen en su proceso productivo y comercial.

**5.2.1. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.** La responsabilidad social empresarial tiene una dimensión interna y una dimensión externa. La dimensión interna tiene que ver con sus trabajadores y la dimensión externa, con los agentes del entorno que participan en el proceso productivo, con el medio ambiente, con la comunidad y con la sociedad.

---

<sup>25</sup> ESPAÑA. Gobierno de Mallorca. Responsabilidad social Empresarial - RSE. Ideas claves y buenas prácticas en hoteles. España. P. 5 [En línea] Disponible en: <http://www.roadmap.es/workspaces/descargas/rse-buenas-practicas-e-ideas-claves-en-hoteles/file> [Consultado 20 de noviembre de 2012]

<sup>26</sup> ESADE. LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA. Fomentar un marco europeo. para la responsabilidad social de las empresas. Impresión: Estudi6 – Barcelona. Noviembre 2002. Depósito legal: B-45151-2002

**5.2.2. Dimensión interna.** Corresponde al ámbito de las relaciones laborales y de las prácticas gerenciales. Tiene que ver con el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa con los trabajadores y más aún, con un esfuerzo adicional de inversión en la gente. Desde esta perspectiva, la Responsabilidad Social apunta a:

- ◆ Ofrecer las mismas oportunidades para todos los colaboradores.
- ◆ Favorecer el desarrollo profesional y personal de los colaboradores
- ◆ Posibilitar su acceso a la información y a las decisiones que los involucran directamente
- ◆ Mejorar las condiciones de trabajo, tanto físicas como contractuales, cuidando del ambiente laboral de tal manera que cada persona sienta satisfacción al desempeñar sus labores individualmente y en conjunto.
- ◆ Atender permanente las condiciones de salud y seguridad ocupacional.
- ◆ Diseñar cargos que permitan conciliar, de manera equilibrada, la cotidianidad laboral con la vida en familia.
  
- ◆ Diseñar planes de desarrollo y crecimiento dentro de la organización, lo que implica planificar el desarrollo de carrera para la renovación de cuadros directivos y mandos medios.
- ◆ Ofrecer una remuneración ajustada al compromiso del cargo y de las personas que lo ejercen
- ◆ Diseñar planes de bienestar que se proyecten a la familia

**5.2.3. Dimensión externa.** La dimensión externa de la RSE se ejerce básicamente en la cadena productiva de la empresa y, por lo tanto, los códigos éticos de las empresas se expresan concretamente en:

- ◆ El desarrollo de una relación de respeto hacia el medio ambiente
- ◆ El compromiso y las acciones de ayuda al desarrollo económico y social de la comunidad, cumpliendo estándares legales y pagando los impuestos a tiempo
- ◆ El desarrollo de prácticas comerciales responsables con sus clientes, inversionistas, proveedores, contratistas, distribuidores, con la sociedad y el Estado.

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de

normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad, abriendo una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad<sup>27</sup>.

A partir de lo descrito, las Buenas Prácticas Empresariales se orientan hacia tres dimensiones plenamente diferenciadas, que han sido aceptados por el sector empresarial y los gobiernos en distintos países: dimensión social, dimensión económica y dimensión medioambiental.

Internacionalmente también se enuncian las Buenas Prácticas Empresariales como Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y, dentro de las mismas, se abordan distintas temáticas; tal es el caso de la igualdad de género, inclusión social, minimización de la carga contaminante, etc.

Como pilar de desempeño dentro de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial u Organizacional, se destacan las Buenas Prácticas Empresariales, las cuales permiten a las organizaciones generar un impacto positivo en el mercado y en las comunidades donde tiene operaciones. Cabe destacar que las buenas prácticas hacen referencia a varios aspectos y, dependiendo del tipo de organización el impacto varía, en algunos casos es relevante respecto a condiciones de trabajo, ambiente, desarrollo de las comunidades, entre otros.

### **5.3. GOBIERNO CORPORATIVO**

Antes de abordar el concepto de Gobierno Corporativo es preciso explicar lo que se entiende por Gobernabilidad, dado que de la claridad en este sentido se derivan los demás conceptos. Gobernabilidad, tanto desde la sociedad como desde la empresa, se caracteriza como el ejercicio de la autoridad a través de tradiciones e instituciones para el bien común; por lo tanto abarca procesos para (1) seleccionar, monitorear y remplazar gobiernos; (2) formular e implementar políticas responsables y prestar servicios públicos y (3) vigilar se brinde el respeto de los ciudadanos y el Estado hacia las instituciones<sup>28</sup>. En otras palabras, podría definirse como el proceso por el cual un país o una organización se auto-confiere

---

<sup>27</sup> Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Libro Verde. Comisión de las Comunidades Europeas.

<sup>28</sup> KAUFMAN, Daniel. Replanteando Gobernabilidad. Las lecciones empíricas desafían a los convencionalismos. Borrador preliminar para discusión. Instituto del Banco Mundial. P. 3. En: [http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/1740479-1149112210081/2604389-1149699424544/rethink\\_gov-e.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/1740479-1149112210081/2604389-1149699424544/rethink_gov-e.pdf)

estabilidad institucional a través de una serie de normas que resguardan los derechos y las responsabilidades de los individuos<sup>29</sup>.

Se ha llegado al nivel de legislar derechos y responsabilidades de los ciudadanos, básicamente por las situaciones en donde cada vez, y con mayor insistencia en este siglo XXI, se aprecia la aparición de hechos punibles ejecutados conscientemente por personas, los cuales no solamente atentan contra las organizaciones, sino directamente contra la sociedad.

Sin embargo, la preocupación por la separación entre la propiedad de una organización y el control de la misma ha sido cuestionada por economistas clásicos desde Adam Smith (1776) hasta Berle y Means (1932). Ellos documentaron las formas como los administradores pueden tomar ventaja sobre los accionistas debido a la dispersión que existe entre esas dos características empresariales. Esta dicotomía ha sido el punto de partida para estudios acerca del Gobierno Corporativo; a esos aspectos se han adicionado otras preocupaciones como la forma de seleccionar a los directivos y cómo deberían ser monitoreados y controlados (Stiglitz, 1991).<sup>30</sup>

No obstante, dicha problemática ha sido cuestionada dentro de lo que se conoce como Teoría de Agencia, es decir, se presenta una relación de agencia entre el principal (inversionista, dueño) y el agente (director, administrador). En la teoría de agencia tradicional se expone la existencia de un conflicto de intereses entre los dueños y sus agentes (gerentes, directores, etc.), los cuales podrían llevar a los administradores a tomar decisiones no favorables para los accionistas (Berle & Means, 1932).

En este enfoque se considera que los agentes dirigen su atención a una sola tarea, pero investigaciones recientes han mostrado que ellos centran su atención en múltiples actividades que les son ofrecidas y su asignación va a depender de los beneficios derivados de estas y de sus posibles complementos o sustituciones. Es entonces cuando surge la teoría de agencia multitarea (multitask agency theory, Dewatripont, Jewitt & Tirole, 2000), que ha sido parte importante del estudio del Gobierno Corporativo (Child & Rodrigues, 2003), porque cuestiona el

---

<sup>29</sup> RIAÑO OCAMPO, Claudia Marcela. 2011. Análisis de la cooperación internacional para el desarrollo en el marco del Gobierno Corporativo. (2009 – 2013). Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá. Colombia. P. 7.

<sup>30</sup> GAITAN RIAÑO Sandra. Gobierno corporativo en Colombia, tendencias. AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín Número 15 jul - dic 2009.

conflicto de intereses entre un grupo de agentes cuando por lo menos uno de ellos está vinculado a un dueño diferente. En síntesis: en la teoría de agencia tradicional se concibe una relación uno a uno y en la teoría de agencia multitarea se examinan relaciones múltiples para explicar resultados.

En el caso de los gerentes, el orden de realización de las tareas y su prioridad se orientan hacia la realización de aquella tarea que le genere mayor incentivo. Si se mide su gestión en función de la Utilidad por Acción (UPA), él centrará sus esfuerzos en maximizar la UPA antes que cualquier otra tarea; es decir, el agente trabaja para mejorar los indicadores y descuida otros aspectos importantes (Gorbaneff, Torres y Cardona, 2009).

Con los miembros de juntas ocurre algo similar. Para ellos, la priorización de las decisiones está en función de las ventajas que estas les puedan brindar. Su atención estará centrada en aquellas tareas que le forjan mayor beneficio, sean estas la realización de una inversión en un proyecto (a pesar de la generación de riesgo mayor para el negocio) o una inversión que mejora la eficiencia operacional o la calidad del producto. Del mismo modo ocurre cuando los miembros de la junta hacen parte de diferentes compañías.

En principio, el Gobierno Corporativo procura la defensa de los intereses de los accionistas por medio de reglas, procedimientos, prácticas de negocio y cultura, entre otros aspectos. Lo hace dentro de la organización, buscando como objetivo la transparencia, objetividad y la competitividad en la gestión administrativa.<sup>31</sup> Prácticamente el gobierno de una organización está condicionado por las circunstancias culturales de la comunidad que la rodea, traduciéndose en gobiernos participativos o por el contrario, gobiernos autocráticos y cerrados.

Muchos esfuerzos se han enfocado en incrementar la transparencia, lo cual es benéfico para la empresa, pero implica costos. Hermalin y Weisbach (2007) demostraron cómo se puede entender el nivel de transparencia derivándolo de la relación entre la junta directiva y el CEO (Chief Executive Officer). Ellos argumentan que el nivel de transparencia se puede fijar como cantidad y calidad de la información a revelar, variable endógenas dentro del sistema de gobernabilidad.

---

<sup>31</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2004; Ustáriz González, 2004; Bhagat & Bolton, 2007

Los costos de agencia que están asociados a la separación entre la propiedad y el control, constituyen un elemento importante en el estudio del Gobierno Corporativo. Su nivel depende de la ley de cada país y del contrato establecido. Tales costos corresponden al monitoreo del agente (gerente) por parte del principal (propietario), el costo del agente para mostrar buen uso de los recursos y el costo correspondiente a las pérdidas residuales asociadas a la falta de mecanismos perfectos de control sobre el agente (Jensen & Meckling, 1976).

La función de las juntas directivas es un elemento importante como mecanismo de control para garantizar un buen sistema de gobierno (Hopt & Leyens, 2004). Varios estudios han demostrado cómo las juntas directivas independientes contribuyen de manera muy significativa al desempeño de la compañía en países con protección legal débil (Dahya, Dimitrov & McConnell, 200).

Si bien es importante destacar los beneficios de conocer mejor los efectos de la estructura de gobierno y los procesos aportados por la academia en este aspecto, Michaud & Magaran (2006), señalan la relevancia de la estructura, el proceso y el comportamiento como elementos claves en materia de Gobierno Corporativo, aunque el mayor impacto se encuentra en la efectividad de la acción judicial, civil y penal<sup>32</sup>.

La organización es concebida como un conjunto de contratos suscritos y sin suscribir, bajo los cuales existe un proceso de decisión, una definición de los beneficios residuales y los mecanismos para controlar el problema de agencia durante la toma de decisión. Las estructuras de gobierno pretenden reducir el problema de la separación entre la propiedad y el control allí donde se presentan factores como el riesgo, las decisiones de gestión y decisiones de control<sup>33</sup>.

Según Fama y Jensen (1983), el común de los sistemas de control en la toma de decisiones de las organizaciones de todo tipo son las jerarquías, donde las iniciativas de los agentes de nivel inferior se transmiten a los agentes de nivel superior, en primer lugar para la ratificación y luego para el seguimiento. Las jerarquías de decisión de este tipo se encuentran en las grandes sociedades anónimas abiertas, grandes asociaciones profesionales, grandes mutuales financieras y grandes organizaciones no lucrativas.

---

<sup>32</sup> AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín Número 15 jul - dic 2009. P. 141

<sup>33</sup> GAITAN RIAÑO Sandra. Gobierno Corporativo en Colombia. AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín Número 15 jul - dic 2009. P. 141.

**4.3.1. Definiciones.** A continuación se presentan algunas declaraciones de lo que se considera Gobierno Corporativo por investigadores del tema, a partir de las cuales se plantean elementos de discusión.

