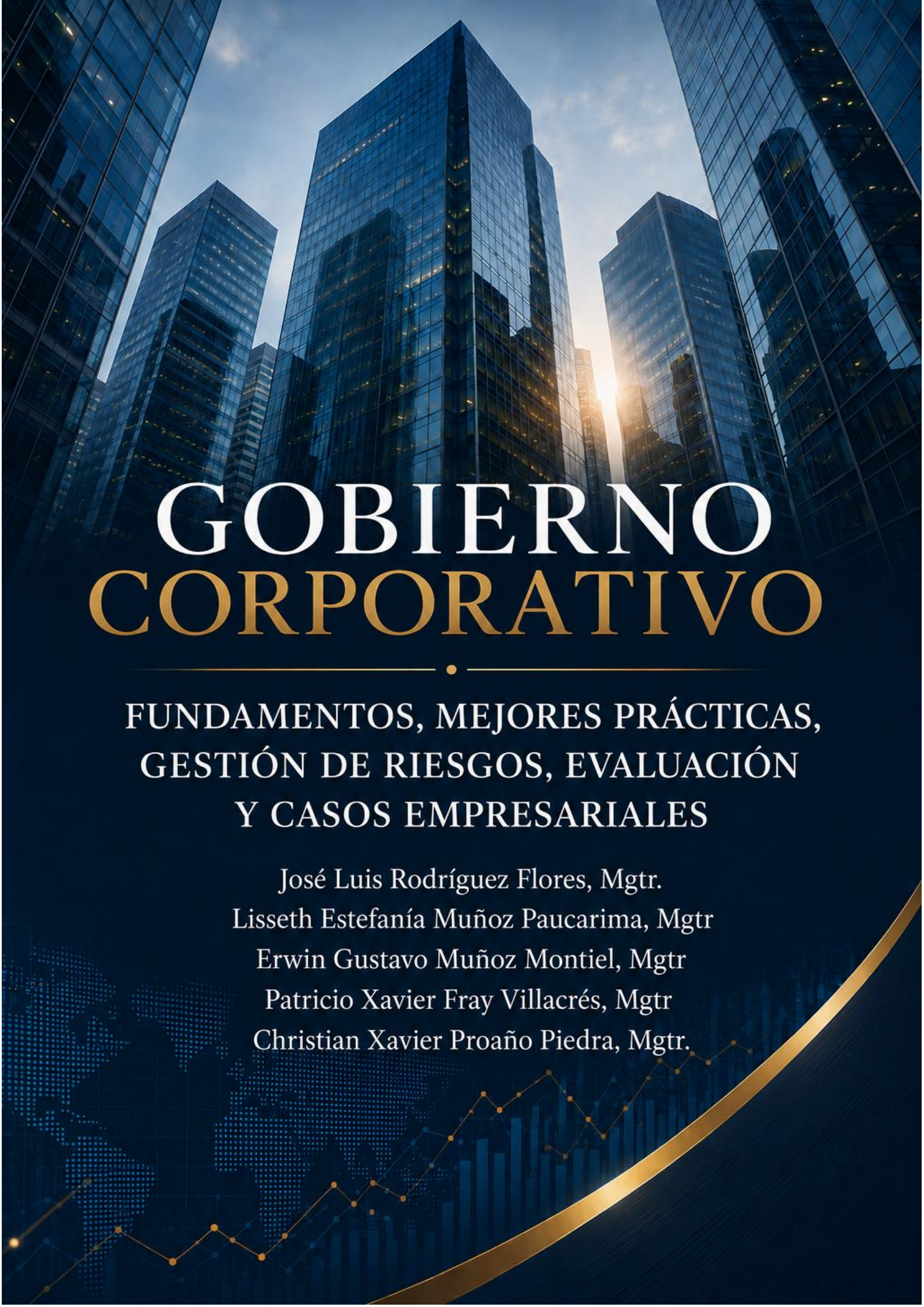




GOBIERNO CORPORATIVO

FUNDAMENTOS, MEJORES PRÁCTICAS,
GESTIÓN DE RIESGOS, EVALUACIÓN
Y CASOS EMPRESARIALES

José Luis Rodríguez Flores, Mgtr.
Liseth Estefanía Muñoz Paucarima, Mgtr
Erwin Gustavo Muñoz Montiel, Mgtr
Patricio Xavier Fray Villacrés, Mgtr
Christian Xavier Proaño Piedra, Mgtr.



Gobierno Corporativo

Fundamentos, mejores prácticas, gestión de riesgos,
evaluación y casos empresariales.

José Luis Rodríguez Flores, Mgtr.

Lisbeth Estefanía Muñoz Paucarima, Mgtr

Erwin Gustavo Muñoz Montiel, Mgtr

Patricio Xavier Fray Villacrés, Mgtr

Christian Xavier Proaño Piedra, Mgtr.

Gobierno Corporativo

Fundamentos, mejores prácticas, gestión de riesgos, evaluación y casos empresariales.

La presente obra fue revisada por pares académicos externos ciegos conforme al proceso editorial del Centro de Investigación Latinoamericano para el Desarrollo e Innovación CILADI.

Los rigurosos procedimientos editoriales de CILADI garantizan la selección de manuscritos por sus aportes significativos al conocimiento y cualidades científicas. Todas las obras publicadas por CILADI cuentan con ISBN y se encuentran disponibles en la web (www.ciladi.org)



Centro de Investigación Latinoamericano
para el Desarrollo e Innovación
Guayaquil- Ecuador
<https://ciladi.org/>

AÑO 2026

Copyright © 2026

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-9942-696-29-8

Editor académico: José Luis Rodríguez Flores

AÑO 2026

Guayaquil-Ecuador

Agradecimiento

La culminación de esta obra representa el resultado de un proceso de investigación, análisis y reflexión orientado a comprender la importancia del gobierno corporativo como un pilar fundamental para la sostenibilidad, la transparencia y la generación de valor en las organizaciones. Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a las instituciones académicas y a las fuentes de información científica que hicieron posible el acceso al conocimiento necesario para desarrollar un contenido sólido, actualizado y con rigor académico.

Agradecemos también a los docentes, investigadores, profesionales y colegas que, mediante el intercambio de ideas, sus valiosos comentarios y su experiencia, enriquecieron el desarrollo de este libro. Sus aportes permitieron fortalecer la perspectiva teórica y práctica del gobierno corporativo, contribuyendo a que esta obra responda a los retos que enfrentan las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente.

Finalmente, manifestamos nuestra profunda gratitud a nuestras familias y seres queridos por su apoyo incondicional, comprensión y constante motivación durante este desafiante proceso. Su paciencia y aliento fueron fundamentales para culminar con éxito este proyecto, que esperamos se convierta en un aporte significativo para estudiantes, docentes, investigadores y profesionales comprometidos con el fortalecimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Tabla de contenido

Presentación	8
Prefacio	9
Capítulo I. El Gobierno Corporativo	10
Capítulo II. Estructura Organizacional y Propiedad	28
Capítulo III. Gobierno corporativo en las empresas, empresas familiares y las pymes	44
Capítulo IV. Auditoría, cumplimiento y gestión de riesgos	60
Capítulo V. Evaluación del Gobierno Corporativo	77
Capítulo VI. Simulación de Directorio del Gobierno Corporativo	98

Autores

José Luis Rodríguez Flores, Mgtr.

Universidad del Pacífico - Ecuador

jose.rodriguez@upacifico.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5475-0953>



Docente e investigador con formación en Ciencias Empresariales, posgrado en Finanzas y Proyectos Corporativos, Inteligencia de Negocios y Ciencia de Datos, con amplia experiencia en los sectores público y privado. Autor de publicaciones científicas en revistas indexadas de alto impacto y ponente en congresos internacionales, destacándose por su contribución a la investigación aplicada y la innovación. Ha liderado procesos de capacitación, asesoría y acompañamiento en emprendimiento, gestión de negocios, innovación y proyectos de inclusión socioeconómica, impulsando el desarrollo sostenible y la transferencia de conocimiento.

Lisbeth Estefanía Muñoz Paucarima, Mgtr.

Universidad de Especialidades Espíritu Santo

lisbeth.munoz@uees.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-4118-4694>



Ingeniera en Sistemas Computacionales, con experiencia en desarrollo de software, administración de bases de datos, soporte técnico e infraestructura tecnológica. Ha cursado estudios de maestría en Gestión y Dirección de Proyectos, así como en Seguridad Informática y Peritaje Informático Forense. Su perfil profesional se fortalece con certificaciones en Cloud Computing, Big Data y administración de servidores. Sus trabajos se han centrado en la innovación tecnológica, la transformación digital, la ciberseguridad y la gestión de proyectos, contribuyendo con soluciones orientadas a la mejora de procesos y la eficiencia organizacional.

Erwin Gustavo Muñoz Montiel, Mgtr.

Humane Tecnológico Universitario de Negocios

emunoz@humane.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-7619-0930>



Docente investigador y capacitador en Contabilidad, Finanzas, Administración, Auditoría y Tributación. Magíster en Administración y Dirección de Empresas (2025) y en Contaduría Pública (2018); egresado del Doctorado en Ciencias Económicas–Administración en la Universidad Nacional de Cuyo, Argentina. Catedrático y escritor de artículos indexados en Scopus y WoS sobre riesgo país, economía solidaria, banca privada e inteligencia artificial en pymes. Ejerce como Contador General en diversas empresas y como Gerente de Auditoría en Santos Audit Corporation S.A. Cuenta con calificación como auditor externo por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.

Patricio Xavier Fray Villacrés, Mgtr.

Universidad de Guayaquil

patricio.frayv@ug.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7558-2995>



Economista, Magíster en Tributación y Finanzas y Magíster en Pedagogía con mención en Transdisciplinariedad de las Matemáticas. Cuenta con una sólida trayectoria en gestión financiera, investigación y docencia universitaria, complementada con experiencia en consultoría y proyectos académicos. Ha desempeñado cargos directivos en instituciones públicas y privadas, destacándose como Jefe Financiero y Director en áreas de gestión ambiental y comunitaria. Ha participado en congresos internacionales y programas de actualización en innovación educativa, ciencia, tecnología y políticas públicas. Es autor de publicaciones académicas en economía y finanzas, con líneas de trabajo orientadas al análisis financiero, el desarrollo económico, las políticas públicas y el fortalecimiento de la educación superior.

Christian Xavier Proaño Piedra, Mgtr.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

cproanop@ulvr.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-9896-6932>



Ingeniero Comercial por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil - Ecuador y Máster en Administración y Gestión de Proyectos por la Universidad San Antonio de Murcia - España. Posee una sólida trayectoria profesional que integra la consultoría especializada en evaluación de proyectos de inversión con la praxis operativa en el sector aduanero privado. En la esfera académica, se desempeña como Docente en la Facultad de Administración, impartiendo las cátedras de Formulación de Proyectos, Evaluación de Proyectos, Ingeniería Financiera, Matemáticas Financieras y Logística. Posee una importante faceta intelectual la cual incluye la autoría de tres libros y una destacada labor científica y divulgativa, con contribuciones en revistas de alto impacto, publicaciones de alcance regional y plataformas digitales 2.0.

“El gobierno corporativo busca mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y sociales, así como entre los intereses individuales y los colectivos.” –

Sir Adrian Cadbury

Presentación

El libro "Gobierno Corporativo: Fundamentos, mejores prácticas, gestión de riesgos, evaluación y casos empresariales" ofrece una revisión integral y estructurada de los principios, prácticas y mecanismos que rigen la dirección, el control y la supervisión de las organizaciones contemporáneas. A lo largo de sus capítulos, se examina la evolución histórica del gobierno corporativo, su relación con la estructura organizacional y la propiedad empresarial, así como su aplicación diferenciada en distintos tipos de organizaciones, lo que evidencia una respuesta a las crecientes exigencias de transparencia, sostenibilidad y ética que enfrentan las empresas en un entorno globalizado y cambiante.

En el primer capítulo, se ofrecen los antecedentes conceptuales e históricos necesarios para comprender el gobierno corporativo, destacando su origen en la separación entre propiedad y gestión de las primeras compañías comerciales. Se menciona cómo escándalos financieros como los de Enron, WorldCom y Parmalat impulsaron reformas normativas que consolidaron principios como la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad, sentando las bases para los modelos de gobierno que rigen a nivel global.

El segundo capítulo desarrolla los fundamentos de la estructura organizacional, abordando la jerarquía, los niveles de autoridad y los distintos tipos de configuración empresarial. Se profundiza en el concepto de propiedad empresarial y en la relación que esta guarda con la estructura de dirección, evidenciando cómo ambos elementos determinan la forma en que se ejerce el control y se toman las decisiones estratégicas dentro de una organización. El tercer capítulo examina la aplicación del gobierno corporativo en distintos contextos empresariales, con especial atención a las empresas familiares y su proceso de sucesión, así como a las particularidades de las PYMES en materia de organización y liderazgo. Se identifican buenas prácticas orientadas a la ética y la gestión eficiente como elementos transversales para el fortalecimiento institucional.

El cuarto capítulo aborda con rigor los mecanismos de control corporativo, incluyendo la auditoría, el cumplimiento normativo (*compliance*) y la gestión integral de riesgos. Se destaca el papel del código de ética y la prevención del fraude, así como la importancia de los sistemas de monitoreo y mejora continua para garantizar la solidez institucional. El quinto capítulo presenta un marco metodológico para la evaluación del gobierno corporativo, mediante modelos, indicadores de desempeño y herramientas de auditoría aplicadas a los órganos de dirección. A través de casos aplicados, se subraya la importancia de medir sistemáticamente las prácticas de gobernanza para su mejora continua.

El sexto capítulo cierra la obra con un enfoque práctico mediante la simulación de sesiones de directorio y la resolución de casos reales, nacionales e internacionales, que permiten al lector integrar los conocimientos teóricos en escenarios de toma de decisiones concretos. En conclusión, este libro no solo ofrece un análisis profundo y actualizado del gobierno corporativo, sino que también brinda herramientas metodológicas y prácticas valiosas para académicos y profesionales que buscan fortalecer la transparencia, el control y

la sostenibilidad en sus organizaciones, constituyendo una contribución significativa para la comunidad académica en el campo de la administración de empresas.

Prefacio

Vivimos en un tiempo en el que la confianza se ha convertido en el activo más difícil de construir y el más fácil de perder. Las organizaciones ya no se miden solo por sus resultados financieros, sino por la forma en que llegan a ellos: con qué transparencia, bajo qué principios éticos y con qué grado de responsabilidad hacia quienes depositan en ellas su capital, su trabajo o su confianza. En ese escenario, el gobierno corporativo deja de ser un tema reservado a juntas directivas y despachos legales para convertirse en una preocupación central de cualquier persona que estudie, dirija o simplemente quiera comprender el mundo empresarial contemporáneo. Esta obra nace precisamente de esa convicción.

El lector que se adentre en estas páginas no encontrará un manual árido de normas ni una colección de definiciones distantes de la realidad. Encontrará, en cambio, un recorrido pensado para tender puentes entre la teoría y la práctica, entre la historia y el presente, entre la gran corporación y la pequeña empresa familiar que también necesita gobernarse bien para sobrevivir. El libro parte de una pregunta esencial —¿qué significa realmente gobernar una organización?— y va desplegando, capítulo a capítulo, las respuestas que la disciplina ha construido a lo largo de más de un siglo.

A partir de esos cimientos históricos, la obra descende hacia lo estructural: cómo se distribuye la autoridad dentro de una empresa, cómo se relaciona la propiedad con el control, y por qué estas decisiones, aparentemente técnicas, terminan definiendo el rumbo de una organización entera. Pero el gobierno corporativo no es una fórmula única aplicable a todos por igual, y este libro lo entiende así: dedica un espacio propio a las empresas familiares, con sus tensiones de sucesión y legado, y a las PYMES, que enfrentan los mismos retos de gobernanza con recursos y estructuras muy distintas a los de una gran corporación. Más adelante, el lector se adentrará en el terreno del control y la vigilancia —la auditoría, el cumplimiento normativo, la gestión de riesgos— entendiendo que ninguna estrategia de gobierno es sostenible si no está respaldada por mecanismos capaces de prevenir el fraude y anticipar la crisis. Y porque lo que no se mide difícilmente se puede mejorar, la obra dedica un capítulo completo a la evaluación del gobierno corporativo, ofreciendo modelos, indicadores y casos aplicados que permiten pasar del discurso a la evidencia.

El cierre de la obra es, quizás, su gesto más valioso: una invitación a dejar de leer sobre gobierno corporativo para practicarlo. La simulación de sesiones de directorio y el análisis de casos reales convierten al lector en protagonista, obligándolo a decidir, argumentar y asumir las consecuencias de sus juicios, tal como ocurre en la vida empresarial real. Este libro es, en definitiva, una guía honesta para quienes creen que las organizaciones bien gobernadas no solo son más rentables, sino también más justas, más resilientes y más dignas de la confianza que la sociedad deposita en ellas. Invito al lector a recorrer sus páginas con la misma curiosidad y rigor con que fue escrito, sabiendo que al final del camino no habrá memorizado un conjunto de normas, sino comprendido una forma distinta —y necesaria— de dirigir el futuro de las organizaciones.

Capítulo I. El Gobierno Corporativo



Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Comprender el concepto, alcance e importancia del gobierno corporativo, así como su relación con la gestión empresarial moderna.
- Analizar la evolución histórica, principios y modelos del gobierno corporativo, identificando sus principales características y diferencias a nivel global.
- Evaluar las tendencias actuales y desafíos del gobierno corporativo, considerando aspectos como sostenibilidad, ética empresarial, ESG y cambios regulatorios.

El presente capítulo introduce al lector en los fundamentos del gobierno corporativo como uno de los pilares estratégicos para la sostenibilidad, la transparencia y la creación de valor en las organizaciones. A través de un recorrido por su evolución, principios, modelos y estructuras, se comprenderá cómo las buenas prácticas de gobernanza fortalecen la toma de decisiones, la confianza de los grupos de interés y la competitividad empresarial. Asimismo, se analizarán las principales tendencias y desafíos que enfrentan las organizaciones en un entorno global caracterizado por mayores exigencias en materia de ética, sostenibilidad, criterios ESG y cumplimiento regulatorio. Al finalizar este capítulo, el lector contará con una visión integral y crítica del gobierno corporativo, comprendiendo su papel esencial en la

gestión empresarial contemporánea y su impacto en el éxito y la permanencia de las organizaciones.

1.1 Definición y alcance del gobierno corporativo. Concepto, objetivos, importancia y relación con la gestión empresarial moderna.

El gobierno corporativo se define como el conjunto de principios, normas, estructuras y procesos mediante los cuales una organización es dirigida, controlada y supervisada. Su alcance abarca la relación entre los distintos actores de la empresa, como accionistas, directivos, consejo de administración, empleados y otros grupos de interés.

Según Aguilera y Crespi (2021) este sistema busca establecer reglas claras para la toma de decisiones, garantizando que las acciones de la organización estén alineadas con sus objetivos estratégicos y con estándares éticos y legales. Entre los principales objetivos del gobierno corporativo se encuentran asegurar la transparencia en la gestión, proteger los intereses de los accionistas, promover la rendición de cuentas y minimizar los riesgos empresariales. Asimismo, busca fortalecer la confianza de inversionistas y del mercado, lo cual es clave para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. Un adecuado gobierno corporativo también contribuye a prevenir conflictos de interés y prácticas inadecuadas que puedan afectar la reputación y el desempeño organizacional.

En el contexto de la gestión empresarial moderna, el gobierno corporativo se ha convertido en un pilar fundamental para la competitividad y la sostenibilidad. Su relación con la gestión radica en que proporciona un marco estructurado para la toma de decisiones estratégicas, la supervisión del desempeño y la integración de prácticas responsables, como la sostenibilidad y los criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*). De esta manera, no solo impulsa la eficiencia organizacional, sino que también responde a las crecientes demandas de transparencia y responsabilidad social en un entorno globalizado y dinámico.

De igual forma, el Gobierno Corporativo ayuda a las empresas a adaptarse adecuadamente ante situaciones de incertidumbre, como por ejemplo crisis económicas, cambios en la legislación o avances tecnológicos. Las organizaciones que cuentan con una estructura de gobierno eficiente y sólida suelen responder de una manera adecuada a los retos del entorno; disponer de mecanismos de supervisión, evaluación y control que favorezcan la gestión preventiva frente a la gestión reactiva ayuda a aumentar su resiliencia y a proteger su reputación corporativa, la cual es un activo intangible en valor en los mercados actuales (Zattoni, Pugliese, y Minichilli, 2020).

A partir de una visión dedicada a la estrategia, la relación entre Gobierno Corporativo y las prácticas de gestión empresarial moderna también se traduce en la mejora del desempeño organizacional. Diferentes investigaciones demuestran cómo las empresas con buenas prácticas de gobierno son aquellas que tienen mayor acceso a financiación, menor coste del capital, mejores indicadores financieros y una mayor confianza por parte de los inversores. Además, tener políticas claras en cuanto a ética, transparencia y responsabilidad ayuda a atraer talento, empodera la cultura de la organización y favorece que existan relaciones duraderas con los diferentes grupos de interés.

Figura 1.



Nota: Figura que muestra el papel del gobierno corporativo en el desempeño de la empresa.

Hoy en día, el Gobierno Corporativo ocupa una posición de privilegio al estar considerado como uno de los elementos imprescindibles para llegar a conseguir un adecuado crecimiento sostenible y una ventaja competitiva estable a largo plazo. No se limita al simple cumplimiento de normas legales y/o estatutarias ya que se define como una específica filosofía de dirección orientada a lograr la excelencia organizativa, a generar valor compartido y a ejercer la responsabilidad empresarial. Su adecuada implementación permite a las organizaciones: tener una mejor respuesta a los retos de la economía global; ser legitimadas por la sociedad; y asegurar la permanencia de las organizaciones en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

Tabla 1.

Importancia del gobierno corporativo en la empresa moderna

Dimensión	Importancia
Económica	Mejora el desempeño financiero y facilita el acceso a inversionistas y financiamiento.
Organizacional	Fortalece la estructura de dirección, supervisión y control.
Social	Incrementa la confianza de empleados, clientes, proveedores y comunidad.

Legal	Favorece el cumplimiento normativo y reduce riesgos de sanciones.
Estratégica	Apoya la innovación, la transformación digital y la toma de decisiones basada en información confiable.
Competitiva	Contribuye a la sostenibilidad y permanencia de la organización en mercados cada vez más exigentes.

Nota: Tabla que detalla la importancia del gobierno corporativo en la empresa moderna.

1.2 Origen y evolución histórica del gobierno corporativo. Principales hitos, crisis empresariales y cambios en la regulación a nivel global.

La historia del Gobierno Corporativo ha ido siempre unida a las organizaciones empresariales, a la necesidad de encontrar mecanismos que puedan garantizar una gestión responsable y eficaz. Su origen puede remontarse a las primeras compañías comerciales que existieron en los siglos XVII y XVIII (la Compañía Holandesa de las Indias Orientales y la Compañía Británica de las Indias Orientales) donde surgió la primera separación entre propiedad y gestión. Con el crecimiento de las empresas en tamaño y complejidad, se fue haciendo necesario crear estructuras de supervisión que velaran tanto por los intereses estatutarios de los propietarios como por una correcta opción de los administradores en cuanto a la toma de decisiones (Cuervo, Doz, y Gaur, 2020).

El Gobierno Corporativo fue entonces tomando más relevancia a lo largo del siglo XX al producirse el aumento de sociedades anónimas y la expansión de los mercados financieros. Un referente importante es la publicación en 1932 de la obra *The Modern Corporation and Private Property* de Adolf Berle y Gardiner Means, un análisis sobre la separación entre propiedad y control, que sienta la base de la teoría moderna del Gobierno Corporativo.

Más tarde, distintos escándalos financieros y fraudes de empresa que tuvieron lugar a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, como el de Enron, el de WorldCom y el de Parmalat, expusieron las debilidades de los sistemas de control y supervisión, lo que originó importantes reformas normativas y el impulso de prácticas en torno a la transparencia, la ética empresarial y la rendición de cuentas.

El Gobierno Corporativo ha evolucionado hacia un concepto estratégico que trasciende el mero cumplimiento de la ley. Las organizaciones actuales lo entienden como un componente básico de la creación de confianza, la sostenibilidad y la creación de valor en el largo plazo. Hoy en día incluye principios internacionales promovidos por organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), englobando aspectos como la gestión de riesgos, la responsabilidad social, los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), la transformación digital y la defensa de los intereses de todos los grupos de interés. Así, el Gobierno Corporativo se ha asentado como uno de los pilares de la gestión moderna de las organizaciones y de la competitividad en un entorno global cada vez más dinámico y exigente.

Tabla 2.

Evolución histórica del gobierno corporativo

Periodo	Contexto / Situación	Evolución del Gobierno Corporativo
Siglo XIX – inicios XX	Surgimiento de grandes empresas e industrialización	Separación entre propiedad y gestión; primeros problemas de control y agencia
Décadas 1930–1970	Crecimiento de corporaciones y mercados financieros	Mayor regulación y reconocimiento del rol del directorio
Décadas 1980–1990	Escándalos financieros y crisis empresariales	Se fortalecen normas de control, auditoría y transparencia
2000–2010	Casos como Enron y crisis financiera global	Desarrollo de códigos de buen gobierno y leyes más estrictas
2010–actualidad	Globalización, sostenibilidad y presión social	Integración de criterios ESG, ética empresarial y enfoque en stakeholders

Nota: Tabla que muestra brevemente la evolución histórica del gobierno corporativo.

1.2.1 Principales hitos, crisis empresariales y cambios regulatorios del gobierno corporativo

a. Hitos iniciales del gobierno corporativo

Separación entre propiedad y gestión (Berle y Means, 1932)

Consolidación de grandes corporaciones

Surgimiento de consejos de administración como órganos de control

b. Crisis empresariales relevantes

Década de 1980–1990: fraudes financieros y manipulación contable

2001–2002: escándalos de Enron, WorldCom

2008: crisis financiera global (bancos y mercados financieros)

c. Respuestas regulatorias clave

Ley Sarbanes-Oxley (EE.UU., 2002): control interno y transparencia

Códigos de buen gobierno (OCDE, Reino Unido, entre otros)

Fortalecimiento de auditorías y supervisión financiera

d. Evolución hacia estándares internacionales

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE

Normas internacionales de información financiera (NIIF/IFRS)

Mayor armonización regulatoria global

e. Tendencias actuales en regulación

Inclusión de criterios ESG en normativas

Regulaciones sobre sostenibilidad y responsabilidad social

Mayor exigencia de transparencia y rendición de cuentas

1.3 Principios fundamentales del gobierno corporativo.

Los principios fundamentales del Gobierno Corporativo no aparecieron aislados, sino que han venido a ser el resultado de la evolución de las prácticas empresariales, la experiencia adquirida en situaciones profundamente críticas y el surgimiento de lineamientos internacionales que tienen como objetivo el fortalecimiento de la dirección y del control de las organizaciones. Aquéllos han sido impulsados por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el G20, la Corporación Financiera Internacional (IFC), el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, así como otras instituciones especializadas para intentar mejorar la transparencia, la rendición de cuentas, la justicia y la responsabilidad en la gestión empresarial (Claessens y Yurtoglu, 2021).

En la actualidad forman el pilar básico a partir del cual las organizaciones diseñan sus sistemas de gobierno para garantizar la confianza, disminuir el riesgo y generar valor sostenible para todos sus grupos de interés. Los principios generales del Gobierno Corporativo constituyen el conjunto de normas, valores y buenas prácticas que orientan la supervisión, dirección y control de las organizaciones en orden a garantizar una gestión eficiente, ética y sostenible. Los principios que figuran a continuación son generalmente ampliamente conocidos/aceptados tanto en el ámbito académico como en el ámbito de la empresa.

Tabla 3.

Principios fundamentales del gobierno corporativo

Principio	Descripción	Aplicación práctica
Transparencia	Consiste en proporcionar información clara, veraz, completa y oportuna sobre la situación financiera, operativa y estratégica de la organización.	Publicación de estados financieros auditados, informes de sostenibilidad y comunicación periódica con los grupos de interés.
Rendición de cuentas (Accountability)	Implica que el directorio y la alta dirección asuman la responsabilidad por sus decisiones y respondan ante los accionistas y demás partes interesadas.	Informes de gestión, evaluación del desempeño del directorio y mecanismos de supervisión.
Equidad (Fairness)	Garantiza un trato justo e igualitario a todos los accionistas y grupos de interés, respetando sus derechos y evitando prácticas discriminatorias.	Protección de accionistas minoritarios y políticas de igualdad de oportunidades.
Responsabilidad	Supone que la organización actúe conforme a la legislación, principios éticos y compromisos sociales y ambientales.	Cumplimiento normativo, responsabilidad social empresarial y criterios ESG.
Ética e integridad	Promueve una cultura organizacional basada en la honestidad, la integridad y la prevención de conflictos de interés.	Códigos de ética, canales de denuncias y políticas anticorrupción.
Gestión de riesgos	Busca identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales.	Implementación de COSO ERM, matrices de riesgos y planes de contingencia.
Cumplimiento (Compliance)	Asegura el cumplimiento de leyes, regulaciones y políticas internas mediante controles eficaces.	Programas de cumplimiento, auditorías internas y monitoreo regulatorio.
Sostenibilidad	Integra los objetivos económicos con el impacto social y ambiental para generar valor a largo plazo.	Estrategias ESG, economía circular y reducción de la huella ambiental.

Nota: Tabla que presenta los principios fundamentales del gobierno corporativo y su aplicación práctica.

1. Transparencia. Fundamento de la confianza en las empresas. Consiste en dar a conocer información relevante de manera clara, precisa, y en el momento oportuno, así como para

que los inversionistas, reguladores y otros grupos de interés tomen las decisiones que sean necesarias para ellas, en este sentido, una empresa transparente consolida su reputación y hace decrecer la incertidumbre de los mercados.

2. Rendición de cuentas (*Accountability*). Significa que se espera que las personas que dirigen la organización se vean obligadas a rendir cuentas sobre sus decisiones, sus acciones y sus resultados, por lo que el directorio y la alta dirección tienen la obligatoria de explicar sus decisiones y de demostrar que administran estos recursos de forma eficiente y orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3. Equidad. Se refiere a hacer un trato justo a todos los accionistas, en particular a los accionistas minoritarios, así como a los trabajadores, a los clientes, a los proveedores y a los demás grupos de interés. Este principio establece un marco organizacional que evita privilegios que no son legítimos, sino que busca fomentar maneras de relacionarse que tiendan a la imparcialidad y al respeto.

4. Responsabilidad. La empresa debe hacer lo que establece la legislación vigente y asumir las consecuencias de sus decisiones económicas, sociales y medioambientales. En sus decisiones, este principio busca promover una gestión que esté orientada al largo plazo y al desarrollo sostenible.

5. Ética e integridad. Fomenta comportamientos que son honestos, transparentes y coherentes con los valores de la organización, e incluye pautas de conducta que evitan el fraude, la corrupción, los conflictos de intereses y cualquier conducta que pueda comprometer la confianza que pueda llegar a depositar en las organizaciones.