- ◆ El Gobierno Corporativo es el conjunto de políticas y procedimientos que permiten controlar y dirigir las empresas de forma eficiente, equitativa y responsable. La implementación de buenas prácticas garantiza un mejor uso de los recursos corporativos, contribuye a una mayor transparencia contable y permite mitigar los riesgos asociados a la información. El impacto generado por la pérdida de orden y control del gobierno en una compañía afecta a toda la organización, en ese sentido podría afirmarse que Desempeño + Percepción = Reputación Corporativa.<sup>34</sup>
- ◆ Gobierno Corporativo es el concepto que engloba los sistemas por medio de los cuales una empresa es dirigida y controlada. Esta definición involucra al conjunto de principios y mecanismos que diseñan e integran los órganos de gobierno de la empresa. Puntualmente, Gobierno Corporativo se refiere a<sup>35</sup>:
  - ❖ El conjunto de reglas y procesos establecidos en una empresa para definir el rumbo de la misma
  - ❖ El código de conducta que debe de regir en la organización
  - ❖ La vigilancia en la gestión y operación de la empresa
  - ❖ La generación y presentación de sus reportes financieros
  - ❖ La definición clara de los responsables de realizar cada una de las actividades mencionadas.
  - ❖ La administración de los riesgos a que está expuesta la empresa.
  - ❖ La protección de todos los interesados en la vida permanente de la empresa:
    - ❖ Todos los accionistas, incluidos los minoritarios
    - ❖ Los administradores, empleados y trabajadores
    - ❖ Los clientes
    - ❖ Los proveedores
    - ❖ Los acreedores y
    - ❖ La sociedad en general

---

<sup>34</sup> GOBIERNO CORPORATIVO, un valor agregado para las PYMES. Publicado: 15 diciembre, 2011 [En línea] Disponible en: <http://www.ccc.org.co/articulos-revista-accion/servicios-empresariales/7149/gobierno-corporativo-un-valor-agregado-para-las-pymes.html> [Consultado 14 de septiembre de 2012]

<sup>35</sup> Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. Universidad de Monterrey. México. En: <http://www.centrodegobiernocorporativo.org/>

- ◆ Un buen Gobierno Corporativo se encuentra integrado por un conjunto de procesos de negocios adecuados, con políticas claras y bien definidas y operado por las personas con el perfil idóneo. El resultado se traduce en ahorros operativos para la empresa así como un incremento en el valor ante el mercado.
- ◆ “Manera en que se ejerce el poder de la empresa en la administración de su cartera total de activos y recursos, con el objetivo de mantener e incrementar el valor para los accionistas con el beneplácito de otras partes interesadas en el marco de su misión institucional”.<sup>36</sup>
- ◆ “Conjunto de reglas y conductas en virtud de las cuales se ejerce la administración y el control de las empresas. Un buen modelo de gobierno corporativo alcanzará su cometido si establece el equilibrio adecuado entre la capacidad empresarial y el control, así como entre el desempeño y el cumplimiento”.<sup>37</sup>
- ◆ “Aceptación, por parte de la administración, de los derechos inalienables de los accionistas en cuanto a verdaderos propietarios de la empresa y de su propia función como depositaria en nombre de los accionistas. Implica asumir un compromiso con los valores, tener una conducta empresarial ética, y marcar una clara división entre los fondos personales y los de la empresa en la administración de la compañía”.<sup>38</sup>
- ◆ “El término Gobierno Corporativo surge como una herramienta para que las instituciones logren alcanzar mediante normas y reglas, aquellos ideales de organización, toma de decisiones, control y vigilancia de la gestión de la entidad para la reducción de riesgos y la maximización del valor”.<sup>39</sup>
- ◆ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, define Gobierno Corporativo como la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de una corporación (consejo, dirección, accionistas y otros grupos de poder); definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos y los medios de la compañía son fijados para su logro y control de la rentabilidad<sup>40</sup>.
- ◆ El GC abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la

---

<sup>36</sup> Private Sector Corporate Governance Trust, Directrices para el Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Estatales, 2002.

<sup>37</sup> Código de Gobierno Corporativo de Bélgica, 2004.

<sup>38</sup> Informe del Comité sobre Gobierno Corporativo de la Junta de Valores y Bolsa de India, 2003.

<sup>39</sup> RIAÑO OCAMPO, Claudia Marcela. Op. Cit. P.7.

<sup>40</sup> *Ibíd.* P. 8



compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”.<sup>41</sup>

- ◆ “En su sentido más amplio, el GC consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas”<sup>42</sup>

Al final de cuentas, el Gobierno Corporativo refleja la manera como se conduce una empresa. Revela, por tanto, la forma como se observan o no los principios de equidad, responsabilidad, cumplimiento y transparencia. Reflejando la manera como la organización asume una personalidad y vela porque el tejido interno no se degrade, porque las comunicaciones sean fluidas y certeras, además de encarar el riesgo de manera que no se afecte la institucionalidad o la integridad de sus grupos de interés o stakeholders.

Al entender el sentido e importancia que el Gobierno Corporativo tiene para cualquier empresa, mejora la actitud para procurar su continua mejora. La forma práctica de plasmar esa actitud en realidad es auscultar la propia situación, de acuerdo con las características particulares de cada empresa y, luego, encaminarse siguiendo las medidas planteadas en los Lineamientos del Código Andino del Gobierno Corporativo - CAGC. El instrumento principal para implementar el cambio son los documentos donde la empresa define sus reglas internas y aquellos donde registra información sobre su desempeño.

Como puede apreciarse, cada una de las definiciones está orientada a explicar diversos enfoques desde los cuales se observa la organización, a continuación lo que se hace es una aproximación al campo de aplicación que se da al tema de gobierno corporativo, enfocándose en los lineamientos mediante los cuales se pasa de lo conceptual y se lo lleva al campo práctico.

---

<sup>41</sup> OECD. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Principios de Gobierno Corporativo de la, 2004.

<sup>42</sup> CADBURY, Adrian prólogo Corporate Governance and Development, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Focus 1, 2003

**4.3.2 Estándares de aplicación.** El Gobierno Corporativo es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Por su número de participantes, seis mil en más de 135 países, el Pacto Mundial es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo.

Los estándares de aplicación están guiados a definir el papel que deben desempeñar los directivos (directores) frente a su responsabilidad con el socios (propietarios del capital), se parte del supuesto que cualquier relación contractual establecida entre el Principal, entendido como aquel que detenta la propiedad, y el Agente, a quien le es arrogada la función administrativa, denota marcadas asimetrías de información entre las partes, puesto que ésta se encuentra de manera segmentada para cada una de ellas, acrecentando la incertidumbre.

En el caso de Bavaria una empresa Colombiana, se puede apreciar en gran medida el campo de aplicación, se entiende que la junta directiva es el órgano supremo de dirección de cualquier compañía y es el encargado de velar por los intereses de los accionistas, como dueños de la empresa. Por ello su importancia para el desarrollo del Gobierno Corporativo.

Para el 2002, Bavaria contaba con una junta directiva conformada por cinco (5) miembros, no tenía miembros independientes y no existían comités formales de junta directiva. El tema central era la junta directiva. Por ello, IFC (International Finance Corporation) sugirió que Bavaria incorporará comités de junta directiva, conformados por miembros independientes encargados de regular los potenciales conflictos de interés que se generaran en relaciones o transacciones comerciales entre empresas del grupo o en operaciones donde participaran algunos de sus accionistas. Por el otro lado, IFC trabajó en la implantación de un comité de auditoría reportándole a la junta directiva que pudiera revisar en detalle las prácticas de contabilidad sobre las cuales se realizaría el proceso de rendición de cuentas y la revisión y mejoramiento de las auditorías internas y externas.

El gobierno corporativo ha tenido un amplio alcance, tanto porque sea ido aplicando en el caso de las empresas societarias, donde existen intereses particulares entre los dueños del capital y los directivos de la empresa que gestionan los recursos (activos). En la actualidad el tema del gobierno corporativo, ha tenido un mayor alcance al verse como un “asunto estratégico”, mediante el cual la empresa puede generar confianza en el mercado tanto para inversionistas como clientes, proveedores y empleados. Según la Súper Intendencia Financiera de Colombia, “Un buen gobierno corporativo debe proporcionar mecanismos que aseguren la existencia y puesta en práctica de elementos que permitan el balance entre la gestión de cada órgano y el control de

dicha gestión mediante sistemas de pesos y contrapesos, con el fin de que las decisiones adoptadas en cada instancia se realicen con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento y de acuerdo con el mejor interés de la entidad, sus accionistas y acreedores y respetando los derechos de los consumidores financieros y de los demás grupos de interés”. Esta visión de la Súper deja ver que el tema de gobierno corporativo que recoge los intereses de distintos actores que tienen una relación directa e indirecta con la empresa.<sup>43</sup>

El Pacto es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de las corporaciones y los mercados. Aquellas empresas que se adhieren al Pacto Mundial comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas<sup>44</sup>.

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria que incluye dos objetivos:

- Incorporar los diez principios en las actividades empresariales que la empresa realiza, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo.
  - Llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas, como por ejemplo r los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs).
- ❖ Dentro de las prácticas empresariales de buen gobierno, lo pertinente es buscar adherirse a las mejores prácticas identificadas, tales como las del Pacto Global, de igual manera existen otras (similares) las cuales están claramente contenidas en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo - Lineamientos CAGC, publicados por la Corporación Andina de Fomento. Téngase presente que estos lineamientos, 51 en total, no son aplicables a todo tipo de empresa por igual. Así, mientras casi todas las medidas serían relevantes para las empresas abiertas de gran base accionaria o para las grandes compañías, alrededor de 20 de estas medidas servirán de referencia para empresas cerradas.

---

<sup>43</sup> SUPERINTENDENCIA DE FINANCIERA DE COLOMBIA. Documento conceptual de Gobierno Corporativo Agosto de 2010. [En línea] Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf> [Consultado el 13 de enero de 2013]

<sup>44</sup> NACIONES UNIDAS. Pacto mundial. [En línea] Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/index.html> [Consultado el 16 de septiembre de 2012]

Dentro de los principios que se destacan del buen gobierno figuran:<sup>45</sup>

- Eficiencia: procurando generar el máximo valor con los mínimos recursos posibles.
- Equidad: tratando por igual a los que pertenecen a un mismo grupo.
- Respeto de los derechos: haciendo prevalecer los derechos (especialmente los de propiedad) que asisten a los participantes.
- Cumplimiento responsable: atendiendo sus obligaciones y demás compromisos adquiridos.
- Transparencia: proveyendo a los participantes toda la información que le sea relevante.

**4.3.3 Lineamientos institucionales en materia de gobierno corporativo.** Se presenta en este apartado la concepción que las diferentes instituciones u organizaciones han asumido para Gobierno Corporativo.

**4.3.4. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.** La función de los grupos de interés (stakeholders) en el gobierno de las sociedades gira en torno varios aspectos tales como:

- Derechos de los accionistas
  - Responsabilidad del consejo
  - Tratamiento equitativo de los accionistas
  - Comunicación y transparencia informativa
- ❖ **El primero**, la función de los grupos de interés social (Stakeholders) en el gobierno de las sociedades, debido a que el gobierno corporativo centra su atención principalmente, en los accionistas; y una vez que los ha analizado y ha emitido su visto bueno, centra su atención en los acreedores, debido a que estos junto a los accionistas son proveedores de recursos financieros para las organizaciones, unos como financiadores internos (Accionistas) y los otros como financiadores externos (Acreedores). Lo que hace que este tipo de stakeholders tenga un interés común en el desempeño operacional y financiero de la organización y la influencia directa que sobre el desempeño ejerce el proceso de gobierno corporativo.
- ❖ **El segundo principio derechos de los accionistas** se ve reflejado en que pueden existir diferentes modelos de gobierno corporativo, los cuales reflejan

---

<sup>45</sup> CAF. Gobierno Corporativo. Lo que el empresario debe saber. 2.010. P.14 ISBN: 978-980-6810-64-8

la naturaleza de la norma y del sistema imperante, teniendo en cuenta que existen diferentes tendencias de gerencia económica de acuerdo a la misma legislación de los países, de esta manera observamos que el sistema alemán procura alcanzar un equilibrio entre los stakeholders (Acreedores, Estado, Empleados y la misma Comunidad entre otros). Por lo tanto, para despertar el interés de los acreedores y accionistas se deben reconocer los derechos a los accionistas al igual que la importancia y los derechos que tienen los demás stakeholders.

- ❖ **C. El tercer principio, Responsabilidad del Consejo**, hace relación a la transparencia y la responsabilidad con que el consejo de la administración aplica las diferentes prácticas de gobierno corporativo y las prácticas de negocios relativas al país, respetando la legislación local y los derechos de los accionistas y de los stakeholders, para lograr armonía y buenos resultados financieros y contables.
  
- ❖ **D. El Cuarto principio, tratamiento equitativo de los accionistas**, hace referencia a la capacidad que pueden tener los inversionistas, acreedores y demás stakeholders, para usar la puntuación que las empresas calificadoras de riesgo emitan por país o por empresa, para evaluar el riesgo al cual se enfrentan, logrando así la tan anhelada transparencia financiera y la evidencia completa de la información.
  
- ❖ **E. Y por último, el Quinto principio de Comunicación y transparencia informativa**, hace referencia a que la junta directiva de la organización debe satisfacer las necesidades de información de los propietarios, de la Revisoría Fiscal, de los Consejos de Administración, del Estado, del Público en general y de los demás stakeholders que así lo requieran, además de que la información suministrada debe ser oportuna y fidedigna.

**4.3.5. Códigos de buen gobierno corporativo.** En los distintos países existen diversos códigos de buen gobierno que son promovidos por diferentes instituciones internacionales que conocen el tema y que promueven la aplicación en distintos mercados, a continuación se hace mención de algunos casos.