6. Gestión de los Riesgos. Todo tipo de negocio se enfrenta a riesgos de tipo estratégico, financiero, operativo, tecnológico y también reputacional. El Gobierno Corporativo establece mecanismos para identificar, evaluar y minimizar los riesgos corporativos y así incrementar la adaptabilidad y la resiliencia.

7. Cumplimiento Normativo (*Compliance*). Se basa en asegurar que la empresa cumpla con todas las leyes, con las regulaciones y también con las políticas internas de la propia empresa. La existencia de una buena función de *Compliance* lleva a una menor probabilidad de sanciones, protege la reputación institucional y, al mismo tiempo, promueve la confianza de los inversores.

8. La Sostenibilidad. El Gobierno Corporativo moderno supone la necesidad de tener éxito en la empresa mediante el equilibrio de los resultados económicos con su impacto social y medioambiental. Por ello, ha promovido la existencia de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) que guíen la estrategia corporativa de la empresa para que la empresa genere valor sostenible.

1.4 Modelos y estructuras de gobierno corporativo. Diferencias entre modelos (anglosajón, europeo, latinoamericano, asiático) y los órganos de gobierno.

El gobierno corporativo se organiza a través de distintos modelos y estructuras que definen cómo se toman decisiones y se ejerce el control dentro de una empresa. Estos modelos responden a contextos económicos, legales y culturales, pero en todos los casos

incluyen órganos clave como la junta de accionistas, el directorio o consejo de administración y la alta gerencia. La forma en que estos interactúan determina el nivel de supervisión, eficiencia y transparencia en la organización (Bebchuk y Hirst, 2020).

El modelo anglosajón (Estados Unidos y Reino Unido) se caracteriza por una clara separación entre propiedad y gestión, con mercados de capitales desarrollados y una fuerte protección a los accionistas. El directorio suele ser único (*one-tier board*) y tiene un rol activo en la supervisión de la gerencia, con énfasis en la maximización del valor para los accionistas y altos niveles de transparencia.

El modelo europeo continental (como Alemania y Francia) presenta una estructura dual (*two-tier board*), compuesta por un consejo de supervisión y un consejo de dirección. Este modelo incorpora la participación de distintos grupos de interés, como empleados, y busca equilibrar los intereses económicos con los sociales. Existe una mayor regulación y un enfoque más amplio hacia los *stakeholders*.

El modelo latinoamericano combina elementos de los modelos anteriores, pero se caracteriza por una alta concentración de la propiedad, generalmente en familias o grupos empresariales. Esto puede generar desafíos en términos de equidad y transparencia, especialmente para accionistas minoritarios. No obstante, en los últimos años se han impulsado reformas y códigos de buen gobierno para fortalecer los órganos de control, profesionalizar los directorios y mejorar la rendición de cuentas (Aguilera et al., 2024).

Como aseveran Iwasaki, Ma y Mizobata (2024) el modelo asiático de gobierno corporativo se caracteriza por una alta concentración de la propiedad y una fuerte influencia de conglomerados empresariales o del Estado, como ocurre en organizaciones tipo *keiretsu* en Japón o *chaebol* en Corea del Sur. Empresas como *Samsung Group* y *Toyota Motor Corporation* reflejan este enfoque, donde las relaciones a largo plazo, la lealtad organizacional y la estabilidad son prioritarias frente a la maximización inmediata de beneficios.

Este modelo tiende a integrar decisiones estratégicas con políticas públicas y culturales, promoviendo el crecimiento sostenido; sin embargo, también enfrenta desafíos en materia de transparencia, rendición de cuentas y protección de accionistas minoritarios, especialmente en contextos donde el control está altamente centralizado (Goto y Puchniak, 2024).

Tabla 4.

Tabla comparativa de modelos y estructuras de gobierno corporativo

Aspecto	Modelo Anglosajón	Modelo Europeo	Modelo Latinoamericano	Modelo Asiático
Enfoque principal	Orientado al accionista (maximización de valor)	Orientado a <i>stakeholders</i> (grupos de interés)	Concentración de propiedad (familias o grupos económicos)	Enfoque relacional y estatal

Estructura de propiedad	Dispersa	Mixta (accionistas y otros grupos)	Altamente concentrada	Concentrada (familias, Estado o conglomerados)
Órganos de gobierno	Junta directiva única (board)	Sistema dual (directorio + consejo de supervisión)	Junta directiva con fuerte influencia de propietarios	Junta con influencia del Estado o grupos empresariales
Nivel de transparencia	Alto	Alto	Medio	Variable
Regulación	Fuerte, basada en mercado	Fuerte, con enfoque social	En desarrollo	Fuerte en algunos países, con intervención estatal
Relación empresa-sociedad	Enfocada en rentabilidad	Equilibrio económico-social	Dependiente del grupo controlador	Influida por cultura y políticas estatales

Nota: Tabla que compara los modelos y estructuras de gobierno corporativo

Los órganos de gobierno corporativo son las instancias encargadas de dirigir, supervisar y controlar la gestión de una empresa, asegurando que sus acciones estén alineadas con los intereses de los accionistas y demás grupos de interés. Estos órganos establecen las políticas, toman decisiones estratégicas y vigilan el cumplimiento de normas éticas y legales. Su correcta estructura y funcionamiento son clave para garantizar la transparencia, eficiencia y sostenibilidad organizacional.

La Junta General de Accionistas es el órgano máximo de decisión, donde los propietarios de la empresa ejercen sus derechos. Entre sus funciones principales están aprobar estados financieros, elegir al directorio, definir lineamientos estratégicos y tomar decisiones relevantes como fusiones o cambios estructurales. Este órgano representa la voluntad de los accionistas y es fundamental para el control de la gestión

El Directorio o Consejo de Administración es el órgano encargado de la supervisión y dirección estratégica. Su función principal es definir la visión de la empresa, monitorear el desempeño de la alta gerencia y asegurar el cumplimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo. Suele estar compuesto por miembros internos y externos (independientes), lo que fortalece la objetividad en la toma de decisiones.

La Alta Gerencia (gerente general y equipo directivo) se encarga de la gestión operativa diaria de la empresa. Su responsabilidad es ejecutar las estrategias definidas por el directorio, administrar los recursos y alcanzar los objetivos organizacionales.

Además, en muchas organizaciones existen comités especializados (como auditoría, riesgos o ética) que apoyan al directorio en funciones específicas, reforzando el control y la rendición de cuentas.

1.5 Tendencias actuales y desafíos del gobierno corporativo. Sostenibilidad, ética empresarial, ESG, digitalización y nuevas exigencias regulatorias.

El gobierno corporativo enfrenta hoy un entorno dinámico marcado por cambios económicos, tecnológicos y sociales que exigen mayor adaptación por parte de las organizaciones. En este contexto, las empresas ya no solo son evaluadas por su desempeño financiero, sino también por su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Esto ha impulsado la incorporación de nuevas prácticas y enfoques que fortalecen la transparencia, la confianza y la sostenibilidad empresarial.

Una de las principales tendencias es la sostenibilidad, que implica gestionar los recursos de manera responsable para garantizar el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado ambiental y bienestar social. Las empresas están integrando estrategias sostenibles en su modelo de negocio, alineándose con estándares internacionales y respondiendo a la creciente presión de inversionistas, consumidores y reguladores.

La ética empresarial también ha cobrado gran relevancia, promoviendo una cultura organizacional basada en valores, integridad y cumplimiento normativo. Las organizaciones buscan prevenir prácticas indebidas como la corrupción, el fraude o los conflictos de interés, implementando códigos de conducta y sistemas de control interno que fortalezcan la confianza de los *stakeholders*.

Por otro lado, como afirma Khamisu (2024) el enfoque ESG (*Environmental, Social and Governance*) se ha consolidado como un criterio clave en la evaluación del desempeño corporativo. Este enfoque integra factores ambientales, sociales y de gobernanza en la toma de decisiones, permitiendo a las empresas gestionar riesgos, mejorar su reputación y acceder a nuevas oportunidades de inversión. Su adopción refleja una visión más integral y responsable del negocio.

Figura 2.

El enfoque ESG



Nota: Figura que muestra el enfoque ESG (*Environmental, Social and Governance*)

E. Ambiental (*Environmental*)

El componente Ambiental del modelo ESG evalúa cómo una organización administra sus impactos sobre el medio ambiente natural. Su objetivo es promover un crecimiento económico compatible con la protección del medio ambiente, la reducción del cambio climático y el consumo eficiente de recursos clave. Un buen manejo ambiental contribuye a la sostenibilidad empresarial y a la reducción de riesgos asociados a factores ambientales y legales.

Las empresas utilizan estrategias ambientales mediante políticas orientadas a disminuir emisiones de gases de efecto invernadero, a preservar la diversidad biológica, a utilizar eficientemente el agua y la electricidad y a poner en práctica sistema de gestión ambiental basado en estándares internacionales como el estándar ISO 14001. Estas medidas ayudan a minimizar la huella de las operaciones en el medio ambiente y mejorar la eficiencia de los procesos productivos.

La implementación de prácticas sostenibles ambientales beneficia tanto a la empresa como a la sociedad. Además de apoyar la legalidad ambiental, reforzada la imagen de marca, aumenta la confianza de inversores e compradores, menudea costes de operaciones y genera valor sostenible a largo plazo.

S. Social (*Social*)

El componente Social se refiere a la forma en que una organización gestiona sus relaciones con individuos y grupos de interés específicos. Se relaciona con aspectos como la equidad de acceso a las oportunidades, el respeto a los derechos humanos, el control de riesgos relacionados con la seguridad y salud ocupacional, la implicación con los consumidores y la prevención del trabajo infantil y la exclusión. El objetivo es generar un entorno laboral que respeta la diversidad, es seguro y digno de confianza.

Una gestión social responsable mejora el bienestar del personal mediante condiciones laborales justas, posibilidades de crecimiento profesional y programas para incentivar el

compromiso organizacional. Además, ayuda a establecer relaciones éticas con clientes, proveedores e interesados y potencia la credibilidad de la entidad en el contexto de la sociedad. Cuando las organizaciones incorporan apropiadamente la componente social en su estrategia, obtienen mejoras en el clima organizacional, incrementan la productividad, atraen y retienen el talento humano, y construyen relaciones duraderas con las partes interesadas pertinentes. Todo ello contribuye a la competitividad y al desarrollo sustentable de la organización.

G. Gobernanza (Governance)

El componente Gobernanza engloba todo el conjunto de instituciones, políticas y mecanismos destinados a gestionar y controlar el liderazgo, la vigilancia y las operaciones de la organización. Incluye elementos tales como la ética organizativa, el cumplimiento de legislaciones pertinentes, la independencia del consejo, la remuneración de los gerentes, la participación de interesados y la eliminación de la corrupción.

Tiene como fin asegurar una administración efectiva, justa y enfocada en generar beneficio para la organización. La buena gobernanza facilita los procesos de toma de decisiones mediante la especificación precisa de responsabilidades, la configuración de órganos de vigilancia autónomos e instauración de mecanismos de gestión de riesgos y auditoría interna potentes. Además, estimula una cultura organizativa basada en la rectitud, la transparencia y la rendición de cuentas.

Organismos que tienen procedimientos de gobernanza sólidas generan confianza entre inversores, accionistas, regidores y otros grupos de interés. Además, contribuyen a minimizar los riesgos legales, financieros y relacionados con la imagen y a mejorar el atractivo financiero y la sostenibilidad de la organización.

La digitalización y las nuevas exigencias regulatorias representan tanto oportunidades como desafíos para el gobierno corporativo. La transformación digital exige mayor control sobre la gestión de datos, ciberseguridad y toma de decisiones basada en información. Al mismo tiempo, los marcos regulatorios son cada vez más estrictos, demandando mayor transparencia, rendición de cuentas y cumplimiento, lo que obliga a las empresas a fortalecer continuamente sus estructuras de gobierno.

La transformación digital ha redefinido el alcance del Gobierno Corporativo al incorporar nuevos desafíos relacionados con la gestión de la información, la ciberseguridad, la protección de datos personales y la toma de decisiones basada en datos. En este contexto, los directorios y la alta dirección deben supervisar la implementación de tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos, la computación en la nube y la automatización de procesos, asegurando que su adopción se realice de manera ética, segura y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

La digitalización no solo mejora la eficiencia operativa y la transparencia, sino que también fortalece la capacidad de respuesta frente a riesgos emergentes y cambios del entorno competitivo. La creciente complejidad del entorno empresarial ha impulsado la creación de regulaciones más estrictas en materia de Gobierno Corporativo, sostenibilidad, cumplimiento normativo y divulgación de información.

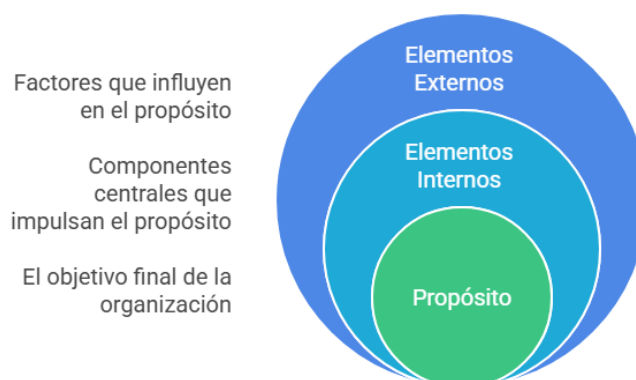
Actualmente, las organizaciones deben demostrar una gestión responsable mediante el fortalecimiento de sus sistemas de control interno, la prevención del fraude y la corrupción, el cumplimiento de criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) y la implementación de programas de cumplimiento (*compliance*). Estas exigencias regulatorias buscan incrementar la transparencia, proteger los derechos de los inversionistas y demás grupos de interés, y promover una gestión empresarial basada en la ética, la rendición de cuentas y la creación de valor sostenible a largo plazo (Telukdarie, 2025).

La gobernanza de las organizaciones es el conjunto de principios, estructuras, normas y procesos mediante los cuales la organización es dirigida, supervisada y controlada con el objeto de alcanzar los objetivos de forma eficaz, ética y sostenible. Se persigue asegurar una toma de decisiones correcta y, a la vez, incentivar la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo, pero, también, equilibrar los intereses de los distintos grupos de interés, los cuales son: accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, organismos de regulación y la sociedad de forma general. Una gobernanza sólida puede ayudar a fortalecer la confianza institucional y generar valor en el largo plazo.

La gobernanza ha evolucionado hacia la inclusión de aspectos de dirección y gestión del riesgo, sostenibilidad, transformación digital y criterios ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza). Es decir, los órganos de dirección, especialmente el directorio y la alta gerencia, adoptan mecanismos de supervisión, control interno y evaluación del desempeño que favorecen una gestión responsable y resiliente. Las organizaciones mejoran su capacidad para adaptarse a cambios en el entorno, su reputación y, en consecuencia, su nivel competitivo en un contexto cada vez más exigente.

Figura 3.

Jerarquía de la estructura de capas de la gobernanza



Nota: Figura que muestra la jerarquía de la estructura de capas de la gobernanza

Se presenta un enfoque integral del gobierno corporativo centrado en el propósito como eje principal de la organización, a partir del cual se articulan cuatro componentes clave en los elementos internos como la generación de valor, estrategia, seguimiento y rendición de cuentas. Estos elementos reflejan los principios fundamentales de gobernanza que permiten a la empresa orientar sus decisiones, evaluar su desempeño y garantizar la creación de valor sostenible en el tiempo (Marwa, 2025).