- ❖ **Corporación Andina de Fomento - CAF** <sup>46</sup>. Según lo dispuesto por los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento, CAF, y como se mencionó anteriormente, la aplicabilidad del Código de Gobierno Corporativo depende de la voluntad de las sociedades. Lógicamente, existen algunos casos en que la adopción de dichos códigos es ordenada por las autoridades de regulación pero, según lo

---

<sup>46</sup> Las ideas que se presentan a continuación son tomadas de los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo de la CAF

recomienda la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, la obligatoriedad debe determinarse luego de hacer un análisis del costo beneficio que ello traerá y de determinar que ello no traerá obstáculos al desarrollo empresarial del país.

En algunos casos las sociedades que adoptan códigos de gobierno corporativo, incluyen tales disposiciones en sus estatutos, aunque tal adición tampoco es de carácter obligatorio.

No obstante lo anterior, dentro de los beneficios que sobresalen por la adopción de Códigos de Gobierno Corporativo se encuentra la recompensa que brindan el mercado y los grandes inversionistas institucionales y la mejor organización de las empresas cerradas para la toma de decisiones.

❖ **Fundamentos de Cumplimiento**<sup>47</sup>. La adopción de un Código de Gobierno Corporativo por parte de una compañía de seguros o de cualquier sociedad en general, no depende de la consagración legal que se haga de las disposiciones del mismo, justamente lo que se busca por medio de estos códigos es que ellos atiendan a la realidad de la sociedad que los implementa.

Por ello, en los Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo de la CAF, se propone que para el cumplimiento de las disposiciones propuestas en éste código se adopte el modelo “Cumpla o Explique” (Comply or Explain), según el cual “las empresas que decidan acogerse a los mismos, o que, eventualmente, estuvieran obligadas a su adopción, deberán cumplir estrictamente con cada una de las medidas que en él se incluyen o bien justificar las razones particulares que les impidan observarlas o hacerlo parcialmente, lo que dependiendo del tipo de empresa, deberán hacer mediante la publicación del correspondiente Informe anual de Gobierno Corporativo o explicando el grado de cumplimiento de las medidas de gobierno corporativo en el Informe de Gestión de fin de ejercicio.”<sup>48</sup>

En el mundo empresarial, se usa el modelo Europeo de Gobierno Corporativo que sea llamado de forma coloquial como el “modelo Cumpla o Explique”, este permite mayor flexibilidad para que las sociedades adopten total o parcialmente el Código de Gobierno Corporativo y expliquen al mercado sus avances en la materia o los motivos por los cuales no cumplen ciertas disposiciones del código. Adicionalmente, se crea la necesidad de que en el periodo que se determine, se

---

<sup>47</sup> CAF. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Abril 2005

<sup>48</sup> Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo de la CAF. 2005. P.12.

brinde un informe de Gobierno Corporativo en el cual las sociedades rindan informe a sus grupos de interés y al público en general de la ejecución de sus políticas de Gobierno Corporativo y el cumplimiento o no del Código.

Es importante hacer una diferenciación entre Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa, en la mayoría de los casos se desconoce su diferencia y se suele incluir este último en los códigos de Gobierno Corporativo. Al parecer lo que genera la confusión es la dimensión ética que de todas maneras rodea al Gobierno Corporativo.

Sin embargo, cuando se habla de Responsabilidad Social Corporativa, suele hablarse de compromisos éticos frente a empleados, el ambiente y las comunidades del entorno de las empresas. Por su parte, la dimensión ética del Gobierno Corporativo se orienta más hacia el tratamiento de los accionistas y las conductas de administradores, altos ejecutivos y los diferentes órganos de control corporativo. Así, independientemente que la Responsabilidad Social Corporativa pueda ser abordada posteriormente, por el momento solo se concentra en el tratamiento del Gobierno Corporativo.

❖ **Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para el gobierno de las sociedades.** La intención del Consejo de la OCDE fue el de abordar el hecho según el cual las corporaciones crean empleos, generan ingresos tributarios, producen una amplia gama de bienes y servicios a precios razonables, manejan cada vez más ahorros del público y aseguran ingresos para el retiro, sin embargo es cada vez más amplia la gama de riesgos a los cuales se enfrentan dichas corporaciones.

De esta forma, al igual que aumenta en todo el mundo la confianza en el sector privado, crece en importancia el tema de gobierno corporativo, este se relaciona con los medios internos por los cuales son operadas y controladas las corporaciones. Mientras que los gobiernos juegan un papel central en la constitución de un clima legal, institucional y regulatorio en que se desarrollan gobiernos corporativos individuales, la principal responsabilidad recae en el sector privado.

Dentro de los fines que persigue el gobierno corporativo y en virtud del artículo 1 del Convenio firmado el 14 de diciembre de 1960 en París, y que entró en vigor el

30 de septiembre de 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tiene como objetivo promover las políticas destinadas a<sup>49</sup>:

- ◆ Lograr el mayor crecimiento sostenible posible de la economía y del empleo, y a aumentar el nivel de vida en los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial;
- ◆ A contribuir a una sana expansión económica tanto en los Estados miembros como en los no-miembros en vías de desarrollo económico; y
- ◆ A contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, de acuerdo con las obligaciones internacionales.

Los *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE* fueron respaldados por los Ministros de la OCDE en 1999. Desde entonces, se han convertido en referencia para responsables políticos, inversores, empresas y otras partes interesadas de todo el mundo. Han anticipado la agenda del gobierno corporativo, proporcionando una orientación específica para la puesta en marcha de iniciativas de carácter legislativo y reglamentario tanto en países de la OCDE como en otros no-miembros.

**4.3.6. Código de buen gobierno corporativo. White Paper – Colombia.** El White Paper de Gobierno Corporativo es el primer esfuerzo llevado a cabo en Colombia para establecer un marco guía para que las empresas que en Colombia buscan financiación a través del mercado de valores, cuenten con un código de Buen Gobierno Corporativo.

Este esfuerzo fue liderado por el Convenio entre la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras, y el CIPE, y contó con el apoyo de Asofondos, la Bolsa de Valores de Colombia, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Cámara de Comercio de Cartagena, KPMG, la Revista Dinero, SpencerStuart y Juan Carlos Varón<sup>50</sup>.

El objeto de éste Código, es brindar a las sociedades colombianas una herramienta de competitividad para garantizar la inversión, evitar la fuga masiva de capital hacia el exterior, promover el mercado de capitales y prepararse a través de mecanismos concretos para los procesos de globalización económica

---

<sup>49</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Paris. 2004.

<sup>50</sup> PROGRAMA CORPORATE GOVERNANCE PARA COLOMBIA CONFECAMARAS – CIPE. Principios y marco de referencia para la elaboración de un código de buen gobierno corporativo. Bogotá. 2009.



que exigen la adopción de estándares internacionalmente reconocidos sobre la forma en que se administran y controlan las sociedades.

Uno de los aportes más valiosos de este código marco de buen gobierno, es que además de ser un esfuerzo pionero en Colombia, brinda una serie de definiciones fundamentales para iniciar la labor de interpretación y aplicación de sus principios. Los principios del presente Código son la transparencia, la probidad, y la rendición de cuentas al mercado, aportantes de capital y grupos de interés. Los asuntos abordados por el Código son muy similares a aquellos planteados por los principios de la OCDE:

- Derechos y trato equitativos de los accionistas
- Funciones y responsabilidades de la Junta Directiva
- Transparencia, fluidez e integridad de la información
- Los grupos de interés de la sociedad y la responsabilidad social
- El ejecutivo principal
- Los conflictos de interés
- Administración y resolución de controversias

Así las cosas, el White Paper de Gobierno Corporativo para Colombia trata cuatro (4) temas distintos a aquellos promovidos por la OCDE, relacionados con A) los grupo de interés de la sociedad y la Responsabilidad Social, B) los conflictos de interés, C) el ejecutivo principal, la administración y D) la resolución de controversias, así:

#### **4.3.6.1. Los Grupos de Interés de la Sociedad y la Responsabilidad Social.**

Los principios sobre los grupos de interés se refieren a la protección y la garantía que las empresas colombianas deberán reconocer a los grupos de interés social estipulados por ley y de aquellos que aporten directa o indirectamente al desarrollo del objeto social. Por su parte, las disposiciones sobre responsabilidad sociales refieren a la adopción de mecanismos que les permita a las empresas colombianas responder a las exigencias de los procesos de globalización, las políticas para-arancelarias y las convenciones internacionales con miras a lograr mayor competitividad y promover la inversión extranjera.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> HERRERA DÍAZ Rebeca. Estado del arte en materia de gobierno corporativo para las compañías de seguros. Dirección de Asuntos Internacionales. FASECOLDA. Versión de mayo de 2006

Dentro de los grupos de interés con los cuales se deben desarrollar sinergias se encuentran los siguientes:

- Los consumidores de bienes y servicios.
- Los proveedores de bienes y servicios.
- Los organismos de regulación, control y vigilancia del Estado que tengan competencia sobre la actividad económica en cuestión
- Los competidores de la empresa
- Los empleados de la empresa
- La localidad donde se encuentra ubicada la empresa
- Los tenedores de títulos de deuda

**4.3.6.2. Conflictos de Interés.** Las sociedades colombianas implementarán mecanismos efectivos con el fin de facilitar la prevención, el manejo y la divulgación de los conflictos de interés que puedan presentarse entre los accionistas, los ejecutivos clave, los grupos de interés y los miembros de la junta directiva. Para definir cuales conductas pueden ser objeto del conflicto de interés se establece una lista enunciativa de prácticas prohibidas. Para minimizar el riesgo de conflictos de interés se establecen obligaciones en materia de divulgación de la información relevante y, para solucionar los posibles conflictos, se establecen dos tipos de procedimientos: Uno general y otro particular.

**4.3.6.3.El Ejecutivo Principal.** El ejecutivo principal de una empresa es quien tiene la misión de llevar a cabo todas las estrategias planteadas por la Junta Directiva. Para ello se establece que su nominación la hace un comité de nominación de la Junta Directiva y su designación la hace la Junta Directiva. Adicionalmente se establecen una serie de responsabilidades y funciones.

**4.6.4. Administración y Resolución de Controversias.** Este es el tercer tema innovador, frente a las disposiciones de la OCDE, que brinda el White Paper para Colombia y se refiere a que las sociedades colombianas adoptarán sistemas para la administración y resolución de controversias como unos mecanismos para promover la inversión extranjera, las relaciones comerciales y facilitar la convivencia entre los accionistas, grupos de interés y administración. Así, los siguientes casos serán aquellos sobre los cuales operará este mecanismo:

- Frente a los terceros aportantes de recursos
- Frente a los individuos internos de la sociedad
- Frente a los asuntos derivados del Gobierno Corporativo

Finalmente, el White Paper para Colombia enumera una lista de Miembros del Comité de Principios. Dichos miembros son funcionarios de las organizaciones que patrocinaron y participaron en su elaboración.

**4.6.5. Aspectos legales en Colombia sobre Gobierno Corporativo.** La antigua Superintendencia de Valores promovió desde el año 2001, una reforma sustancial al marco regulatorio del Mercado Público de Valores, con el fin de colocar a Colombia en sintonía con los demás países de Latinoamérica. Es así como en el año 2005 se logró la aprobación por el Congreso de la República de la Ley 964, Ley del Mercado de Valores. En la actualidad la norma continua vigente y ha sido complementada con otras normas que se ajustan a tendencias internacionales.

De igual manera el Congreso de la República ha formulado otras leyes para garantizar la transparencia en el tema del mercado de valores e información financiera de empresas y particulares. Ejemplo de ello es la Ley 1266 de 2.008: "Por la cual se dictan las disposiciones generales del habeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la Proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones"<sup>52</sup>

Las normas de Buen Gobierno relacionadas con la protección a los accionistas, la revelación de información y conflictos de interés, son solamente algunos de los vacíos que no permiten a Colombia ser destinataria de inversión extranjera, por ello, la antigua

Superintendencia de Valores promulgó las Resoluciones 275 de 2001 y 116 de 2002. La resolución 275 fue expedida en desarrollo de las disposiciones de la Ley 100 de 1993 (Régimen de Seguridad Social Colombiano) que disponen la reglamentación sobre los requisitos que deben acreditar las personas jurídicas que son destinatarias de la inversión de los fondos de pensiones<sup>53</sup>.

El fundamento más importante de la Resolución 275 es que establece un régimen basado en la revelación de información el cual se asienta en los siguientes pilares:

- Voluntariedad condicionada
- Invitación a la autorregulación

---

<sup>52</sup> BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA. Leyes. [En línea] Disponible en: [http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Regulacion/Mercado\\_de\\_Valores/Leyes](http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Regulacion/Mercado_de_Valores/Leyes) [Consultado el 13 de Enero de 2012]

<sup>53</sup> Ibíd.

- Reforma estatutaria
- Requisitos de divulgación del Gobierno Corporativo
- Régimen de Revelación Mínima
- Códigos de Buen Gobierno
- Desconcentración accionaria
- Publicidad
- Conexión on-line con el Depósito Centralizado de Valores

Por su parte, la Resolución 116 establece las medidas para proteger a lo accionistas estableciendo las prácticas ilegales, no autorizadas e inseguras con el objetivo de impedir que los mismos no puedan ejercer su derecho a deliberar y votar libre y espontáneamente en las asambleas de accionistas. En ejecución de la Resolución 116, se expidieron las Resoluciones 72 de 2001 y 175 de 2002.

La Resolución 72 de 2001 estableció que la mayoría requerida para decidir la cancelación de la inscripción en Bolsa es del 99% de las acciones en circulación; en el caso de no lograr el voto del 99% de las acciones, los accionistas que pidan la cancelación de la inscripción deberán realizar una OPA (oferta pública de acciones). Como regla de transparencia, la Resolución 175 de 2001 no considera como contrario a los sanos usos y prácticas la revelación de preacuerdos para la compraventa de valores con dos meses de anterioridad para permitir interferencia en el mercado. Todo lo anterior parte de la premisa de que el inversionista bien informado es un inversionista bien protegido.

El cuerpo normativo exhorta a los emisores a incluir dentro de los Códigos de Buen Gobierno, sistemas de control de riesgos, mecanismos para proteger a los accionistas minoritarios, procedimientos para administrar los conflictos de intereses y la posibilidad de solicitar auditorías externas y/o especiales, entre otras cosas. Esta Resolución consiguió que en Colombia, que hasta el año de promulgación de la norma no contaba con ningún Código de Buen Gobierno, tenga en la actualidad más de 100 códigos adoptados por los emisores inscritos en el Registros Nacional de Valores e Intermediarios.<sup>54</sup>

No obstante el alcance limitado de las Resoluciones 275 y 116, es claro que las disposiciones por ella emanadas, tímidamente y por medio del principio de la voluntariedad, cobran vigencia frente a sociedades que no emiten valores, pero participan de alguna manera en el mercado de valores colombiano.

---

<sup>54</sup> GUTIÉRREZ, Paola. 2004. Gobierno Corporativo en Latinoamérica, ¿Cómo ven los inversionistas las prácticas empresariales de los países latinoamericanos?, Coordinadora Corporate Governance Project Colombia Confecámaras. Bogotá. Colombia.

Actualmente, las disposiciones anteriormente descritas están siendo “organizadas” dentro del proceso de armonización de la regulación expedida por las extinguidas Superintendencias Bancaria y de Valores, para ser implementada por la nueva Superintendencia Financiera de Colombia. En el caso concreto de las disposiciones sobre Gobierno Corporativo, la Superintendencia Financiera está liderando un proyecto para la Redacción de un Código de Gobierno Corporativo en Latinoamérica.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> *Ibíd.* **XX**

## 5. MODELOS

### 5.1. MODELOS DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

Teniendo en cuenta que las Buenas Prácticas Empresariales se están convirtiendo en un norte para las organizaciones que quieren estar a tono con la sociedad, se procede a presentar algunos modelos que buscan hacer su práctica más científica y acorde con las necesidades internacionales.

Uno de los modelos que se encuentran de buenas prácticas podría denominarse como “Modelo orientado a los Resultados”<sup>56</sup> Este es propuesto por los autores KNUCKEY Stephen, JOHNSTON Hayden, en el año 2002 a partir del análisis del resultado obtenido por varias empresas. Lo que pretende el modelo es lograr evidenciar que tienen las buenas prácticas en el desempeño de la compañía, por lo tanto el modelo logra hacer una evaluación (revisión) en variables claves como la estructura, la estrategia, prácticas, resultados. Cada elemento valorado conlleva a generar ventajas competitivas y estas a su vez se traducen en mejores resultados del negocio.

Los modelos de buenas prácticas han sido investigados por diversos autores tales como: Porter, 1980; Miller, 1986; Teece et al, 1997 en los diversos estudios lo que se busca es medir las ventajas competitivas, aunque algunos de estos sean centrado en aspectos como costos, concentración o segmentación. El modelo propuesto por por los autores KNUCKEY Stephen, JOHNSTON Hayden, se caracteriza por integra nuevos elementos tales como, prácticas de innovación, tecnología, información, benchmarking, calidad y soporte, entre otros. Y se compara con el desempeño de la organización (resultado del negocio) que se mide a partir de variables tales como ventas, rentabilidad flujo de caja, y la cuota de mercado. Como se ha indicado, en contraste con el componente de los resultados, estas variables son más propensas a ser influenciadas por factores externos a la empresa, tales como la tasa de cambio y la demanda.

Este modelo se caracteriza porque interrelaciona varios aspectos, los componentes de la estructura, estrategia, elaboración de estrategias, prácticas y resultados son obviamente interrelacionados. La interconexión de estos

---

<sup>56</sup> KNUCKEY Stephen. JOHNSTON Hayden. Firm Foundations 2002. A Study of New Zealand Business Practices & Performance. Ministry of economic Development. Wellintong. December. 2002. P.29-34 ISBN 0-478-26325-2

componentes representa la naturaleza dinámica de los procesos en los negocios, donde los componentes raramente operan aisladamente en el largo plazo.

En varios países se encuentran ejemplos de las buenas prácticas, en países como Australia, Estados Unidos, Japón entre otros, las empresas han comenzado a introducir prácticas donde permiten la participación del empleado en temas como la organización de sus turnos de trabajo, esto dentro del contexto de la relación vida familiar y laboral. Este cambio supone una transformación de la visión que se tenía del trabajo, en un nuevo enfoque lo que se busca es evaluar al empleado por el cumplimiento de objetivo y no por el tiempo que pase dentro de las instalaciones de la planta. Son numerosos los casos donde se viene aplicando este tema. Se ilustra el caso de la flexibilidad laboral en la empresa Hewlett-Packard y la empresa IBM<sup>57</sup>.

### **Hewlett-Packard**

Flexibilidad de horarios:

- Permite ampliar, dentro de unos límites, el horario de entrada y salida de la oficina si se precisa este tiempo para hacer gestiones fuera. También otorga flexibilidad horaria durante la comida o para necesidades formativas especiales.

Otros programas:

- Flexibilidad del calendario de vacaciones;
- Evaluación por resultados;
- Opción de trabajo desde casa;
- Posibilidad de reducir la jornada;
- Tarde del viernes libre y jornada intensiva los meses de verano

Programa de Diversidad y Work Life Balance implementado en la empresa desde hace más de 8 años, incluyendo un Programa de Gestión de la Salud, el Programa para workholics (reestructurar el tiempo de los empleados que trabajan más horas de las debidas), etc.

Planes sociales tales como Plan de Pensiones, Plan de Compra de Acciones, Seguro Médico y Seguro de Vida.

---

<sup>57</sup> CABALLERO BELLIDO María. Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas. Bloque temático 7. Tema 7.4. "políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas". Infopolis, s.l. 2000. P.7, 8.

Subvención de comidas, precios ventajosos en la compra de productos hp, acceso a “créditos de emergencia” y subvenciones para actividades deportivas tales como gimnasia, vela, baloncesto, fútbol, etc.

## **IBM**

### **Teletrabajo:**

IBM ofrece a empleados y empleadas la más avanzada tecnología para que tengan la máxima flexibilidad: ordenadores portátiles, teléfonos móviles, correo electrónico e Internet, videoconferencia, etc. Estudia abrir teleoficinas en los alrededores de Madrid. Se ofrece la posibilidad de trabajar desde casa el 80% del tiempo.<sup>58</sup>

### **Otros programas:**

- Programa Movility gracias al cual más del 60% de los y las profesionales de IBM cuentan con los medios necesarios para trabajar virtualmente desde cualquier sitio.
- Flexibilidad total de horarios: los empleados y las empleadas del área de servicios de IBM tienen libertad para comenzar la jornada laboral en casa (se conectan, descargan el correo electrónico, preparan el trabajo, etc.) y dirigirse al centro de trabajo cuando así lo deseen. No hay control de presencia, se valora el trabajo en función de la consecución de objetivos. Jornada laboral comprimida para casos individualizados.
- Creación de foros y órganos en los que las mujeres trabajadoras discuten, proponen ideas y llevan a cabo el seguimiento de las acciones solicitadas (Ej. Consejo Europeo de Mujeres)
- Líderes, formado por 17 mujeres de toda Europa, tiene la misión de ir constatando las necesidades que las mujeres como líderes tienen dentro de IBM, estudiar los progresos, los inhibidores del progreso, aportar soluciones, etc.).
- Formación continua;
- Intranet en la que empleados y empleadas pueden encontrar toda la información para pedir permisos -vacaciones, enfermedad- plantear situaciones

---

<sup>58</sup> Ibid. P.9.



extralaborales -matrimonio, paternidad, jubilación-, ayudas para la enseñanza o problemas de salud.

- Cuando un trabajador toma una baja laboral larga -de seis meses o más- por enfermedad propia o de un familiar, siempre se sule su ausencia con otro empleado para no destruir el clima laboral. Además, la vuelta al puesto de trabajo está garantizada en las mismas condiciones.
- Año sabático, durante el que se percibe el 25% del salario cada mes, siguiendo de alta en la empresa.

Los Modelos de Buenas Prácticas Empresariales surgidos, tienden a ser guías que facilitan las buenas prácticas empresariales en un contexto determinado. Los países han ido legislando sobre dichos modelos para permitir condiciones donde las empresas puedan aplicar los aspectos de Responsabilidad Social, procurando generar un impacto favorable en la sociedad.

A continuación se presentan las normas derivadas del tema de los modelos de las buenas prácticas:<sup>59</sup>

### **5.1.1 Normas derivadas de los modelos de buenas prácticas**

**5.1.1.1 Global Reporting Initiative - GRI.** El GRI fue constituido en 1997 por iniciativa conjunta de dos organizaciones no gubernamentales, CEBES (Coalition of *Environmentally Responsible Economies*) y PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) con el objetivo de aumentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad. A su desarrollo han contribuido representantes de empresas, organizaciones asesoras no lucrativas, sindicatos, empresas auditoras y ha dado su fruto en la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad, que ha seguido siendo desarrollada desde que se lanzó la primera en el año 2000. La versión actual data del año 2002 y bajo el concepto de sostenibilidad, se integran además de los ya tradicionales aspectos económicos, los aspectos sociales y medioambientales.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> GOMEZ Ignacio. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial. Marzo. 2009. [En línea] Disponible en: <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/02/modelos-de-gestion-de-responsabilidad.html> [Consultado 25 de noviembre de 2012]

<sup>60</sup> Responsabilidad Social de las Empresas. Modelo GRI (Global Reporting Initiative). Responsabilité Social des entreprises. Model GRI. Corporate Social Responsibility. GRI Model. España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. NTP 648.

La Guía para la realización de Informes de Sostenibilidad elaborada por el GRI es de uso voluntario. Actualmente más de 300 empresas de todos los sectores, tanto industrial, financiero, de servicios... y de todo el mundo la han aplicado, en ellas se evalúan los tres matices de sostenibilidad de la empresa, lo que se llama la "triple botton line", triple cuenta de resultados: aspectos económicos, sociales y medioambientales, basándose ante todo en un diálogo continuo con los "stakeholders" o partes interesadas.

Ente promotor: CERES (Coalición de economías socialmente responsables, [www.ceres.org](http://www.ceres.org)) y UNEP (Programa medioambiental de Naciones Unidas, [www.unep.org](http://www.unep.org)). Con sede en Amsterdam.

Año de creación: Presentación formal en 2002. G3 a partir de octubre de 2006.

**5.1.1.2 Accountability - AA1000.** Ente promotor: AccountAbility, Instituto Internacional de Rendimiento de Cuentas Eticos y Sociales. Sede Reino Unido

Enfoque: Metodología de rendimiento de cuentas y relación con stakeholders. Puede complementar a GRI en el "cómo" se comunican los datos de los indicadores. Herramienta de autoevaluación.

Especialidad: Diálogo con stakeholders.

Verificación: Entidades acreditadas por Accountability

Los Principios de *AccountAbility* para el desarrollo sostenible, aparecieron por primera vez en la Norma Marco de *Accountability* publicada en 1999. Durante las consultas realizadas para el desarrollo de la primera edición de la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000, publicada en 2003, los principios se sometieron a un importante debate y revisión. El resultado fue el Compromiso con la Inclusividad, apoyado en los principios de Relevancia, Exhaustividad y Capacidad de Respuesta. Estos principios formaron parte del núcleo de la Norma de Aseguramiento AA1000AS publicada en 2003, AA1000AS (2003), y la Norma de Compromiso con los Grupos de Interés publicada en 2005, AA1000SES (2005).

La Nota de Apoyo sobre la aplicación de los principios en relación con la AA1000AS (2003) publicada en 2006, clarificó aún más estos principios.<sup>61</sup>

**5.1.1.3 SA 8000.** La SA8000 es una certificación voluntaria la cual fue creada por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International - SAI), con el propósito de promover mejores condiciones laborales. La certificación SA8000 se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales, los cuales incluyen temas tales como justicia social, los derechos de los trabajadores. Esta norma básicamente establece condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; la libertad de asociación y negociación colectiva; y una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo. Además, contiene reglas respecto a la duración de la jornada laboral, los salarios, la lucha a la discriminación y al trabajo infantil o forzado.

**Ente promotor:** SAI (Social Accountability International). Organización internacional con sede principal en Nueva York y oficinas en Europa.

Año de creación: 1997, revisada en 2001.