Alrededor del propósito, se integran principios facilitadores y primarios como el liderazgo, la toma de decisiones basada en datos, la gobernanza del riesgo, la responsabilidad social y la viabilidad a largo plazo, los cuales contribuyen a lograr resultados de gobernanza como el desempeño eficaz, el comportamiento ético y la administración responsable. En conjunto, la gráfica evidencia que un buen gobierno corporativo no solo se enfoca en resultados financieros, sino también en la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso con las partes interesadas.

Puntos clave de aprendizaje:

- El gobierno corporativo se define como el conjunto de principios, normas y prácticas que regulan la dirección y control de las organizaciones, orientadas a garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la generación de valor sostenible. Su propósito central es alinear los intereses de los accionistas con los de otros grupos de interés, fortaleciendo la gestión empresarial moderna y promoviendo un desempeño eficaz y ético.
- A lo largo del tiempo, el gobierno corporativo ha evolucionado impulsado por crisis empresariales y cambios regulatorios, consolidando principios clave como la transparencia, equidad, responsabilidad y rendición de cuentas. Estos fundamentos se articulan con elementos como la estrategia, el seguimiento y el control, permitiendo a las organizaciones mejorar su desempeño y asegurar su sostenibilidad en el largo plazo.
- Existen diversos modelos de gobierno corporativo —anglosajón, europeo, latinoamericano y asiático— que difieren principalmente en la estructura de propiedad, el enfoque hacia los stakeholders y los mecanismos de control. Mientras algunos priorizan la maximización del valor para el accionista, otros buscan equilibrar intereses sociales, económicos y culturales, reflejando las particularidades de cada contexto.
- En la actualidad, el gobierno corporativo enfrenta desafíos vinculados a la sostenibilidad, la ética empresarial, los criterios ESG, la digitalización y el fortalecimiento de la regulación. Estos elementos exigen a las organizaciones adoptar prácticas más responsables, innovadoras y transparentes, asegurando no solo resultados financieros, sino también impacto social y ambiental positivo.

Preguntas:

1. ¿Qué es el gobierno corporativo?

2. ¿Cuál es el alcance del gobierno corporativo dentro de una organización?
3. Mencione dos objetivos principales del gobierno corporativo.
4. ¿Qué compañías originaron la separación entre propiedad y gestión?
5. ¿Qué obra y autores sentaron las bases de la teoría moderna del gobierno corporativo?
6. Mencione dos escándalos financieros que impulsaron reformas en gobierno corporativo.
7. Nombre tres principios fundamentales del gobierno corporativo.
8. ¿Qué diferencia existe entre los distintos modelos de gobierno corporativo a nivel global?
9. ¿Qué significa la sigla ESG?
10. ¿Por qué el gobierno corporativo se considera una ventaja competitiva?
11. Mencione una tendencia actual del gobierno corporativo.
12. ¿Cómo ayuda el gobierno corporativo a las empresas frente a la incertidumbre?

Caso Práctico para autoevaluación:

Reestructuración del gobierno corporativo en Andina Foods S.A.

Andina Foods S.A. es una empresa latinoamericana del sector alimenticio con presencia en varios países de la región. La empresa ha sido históricamente gestionada por una familia fundadora, lo que ha generado una alta concentración de la propiedad y una fuerte influencia en la toma de decisiones.

En los últimos años, la empresa ha buscado expandirse a mercados internacionales y atraer inversión extranjera. Sin embargo, ha enfrentado críticas por parte de inversionistas debido a problemas como:

Falta de transparencia en la información financiera.

Decisiones estratégicas tomadas sin consulta al directorio.

Trato desigual a accionistas minoritarios (falta de equidad).

Ausencia de mecanismos claros de rendición de cuentas.

Ante esta situación, la empresa evalúa migrar hacia un modelo de gobierno corporativo más sólido, considerando prácticas del modelo anglosajón o europeo, e incorporando mejores estructuras organizativas.

Problema central

¿Cómo puede Andina Foods S.A. fortalecer su gobierno corporativo aplicando principios fundamentales y adoptando un modelo adecuado que mejore su transparencia, equidad y sostenibilidad?

Actividad.

1. Análisis de principios (Mapa conceptual)

Elabora un mapa conceptual que incluya:

Los cuatro principios: transparencia, equidad, rendición de cuentas y responsabilidad corporativa.

Su definición.

Cómo se evidencian (o no) en el caso.

Relación entre los principios.

2. Diagnóstico del caso (Matriz de análisis)

Construye una matriz como la siguiente:

Principio	Situación en la empresa	Problema identificado	Consecuencia
-----------	-------------------------	-----------------------	--------------

Completa la matriz con base en el caso y agrega al menos un ejemplo concreto por principio.

3. Comparación de modelos (Cuadro comparativo)

Elabora un cuadro comparativo entre:

Modelo latinoamericano (actual de la empresa)

Modelo anglosajón

Modelo europeo

Incluye: Estructura de propiedad, Órganos de gobierno , Nivel de transparencia , Enfoque (accionistas vs stakeholders)

Finalmente, responde:

¿Qué modelo sería más adecuado para Andina Foods y por qué?

4. Propuesta de estructura (Esquema organizacional)

Diseña un esquema o diagrama que represente una nueva estructura de gobierno corporativo para la empresa, incluyendo:

Junta de accionistas, Directorio o consejo, Alta gerencia , Comités (auditoría, riesgos, ética, etc.)

5. Propuesta de mejora (Análisis crítico)

Redacta un breve análisis donde propongamos:

4 acciones concretas para mejorar el gobierno corporativo.

Relación de cada acción con un principio fundamental.

Impacto esperado en la empresa.

Capítulo II. Estructura Organizacional y Propiedad



Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Aplicar los principios del Gobierno Corporativo en escenarios simulados.
- Analizar casos reales para fortalecer la toma de decisiones.
- Proponer soluciones orientadas a mejorar la gobernanza organizacional.

En este capítulo, el lector comprenderá la importancia de la estructura organizacional como un elemento esencial para el funcionamiento eficiente de las empresas y el logro de sus objetivos estratégicos. A lo largo de su desarrollo, se analizarán los conceptos de jerarquía, autoridad y niveles organizacionales, así como los diferentes modelos estructurales que las organizaciones adoptan según su tamaño, estrategia y entorno. Además, se examinará cómo los distintos tipos de propiedad empresarial influyen en la forma de organizar la empresa, distribuir el poder de decisión y establecer mecanismos de coordinación y control. Al finalizar el capítulo, el lector contará con una visión integral que le permitirá interpretar la relación entre la estructura organizacional, la propiedad y la gestión empresarial, fortaleciendo su capacidad para comprender los desafíos que enfrentan las organizaciones en un contexto cada vez más dinámico y competitivo.

2.1 Definición de estructura organizacional

La estructura organizacional es la forma en que una empresa o institución organiza sus actividades, recursos y personal para alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Define cómo se distribuyen las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad dentro de la organización. Gracias a una estructura organizacional clara, los trabajadores conocen sus tareas, a quién deben reportar y cómo se coordinan las diferentes áreas de trabajo. Esto permite mejorar la comunicación, evitar duplicidad de funciones y optimizar la toma de decisiones.

Una adecuada estructura organizacional facilita el orden interno y el cumplimiento de metas estratégicas. Dependiendo del tamaño y tipo de empresa, la estructura puede variar; por ejemplo, algunas organizaciones manejan estructuras simples y centralizadas, mientras que otras utilizan modelos más complejos y descentralizados.

Además, la estructura influye directamente en aspectos como la productividad, el liderazgo, la coordinación y el clima laboral. Por ello, las empresas deben adaptar su estructura a sus necesidades y entorno competitivo. La estructura de una organización está compuesta por ciertos elementos fundamentales que contribuyen a distribuir y coordinar las actividades de una organización para poder alcanzar los objetivos con eficiencia.

Dentro de estos elementos podemos encontrar la especialización del trabajo, que determina los puestos de trabajo que deben ser ocupados por la asignación de funciones específicas a cada uno de los puestos de la organización; la departamentalización, que representa cómo se agrupan las actividades de la organización según el criterio funcional o geográfico, o por producto, o según las características de los clientes; la cadena de mando, que indica los diferentes niveles de autoridad, responsabilidad y de toma de decisiones; el tramo de control, que determina el número de colaboradores a supervisar por cada uno de los directivos; la centralización o descentralización, que determina el lugar donde se toman las decisiones sobre los objetivos y las acciones por realizar; la formalización a través de la cual se regulan las actividades mediante diferentes normas, procedimientos y políticas institucionales de la organización. Estos componentes tienen efectos favorables en la coordinación o el control de la organización, así como en el desempeño organizacional.

Tabla 5.

Elementos básicos de una estructura organizacional

Elemento	Descripción
División del trabajo	Distribución de tareas y actividades entre los empleados
Jerarquía	Niveles de autoridad y supervisión dentro de la organización
Departamentalización	Agrupación de actividades según funciones o áreas

Coordinación	Integración de esfuerzos para cumplir objetivos
Comunicación	Flujo de información entre áreas y niveles

Nota: Tabla que muestra los elementos básicos de una estructura organizacional

La estructura organizacional también representa la relación formal entre los distintos departamentos y cargos de una organización. Generalmente se refleja mediante un organigrama, herramienta visual que muestra los niveles jerárquicos y líneas de autoridad. Una estructura bien diseñada contribuye al crecimiento empresarial, mejora el control administrativo y facilita la adaptación al cambio. En la actualidad, muchas organizaciones implementan estructuras más flexibles y colaborativas para responder de manera rápida a los desafíos del mercado.

La estructura de la organización está conformada por la integración de una serie de elementos que permiten el funcionamiento eficaz de la organización. La formalidad define las normas, políticas, procedimientos y funciones que orientan la realización del trabajo y favorecen la homogeneidad de los procesos. La especialización permite a cada uno de los trabajadores realizar tareas concretas de acuerdo con sus conocimientos y habilidades específicas, aumentando la eficacia.

La autoridad establece los niveles jerárquicos y quién puede tomar decisiones y orientar el trabajo. La responsabilidad establece a cada puesto de trabajo obligaciones, funciones y tareas, contribuyendo a la rendición de cuentas y al cumplimiento de los objetivos de la organización. La flexibilidad, por último, permite a la organización la posibilidad de adaptarse a los cambios del entorno, de hacer frente a nuevos retos y de ir mejorando continuamente sus procesos para garantizar su competitividad.

Tabla 6.

Principales características de la estructura organizacional

Característica	Descripción
Formalidad	Define normas, procedimientos y funciones
Especialización	Cada persona cumple tareas específicas
Autoridad	Determina quién toma decisiones
Responsabilidad	Establece obligaciones y deberes
Flexibilidad	Capacidad de adaptarse a cambios

Nota: Tabla que muestra las principales características de la estructura organizacional

2.2 Jerarquía y niveles de autoridad

La jerarquía organizacional es el sistema mediante el cual se establecen los distintos niveles de autoridad y responsabilidad dentro de una empresa u organización. Su función principal es ordenar las relaciones laborales, definir quién toma decisiones y determinar a quién deben reportar los colaboradores. Gracias a la jerarquía, las organizaciones pueden mantener control, coordinación y una adecuada distribución de funciones, evitando confusión y duplicidad de tareas.

Los niveles más bajos de la estructura organizacional definen la distribución jerárquica de funciones y responsabilidades dentro de una compañía, lo que facilita una adecuada coordinación y control de las tareas. En el nivel estratégico se encuentra la gerencia, usualmente ocupada por el Gerente General, quien debe determinar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias corporativas. Debe asumir las decisiones estratégicas más significativas y administrar los recursos de manera integral.

Además, establece políticas que orientan el crecimiento empresarial. Su responsabilidad es garantizar que todas las secciones operen alineadas con los objetivos empresariales y satisfagan las exigencias del ambiente. La sección táctica está formada por los jefes de área o mandos medios que sirven como intermediarios entre la gerencia estratégica y el personal operativo. Debe coordinar las secciones, supervisar el proceso y asegurar el cumplimiento de las metas. La sección operativa comprende los empleados responsables de llevar a cabo las tareas diarias y los procesos críticos de la compañía. Aquellos trabajadores ejecutan estrategias y las convierten en tareas efectivas mediante un trabajo eficiente en sus labores asignadas, contribuyendo así al éxito final y el funcionamiento continuo de la empresa.

Tabla 7.

Niveles de decisión en la estructura organizacional

Tipo de decisión	Nivel organizacional	Horizonte	Impacto	Ejemplos
Operativas	Supervisores y jefaturas operativas	Corto plazo	Orientadas al funcionamiento diario y a la ejecución eficiente de las actividades planificadas.	Programar turnos de trabajo, resolver problemas productivos y asignar tareas diarias.
Tácticas	Gerencias intermedias	Mediano plazo	Convierten las estrategias organizacionales en planes, programas y proyectos concretos.	Diseñar planes de marketing, establecer políticas de capacitación y optimizar la cadena de suministro.
Estratégicas	Alta dirección	Largo plazo	Impactan a toda la organización y determinan su rumbo y competitividad futura.	Definir nuevos mercados, establecer alianzas estratégicas, diversificar productos e invertir en tecnología disruptiva.

Nota: Tabla que muestra los niveles de decisión en la estructura organizacional.

La eficacia en la toma de decisiones se fundamenta en la habilidad de un gerente para considerar varios factores que conducen al logro de los objetivos organizativos. El primer paso para esto es poseer una información sólida e inmediata, basada en datos fiables, actualizados y pertinentes. Esto ayuda a analizar diversas alternativas y proyectar posibles riesgos. Además, tener claridad sobre los objetivos permite identificar la mejor opción.

La capacidad de razonamiento y juicio también es crucial para evaluar costos, beneficios, oportunidades y efectos a largo plazo. Otro factor clave es la colaboración y la comunicación, pues, al involucrar colaboradores e expertos en el proceso, aumenta la creación de ideas mejoradas, reforzando la dedicación e incentiva la puesta en práctica de las acciones que se decidieron tomar.

Además, se debe tener en cuenta el escenario interno y externo de la empresa. Para ello, deben evaluarse aspectos internos como la cultura organizativa, la disponibilidad de recursos y las capacidades institucionales; así como los aspectos externos, tales como la situación del mercado, la competencia y las disposiciones legales.

La flexibilidad y apertura al cambio son habilidades esenciales para los gerentes, ya que los ayudan a adoptar sus decisiones ante escenarios cambiantes e impredecibles, asegurando un manejo más eficaz, resiliente y centrado en el alcance de los objetivos.

Los niveles de autoridad representan el grado de poder y responsabilidad que posee cada cargo dentro de la organización. Generalmente, la autoridad se distribuye de manera descendente: los directivos toman decisiones estratégicas, los mandos medios coordinan y supervisan, y el nivel operativo ejecuta las actividades diarias. Este sistema permite que exista una cadena de mando clara y una comunicación más organizada entre los diferentes departamentos y trabajadores.

Las formas de autoridad organizacional emergen como un medio para compartir el poder de tomar decisiones, coordinar tareas y asegurar un operativo óptimo en la empresa. Cuando las organizaciones expanden su tamaño, su complejidad y la gama de sus actividades, conviene organizar diferentes niveles de autoridad para lograr un orden efectivo y maximizar el conocimiento especializado.

La línea directa ofrece una estructura jerárquica clara y una supervisión directa; la funcional proporciona conocimientos especializados en ciertas áreas; el staff entrega consejos estratégicos y apoyo administrativo; mientras que la delegada permite otorgar facultades temporales para acelerar la toma de decisiones e incrementar la capacidad de la organización de reacción. En suma, estas formas de autoridad contribuyen a un gerenciamiento más ágil y eficaz, particular y orientado a cumplir las metas institucionales.

Figura 4.