**Enfoque: Procesos de gestión**

Especialidad: Aspectos relacionados con condiciones de trabajo, incorpora requisitos de OIT y de la Declaración Universal de los Derechos Humanos  
Verificación: Bureau Veritas, SGS, DNV, etc.

**5.1.1.4 SGE 21.** La Norma de Empresa SGE 21 es el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social. La norma de SGE 21 surge como resultado del trabajo de un nutrido grupo de directivos y líderes de opinión que, en el seno del X Congreso de Calidad y Medioambiente celebrado en 1999 en Barcelona, se cuestionaban de qué manera se podía poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros frente al conjunto de la sociedad.

Ente promotor: FORETICA, Asociación sin ánimo de lucro creada en 1999.

Año de creación: 2002, revisada en 2005.

Enfoque: Procesos de gestión

---

<sup>61</sup> MONEVA José M. Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008). Editorial. MAS Business, S.L.. Chile 2010. ISBN 1-9016930-11-2

Especialidad: Gestión RSE

Verificación: Bureau Veritas, SGS, DNV, etc.

El comité internacional de normalización correspondiente conocido como ISO, también ha formulado su modelo conocido como: Norma internacional ISO 26000:2010, *Guía de responsabilidad social*, ofrece orientación armonizada, pertinente a nivel mundial para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo sobre la base de un consenso internacional entre expertos representantes de los principales grupos de interés, y de esa manera fomenta la aplicación de mejores prácticas de la responsabilidad social en todo el mundo<sup>62</sup>.

Los distintos modelos abordan diferentes variables, y a la vez plantean indicadores para medir que también ejecuta la empresa dichas prácticas. Las organizaciones deben adoptar un determinado modelo, de acuerdo a la situación del sector, la capacidad de la empresa y en especial a la situación del entorno, porque en cada contexto existen unas necesidades distintas de los diferentes grupos de interés.

#### **5.4. MODELOS GOBIERNO CORPORATIVO**

A continuación se hace una descripción de los distintos modelos teóricos que existen respecto al tema de gobierno corporativo. Se evidencia que son variados y que estos se diferencian en cuanto a los grados de participación que tienen los distintos grupos de interés.<sup>63</sup>

Los modelos o tipos de gobierno corporativo han sido adaptados a cada región o país y varían de acuerdo con las condiciones sociales y económicas de la empresa y en si del entorno externo donde desarrollan sus operaciones. De hecho las instituciones que impulsan este tema han organizado sus guías y protocolos de acuerdo a cada región para incluir un componente cultural que permita aplicar el tema en un contexto específico, teniendo en cuenta los modelos de liderazgo, los grupos de interés, la legislación respecto al tema y demás.

---

<sup>62</sup> ISO. 20006. Guía de Responsabilidad Social Empresarial.

<sup>63</sup> VIDAL Isabel. CIES Modelos de gobierno corporativo. Diferentes perspectivas teóricas. [En línea] Disponible en: [http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII\\_Edic\\_76.pdf](http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_76.pdf) [Consultado el 15 de diciembre de 2012]

Cada país tiene una normatividad para controlar la relación entre directivos y empresas, y de igual forma una normatividad que protege a los grupos de intereses, ya sean estos trabajadores, proveedores, contratistas o comunidad en general. Sin embargo, las sociedades, empresas y en sí cualquier organización debe tener una estructura de reglas que permita que estas se regulen, se auto-controlen, es allí donde surge la necesidad de adoptar un modelo de gobierno corporativo.

Según el Global Corporate Governance Forum, en este aspecto el concepto de Gobierno Corporativo busca regular y administrar todos los “problemas de agencia”. Estos “conflictos” o diferencias ocurren cuando no se concilian los intereses de los socios inversionistas y los directivos, los primeros son los dueños de la empresa y los segundos están contratados para administrarla dichos recursos en pro de la rentabilidad. Adicional a esto se debe tener en cuenta los intereses de otras personas que de una u otra manera tienen un contado directo o indirecto con la compañía.

Frente a esto el concepto de Gobierno Corporativo busca controlar la generación de estos conflictos que se presentan en tres grandes esferas<sup>64</sup>:

- ❖ **Socios o Accionistas VS. Administradores:** El principal problema se presenta por la insuficiencia o la falta de mecanismos de control internos que regulen la situación de los administradores. Esta falta de control permite al administrador la realización de negocios que aumenten su patrimonio sin presentar beneficios para la empresa, o que incurra en prebendas excesivas que complementan sus beneficios laborales, generando detrimento para la actividad y sostenimiento de la sociedad.
- ❖ **Accionistas Mayoritarios VS. Accionistas Minoritarios.** En este aspecto la mayor dificultad se presenta en la forma en que se toman las decisiones al interior de la empresa, dado que el principio de una acción un voto (principio fundamental del Gobierno Corporativo) implica unos riesgos de expropiación para los accionistas minoritarios.
- ❖ **Grupos de Interés Vs. Empresa.** Se consideran grupos de interés los empleados de la compañía, los tenedores de títulos, los órganos de regulación,

---

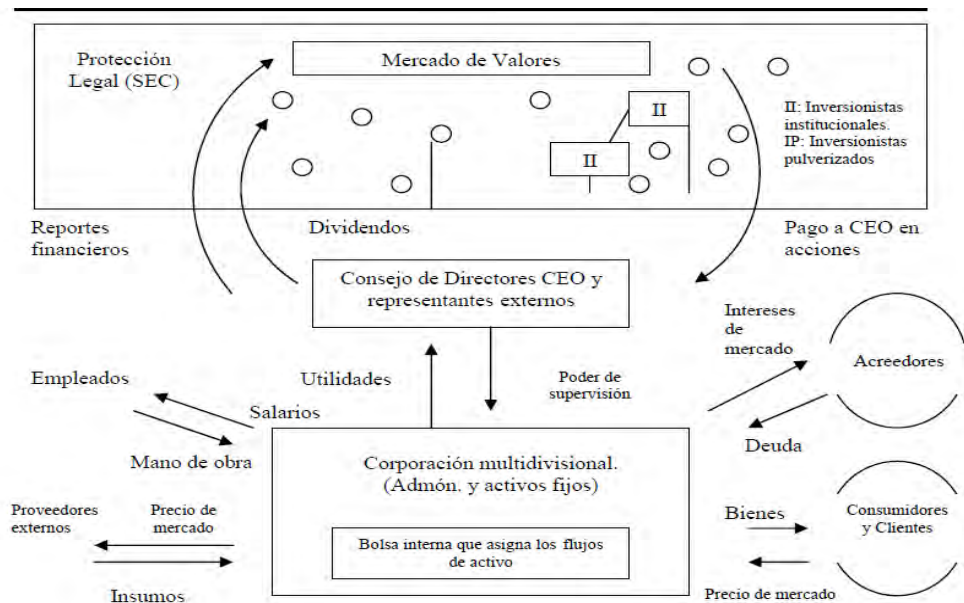
<sup>64</sup> CONFECAMARAS. Red de Cámaras de Comercio. Colombia. Gobierno corporativo, vital para las empresas. [En línea] Disponible en: <http://www.gobiernocorporativo.com.co/aspectos-generales/icomoselogra.html> [Consultado el 15 de diciembre de 2012]

control y vigilancia, los competidores y los acreedores; estos tienen diversas relaciones con la empresa, relaciones que dependen directamente de la gestión que se le den a los recursos, dado que en ello radica la sostenibilidad en las relaciones económicas que entre estos se presentan, las garantías que pueda brindar la organización al mercado y las garantías en el pago de sus acreencias.

En los distintos países que se han unido a los distintos tratados sobre responsabilidad social, buenas prácticas y demás, se ha logrado ir adaptando modelos de gobierno corporativo que responden a las necesidades del mercado y a las condiciones del entorno externo en que se desenvuelve cada compañía, es así como en cada país cada organización adapta su modelo de dirección para hacerlo más incluyente y transparente.

Como se verá a continuación los distintos modelos de gobierno corporativo, se diferencian por el grado de participación que dan a los grupos de interés y por la concentración del poder al momento de la toma de decisiones. Como se ve en la siguiente gráfica son varios los elementos e interesados en el tema del gobierno corporativo, se pueden apreciar por un lado a los inversionistas, consejos directivos, empleados, acreedores, clientes, proveedores. Cada uno de los interesados tiene una preocupación particular por algún tema o recursos de la empresa, así que una buena gestión tiene que tener en cuenta todos estos intereses, el gobierno corporativo permite que se gestionen los recursos e intereses de forma transparente.

**Figura 5. Elementos del gobierno corporativo**



**Fuente:** Modelos de Gobierno corporativo [En línea] [Consultado el 13 de enero de 2013] [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/lagar\\_m\\_a/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/lagar_m_a/capitulo3.pdf)

**5.2.1 Teoría de la agencia.** Esta teoría supone la diferencia de intereses entre los administradores (directivos) y los accionistas, respecto a la administración de la organización, dicha diferencia recae principalmente en el manejo de los activos al momento de la generación de utilidades. Los inversionistas esperan una mayor rentabilidad sobre la inversión y su interés es de carácter personal, por su parte los directivos no tienen tanto interés más que el de alcanzar un resultado positivo de acuerdo a las planificaciones respectivas. En esta teórica se considera que los propietarios o accionistas de una empresa deben hacer frente al problema que los directivos están probablemente actuando en base a sus intereses más que en base a los intereses de los accionistas. Mientras que el supuesto de libertad de mercados se considera como la mejor restricción para controlar la discrecionalidad de los directivos, la teoría de la agencia ve los incentivos, bonos y otros mecanismos para garantizar que los directivos actúen principalmente en base a los intereses de los accionistas (Keasey et al 1997:3-5).

Dentro de la teoría de la agencia el gobierno corporativo se limita a dos grupos de interés, **los socios inversionistas y los directivos (personal administrativo)**, en este sentido el modelo es “débil” porque deja por fuera a otros grupos de interés valiosos como son colaboradores, clientes, y comunidad en general.

**Esto reduce el papel de responsabilidad social que debe desempeñar la compañía, haciendo que sea percibida por la sociedad como una empresa enfocada nada más en el desempeño económico.**

**5.2.2 Teoría de la administración o modelo de socios.** Similar a la teoría de la agencia esta la teoría de la administración o modelos de socio, la cual recoge los planeamientos de la teoría administrativa y pone tanto a directivos y junta de socios en sintonía para que puedan gestionar el rumbo de la organización en pro de lograr un objetivo común; esta teoría contempla.

La Teoría de la Administración tiene por finalidad explicar el comportamiento de las organizaciones, o, también, conjunto de técnicas aplicables a la conducción de organizaciones. La organización supone una estructura con un contenido, la administración es la fuerza operante que imprime a la empresa la dirección a seguir para la obtención de los objetivos. La administración es dirección y gestión. Para Fayol (1841-1925) la administración abarca todo el programa de acción de la unidad económica. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. El significado que da a cada una de estas palabras es: prever es examinar el porvenir y confeccionar el programa de acción; organizar es constituir el doble organismo material y social de la empresa: buen engranaje fundamentado en la confianza y colaboración entre estructura política y estructura técnico productiva; mandar es dirigir el personal; coordinar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Con base en este enfoque, la Teoría de la Administración supone que ejecutivos y accionistas establecen relaciones de colaboración. La tarea del consejo de socios (junta de socios) no es controlar a los directivos; por el contrario, los miembros del consejo deben realizar propuestas y ayudar a los directivos a alcanzar la excelencia en el desempeño de la organización<sup>65</sup>.

La teoría de la administración aunque plantea mayor colaboración dentro del gobierno corporativo entre socios inversionistas y administradores, aun no es claro respecto a la inclusión de otros grupos de interés, adicional no expresa como debe ser los mecanismos que garanticen la participación de todos los socios, porque los que tienen una menor inversión suelen ser excluidos de la toma de decisiones, esto último está condicionado por el tipo de sociedad legalmente constituida.

---

<sup>65</sup>VIDAL Isabel. CIES Modelos de gobierno corporativo. Diferentes perspectivas teóricas. [En línea] Disponible en: [http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII\\_Edic\\_76.pdf](http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_76.pdf) [Consultado el 15 de diciembre de 2012]



**5.2.3 Modelo democrático.** Este modelo es una adaptación del sistema político imperante en muchos países, principalmente occidentales, donde existe una participación activa de la comunidad en la conducción de la misma. En el modelo democrático se plantea una participación directa de los grupos de interés, mediante una representación que tiene voz y voto al momento de tomar una decisión.

Según lo plantea Vidal: “El gobierno democrático es una institución central en las sociedades occidentales. Las principales ideas y prácticas incluyen: el principio de una persona, un voto, pluralismo por ejemplo, la posibilidad de representar diferentes intereses, información y transparencia a los miembros y socios de las organizaciones; la separación de los miembros electos, los que hacen la política, de los ejecutivos, los que implementan las decisiones tomadas a nivel político”.

El modelo democrático supone la participación activa de los distintos grupos de interés que elevan su voz hasta el punto de tener una participación directa en los planes, decisiones y estrategias de la compañía. Las limitaciones de este modelo es crear los mecanismos que permitan una participación efectiva de los grupos de interés, es posible que los grupos con mayor poder tengan una participación más relevante.