Tipos de autoridad organizacional



Nota: Figura que muestra los tipos de autoridad organizacional.

2.3 Tipos de estructura organizacional

Los tipos de estructura organizacional representan las diferentes formas en que una empresa distribuye funciones, responsabilidades y niveles de autoridad para alcanzar sus objetivos. Cada organización adopta una estructura según su tamaño, actividad económica, cantidad de empleados y estrategia empresarial.

Una estructura adecuada permite mejorar la coordinación, optimizar recursos y facilitar la comunicación interna. Por ello, no existe un único modelo ideal, ya que cada empresa selecciona el tipo de estructura que mejor se adapte a sus necesidades.

Entre las estructuras más utilizadas se encuentra la estructura funcional, donde las actividades se agrupan según áreas especializadas como finanzas, marketing, recursos humanos o producción. También destaca la estructura divisional, que organiza la empresa por productos, regiones o clientes específicos. Por otro lado, la estructura matricial combina dos líneas de autoridad, generalmente por funciones y proyectos, permitiendo mayor flexibilidad y trabajo colaborativo. Actualmente, muchas empresas modernas aplican estructuras horizontales o flexibles para fomentar la innovación y agilizar la toma de decisiones.

Tabla 8.*Principales tipos de estructura organizacional*

Tipo de estructura	Características	Ventaja principal
Funcional	Agrupar actividades por departamentos especializados	Mayor especialización
Divisional	Se organiza por productos, regiones o clientes	Mejor enfoque en resultados
Matricial	Combina autoridad funcional y por proyectos	Flexibilidad y trabajo colaborativo
Horizontal	Reduce niveles jerárquicos	Comunicación rápida
Lineal	Autoridad directa y simple	Claridad en la cadena de mando

Nota: Tabla que muestra los principales tipos de estructura organizacional.

La evolución de las estructuras organizacionales ha sido el resultado de los cambios económicos, tecnológicos y sociales que han transformado la forma de gestionar las empresas. Durante gran parte del siglo XX predominaron las estructuras lineales y funcionales, caracterizadas por una jerarquía claramente definida y una alta especialización de las actividades. Sin embargo, el crecimiento de las organizaciones, la expansión hacia mercados internacionales, la diversificación de productos y el incremento de la competencia evidenciaron las limitaciones de estos modelos tradicionales. Como respuesta, surgieron estructuras divisionales, matriciales y posteriormente horizontales, diseñadas para otorgar mayor flexibilidad, facilitar la coordinación entre áreas y mejorar la capacidad de adaptación frente a un entorno empresarial cada vez más dinámico e incierto.

La aplicación de estas estructuras depende de las características y necesidades de cada industria. Las empresas manufactureras, automotrices y de bienes de consumo suelen emplear estructuras funcionales o divisionales para gestionar eficientemente sus líneas de productos y operaciones en distintos mercados. Por su parte, sectores intensivos en innovación, como la tecnología, las telecomunicaciones, la consultoría, la ingeniería, la salud y la investigación científica, recurren con mayor frecuencia a estructuras matriciales y horizontales que favorecen el trabajo interdisciplinario, la innovación y la gestión de proyectos. Esta evolución demuestra que las estructuras organizacionales han dejado de ser modelos rígidos para convertirse en herramientas estratégicas que permiten a las organizaciones responder con agilidad a los cambios del entorno, impulsar la colaboración y fortalecer su competitividad a largo plazo.

Tabla 9.

Comparación de los tipos de estructura organizacional

Tipo de estructura	Definición	Características principales	Ventajas	Desventajas	Ejemplo de aplicación
Lineal	La autoridad se concentra en un solo jefe y sigue una cadena directa de mando.	Comunicación vertical, control centralizado y órdenes directas.	Claridad en responsabilidades y toma rápida de decisiones.	Sobrecarga de autoridad en un solo nivel y poca flexibilidad.	Pequeñas empresas o negocios familiares.
Funcional	La organización se divide según áreas especializadas.	Departamentos por funciones como finanzas, marketing o producción.	Mayor especialización y eficiencia técnica.	Puede generar conflictos entre departamentos.	Empresas industriales o medianas empresas.
Divisional	La empresa se organiza por productos, clientes o regiones.	Cada división funciona de manera semi independiente.	Mejor enfoque en resultados y mercados específicos.	Duplicación de recursos y mayores costos.	Empresas multinacionales.
Matricial	Combina la estructura funcional con la organización por proyectos.	Doble autoridad: funcional y de proyecto.	Flexibilidad, innovación y trabajo colaborativo.	Confusión en la autoridad y posibles conflictos.	Empresas tecnológicas y consultoras.
Horizontal	Reduce niveles jerárquicos y fomenta el trabajo en equipo.	Comunicación rápida, autonomía y colaboración.	Mayor innovación y adaptación al cambio.	Menor control formal y dificultad de supervisión.	Startups y empresas creativas.
En red	La empresa trabaja mediante alianzas externas y equipos conectados.	Uso intensivo de tecnología y tercerización.	Flexibilidad y reducción de costos operativos.	Dependencia de proveedores externos.	Empresas digitales y globales.

Nota: Tabla comparativa de los tipos de estructura organizacional.

2.4 Concepto de propiedad empresarial

El concepto de propiedad empresarial hace referencia a la persona, grupo o entidad que posee legalmente una empresa y tiene derechos sobre sus recursos, utilidades y toma de decisiones. La propiedad determina quién controla la organización y cómo se distribuyen las responsabilidades administrativas y financieras. Dependiendo de la cantidad de propietarios y del origen del capital, una empresa puede ser individual, familiar, societaria, cooperativa o

corporativa. Este elemento es fundamental porque influye directamente en la estructura organizacional, el liderazgo y los objetivos empresariales.

La propiedad empresarial también define el nivel de participación de los dueños en la administración de la empresa. En algunas organizaciones, los propietarios dirigen directamente las operaciones, mientras que en otras delegan la gestión a administradores profesionales. Por ejemplo, en las empresas familiares es común que los miembros de la familia ocupen cargos directivos, mientras que en las sociedades anónimas los accionistas participan principalmente mediante inversiones y juntas de accionistas. Además, la forma de propiedad influye en aspectos como el acceso al financiamiento, el crecimiento empresarial y la capacidad de expansión internacional.

Tabla 10.

Tipos de propiedad empresarial

Tipo de propiedad	Características	Ejemplo
Individual	Un solo propietario controla la empresa	Tienda o emprendimiento personal
Familiar	La propiedad pertenece a miembros de una familia	Empresas familiares tradicionales
Sociedad	Dos o más personas comparten inversión y responsabilidades	Sociedades comerciales
Cooperativa	Los socios participan de manera democrática	Cooperativas de ahorro y crédito
Corporativa o accionaria	La propiedad se divide en acciones	Empresas que cotizan en bolsa
Estatul	El gobierno es propietario total o parcial	Empresas públicas

Nota: Tabla que muestra los tipos de propiedad empresarial

A nivel mundial existen diferencias importantes en los modelos de propiedad empresarial. En muchos países de Latinoamérica predominan las empresas familiares y los grupos económicos concentrados; en el modelo anglosajón, como en Estados Unidos y Reino Unido, existe mayor participación de accionistas e inversionistas institucionales; mientras que en varios países asiáticos son frecuentes los conglomerados empresariales y las

estructuras de propiedad altamente concentradas. Estas diferencias influyen en la cultura organizacional, el gobierno corporativo y la toma de decisiones estratégicas.

La disparidad de los modelos de la propiedad empresarial se relaciona, principalmente, con la evolución histórica, el estado del desarrollo económico, los sistemas legales y el grado de madurez de los mercados de capitales que presenta cada región. Un ejemplo de ello son los países de América Latina, donde la escasa profundidad de los mercados de capital de los países llevada por la importancia del nacimiento de empresas por emprendedores o por familias, o el deseo de controlar el negocio de generación a generación ha facilitado la conformación de empresas familiares o de grupos económicos altamente concentrados.

En este contexto, la propiedad resulta muy ligada con la administración, lo que permite hacer decisiones rápidas y mantener una visión de largo plazo, pero también puede significar que surjan problemas de sucesión, de profesionalización de la gestión o de protección de los intereses de los accionistas minoritarios. Por ello, el gobierno corporativo ha ido evolucionando en estas organizaciones sociales hacia la introducción de directores independientes, auditorías internas más rigurosas, mecanismos de transparencia que fortalezcan el interés de los socios minoritarios, etc.

Tabla 11.

Comparación internacional de modelos de propiedad empresarial

Región	Características principales	Modelo predominante
Latinoamérica	Alta presencia de empresas familiares y concentración de poder	Grupos familiares y holdings
Modelo anglosajón	Mayor participación de accionistas e inversionistas	Sociedades anónimas y mercado bursátil
Asia	Propiedad concentrada y conglomerados empresariales	Empresas familiares y grupos corporativos

Nota: Tabla que muestra la comparación internacional de modelos de propiedad empresarial

Las diferencias en los modelos de propiedad empresarial dependen sobre todo de su evolución histórica o del desarrollo económico, de los sistemas jurídicos o de la madurez de los mercados financieros en la región. En el caso latinoamericano, la escasa profundidad de los mercados de capitales, el predominio de las empresas de emprendedores o de familias y la necesidad de algunas empresas para permanecer bajo control de una misma familia a lo largo de los años han facilitado el crecimiento de empresas familiares y de grupos económicos muy concentrados.

En este marco, la propiedad y la administración tienden a estar muy unidas: las decisiones suelen ser rápidas, la visión de largo plazo, pero surgen problemas alrededor de vías de sucesión, de profesionalización de la gestión o de protección de minoritarios. De ahí que el gobierno corporativo en estas organizaciones haya acabado siendo una combinación de la introducción de directores independientes, de auditorías más estrictas o de mecanismos de transparencia que generen confianza en los inversores y entre los diferentes grupos de interés.

Por el contrario, el modelo anglosajón surgió en las economías en las que existían mercados bursátiles muy activos y donde el número de inversores institucionales, principalmente los fondos de inversión, los fondos de pensiones, las aseguradoras, etc., era muy amplio. La propiedad de las empresas está siempre muy atomizada, por lo que existe una cierta separación entre los accionistas de una empresa y los administradores. Esta característica, que es propia de este modelo, propició el desarrollo del gobierno corporativo mediante consejos de administración independientes, sistemas de control interno fuertes, estándares elevados en lo que concierne a la divulgación de la información y, principalmente, una fuerte protección legal para los inversores.

En este modelo de negocio, el valor de la empresa desde la perspectiva de los accionistas, el *accountability* y la eficiencia empresarial son el eje central que pretende garantizar la continuidad en el tiempo y la competitividad de las empresas en los mercados de alta competencia. En cambio, en muchos países asiáticos predomina las estructuras de negocio concentradas en conglomerados donde se integran diferentes sectores de la economía en una misma organización o grupo de empresas. Estas estructuras de negocio surgen como consecuencia de políticas de industrialización, de relaciones muy estrechas entre el Estado y el sector privado y de políticas orientadas a las economías de crecimiento rápido.

La alta concentración de la propiedad favorece la coordinación estratégica, el acceso a la financiación interna y la puesta en marcha de proyectos de gran tamaño; pero al mismo tiempo, plantea problemas de transparencia, guerras de intereses entre empresas relacionadas y defensa de los accionistas minoritarios. Como alternativa a estas dificultades, muchos países asiáticos han reforzado sus marcos regulatorios para estimular mejor la práctica del gobierno corporativo, así como una mayor independencia e imparcialidad de sus órganos de dirección.

Estos modelos no se encuentran fijos, sino que se van transformando en modelos híbridos que hacen uso de las ventajas de las diferentes formas de propiedad y gestión. La globalización, la internacionalización de los mercados financieros, la transformación digital y las crecientes exigencias de los inversores han llevado a una convergencia de las prácticas de gobierno corporativo a nivel global y, independientemente del tipo de propiedad dominante, las organizaciones buscan incorporar principios comunes de transparencia, rendición de cuentas, gestión global del riesgo, sostenibilidad y responsabilidad social.

En este punto, el futuro de los modelos de propiedad de la empresa se alinea a los modelos más profesionales, donde va a incrementarse también la presencia de directores independientes, la incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), y un equilibrio entre la creación de valor para la empresa y la satisfacción de las expectativas

de todos los *stakeholders*, lo que también contribuye a una gestión más sostenible y resistente a los cambios del entorno mundial.

2.5 Relación entre estructura y propiedad

La relación existente entre la estructura organizativa y la propiedad empresarial representa un determinante de gran envergadura para el funcionamiento y la gobernanza de una organización, pues ambas dimensiones tienen una influencia directa en la distribución de la autoridad, la toma de decisiones y en los mecanismos de control. Por su parte, la estructura organizativa determina de qué manera se estructuran las funciones, la jerarquía y las responsabilidades dentro de la empresa, y la propiedad empresarial establece quién tiene en su poder los capitales y ejerce el poder para decidir sobre las cuestiones y asuntos estratégicos.

En este sentido, una propiedad altamente concentrada, como es el caso de muchas empresas familiares, es un contexto en el que las estructuras suelen ser más centralizadas, mientras que en una propiedad distribuida y cuando existe un gran número de accionistas, sería habitual encontrar estructuras más profesionalizadas, con órganos de gobierno más robustos y una distribución más amplia de las funciones en las manos de la alta dirección.

La creciente complejidad de los mercados ha propiciado que la relación entre estructura y propiedad evolucione hacia modelos de gestión más equilibrados y transparentes. Independientemente de cuál sea la propiedad, las empresas persiguen una estructura organizacional que garantice la eficiencia operativa, minimice los conflictos de intereses y asegure un correcto grado de rendición de cuentas.

Esta conjugación de estructuras organizacionales permite alinear los intereses de propietarios, directivos y otros grupos de interés alcanzando sistemas sólidos de gobierno corporativo, mecanismos de control eficaces y procesos de decisión anclados en los criterios estratégicos. Esta evolución causa que la estructura organizacional deje de ser simplemente un diseño administrativo para constituir un instrumento que ayude a la creación de valor, a la sostenibilidad organizacional y a la mejor adaptación de la organización a un entorno cada vez más competitivo y cambiante.

Tabla 12.

Relación entre estructura y propiedad empresarial

Tipo de propiedad	Tipo de estructura más común	Características
Individual	Lineal o simple	Decisiones centralizadas y control directo
Familiar	Funcional o lineal	Participación de familiares en cargos clave
Sociedad	Funcional o divisional	Distribución compartida de responsabilidades

Corporativa	Matricial o divisional	Mayor formalidad y descentralización
Estatual	Jerárquica y burocrática	Normas y control institucional más rígido

Nota: Tabla que presenta la relación entre estructura y propiedad empresarial.

La estructura organizacional también depende del tamaño, los objetivos y la forma de administración de la propiedad empresarial. Cuando la propiedad está concentrada en pocas personas, las decisiones suelen ser rápidas y el control más directo. En cambio, cuando existen muchos accionistas o socios, se requiere una estructura más compleja, con departamentos, juntas directivas y mecanismos de supervisión. Además, la relación entre estructura y propiedad influye en aspectos como la comunicación interna, el liderazgo, la innovación y la capacidad de adaptación al entorno competitivo.

En el ámbito de la propiedad y el gobierno corporativo existe un impacto de la propiedad en la organización, dado que la manera en la cual se encuentra distribuida la propiedad del capital tiene una relación directa con la forma en que se realiza la administración, la supervisión y la dirección de la empresa. En el marco del gobierno corporativo, los dueños no solo aportan capital, sino que también establecen los objetivos estratégicos, eligen a los miembros del consejo y determinan la forma en la cual se ejercerá el control sobre la administración.

Por ejemplo: la propiedad efectuada a partir de una familia o un pequeño grupo de accionistas toma decisiones de manera más rápida y concentrada, aunque también se corren riesgos dado que puede estar presente un conflicto de intereses y menor protección para los minoritarios. En cambio, cuando la propiedad está ampliamente distribuida entre muchos inversores, la organización necesita de mecanismos de gobierno corporativo más sólidos que la organización, la rendición de cuentas y el desempeño de los directivos. Desde el enfoque del gobierno corporativo el impacto de la propiedad también se puede observar en la cultura organizacional como una postura de profesionalización de la política de gestión en la empresa.

Los dueños influyen en aspectos tales como la composición de la junta directiva, la independencia de los gestores, los sistemas de control interno, las políticas de compensación de los ejecutivos y el grado de responsabilidad frente a los grupos de interés. Por ello, el estudio de la propiedad de las empresas es uno de los pilares del gobierno corporativo, puesto que permite conocer quién tiene el poder dentro de las organizaciones, cómo se toman las decisiones estratégicas y qué mecanismos existen para equilibrar los intereses de accionistas, administradores, empleados, clientes y demás partes interesadas.

La propiedad define a quién le corresponde el poder económico en la empresa, mientras que el gobierno corporativo está compuesto por las reglas a través de las cuales ese poder tiene que realizarse, de forma responsable, transparente y orientada hacia la creación

de valor sostenible. Por ello, entender la influencia de la propiedad en la organización es clave para analizar la efectividad del gobierno corporativo, la sostenibilidad y la confianza que la organización genera entre los inversores y la sociedad.

Figura 5.

Influencia de la propiedad en las organizaciones



Nota: Figura que muestra la influencia de la propiedad en las organizaciones

Actualmente, las organizaciones buscan equilibrar la relación entre propiedad y estructura para lograr mayor eficiencia y sostenibilidad. Una adecuada alineación entre ambos elementos permite mejorar la gobernanza empresarial, fortalecer la toma de decisiones y optimizar el desempeño organizacional. Por ello, las empresas modernas implementan modelos más flexibles y profesionales, especialmente cuando crecen o expanden sus operaciones. La correcta relación entre propiedad y estructura contribuye a mantener estabilidad, transparencia y cumplimiento de objetivos estratégicos.

Puntos clave de aprendizaje:

- La estructura organizacional define el funcionamiento interno de la empresa. Establece cómo se distribuyen las funciones, responsabilidades, niveles jerárquicos y canales de comunicación para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente.
- La jerarquía y los niveles de autoridad permiten el control y la coordinación. Las organizaciones organizan sus cargos en niveles estratégicos, tácticos y operativos, facilitando la supervisión, la toma de decisiones y el orden administrativo.
- Existen diversos tipos de estructuras organizacionales según las necesidades de la empresa. Entre las más comunes se encuentran la estructura lineal, funcional, divisional, matricial y horizontal, cada una con ventajas y limitaciones dependiendo del tamaño y actividad de la organización.
- La propiedad empresarial influye directamente en la estructura organizacional. El tipo de propiedad —individual, familiar, societaria, corporativa o estatal— condiciona la forma de administración, el nivel de autoridad, la toma de decisiones y el modelo de organización adoptado por la empresa.

Preguntas:

1. ¿Qué es la estructura organizacional?
2. ¿Qué se entiende por jerarquía dentro de una empresa?
3. ¿Qué son los niveles de autoridad?
4. Mencione dos tipos de estructura organizacional.
5. ¿Qué caracteriza a una estructura funcional?
6. ¿Qué caracteriza a una estructura matricial?
7. ¿Qué es la propiedad empresarial?
8. ¿Qué relación existe entre estructura organizacional y propiedad?
9. ¿Cómo influye la estructura organizacional en la toma de decisiones?
10. ¿Qué papel cumple la propiedad en el control corporativo?
11. ¿Por qué es importante definir claramente los niveles de autoridad?
12. Mencione una ventaja de contar con una estructura organizacional bien definida.

Caso Práctico para autoevaluación:**Red Solidaria Digital**

Objetivo. Aspecto de análisis amplio y aporte social

Este caso busca la comprensión de que una estructura organizacional no solo sirve para controlar empresas, sino también para mejorar proyectos sociales que generan impacto en comunidades vulnerables. Además, promueve la reflexión sobre liderazgo moderno, innovación, trabajo colaborativo y sostenibilidad organizacional en contextos reales de la actualidad.

Contexto

En una ciudad latinoamericana, un grupo de jóvenes profesionales creó una organización llamada “Red Solidaria Digital”, cuyo objetivo es brindar capacitación gratuita en habilidades digitales, educación financiera y emprendimiento a personas en situación de vulnerabilidad, especialmente adultos mayores, madres solteras y pequeños emprendedores afectados por el desempleo.

Al inicio, la organización funcionaba de manera informal: todos los integrantes tomaban decisiones al mismo tiempo, no existían cargos definidos y cada persona realizaba múltiples tareas. Aunque el proyecto tenía buenas intenciones, comenzaron a presentarse problemas: retrasos en las actividades, falta de coordinación, conflictos entre voluntarios, duplicidad de funciones y poca claridad sobre quién debía aprobar decisiones importantes. Además, varias empresas y municipios mostraron interés en apoyar el proyecto, pero solicitaron una estructura organizacional más clara para garantizar transparencia y eficiencia.

Ante esta situación, el equipo fundador decidió analizar cómo reorganizar la institución. Algunos miembros proponían una estructura jerárquica tradicional con director general, coordinadores y supervisores; otros defendían una estructura más horizontal y colaborativa para mantener la innovación y la participación de todos. También surgió el debate sobre los niveles de autoridad: ¿quién debería tomar las decisiones estratégicas?, ¿cómo delegar responsabilidades sin perder control?, ¿qué tipo de estructura permitiría crecer y generar mayor impacto social?

Actualmente, “Red Solidaria Digital” busca expandirse a nivel nacional y necesita definir una estructura organizacional sostenible que permita trabajar de manera eficiente, mantener la comunicación interna y responder rápidamente a las necesidades sociales y tecnológicas del entorno actual.

Actividad.

1. Identifique los principales problemas organizacionales presentes en el caso.
2. Explique por qué la falta de una estructura organizacional afecta el crecimiento y la sostenibilidad del proyecto.
3. Diseñe una propuesta básica de estructura organizacional para la organización.
4. Determine qué niveles de autoridad deberían existir (estratégico, táctico y operativo) y cuáles serían sus funciones.
5. Analice las ventajas y desventajas de implementar una estructura jerárquica tradicional frente a una estructura horizontal.

6. Explique cómo una adecuada distribución de autoridad puede mejorar el impacto social y la transparencia de la organización.
7. Proponga dos estrategias innovadoras que permitan mantener la participación colaborativa sin perder el orden organizacional.
8. Desde su criterio, ¿qué tipo de liderazgo debería existir en organizaciones con impacto social y tecnológico en la actualidad? Justifique su respuesta.

Capítulo III. Gobierno corporativo en las empresas, empresas familiares y las pymes



Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Analizar la importancia del gobierno corporativo en empresas, familiares y PYMES.
- Identificar prácticas de gestión eficientes para fortalecer la sostenibilidad empresarial.
- Comprender la relación entre liderazgo, ética y crecimiento organizacional.

En este capítulo, el lector descubrirá cómo el gobierno corporativo se convierte en un factor determinante para el crecimiento, la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones, independientemente de su tamaño o naturaleza. A través del análisis de empresas, empresas familiares y pequeñas y medianas empresas (PYMES), comprenderá las particularidades,

desafíos y oportunidades que enfrenta cada una en materia de dirección, control y toma de decisiones. Asimismo, conocerá las principales buenas prácticas que fortalecen la transparencia, la profesionalización y la continuidad empresarial, desarrollando una visión práctica que le permitirá valorar el papel del gobierno corporativo como un elemento clave para impulsar una gestión organizacional eficiente, responsable y orientada a la creación de valor.

3.1 Gobierno corporativo en las empresas. Importancia, transparencia y toma de decisiones organizacionales.

El gobierno corporativo en las empresas comprende el conjunto de normas, principios y prácticas que regulan la dirección y el control organizacional. Su principal finalidad es garantizar que las decisiones empresariales se desarrollen de manera responsable, ética y orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, fortalece la confianza entre accionistas, directivos, trabajadores y demás grupos de interés.

La importancia del gobierno corporativo radica en que permite mejorar la gestión empresarial y reducir riesgos relacionados con malas decisiones, conflictos internos o falta de control. Una adecuada estructura de gobierno facilita la supervisión de las actividades de la empresa, promueve el cumplimiento de políticas internas y contribuye a generar estabilidad y sostenibilidad en el largo plazo (Weber et al., 2024).

La implementación de principios de gobierno corporativo genera beneficios que fortalecen el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones desde diferentes perspectivas. En primer lugar, la mejora de la reputación se produce cuando la empresa actúa con transparencia, ética e integridad, lo que incrementa su credibilidad frente a clientes, inversionistas, proveedores y la sociedad.

Este comportamiento favorece el fortalecimiento de la confianza, ya que los grupos de interés perciben que las decisiones se adoptan con responsabilidad y bajo mecanismos adecuados de supervisión. Asimismo, la rendición de cuentas constituye un elemento esencial del gobierno corporativo, al promover la divulgación clara de información, la responsabilidad de los directivos por sus decisiones y la existencia de controles que garanticen una gestión eficiente y transparente.

Como aseveran Briano, Poletti, y Williams (2023) las buenas prácticas de gobierno corporativo impulsan el crecimiento empresarial, al facilitar una planificación estratégica sólida, mejorar la capacidad para atraer inversiones y fortalecer la gestión de riesgos. Estos elementos permiten a las organizaciones desarrollar ventajas competitivas sostenibles y adaptarse con mayor eficacia a los cambios del entorno.

Como consecuencia, aumenta la competitividad, gracias a una administración más eficiente, procesos de toma de decisiones fundamentados y una adecuada utilización de los

recursos. Finalmente, todos estos factores contribuyen a la sostenibilidad de la empresa, ya que equilibran los objetivos económicos con la responsabilidad social, la protección ambiental y la creación de valor a largo plazo, garantizando la permanencia y el desarrollo de la organización en un entorno cada vez más exigente y dinámico.

Figura 6.

Beneficios de la implementación de los principios de gobierno corporativo



Nota: Figura que muestra los beneficios de la implementación de los principios de gobierno corporativo.

La toma de decisiones organizacionales dentro del gobierno corporativo representa uno de los elementos más importantes para garantizar la estabilidad y el éxito de una empresa. Este proceso implica que las decisiones estratégicas, financieras y operativas no dependan únicamente de intereses individuales, sino de criterios técnicos, éticos y orientados al bienestar integral de la organización. De esta manera, el gobierno corporativo establece mecanismos de control y supervisión que permiten que las decisiones sean más objetivas, transparentes y alineadas con los objetivos empresariales.

En este contexto, la participación de directorios, gerentes y accionistas resulta fundamental, ya que cada uno cumple funciones específicas dentro de la estructura organizacional. El directorio supervisa y orienta las decisiones estratégicas, la gerencia ejecuta las políticas empresariales y los accionistas evalúan el desempeño y sostenibilidad de la organización. Esta distribución de responsabilidades evita la concentración excesiva del poder y reduce riesgos relacionados con decisiones improvisadas o poco transparentes.

Además, una adecuada toma de decisiones organizacionales permite anticipar riesgos y aprovechar oportunidades del entorno empresarial. Las empresas que aplican principios de gobierno corporativo suelen utilizar información financiera confiable, análisis de mercado y evaluaciones internas antes de tomar decisiones importantes. Esto contribuye a mejorar la eficiencia, fortalecer la competitividad y garantizar un uso responsable de los recursos disponibles (Truong y Nguyen, 2024).

Por otro lado, el gobierno corporativo fomenta decisiones basadas en valores éticos y responsabilidad social. Las organizaciones no solo buscan obtener beneficios económicos, sino también generar confianza en clientes, inversionistas, trabajadores y la sociedad. Por ello, las decisiones deben considerar aspectos relacionados con sostenibilidad, cumplimiento normativo, bienestar laboral y reputación corporativa. En consecuencia, la toma de decisiones organizacionales se convierte en un proceso estratégico que influye directamente en la permanencia y crecimiento de la empresa a largo plazo.

Figura 7.

Gobierno corporativo en el entorno de las decisiones en la organización



Nota: Figura que muestra al gobierno corporativo en el entorno de las decisiones en la organización.

3.2 Empresas familiares. Características, sucesión familiar y continuidad del negocio.

Las empresas familiares representan uno de los pilares más importantes de la economía mundial y constituyen una forma de organización empresarial donde la propiedad, el control y, en muchos casos, la dirección del negocio permanece vinculado a una misma familia durante varias generaciones. En el contexto del gobierno corporativo, estas

organizaciones enfrentan el desafío de equilibrar los intereses emocionales y familiares con la eficiencia empresarial y la sostenibilidad financiera (Saltos et al., 2024).

En Ecuador y América Latina, muchas empresas familiares se caracterizan por estructuras jerárquicas centralizadas, liderazgo del fundador y procesos de toma de decisiones poco formalizados. Sin embargo, la incorporación de prácticas modernas de gobierno corporativo, como directorios independientes, protocolos familiares y planes de sucesión, ha permitido fortalecer la transparencia y reducir conflictos internos.

Tabla 13.

Características de las empresas familiares según regiones

Región	Características principales	Estructura de gobierno corporativo	Fortalezas	Debilidades
Ecuador y Latinoamérica	Liderazgo centralizado y fuerte influencia familiar	Directorios poco formalizados	Rapidez en decisiones y sentido de pertenencia	Conflictos familiares y poca profesionalización
Europa	Profesionalización y planificación estratégica	Consejos administrativos sólidos	Transparencia y continuidad generacional	Procesos más burocráticos
Norteamérica	Separación entre propiedad y gestión	Alta presencia de ejecutivos externos	Innovación y eficiencia empresarial	Menor control familiar directo
Asia	Cultura de disciplina y continuidad familiar	Concentración de poder familiar	Lealtad y visión de largo plazo	Resistencia al cambio y sucesión compleja

Nota: Tabla que presenta las características de las empresas familiares según regiones

Uno de los aspectos más críticos dentro de las empresas familiares es la sucesión familiar, debido a que gran parte de estas organizaciones no logra mantenerse más allá de la segunda o tercera generación. La ausencia de planificación sucesoria puede generar disputas entre herederos, pérdida de liderazgo y debilitamiento de la continuidad del negocio. En regiones como Europa y Norteamérica, las empresas familiares suelen implementar estructuras corporativas más profesionalizadas, separando la propiedad de la administración mediante consejos directivos, auditorías y mecanismos de control interno.

En Asia, especialmente en países como Japón, Corea del Sur y China, predomina una visión de continuidad basada en valores culturales, disciplina organizacional y compromiso intergeneracional, aunque también existen riesgos relacionados con la concentración del poder y la resistencia al cambio.

De acuerdo con Sosa y De la Garza (2023) la sucesión familiar constituye uno de los procesos más complejos y estratégicos en las empresas familiares, ya que implica la transferencia ordenada del liderazgo, la propiedad y la visión empresarial hacia una nueva generación sin afectar la estabilidad del negocio. Diversos estudios demuestran que una parte importante de las empresas familiares no logra superar el relevo generacional debido a la falta de planificación, conflictos entre los miembros de la familia o ausencia de criterios objetivos para seleccionar al sucesor.