**5.2.4 Teoría de la hegemonía directiva – modelo de estampar la firma.** En este modelo **se le da mayor importancia al papel del personal administrativo** que conforma la dirección de la compañía, según los teóricos, los socios no son capaces no disponen del conocimiento para manejar la organización y por lo tanto recurren a personal especializado; los directivos, quienes manejan la compañía bajo un criterio más efectivo. La Teoría de la hegemonía por parte de los directivos se basa en las tesis de Berle y Means (1932)<sup>66</sup> que consideran que, aunque los accionistas son los propietarios y controlan las corporaciones, **ellos no son capaces de realizar el control efectivo.** El control ha sido cedido a una nueva clase de directivos. Varios estudios empíricos dan soporte a esta tesis, Mace (1971) en su estudio sobre los directivos americanos concluye que los consejos no se implican en la estrategia a excepción de momentos de crisis y que el control resta en manos del presidente (presidente ejecutivo) y no en el de los otros miembros del consejo (junta de socios).

Los estudios realizados (trabajos de campo) se enfocan principalmente en grandes compañías que tiene un gran número de socios, sin embargo los

---

<sup>66</sup> BERLE, A.A. I MEANS, G.C. (1932), The modern corporation and private property, Macmillan, Nova York. Citado por Vidal.

planteamientos básicos que indican que los directivos son más efectivos para conducir una organización por su especialización, conocimiento y experiencia aplican a diversos tipos de organizaciones.

**5.2.5 Teoría de dependencia de los recursos – modelo de co-optación<sup>67</sup>.** Esta teoría parte del principio que una compañía u organización necesita de otras, principalmente para el intercambio de recursos, es así que debe tener un sistema de gobierno capaz de gestionar esta situación manteniendo buenas relaciones con los grupos de interés. **“Las organizaciones dependen crucialmente para su supervivencia de otras organizaciones y actores que disponen recursos. Como consecuencia, necesitan encontrar vías que les permita gestionar esta dependencia y garantizar la disponibilidad de los recursos y de la información que necesitan”.**

En el modelo de la dependencia tanto directivos como junta de socios deben operar en función de generar relaciones efectivas de cooperación con personas, instituciones, empresas y demás organizaciones con la cual se tenga dependencia. Cabe decir que dichas relaciones se fundamentan en el beneficio que se crea para todos los implicados. Según Vidal, la principal función del personal directivo es mantener buenas relaciones con grupos de interés estratégicos externos con el objetivo de garantizar el flujo de recursos hacia la organización y ayudar a la organización a ajustarse a las exigencias externas que cambian con el paso del tiempo.

En esta teoría se pone énfasis en la capacidad que tiene los directivos para captar las variaciones del entorno, teniendo en cuenta que dichas variaciones tienen un impacto directo sobre las operaciones de la compañía. Es importante entonces, que la compañía tenga buenas relaciones con los grupos de interés para que existan posibilidades de reducir el riesgo generado por amenazas, de igual forma se pueda capitalizar las oportunidades de mercado.

**5.2.6 Teoría de los grupos de interés- modelo multistakeholder.** Teniendo en cuenta la evolución de los modelos de gobierno corporativo, en que se busca que dichos modelos sean incluyentes, permitan la participación y estén dentro de un marco de responsabilidad social empresarial, han surgido modelos como el

---

<sup>67</sup> La cooptación es un sistema de organización por el cual una asociación cualquiera de personas nombra internamente a sus propios miembros, sin dependencia de criterios externos. / Nombramiento de un miembro de una asamblea u organismo por los que ya forman parte de él.

**modelo multistakeholder**<sup>68</sup>. Este se caracteriza porque permite una participación más efectiva de los distintos grupos de interés.

Según Vidal, “se denomina empresa multistakeholder cuando una organización que gestiona recursos productivos está gobernada por diferentes grupos de interés que deben llegar a acuerdos de cooperación y trabajo en red. Se realiza el supuesto que la aceptación de ser stakeholder y formar parte de los órganos de la estructura política de la organización es voluntario”. Además se supone que cuando una persona o grupo de interés acepta formar parte de los órganos de decisión política es porque le interesa, porque le aporta valor, porque le va a permitir alcanzar sus propios objetivos. Como señala Vidal (2009<sup>69</sup>) cada uno de estos stakeholders acepta ser stakeholder porque piensa, confía, tiene fe que es la forma más eficiente que dispone en aquel momento para alcanzar su propio objetivo. La identificación de los stakeholders supone poner en marcha mecanismos que han de permitir a la organización determinar quién está implicado, interesado o influenciado por sus actividades y en qué medida. Algunas partes son obvias. Otras no. Con el objetivo de disponer de una fotografía conjunta de los posibles stakeholders , algunas organizaciones realizan su mapa de stakeholders que se actualiza periódicamente.

El concepto de empresa multistakeholder exige repensar el diálogo. Tres pueden ser los escenarios:

- ❖ La organización conduce una multitud de diálogos con sus stakeholders, pero entre ellos independientes.
- ❖ Se conducen una multitud de diálogos, pero sólo algunos de ellos están relacionados
- ❖ El diálogo incluye un gran número de interacciones entre los diferentes stakeholders por temas diferentes y es entonces cuando se puede hablar de diálogo multistakeholder.

---

<sup>68</sup> En el contexto de Responsabilidad Social, el término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados (“stakeholders”), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios.

<sup>69</sup> VIDAL, I. Análisis teórico del concepto de organización multistakeholder, lección impartida en la Escuela de verano sobre Tercer Sector y empresa social organizada por la Universidad de Bologna en Forli, Bertinoro, julio. 2009

Este modelo es quizá uno de los más participativos, y es posible llevarlo a cabo siguiendo los diferentes modelos de responsabilidad social (buenas prácticas), sin embargo su debilidad está en que es difícil por cuestiones prácticas, lograr la participación de todos los grupos de interés, sobre todo en casos donde la razón social de la compañía implica un trabajo parcial o tercerización.

**5.2.7 El Modelo Corporativo Abierto (o "Basado en el Mercado de Capitales", a "Anglo-Americana").** Es el de mayor aplicación en el Reino Unido y los Estados Unidos. En dichos países la propiedad accionaria de grandes corporaciones suele estar bastante dispersada, los bancos e instituciones financieras tienen poca significación en su control, y se supone que para su financiación ellas recurren principalmente a los mercados públicos de capitales, donde sus acciones suelen tener alta liquidez. Aunque existe controversia sobre el alcance de esas afirmaciones, el modelo tiene enorme influencia en las corporaciones que se rigen bajo el concepto de gobierno corporativo.

**5.2.8 El Modelo Corporativo Cerrado. Emprendedor (o "Basado en intermediarios Financieros", a "Europeo")** es el que tiene mayor significación en Alemania y, algo menos, en Francia. En esos países la propiedad accionaria de grandes corporaciones suele estar muy concentrada en un número pequeño de grandes inversores y bancos e instituciones financieras de su confianza; usualmente los bancos ejercen una influencia significativa por tenencia propia de acciones y por poderes confiados a ellos por otros inversores. Las corporaciones suelen recurrir para su financiación principalmente a sus bancos asociados. Si sus acciones se cotizan en mercados públicos suelen tener baja bursatilidad y liquidez<sup>70</sup>.

**5.2.9 Modelo Corporativo de Grupo Industrial.** En la zona de Japón y Corea del Sur, el (**0 "Basado en grupo Industrial", 0 "Japonés-Coreano"**) es el que tiene mayor presencia. Ahí las corporaciones suelen constituir alianzas muy estrechas entre empresas manufactureras de industrias relacionadas, empresas comercializadoras y algún gran banco de su confianza, que suele liderar el grupo. La cohesión es mantenida por una red de tenencias accionarias cruzadas entre sus miembros, el banco suele proveer financiación e influencia administrativa. Sus acciones suelen cotizarse en

---

<sup>70</sup> OTADUY José . El Problema de Gobierno Corporativo. [En línea] Disponible en: [direccionestrategica.itam.mx/.../El-Problema-de-Gobierno...](http://direccionestrategica.itam.mx/.../El-Problema-de-Gobierno...) [Consultado 17 de septiembre de 2012]

mercados públicos de capitales, pero la actividad de inversores individuales en ellos es pequeña.

Los gobiernos corporativos del modelo abierto, en teoría, suelen estar fuertemente condicionados por sistemas altamente elaborados de leyes, regulaciones y prácticas de instituciones públicas y privadas -y su aplicación eventual en los tribunales de justicia-. Ese sistema legal y regulatorio está orientado a asegurar:

- la valuación justa y competitiva de los valores (acciones e instrumentos de deuda) de las corporaciones en los mercados de capitales,
- una gran y liquidez de tales valores en esos mercados
- como consecuencia, una atractiva posibilidad de que un número grande de inversores concurren a ellos para efectuar sus inversiones, y de corporaciones para obtener financiación para sus proyectos y necesidades.

Las leyes y regulaciones suelen estar dirigidas a la protección justa de todos los inversores, y a desalentar la concentración y control indebido del capital accionario. En la práctica suele objetarse su posible vulnerabilidad a relaciones ineficientes de agencia, por excesiva influencia y poder de algunos grandes accionistas, directores y ejecutivos superiores. La emergencia de mercados de control corporativo contribuye a corregir esa vulnerabilidad, pero se argumenta que sólo parcial y ocasionalmente.

**5.2.10 Modelo de “Outsiders”.** con capital disperso (o atomizado) y control por el mercado, predominante en Estados Unidos y el Reino Unido, donde el problema de agencia básico está en la relación entre accionistas y la gerencia<sup>71</sup>.

**5.2.11 Modelo de “Insiders”.** con capital concentrado y control por relaciones, predominante en el resto del mundo. Allí el problema potencial más importante es la divergencia de intereses entre accionistas controladores y minoritarios, que puede llevar a la expropiación de los derechos de los segundos.

---

<sup>71</sup> CHISARI Omar y FERRO Gustavo Gobierno Corporativo: los problemas, estado actual de la discusión y un ejercicio de medición para Argentina. Buenos Aires, febrero de 2009

## 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

**6.1. Tipo de estudio.** El esquema investigativo aquí presentado se inscribe dentro de los estudios bibliográficos o documentales, teniendo en cuenta que dichos estudios buscan presentar sistemática y formalmente relaciones entre los diferentes saberes, para el caso que nos ocupa Buenas Prácticas Empresariales y Gobierno Corporativo, estableciendo categorías o caracterizando conexiones entre términos<sup>72</sup>.

La investigación documental no solamente es el primer paso en todo tipo de investigación, sino que, al generar relaciones de orden práctico y conceptual, puede facilitar al investigador el descubrimiento de valiosos aportes teóricos, a partir de los cuales se prepara la presentación de conclusiones científicas en la medida en que el proceso permita esclarecer hechos que pudieran ser objeto de un riguroso análisis. Lo anterior da relevancia a este tipo de investigación porque rebasa el simple ejercicio intelectual de recopilar y ordenar datos posibilitando, además, el abordaje de redefiniciones importantes que puedan servir de peldaño a nuevas propuestas de trabajo investigativo<sup>73</sup>.

**6.2. Método de investigación.** La realización de este estudio abordó el método inductivo, consistente en llegar de premisas particulares a conclusiones generales. En este método pueden distinguirse cuatro pasos esenciales, relacionados con la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de los mismos; la derivación inductiva, la generalización y la contrastación.<sup>74</sup> En este caso, se revisaron los temas a nivel bibliográfico para luego identificar cómo han sido aplicados en el contexto real, tanto en el caso colombiano como en el caso de economías de países industrializados.

**6.3. Técnicas de recolección de información.** Para la recolección de los datos se recurrió a la recopilación de material documental de corte secundario, identificando fuentes, obteniendo, organizando, clasificando y analizando antecedentes, reseñas, referencias, informes y hechos. Esta técnica permitió

---

<sup>72</sup> Tena Suck, Antonio y Rivas Torres Rodolfo. 2007. Manual de Investigación documental. Universidad Iberoamericana. México. P. 23.

<sup>73</sup> Suárez, Niria. 2007. La investigación documental paso a paso. Consejo de Publicaciones Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela. P. 18.

<sup>74</sup> HEMPEL, Carl G. (1987), Filosofía de la Ciencia Natural, Alianza Ed., Madrid, Cap. 2, 3 y 4. [En línea] Disponible en: [http://lapetus.uchile.cl/lapetus/archivos/1281500040C.G.Hempel.F%C2%AA.de.la.Ciencia.Natural-Caps23y4\(leers%C3%B3locap.2\).pdf](http://lapetus.uchile.cl/lapetus/archivos/1281500040C.G.Hempel.F%C2%AA.de.la.Ciencia.Natural-Caps23y4(leers%C3%B3locap.2).pdf) [Consultado el 13 de Enero de 2012]

establecer relaciones, resaltar particularidades y relacionar los aspectos conceptuales con las realidades descritas.

**6.4 Fuentes de información.** Por las características del proceso investigativo, se recurrió a fuentes bibliográficas, que abordan de forma teórica el tema de Buenas Prácticas Empresariales y Gobierno Corporativo. De igual manera se consultaron fuentes secundarias que permitieron comprobar casos donde las empresas han aplicado estos modelos en el contexto real.