Por ello, la sucesión debe concebirse como un proceso de largo plazo que incluya la formación progresiva de los futuros líderes, la definición de reglas claras de participación y la profesionalización de los órganos de gobierno. Un plan de sucesión bien estructurado permite preservar el legado empresarial, fortalecer la confianza de empleados, clientes e inversionistas y garantizar que la organización mantenga su capacidad competitiva en entornos económicos cada vez más dinámicos.

La continuidad del negocio en las empresas familiares depende no solo del éxito financiero, sino también de la capacidad para equilibrar los intereses familiares con las necesidades de crecimiento y sostenibilidad de la empresa. En este contexto, herramientas como el protocolo familiar, el consejo de familia, la junta directiva con miembros independientes y los planes de desarrollo para las nuevas generaciones contribuyen a reducir conflictos y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, la incorporación de prácticas de gobierno corporativo favorece la transparencia, la rendición de cuentas y la definición de responsabilidades entre propietarios, directivos y familiares. De esta manera, la empresa familiar fortalece su resiliencia frente a los cambios del mercado, preserva su identidad y valores fundacionales, y aumenta significativamente las probabilidades de mantenerse competitiva y trascender exitosamente de una generación a otra.

Las empresas familiares cuentan con importantes beneficios, siendo los más significativos el compromiso de las personas que las dirigen con la expansión de la empresa, la velocidad en la toma de decisiones, la transmisión de valores organizativos, la mirada a largo plazo y el sentido de pertenencia que articula el tejido cultural de la misma. Sin embargo, presentan desafíos el más importante de los cuales es el conflicto familiar que puede influir en la gestión, la resistencia a los cambios, la falta de profesionalización de los cargos directivos, la ausencia de planes de sucesión de los niveles directivos y la mezcla de intereses familiares con los propios de la empresa.

Por lo tanto, para que la empresa familiar tenga éxito y pueda existir en el futuro, debe ser capaz de compaginar las relaciones familiares con una gestión profesional, introduciendo mecanismos de gobierno corporativo que permitan la transparencia, la objetividad y la supervivencia del negocio a través de generaciones (Goncalves, 2024).

Tabla 14.*Ventajas y desventajas de las empresas familiares*

Aspecto	Ventajas	Desventajas
Toma de decisiones	Mayor rapidez y flexibilidad	Decisiones influenciadas por emociones
Cultura organizacional	Fuerte identidad y compromiso	Resistencia a nuevas ideas
Continuidad	Visión de largo plazo	Problemas sucesorios
Relaciones laborales	Clima de confianza	Favoritismo y conflictos internos
Gobierno corporativo	Control directo de la familia	Escasa transparencia en algunos casos

Nota: Tabla que presenta las ventajas y desventajas de las empresas familiares

La continuidad del negocio en las empresas familiares depende de la capacidad para adaptarse a los cambios económicos, tecnológicos y sociales sin perder la identidad organizacional. Actualmente, las tendencias internacionales muestran una creciente profesionalización de la gestión, incorporación de innovación digital y apertura hacia ejecutivos externos especializados.

En Ecuador, muchas empresas familiares están comenzando a adoptar modelos de gobierno corporativo inspirados en estándares internacionales, buscando fortalecer la competitividad y atraer inversión. Asimismo, las nuevas generaciones demandan organizaciones más sostenibles, transparentes y orientadas a la responsabilidad social, lo que obliga a las empresas familiares a evolucionar hacia modelos de gestión más estratégicos y menos dependientes exclusivamente del liderazgo tradicional del fundador.

Figura 8.

Trayectoria evolutiva de las empresas familiares con la adopción del gobierno corporativo



Nota: Figura que muestra la trayectoria evolutiva de las empresas familiares con la adopción del gobierno corporativo

La figura 8 representa una trayectoria evolutiva, la cual presenta una secuencia en la que toman forma la manera en que las empresas familiares se despliegan para poder encarar un entorno empresarial que presiona cada vez más por ser más dinámico y competitivo. Se comienza con el proceso de adaptación a cualquier cambio que éstas puedan tener en el ámbito económico, tecnológico y social, algo que pone en relevancia la necesidad de que estas organizaciones desarrollen una mayor capacidad de respuesta en un mercado que cambia constantemente.

Tras esto, la evolución hacia la profesionalización de la gestión permite la incorporación de ejecutivos de fuera de la propia organización y el despliegue de prácticas administrativas más tecnificadas, tanto que permiten disminuir la dependencia del modelo de dirección familiar. Este proceso continuo con la incorporación de la innovación digital, donde la adopción de tecnologías y la digitalización de los propios procesos de gestión contribuyen a una mayor eficiencia, productividad y capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles.

En una etapa posterior, la evolución hacia el modelo empresarial incluye la adopción de modelos de gobierno corporativo, orientados a aumentar la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones bajo estándares internacionales. Esto va de la mano de un incremento en la exigencia de sostenibilidad por parte de consumidores, inversores y demás comunidades que ven de forma positiva a las organizaciones que son capaces de comprometerse a un desarrollo económico, social y medioambiental.

De este modo, las empresas familiares dan un paso más hacia un modelo de responsabilidad social empresarial donde el éxito no sólo se mide en niveles individuales de rentabilidad financiera, sino en la capacidad de crear valor compartido, de promover prácticas éticas y de contribuir al bienestar de la sociedad. En conjunto, la figura muestra que la

permanencia y la competitividad de las empresas familiares dependen de la habilidad de ser capaces de experimentar innovaciones, buen gobierno y sostenibilidad en un marco de forma estructurada y bien conjugada a largo plazo.

Tabla 15.

Tendencia de las empresas familiares

Tendencia	Descripción	Impacto en la continuidad del negocio
Profesionalización de la gestión	Incorporación de gerentes externos especializados	Mejora la eficiencia y competitividad
Protocolos familiares	Normas internas para regular relaciones familiares	Reduce conflictos y mejora sucesión
Digitalización	Uso de tecnologías y transformación digital	Incrementa innovación y sostenibilidad
Gobierno corporativo moderno	Directorios independientes y auditorías	Mayor transparencia y confianza
Sostenibilidad empresarial	Integración de responsabilidad social y ambiental	Fortalece reputación y permanencia

Nota: Tabla que presenta la tendencia de las empresas familiares

3.3. Gobierno corporativo en las PYMES. Organización, liderazgo y control para el crecimiento empresarial.

El gobierno corporativo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representa un conjunto de principios, normas y buenas prácticas que orientan la dirección, el control y la toma de decisiones dentro de la organización, promoviendo una gestión más transparente, responsable y eficiente. Aunque tradicionalmente se ha asociado con grandes corporaciones, su implementación en las PYMES ha cobrado una importancia estratégica debido a los desafíos que enfrentan en materia de crecimiento, competitividad y permanencia en el mercado.

En este contexto, el gobierno corporativo permite definir claramente las funciones y responsabilidades de propietarios, directivos y colaboradores, establecer mecanismos de supervisión y fortalecer la planificación estratégica. Asimismo, contribuye a reducir conflictos de interés, mejorar la administración de riesgos y profesionalizar la gestión empresarial, aspectos fundamentales para empresas que buscan consolidarse y trascender más allá de la figura de sus fundadores (Mejía, Echeverri, y Vieira, 2021).

La incorporación de un modelo de gobierno corporativo en las PYMES tiene como objetivo fortalecer la sostenibilidad organizacional mediante la adopción de procesos de decisión más objetivos, el establecimiento de políticas claras y la promoción de una cultura basada en la ética, la rendición de cuentas y la transparencia. Estas prácticas incrementan la confianza de inversionistas, entidades financieras, clientes, proveedores y otros grupos de interés, facilitando el acceso a financiamiento, alianzas estratégicas y nuevos mercados.

Además, un adecuado gobierno corporativo favorece la continuidad del negocio, especialmente en empresas familiares, al planificar procesos de sucesión, minimizar riesgos derivados de una gestión centralizada y asegurar la permanencia del conocimiento organizacional. En un entorno caracterizado por la transformación digital, la creciente regulación y la demanda de prácticas empresariales responsables, el gobierno corporativo deja de ser una opción exclusiva de las grandes empresas para convertirse en un factor determinante de competitividad, resiliencia y creación de valor sostenible en las PYMES.

En regiones como Europa y Norteamérica, las PYMES han evolucionado hacia modelos de gobierno corporativo más estructurados y profesionalizados, incorporando consejos asesores, auditorías internas y mecanismos de evaluación del desempeño. Estas prácticas permiten una mayor transparencia, acceso a financiamiento y capacidad de adaptación frente a cambios económicos y tecnológicos.

En Asia, las PYMES destacan por su disciplina organizacional, orientación a la innovación y fuerte cultura empresarial, aunque en ciertos casos persisten modelos jerárquicos altamente centralizados. Las diferencias regionales evidencian cómo la cultura empresarial y el contexto económico influyen directamente en la organización y liderazgo de las PYMES.

Tabla 16.

Ventajas y desventajas del gobierno corporativo en las Pymes

Aspecto	Ventajas	Desventajas
Organización empresarial	Claridad en funciones y responsabilidades	Requiere inversión en estructura administrativa
Liderazgo	Mejora motivación y dirección estratégica	Dependencia excesiva del líder en algunas PYMES
Control interno	Reduce riesgos y mejora transparencia	Puede generar mayores costos operativos
Crecimiento empresarial	Facilita acceso a financiamiento e inversión	Adaptación lenta en empresas tradicionales
Toma de decisiones	Mayor planificación y análisis estratégico	Procesos más complejos y formales

Nota: Tabla que muestra las ventajas y desventajas del gobierno corporativo en las Pymes.

La tabla 16 evidencia que la implementación del gobierno corporativo en las PYMES representa un proceso de transformación organizacional que ofrece importantes beneficios, aunque también implica desafíos que deben ser gestionados estratégicamente. Desde el punto de vista organizacional, establecer funciones y responsabilidades claramente definidas reduce la improvisación y fortalece la coordinación entre las distintas áreas de la empresa. Del mismo modo, un liderazgo respaldado por estructuras de gobierno favorece una visión estratégica de largo plazo, disminuyendo la dependencia de las decisiones individuales del propietario o fundador.

En el ámbito del control interno, la adopción de políticas, procedimientos y mecanismos de supervisión incrementa la transparencia, reduce riesgos operativos y genera mayor confianza entre colaboradores, proveedores, inversionistas y entidades financieras. Como consecuencia, las PYMES fortalecen su capacidad para acceder a nuevas fuentes de financiamiento, establecer alianzas estratégicas y consolidar un crecimiento más sostenible y ordenado (Díaz et al., 2025).

No obstante, la incorporación del gobierno corporativo también exige que las PYMES enfrenten ciertos retos derivados de su implementación. La creación de estructuras administrativas más formales requiere inversión en talento humano, capacitación y procesos de control que, en una primera etapa, pueden incrementar los costos operativos y demandar un mayor esfuerzo de adaptación. Además, en muchas empresas familiares persiste una fuerte concentración de las decisiones en el fundador, lo que puede generar resistencia al cambio y dificultar la delegación de responsabilidades.

Sin embargo, estos desafíos deben entenderse como una inversión en el futuro de la organización y no como un obstáculo permanente. Las empresas que logran superar esta etapa desarrollan una gestión más profesional, fortalecen su capacidad de respuesta ante escenarios de incertidumbre y construyen una ventaja competitiva basada en la transparencia, la planificación estratégica y la confianza de sus grupos de interés. En este sentido, el gobierno corporativo deja de ser un requisito formal para convertirse en un instrumento que impulsa la continuidad, el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES en mercados cada vez más exigentes.

Como afirman Abor y Adjasi (2022) el liderazgo dentro de las PYMES representa un factor clave para el crecimiento empresarial, ya que influye en la motivación del talento humano, la innovación y la competitividad. Actualmente, las tendencias internacionales muestran una transición desde liderazgos tradicionales hacia modelos participativos, estratégicos y orientados a resultados. Asimismo, el control empresarial ya no se limita únicamente a supervisar actividades financieras, sino que incluye gestión de riesgos, sostenibilidad, cumplimiento normativo y transformación digital.

En Ecuador, las PYMES enfrentan desafíos relacionados con acceso a financiamiento, informalidad y limitada adopción tecnológica; sin embargo, la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo puede mejorar su capacidad de expansión y permanencia en el mercado.

3.4 Buenas prácticas empresariales. Ética, gestión eficiente y sostenibilidad en las organizaciones.

Las buenas prácticas empresariales constituyen el conjunto de políticas, principios y acciones que orientan a las organizaciones hacia una gestión responsable, eficiente y sostenible. Su implementación va más allá del cumplimiento de normas legales, ya que implica fomentar una cultura organizacional basada en la ética, la transparencia y el compromiso con todos los grupos de interés. En este contexto, la ética empresarial se convierte en el eje que guía la toma de decisiones, promoviendo comportamientos íntegros, relaciones de confianza y una adecuada administración de los recursos.

Paralelamente, una gestión eficiente permite optimizar procesos, reducir desperdicios, mejorar la productividad y fortalecer la capacidad de innovación, generando organizaciones más competitivas y preparadas para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial en constante transformación. De esta manera, las buenas prácticas dejan de ser una ventaja opcional para convertirse en un elemento esencial de la estrategia corporativa.

Actualmente la sostenibilidad ha ampliado el alcance de las buenas prácticas empresariales, incorporando el compromiso con el desarrollo económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente como objetivos inseparables del éxito organizacional. Las empresas que integran criterios de sostenibilidad en su modelo de gestión no solo responden a las expectativas de consumidores, inversionistas y organismos reguladores, sino que también fortalecen su reputación, incrementan la confianza de sus grupos de interés y generan valor a largo plazo.

Esto implica adoptar prácticas responsables en el uso de los recursos, promover condiciones laborales justas, impulsar la innovación sostenible y participar activamente en el desarrollo de las comunidades donde operan. En un escenario caracterizado por una mayor conciencia social y ambiental, las organizaciones que hacen de la ética, la eficiencia y la sostenibilidad parte de su identidad empresarial construyen una ventaja competitiva difícil de imitar, asegurando su permanencia y crecimiento en mercados cada vez más exigentes.

La ética empresarial se relaciona directamente con valores como honestidad, integridad, equidad y cumplimiento normativo, elementos fundamentales para prevenir actos de corrupción, conflictos de interés y fraudes corporativos. Actualmente, las organizaciones no solo son evaluadas por sus resultados financieros, sino también por la manera en que gestionan sus impactos sociales, laborales y ambientales.

Figura 9.

Ética y transparencia en las buenas prácticas empresariales



Nota: Figura que muestra a la ética y la transparencia como pilares en las buenas prácticas empresariales

La gestión eficiente implica administrar adecuadamente los recursos humanos, financieros, tecnológicos y operativos para alcanzar objetivos estratégicos con productividad y sostenibilidad. Dentro del gobierno corporativo, esto requiere estructuras organizacionales claras, controles internos sólidos, auditorías, planificación estratégica y evaluación constante del desempeño empresarial.

Muchas organizaciones implementan políticas de cumplimiento (*compliance*), códigos de ética y sistemas de gestión de riesgos con el propósito de garantizar transparencia y responsabilidad corporativa. Asimismo, las certificaciones internacionales permiten demostrar el compromiso empresarial con estándares de calidad, sostenibilidad, seguridad y responsabilidad social, fortaleciendo la reputación institucional y la competitividad global.

La sostenibilidad empresarial se ha convertido en uno de los pilares más importantes de las organizaciones modernas, debido a que integra el equilibrio entre crecimiento económico, bienestar social y protección ambiental. En la actualidad, inversionistas, consumidores y organismos internacionales exigen a las empresas prácticas responsables relacionadas con reducción de emisiones, igualdad laboral, uso eficiente de recursos y transparencia corporativa. Por ello, muchas compañías adoptan criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*), reportes de sostenibilidad y políticas de responsabilidad social empresarial.