Se destacan los informes de sostenibilidad, emitidos por algunas corporaciones donde dan a conocer los resultados de sus prácticas empresariales en especial de Responsabilidad Social Empresarial - RSE o RSO. De igual manera dentro de estas fuentes están los informes de la Organización Internacional de Naciones Unidas - ONU sobre el pacto global, los informes de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio - CONFECAMARAS sobre gobierno corporativo. Adicionalmente, se consultaron tesis de grado, artículos científicos en revistas indexadas y publicaciones de prensa especializada.

## 7. DISCUSIÓN

Los temas de buenas prácticas empresariales y gobierno corporativo han ido ganando espacio en el contexto empresarial, es evidente que las organizaciones buscan tener una buena relación con lo su entorno y todos los grupos inmersos en el. Sin embargo para llegar a esta situación han sido necesaria una serie de cambios que responden a las necesidades del mercado: clientes, proveedores, inversiones y en sí a la comunidad.

A lo largo de la historia en distintos mercados han ocurrido casos en donde las empresas han sido protagonistas de fraudes, desastres y episodios donde sean vulnerado los derechos humanos, sea perjudicado a comunidades y contaminado el medio ambiente. Todas las anteriores situaciones han llevado a que la legislación sea más drástica, en donde se controle las “malas” actuaciones de los empresarios, sin embargo en varios escenarios y sectores esto no ha sido suficiente.

Ante un panorama donde los consumidores son más exigentes, donde los ciudadanos exigen de forma activa sus derechos y donde es necesario encontrar mecanismos que garanticen un desarrollo sostenible. Es en este contexto donde surgen distintas manifestaciones como las buenas prácticas y el gobierno corporativo.

Colombia no es un país exento de todos estos cambios, su economía es abierta, su sistema es democrático lo que le facilita adoptar tendencias internacionales en temas empresariales. En los últimos años muchas empresas han comenzado a implementar modelos gerenciales con los que esperan desarrollar ventajas competitivas, entre estas modelos están las buenas prácticas y el gobierno corporativo.

En el caso de Colombia según la “Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social: Realizada por el MCTI y la Superintendencia de Sociedades, con la participación de Confecámaras, la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), la Corporación Andina de Fomento (CAF), la Superintendencia Financiera, la Cámara de Comercio Colombo Americana (AmCham Colombia), la Cámara de Comercio de Medellín, el Grupo Empresarial Argos y el Grupo Bolívar. Esta encuesta incluye los aspectos relevantes de Responsabilidad Social, Gobierno Corporativo y Sociedades de Familia, que permiten efectuar un diagnóstico del estado de las prácticas en las empresas colombianas que no



cotizan sus valores en la Bolsa, y busca entregar a los empresarios herramientas que les permitan aumentar su sostenibilidad (2008)".<sup>75</sup>

Entre los resultados de esta encuesta se destaca:

- El 80% de las sociedades que dieron respuesta son Pyme, el 20% restante correspondieron a grandes empresas.
- El 31% de las sociedades pertenecen al sector comercio, el 24% al sector manufacturero y el 16% a otras actividades empresariales.
- Con respecto a la minimización del impacto en la comunidad, el 38.25% de las sociedades realiza acciones, de las cuales tan solo el 2.48% están documentadas y sólo el 8.07% las evalúa y mide.
- En su relación con la comunidad el 43.09% de las compañías realiza acciones, pero sólo el 2.98 % las documenta y el 8.21% las evalúa y mide.
- Entre el 50 % y el 60% de las sociedades presta atención a reducir cualquier tipo de contaminación producida por su actividad, a la racionalización del consumo de agua y energía así como a realizar acciones para la prevención y mitigación de riesgos profesionales, el desarrollo profesional de todos los empleados y a diseñar estrategias para la atención oportuna de las inquietudes de los clientes y consumidores.
- De igual manera, a estas empresas les interesa las gestiones enfocadas a las prácticas de antisoborno y anticorrupción y la prevención de prácticas restrictivas de la competencia.

Aunque los temas comienzan a ganar terreno en el mundo empresarial aún falta mucho espacio por cubrir, al menos así lo demuestran las cifras. Ante este panorama es necesario que los diferentes actores del mercado tomen conciencia y se eduquen en el tema, de esta manera se tendrá un mayor conocimiento, y por ende abra una mayor exigencia a las empresa.

En Colombia son las empresas del sector financiero las que han acogido en gran parte el modelo de gobierno corporativo: casos como el Banco de Occidente, Bancolombia, AV Villas, entre otros son empresas que hace uno de esta clase de prácticas. Por su parte en el tema de buenas prácticas empresariales los casos son varios, figuran casos como el de Bavaria, Argos, Cerrejon, Ecopetrol, Epsa, entre otras.

---

<sup>75</sup> REPUBLICAD DE COLOMBIA. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Estudio de Responsabilidad social empresarial. Publicado por la ANDI. Bogotá 2.008. P.4.

Sin embargo hay que considerar que ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad<sup>76</sup>.

En un sentido amplio, la situación en el mercado y sobre todo en el caso colombiano deja entre ver respecto al tema de buenas prácticas y gobierno corporativo, que falta una mayor implementación en empresas de menor tamaño, en la actualidad son las grandes compañías las que han implementado algún modelo. Quizá este es el gran desafío que existe en el plano empresarial, de igual manera desde el punto de vista académico debe investigarse más este tema, para crear metodologías (guías) que le permitan al pequeño empresario aplicar los modelos dentro de la gestión habitual.

Por otro lado, es necesario investigar sobre beneficios que traería la implementación de las buenas prácticas y el gobierno corporativo en el contexto de las mipymes, en especial aquellas que tiene unas transacciones económicas “bajas”. Un gran temor de los empresarios es que la aplicación de estos modelos genere unos costos económicos y no se perciban unos beneficios significativos.

Buenas prácticas y gobierno corporativo son dos temas que son indispensables en las condiciones actuales de mercado en que los grupos de interés se involucran de manera más activa con las operaciones de las organizaciones. Uno de los casos que ha llamado la atención al finalizar el año 2012 fue la quiebra de Interbolsa, una empresa que se consideró como la más importante de Colombia en la comercialización y transacción de acciones en los mercados de valores. Según la Bolsa de Valores de Colombia esta empresa tenía 19.306 clientes (inversionistas) al primero de noviembre de 2012. La quiebra de esta empresa no solo se debió a aspectos económicos, sino a una serie de prácticas administrativas que estuvieron al borde de la ilegalidad.

---

<sup>76</sup> Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. **Libro Verde**. Comisión de las Comunidades Europeas.

Más allá de calificar como “bueno o malo” el caso de Interbolsa, lo que se hace evidente es la poca transparencia de su modelo administrativo y como el público en general se guió por el principio de buena fe e invirtió su dinero, bajo el supuesto que la empresa era solidad. Según expertos, y la prensa especializada el caso de Interbolsa es mucho más complejo y compromete a su junta directiva, en lo que podría calificarse como una “acción premeditada”

La implementación del gobierno corporativo en una empresa como Interbolsa hubiese favorecido los inversionistas, aunque según los expertos, fue la junta directiva de la empresa quien ocultó información relevante y además tomó decisiones riesgosas de inversión con la finalidad de obtener liquides y atender sus obligaciones financieras. El “gran pecado” de esta empresa fue ocultar información y engañar a los inversionistas al momento de usar el dinero invertido en la compra de acciones con mayor riesgo.

El mal manejo administrativo llevó a su intervención por parte de las instituciones del Estado, la finalidad de dicha intervención es velar por la protección de los dineros invertidos, entre el 21 de noviembre de 2012 y hasta el 21 de diciembre de 2012, 1.541 personas naturales y jurídicas que se consideraron acreedoras de la comisionista presentaron sus reclamaciones, las cuales se encuentran en revisión por parte del agente liquidador para expedir el acto administrativo de reconocimiento de acreencias, el cual está previsto que se expida a finales del mes de febrero de 2013.<sup>77</sup>

Muchos casos de inversionistas que se sienten engañados y de cierta manera estafados pasara a la justicia y se esperan demandas de carácter penal. Una situación que afecta tanto a clientes, como a la junta directiva de interbolsa, pero que sobre todo afecta la confianza del consumidor, sobre todo en una economía en desarrollo donde apenas se está consolidando una cultura de compra de acciones.

El gobierno corporativo y buenas prácticas son dos temas que pueden mejorar la competitividad de las organizaciones empresariales, pero sobre todo su mayor impacto se da en mejorar la relación entre empresa y cliente. Un actuar transparente en la gestión administrativa, un apego a la ley permite que el cliente invierta, compre o use bienes y servicios con confianza, sabiendo que tiene acceso a información clave y la decisión que tome en ningún momento tendrá resultados inesperados.

---

<sup>77</sup> REVISTA DINERO. Artículo. \$124 mil millones de Interbolsa retornaron a sus dueños. Publicado 1 de febrero de 2013.

## 8. CONCLUSIONES

El tema de las buenas prácticas empresariales según lo observado ha tenido una gran acogida a nivel mundial, son varios los países que han acogido códigos éticos, y han formulado manuales. Se concluye que el tema cada vez se irá incorporando a la gestión de las organizaciones principalmente las grandes empresas que están plenamente formalizadas y que conocen de manera precisas los distintos procesos internos donde se puedan ver comprometidos los intereses de distintos grupos que interactúan con la organización.

Siendo las buenas prácticas un tema que gana terreno en el mundo empresarial y que sobre las mismas hay varias normas que sirven de guía para su aplicación se espera que vayan siendo incorporadas a la gestión de las organizaciones de menor tamaño, en caso Colombiano como a las microempresas, pequeñas y medianas, sin embargo dicha aplicación estaría condicionada a que los empresarios entiendan los beneficios de acoger dichas medidas dentro de la administración.

Una de las posibles barreras a encontrar en el tema de las aplicaciones de las buenas prácticas es el tema de costos, existe la percepción que para aplicar unas normas de buenas prácticas, similares a las de Responsabilidad Social Empresarial (RES) se debe incurrir en inversiones que de una u otra manera afectan la rentabilidad del negocio en el corto plazo. Teniendo en cuenta lo anterior, se debe lograr que los empresarios comprendan que las buenas prácticas están en función de la competitividad de la empresa, más aún en un mundo donde el impacto de la empresa es juzgado por el consumidor como por otros grupos de interés.

Finalmente en el tema de las buenas prácticas la legislación de los distintos países, hace que estén tenga mayor acogida en el mundo empresarial porque el Estado obliga al cumplimiento de ciertas normas relacionadas con una mayor responsabilidad frente al consumidor, la comunidad, el ambiente y demás, y son las buenas prácticas las que permiten antecederse a todas estas exigencias y estar por encima de la norma con unos estándares más altos que la sociedad valora y sobre los cuales se pueden generar ventajas competitivas.

Respecto al tema de buen gobierno, se evidencia que cada vez tiene una mayor acogida sobre todo en países de mercado abierto donde ya existen códigos y regulación legal en la materia. La principal causa de que este tema tenga acogida en los modelos de gestión empresarial, es la transparencia, la cual ha sido clave

en la prevención de fraudes que perjudican no solo a los inversionistas, sino a la sociedad en general.

El gobierno corporativo se vuelve clave a la hora de generar confianza entre inversionistas y directos, pero además la confianza se extiende a otros grupos de interés como son empleados, acreedores, proveedores, comunidad, Estado y otros. Por medio de la implementación de un gobierno corporativo claro se logra que las decisiones de las organizaciones sean conocidas de antemano y se reduzca el riesgo o incertidumbre, de esta manera los grupos de interés sabrán anticiparse a los posibles escenarios futuros.

Son varios los casos evidenciados donde la mala gestión de una compañía conlleva a su quiebra, casos como ENRON o INTERBOLSA, son ejemplos de esto, y más que perjudicar a los inversionistas, una quiebra afecta a empleados porque elimina puestos de trabajo, a los proveedores que verán reducidas sus ventas, a la comunidad que se verá afectada por un menor pago de impuestos. Como se ve el impacto de una mala gestión es complejo, así que el gobierno corporativo se convierte en una medida preventiva para evitar que esto suceda. En países donde funcionan las bolsas de valores y donde existe el comercio de acciones, los gobiernos han formulado leyes que regulan dicho comercio y que buscan prevenir algún tipo de fraude. Bajo estas condiciones se favorece que los modelos de gobierno corporativo se adopten en las empresas, no solo las grandes sino también las medianas que están plenamente formalizadas.

Respecto a la aplicación del gobierno corporativo en el sector de las mipymes a futuro el panorama es positivo, siempre y cuando se reúnan una serie de condiciones, por ejemplo que las organizaciones estén formalizadas, porque así se sabrá quiénes son los responsables de la gestión y administración de los activos. También que exista una cultura de la información abierta, sobre todo la contable y financiera para que así los grupos de interés puedan tomar decisiones con fundamentos concretos y veraces.

En el caso colombiano se espera que el gobierno corporativo cada vez tenga una mayor acogida ahora que el mercado permite un fácil acceso a la compra de acciones y donde el ciudadano del común está viendo esta práctica como una forma de ahorro a futuro. Casos como el ocurrido con la firma de valores INTERBOLSA son un llamado de atención a cambiar la cultura que gira entorno a la gestión de empresas, en donde es habitual alterar la información para generar una sensación de estabilidad y con ello seguir haciendo operaciones comerciales.

El gobierno corporativo es pues, una forma de mejorar la gestión de las empresas, en especial porque crea transparencia, la cual se traduce en mayor confianza por parte de los grupos de interés. Su implementación favorece a toda la sociedad, por ende debe verse como una herramienta en la generación de ventajas competitivas y así es que los empresarios deben implementarlo desde la óptica de los resultados en el corto y largo plazo.

## 9. RECOMENDACIONES

Los temas de buenas prácticas y gobierno corporativo han sido implementados en muchas organizaciones, sin embargo en varios casos no cumplen el papel que debieren y son muchos los casos que se escuchan en los cuales empresas reconocidas se involucran en situaciones donde se coloca en riesgo la confianza del consumidor y comunidad en general, esto a futuro generará un deterioro de la marca. La recomendación fundamental que se les realiza a las compañías que proyectan implementar buenas prácticas o gobierno corporativo es hacerlo de tal manera que las distintas unidades, áreas, cargos, filiales, o subsidiarias se involucren y hagan parte actividad del proceso, de igual manera se deben alinear los principios de orientación estratégica en función de cumplir a cabalidad con los nuevos compromisos.

Uno de los aspectos sobre los cuales se hace una recomendación es el control interno, para garantizar que tanto la implementación de las buenas prácticas y gobierno corporativo funciones como “debería ser” debe existir mecanismos de monitoreo que permitan medir la evolución e impacto de estos temas en la gestión de la organización. Gracias a un control interno se garantizará que fallas o deficiencias se corrijan a tiempo y se cumpla con la finalidad de generar confianza con los grupos de interés.

En general a las empresas se les recomienda que la adopción de los temas explorados, no solo sea un discurso empresarial, sino que sea una adopción soportada por el código de valores internos de la organización y que tanto buenas prácticas como gobierno corporativo sean integrados por la cultura organizacional y cada colaborador aporte desde su cargo al cumplimiento de los principios y objetivos de cada tema.

## BIBLIOGRAFÍA

AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín Número 15 jul - dic 2009. P. 141

ANDI. International Business Leaders Forum IBLF, Soborno y extorsión: obstáculos para la construcción de paz y la superación del conflicto en Colombia. , 2006. P. 28.

ANDI. Soborno y extorsión: obstáculos para la construcción de paz y la superación del conflicto en Colombia. 2011. P.5

BERLE, A.A. I MEANS, G.C. (1932), The modern corporation and private property, Macmillan, Nova York. Citado por Vidal.

BLOG Económico y Político de Centro América. El riesgo moral en la economía. [En línea] Disponible en: <http://ca-bi.com/blackbox/?p=6614> [Consultado el 13 de Enero de 2013]

BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA. Leyes. [En línea] Disponible en: [http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Regulacion/Mercado de Valores /Leyes](http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Regulacion/Mercado%20de%20Valores/Leyes) [Consultado el 13 de Enero de 2012]

CADBURY, Adrian prólogo Corporate Governance and Development, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Focus 1, 2003

CAF. Gobierno Corporativo. Lo que el empresario debe saber. 2.010. P.14 ISBN: 978-980-6810-64-8

CAF. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo de la CAF. 2005. P.12.

CAF. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Abril 2005 Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. Universidad de Monterrey. México. En: <http://www.centrodegobiernocorporativo.org/>

CHISARI Omar y FERRO Gustavo Gobierno Corporativo: los problemas, estado actual de la discusión y un ejercicio de medición para Argentina. Buenos Aires, febrero de 2009

CONFECAMARAS. Red de Cámaras de Comercio. Colombia. Gobierno corporativo, vital para las empresas. [En línea] Disponible en: <http://www.gobiernocorporativo.com.co/aspectos-generales/icomoselogra.html> [Consultado el 15 de diciembre de 2012]

EÍTO BRUN Ricardo. KnowledgeSpace: un portal hacia el conocimiento empresarial [En línea] Disponible en: [http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/knowledgespace\\_un\\_portal\\_hacia\\_el\\_conocimiento\\_empresarial.html](http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/knowledgespace_un_portal_hacia_el_conocimiento_empresarial.html) [Consultado 15 de agosto de 2012]



ESADE. LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA. Fomentar un marco europeo. para la responsabilidad social de las empresas. Impresión: Estudi6 – Barcelona. Noviembre 2002. Depósito legal: B-45151-2002  
ESADE. LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA. Fomentar un marco europeo. para la responsabilidad social de las empresas. Impresión: Estudi6 – Barcelona. Noviembre 2002. Depósito legal: B-45151-2002.

ESPAÑA. Gobierno de Mallorca. Responsabilidad social Empresarial - RSE. Ideas claves y buenas prácticas en hoteles. España. P. 5 [En línea] Disponible en: <http://www.roadmap.es/workspaces/descargas/rse-buenas-practicas-e-ideas-claves-en-hoteles/file> [Consultado 20 de noviembre de 2012]  
GAITAN RIAÑO Sandra. Gobierno corporativo en Colombia, tendencias. ADMINISTER Universidad EAFIT Medellín Número 15 jul - dic 2009.

GAITAN RIAÑO Sandra. Gobierno Corporativo en Colombia. AD-MINISTER Universidad EAFIT Medellín Número 15 jul - dic 2009. P. 141.  
GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Responsabilidad Social de las Empresas. Modelo GRI (Global Reporting Initiative). Responsabilité Social des enterprises. Model GRI. Corporate Social Responsibility. GRI Model. España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. NTP 648.  
GOBIERNO CORPORATIVO, un valor agregado para las PYMES. Publicado: 15 diciembre, 2011 [En línea] Disponible en: <http://www.ccc.org.co/articulos-revista-accion/servicios-empresariales/7149/gobierno-corporativo-un-valor-agregado-para-las-pymes.html> [Consultado 14 de septiembre de 2012]

GOMEZ Ignacio. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial. Marzo. 2009. [En línea] Disponible en: <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/02/modelos-de-gestion-de-responsabilidad.html> [Consultado 25 de noviembre de 2012]  
GRANT, Ward et al, 1996; 1995. P. 23,

GUTIÉRREZ, Paola. 2004. Gobierno Corporativo en Latinoamérica, ¿Cómo ven los inversionistas las prácticas empresariales de los países latinoamericanos?, Coordinadora Corporate Governance Project Colombia Confecámaras. Bogotá. Colombia.

HEMPEL, Carl G. (1987), Filosofía de la Ciencia Natural, Alianza Ed., Madrid, Cap. 2, 3 y 4. [En línea] Disponible en: [http://lapetus.uchile.cl/lapetus/archivos/1281500040C.G.Hempel.F%C2%AA.delaCienciaNatural-Caps23y4\(leers%C3%B3locap.2\).pdf](http://lapetus.uchile.cl/lapetus/archivos/1281500040C.G.Hempel.F%C2%AA.delaCienciaNatural-Caps23y4(leers%C3%B3locap.2).pdf) [Consultado el 13 de Enero de 2012]

HERRERA DÍAZ Rebeca. Estado del arte en materia de gobierno corporativo para las compañías de seguros. Dirección de Asuntos Internacionales. FASECOLDA. Versión de mayo de 2006  
<http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/index.html> [Consultado el 16 de septiembre de 2012]

ISO. 2006. Guía de Responsabilidad Social Empresarial.  
KAUFMAN, Daniel. Replanteando Gobernabilidad. Las lecciones empíricas desafían a los convencionalismos. Borrador preliminar para discusión. Instituto del Banco Mundial. P. 3. En: [http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/1740479-1149112210081/2604389-1149699424544/rethink\\_gov-e.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/1740479-1149112210081/2604389-1149699424544/rethink_gov-e.pdf)

KNUCKEY Stephen. JOHNSTON Hayden. Firm Foundations 2002. A Study of New Zealand Business Practices & Performance. Ministry of Economic Development. Wellington. December. 2002. P. 25 ISBN 0-478-26325-2

KNUCKEY Stephen. JOHNSTON Hayden. Ministry of Economic Development. Firm Foundations 2002. A Study of Wellington. Nueva Zelanda. Diciembre de 2012. P.222.

MOLL FETZER Stephanie. El riesgo moral en la economía. [En línea] Disponible en: <http://ca-bi.com/blackbox/?p=6614> [Consultado el 13 de septiembre de 2012]

MONEVA José M. Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008). Editorial. MAS Business, S.L.. Chile 2010. ISBN 1-9016930-11-2

MP.PERU. Las mejores prácticas empresariales. [En línea] Disponible en: [http://www.mp.peru-v.com/#\\_ftnref1](http://www.mp.peru-v.com/#_ftnref1) [Consultado 20 de noviembre de 2012]

MUNERA ALEMÁN José Luis. Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección ESIC Editorial. Segunda Edición. Enero 2012 P. 476.

NACIONES UNIDAS. Pacto mundial. [En línea] Disponible en:

NEVIS. Et Al, 1995; L. ROOY, 1998

OECD. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Principios de Gobierno Corporativo de la, 2004.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. ONU. Pacto Mundial. [En línea] Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/index.html> [Consultado 15 de diciembre de 2012]

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO, 2004; Ustáriz González, 2004; Bhagat & Bolton, 2007

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS, Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, 2004.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Paris. 2004.

OTADUY José . El Problema de Gobierno Corporativo. [En línea] Disponible en: [direccionestrategica.itam.mx/.../El-Problema-de-Gobierno...](http://direccionestrategica.itam.mx/.../El-Problema-de-Gobierno...) [Consultado 17 de septiembre de 2012]

PERIODICO EL TIEMPO. Artículo. Buenas Prácticas comerciales. Sección otros. Publicado 30 abril de 2004.

PORTER Michael. La Ventaja Competitiva Ediciones Díaz de Santos S.A 1997 Madrid España P. 17.

PRIVATE SECTOR CORPORATE GOVERNANCE TRUST, Directrices para el Buen Gobierno Corporativo en las Empresas Estatales, 2002.

PROGRAMA CORPORATE GOVERNANCE PARA COLOMBIA CONFECAMARAS – CIPE. Principios y marco de referencia para la elaboración de un código de buen gobierno corporativo. Bogotá. 2009.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Súper Intendencia Financiera. Código Mejores Prácticas Corporativas. Bogotá. 2007

REPUBLICAD DE COLOMBIA. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Estudio de Responsabilidad social empresarial. 2008.

REPUBLICAD DE COLOMBIA. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Estudio de Responsabilidad social empresarial. Publicado por la ANDI. Bogotá 2.008. P.4.

RIAÑO OCAMPO, Claudia Marcela. 2011. Análisis de la cooperación internacional para el desarrollo en el marco del Gobierno Corporativo. (2009 – 2013). Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá. Colombia. P. 7.

RIAÑO OCAMPO, Claudia Marcela. Op. Cit. P.7.

RIPORTELLA Andrés - Socio San Martín - Suárez & Asociados 2012. [En línea] Disponible en: <http://impuestos.iprofesional.com/notas/132211-Conozca-los-beneficios-de-elaborar-informes-de-sustentabilidad>. [Consultado 29 de agosto de 2012] Sábado, 25/08/2012 Buenos Aires, Argentina. Actualizado 16:55hs

SAMPÓ, 2004. P.4.

SUÁREZ, Niria. 2007. La investigación documental paso a paso. Consejo de Publicaciones Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela. P. 18.

SUPERINTENDENCIA DE FINANCIERA DE COLOMBIA. Documento conceptual de Gobierno Corporativo Agosto de 2010. [En línea] Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/GobiernoCorporativo/doccong200810pub.pdf> [Consultado el 13 de enero de 2013]

TENA SUCK, Antonio y RIVAS TORRES Rodolfo. 2007. Manual de Investigación documental. Universidad Iberoamericana. México. P. 23.

TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. Encuesta anti corrupción [En línea] Disponible en:

<http://www.transparenciacolombia.org.co/LinkClick.aspx?fileticket=7TUlohv-AD4%3D&tabid=59&language=es-ES> [Consultado el 15 de agosto de 2012]

TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. Encuesta anti corrupción [En línea] Disponible [En línea] Disponible en: <http://www.transparenciacolombia.org.co/LinkClick.aspx?fileticket=7TUlohv-AD4%3D&tabid=59&language=es-ES> [Consultado el 15 de agosto de 2012]

VIDAL Isabel. CIES Modelos de gobierno corporativo. Diferentes perspectivas teóricas. [En línea] Disponible en: [http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII\\_Edic\\_76.pdf](http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_76.pdf) [Consultado el 15 de diciembre de 2012]

VIDAL Isabel. CIES Modelos de gobierno corporativo. Diferentes perspectivas teóricas. [En línea] Disponible en: [http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII\\_Edic\\_76.pdf](http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_76.pdf) [Consultado el 15 de diciembre de 2012]

VIDAL, I. Análisis teórico del concepto de organización multistakeholder, lección impartida en la Escuela de verano sobre Tercer Sector y empresa social organizada por la Universidad de Bologna en Forlì, Bertinoro, julio. 2009