Las empresas que incorporan buenas prácticas de gobierno corporativo suelen presentar mayor estabilidad financiera, mejor reputación y mayores posibilidades de permanencia en mercados nacionales e internacionales.

Las certificaciones, políticas y procesos de empresa sobre el gobierno corporativo han ido sufriendo profundos cambios por efecto de un entorno empresarial cada vez más exigente en términos de transparencia, gestión de riesgos y sostenibilidad. El aspecto inicial

del gobierno corporativo se dedicaba notablemente a la protección de los intereses de los accionistas y a dotar a la organización de mejores mecanismos de control interno. Sin embargo, el gobierno corporativo ha evolucionado, ya no se centra exclusivamente en los intereses de los accionistas, sino que se ha ampliado incorporando principios de responsabilidad social, ética de la empresa y creación de valor para toda la organización, incluyendo todos los grupos de interés.

Dicho cambio ha permitido la adopción de marcos internacionales y certificaciones que dotan a la organización de buenas prácticas, tales como la ISO 9001 sobre gestión de la calidad, la ISO 37001 sobre sistemas de gestión antisoborno, la ISO 37301 sobre sistemas de gestión de cumplimiento normativo, la ISO 31000 sobre gestión de riesgo o la ISO 14001 sobre gestión medioambiental, por citar algunas de ellas. Del mismo modo, muchas organizaciones se ven impulsadas a adoptar políticas internas vinculadas a códigos de ética, prevención de conflictos de interés, protección de datos, transparencia y sostenibilidad

Tabla 17.

Certificaciones, políticas y procesos empresariales relevantes

Elemento	Finalidad	Beneficios para la organización
ISO 9001	Gestión de calidad	Mejora procesos y satisfacción del cliente
ISO 14001	Gestión ambiental	Reduce impacto ambiental
ISO 45001	Seguridad y salud ocupacional	Protege bienestar laboral
Código de ética empresarial	Regular conducta organizacional	Fortalece cultura corporativa
Políticas de compliance	Cumplimiento legal y normativo	Previene sanciones y riesgos legales
Reportes ESG	Evaluar sostenibilidad corporativa	Aumenta confianza de inversionistas
Auditorías internas	Verificar eficiencia y control	Detecta fallas y mejora procesos

Nota: Tabla que muestra a las certificaciones, políticas y procesos empresariales relevantes

En el marco empresarial actual, las certificaciones y políticas no son solamente la condición de medios para cumplir ya que se convierten en la esencia de un sistema de elementos estratégicos para dar ventajas competitivas a las empresas y valor a su reputación; en efecto, los mercados globales, los inversores y los consumidores estiman, cada vez más, a

las organizaciones que son capaces de demostrar que llevan a cabo una gestión íntegra, transparente y alineadas con estándares internacionales.

Por lo que esta situación va en el sentido de reducir la incertidumbre y de otorgarles un mayor nivel de confianza en sus actividades. Asimismo, por el hecho de implementar procesos empresariales claramente determinados hace que las actividades se estandaricen, los recursos se optimicen, la mejora continua se facilite y las decisiones se tomen adecuadamente por la existencia de la información confiable.

Por ello, en las organizaciones más avanzadas el gobierno corporativo se apoya en un sistema de certificaciones, políticas y procesos que no sólo son elementos de garantía del cumplimiento normativo, sino que incluyen innovación, refuerzan la sostenibilidad y preparan a las empresas para afrontar entornos económicos cambiantes, digitalizados y, ahora más que nunca, orientados a la creación de valor constante.

Puntos clave de aprendizaje:

- El gobierno corporativo fortalece la transparencia, sostenibilidad y continuidad de empresas familiares y PYMES mediante estructuras organizacionales, liderazgo estratégico y controles internos eficientes.
- La sucesión familiar, profesionalización administrativa y planificación estratégica son factores clave para garantizar el crecimiento y permanencia empresarial a largo plazo.
- Las buenas prácticas empresariales integran ética, gestión eficiente, responsabilidad social y sostenibilidad como pilares fundamentales de competitividad y reputación organizacional.
- Las tendencias globales impulsan la digitalización, certificaciones internacionales, criterios ESG y modelos de liderazgo participativo para mejorar la gobernanza corporativa.

Preguntas:

1. ¿Por qué es importante el gobierno corporativo en las empresas?
2. ¿Qué papel cumple la transparencia en la gestión empresarial?
3. ¿Qué caracteriza a una empresa familiar?
4. ¿Qué es la sucesión familiar?
5. Mencione un reto común en la sucesión de empresas familiares.
6. ¿Cómo se organiza el gobierno corporativo en las PYMES?
7. ¿Qué papel cumple el liderazgo en las PYMES?
8. ¿Qué son las buenas prácticas empresariales?
9. Mencione un ejemplo de buena práctica relacionada con la ética.

10. ¿Qué se entiende por gestión eficiente en una empresa?
11. ¿Qué diferencia al gobierno corporativo en una PYME frente a una gran empresa?
12. ¿Por qué las empresas familiares requieren mecanismos de gobierno específicos?

Caso Práctico para autoevaluación:

La decisión que puede dividir a la familia

La empresa familiar “Alimentos Andinos S.A.” fue fundada hace 28 años por don Carlos Herrera en la ciudad de Quito. La organización se dedica a la producción y comercialización de snacks saludables y actualmente cuenta con 85 empleados. Durante los últimos años, la empresa ha logrado crecer rápidamente gracias a la confianza de sus clientes y a la calidad de sus productos.

Sin embargo, recientemente surgieron varios conflictos dentro de la organización. Don Carlos desea retirarse y considera que su hijo mayor, Andrés, debe asumir automáticamente la gerencia general por ser parte de la familia y haber trabajado durante algunos años en la empresa. No obstante, otros miembros de la familia consideran que Andrés no posee suficiente experiencia estratégica ni habilidades de liderazgo para dirigir la organización en una etapa de expansión internacional.

Al mismo tiempo, el gerente financiero detectó que ciertas decisiones importantes se están tomando únicamente entre familiares, sin participación del directorio ni presentación de informes claros a los accionistas minoritarios. Esto ha generado preocupación por la falta de transparencia y posibles riesgos para la sostenibilidad del negocio. Además, algunos trabajadores perciben favoritismo hacia familiares en cargos administrativos, afectando el clima laboral. Actualmente, la empresa enfrenta una oportunidad importante: una cadena internacional desea invertir en la organización y expandir la marca hacia otros países de Latinoamérica. Sin embargo, los inversionistas exigen mayor transparencia financiera, procesos formales de gobierno corporativo y un plan claro de sucesión familiar antes de concretar la alianza estratégica.

Aspectos para el análisis crítico

1. Identifique los principales problemas de gobierno corporativo presentes en la empresa.
2. Analice cómo la falta de transparencia puede afectar la confianza de inversionistas y trabajadores.
3. Explique los riesgos que enfrenta la empresa familiar si no existe una adecuada planificación de sucesión.
4. Evalúe si Andrés debiera asumir la gerencia general únicamente por pertenecer a la familia.
5. Proponga herramientas o prácticas de gobierno corporativo que permitan mejorar la toma de decisiones organizacionales.
6. Diseñe dos estrategias que contribuyan a garantizar la continuidad y sostenibilidad del negocio familiar

Capítulo IV. Auditoría, cumplimiento y gestión de riesgos



Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Analizar el papel de la auditoría y del cumplimiento normativo como mecanismos fundamentales para fortalecer el gobierno corporativo, la transparencia y la rendición de cuentas en las organizaciones.
- Evaluar los riesgos corporativos mediante la aplicación de metodologías y marcos de referencia internacionales, con el fin de contribuir a la sostenibilidad y continuidad del negocio.
- Proponer estrategias de control interno y mejora continua que fortalezcan la gestión de riesgos, el cumplimiento regulatorio y la toma de decisiones en el contexto del gobierno corporativo.

En este capítulo, el lector comprenderá cómo la auditoría, el cumplimiento normativo y la gestión integral de riesgos constituyen pilares esenciales para fortalecer el gobierno corporativo y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. A través del estudio de los principios de auditoría, los programas de cumplimiento y los enfoques internacionales como COSO ERM e ISO 31000, desarrollará las competencias necesarias para identificar, evaluar y gestionar riesgos de manera estratégica. Asimismo, aprenderá a interpretar informes de auditoría y proponer acciones de mejora que fortalezcan el control interno, la transparencia, la ética organizacional y la creación de valor, consolidando una visión preventiva e integral frente a los desafíos del entorno empresarial actual.

4.1 Auditoría en el Gobierno Corporativo. Concepto, objetivos y tipos de auditoría (interna, externa y de cumplimiento).

La auditoría constituye uno de los pilares fundamentales del gobierno corporativo, al proporcionar una evaluación independiente y objetiva sobre la eficacia de los procesos de gestión, control interno y administración de riesgos dentro de una organización. Su propósito principal es generar confianza entre los grupos de interés mediante la verificación de que la información financiera y no financiera sea confiable, que las operaciones se desarrollen conforme a la normativa vigente y que los recursos sean administrados de manera eficiente y transparente. En el contexto del gobierno corporativo, la auditoría fortalece los mecanismos de supervisión ejercidos por el directorio y los comités de auditoría, contribuyendo a la rendición de cuentas, la protección de los intereses de los accionistas y la sostenibilidad empresarial (OECD, 2023; IIA, 2024).

Los objetivos de la auditoría comprenden la evaluación de la efectividad del sistema de control interno, la identificación de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la verificación del cumplimiento de las disposiciones legales y regulatorias, así como la emisión de recomendaciones orientadas a la mejora continua. Dependiendo de su alcance y finalidad, la auditoría puede clasificarse en auditoría interna, auditoría externa y auditoría de cumplimiento. La auditoría interna, desarrollada por profesionales de la propia organización, proporciona aseguramiento y asesoría para mejorar la gestión de riesgos y los procesos organizacionales; la auditoría externa, realizada por firmas independientes, emite una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros; mientras que la auditoría de cumplimiento verifica la observancia de leyes, regulaciones, políticas internas y códigos de ética, reduciendo la exposición a riesgos legales y reputacionales (COSO, 2017; Arens, Elder & Beasley, 2022).

Figura 10.

Evolución de la auditoría en el gobierno corporativo



Nota: Figura que muestra la evolución de la auditoría en el gobierno corporativo

La figura 10 muestra una línea de tiempo que hace manifiesta la evolución de los principales hitos internacionales que han ido haciendo que el gobierno corporativo, el control interno y la auditoría sean más intensos en los últimos años. El recorrido empieza con la renovación del *COSO Framework* (2017), ya que es considerado uno de los modelos más influyentes para el diseño y la implementación de los sistemas de control interno, al abordar la gestión del riesgo, la fiabilidad de la información y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Continuando con el tiempo y como siguiente referente, el año 2022 va marcado por la publicación de la 14.^a ed. de *Auditing and Assurance Services*, de *Arens, Elder y Beasley*, que vuelve a confirmar el importante papel de la auditoría como herramienta para evaluar la eficacia de los controles, garantizar la calidad de la información financiera y reforzar la confianza de los diferentes grupos de interés. Los hitos referidos son, por tanto, un conglomerado de referentes que sostienen la evolución de las prácticas de control y supervisión de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

La evolución de este progreso se encuentra recogido por las Directrices de la OCDE (2023) sobre el gobierno corporativo, que tienen como meta la promoción de formas organizacionales más transparentes, responsables y sostenibles, al realizar una adecuada rendición de cuentas, protección de los accionistas y refuerzo de los órganos de dirección.

La actualización de los Estándares del *Institute of Internal Auditors (IIA)* en 2024 surge por los nuevos retos derivados de la transformación digital, la ciberseguridad, la gestión integrada del riesgo o las crecientes exigencias de carácter regulador, y que determinan una redefinición del papel estratégico de la auditoría interna como generador de valor para la organización. A todos ellos podemos añadir que en su conjunto reflejan que el gobierno corporativo ha dado un salto desde una concepción centrada exclusivamente en el control y el cumplimiento hasta la integración en su modelo de gestión, la ética, la innovación, la sostenibilidad y la creación de valor como ejes o pilares fundamentales para llevar a cabo la competitividad y la permanencia de las organizaciones. en un entorno empresarial cada vez más dinámico y globalizado.

Dentro del marco del gobierno corporativo, la auditoría desempeña funciones estratégicas que trascienden la revisión financiera tradicional. Entre ellas destacan el fortalecimiento de la transparencia organizacional, la prevención y detección del fraude, la evaluación de la eficacia de los controles internos, el monitoreo de la gestión de riesgos y el apoyo al directorio en la toma de decisiones informadas.

Asimismo, la auditoría favorece una cultura organizacional basada en la ética, la integridad y la responsabilidad corporativa, aspectos indispensables para mantener la confianza de inversionistas, clientes, organismos reguladores y demás grupos de interés. En consecuencia, una función de auditoría sólida constituye un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad, competitividad y creación de valor de las organizaciones en entornos empresariales cada vez más complejos (OECD, 2023; ISO, 2018).

La auditoría en el gobierno corporativo constituye un mecanismo fundamental para evaluar la eficacia de los procesos de dirección, control y gestión de las organizaciones, garantizando que las operaciones se desarrollen conforme a principios de transparencia, responsabilidad y cumplimiento normativo. Existen diversos tipos de auditoría que contribuyen a fortalecer el sistema de gobierno corporativo desde diferentes perspectivas. La auditoría interna tiene como propósito evaluar de manera independiente los procesos de control interno, gestión de riesgos y cumplimiento de políticas organizacionales, proporcionando recomendaciones para mejorar la eficiencia y apoyar la toma de decisiones estratégicas (Cunningham et al., 2025).

Por su parte, la auditoría externa es realizada por profesionales independientes con el objetivo de emitir una opinión objetiva sobre la razonabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las normas contables y legales, fortaleciendo la confianza de inversionistas, entidades financieras y demás grupos de interés. A estas se suman la auditoría de cumplimiento, enfocada en verificar el apego a leyes, regulaciones y políticas internas, y la auditoría operativa, que analiza la eficiencia, eficacia y economía de los procesos empresariales para identificar oportunidades de mejora.

En el contexto actual, caracterizado por una mayor complejidad empresarial y un incremento de las exigencias regulatorias, estos tipos de auditoría han ampliado su alcance para incorporar aspectos relacionados con la transformación digital, la sostenibilidad, la gestión de riesgos y la ciberseguridad. Cada modalidad aporta información relevante para fortalecer la gobernanza organizacional y promover una cultura basada en la mejora continua y la rendición de cuentas.

Por ejemplo, las auditorías de tecnologías de la información evalúan la seguridad y confiabilidad de los sistemas digitales, mientras que las auditorías ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) verifican el cumplimiento de compromisos relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad social. En conjunto, todas estas auditorías constituyen herramientas complementarias que permiten a los órganos de gobierno supervisar el desempeño organizacional, anticipar riesgos, mejorar la transparencia y generar confianza entre accionistas, colaboradores, clientes, organismos reguladores y demás grupos de interés, consolidando un gobierno corporativo sólido y orientado a la creación de valor sostenible (Malik, Muzaffar, y Haq, 2025).

Tabla 18.

Tipos de auditoría en el gobierno corporativo

Tipo de auditoría	Objetivo principal	Responsable	Contribución al Gobierno Corporativo
Auditoría interna	Evaluar la eficacia del control interno, la gestión de riesgos y los procesos organizacionales.	Unidad de auditoría interna de la organización.	Fortalece el control interno, la gestión de riesgos y la mejora continua.

Auditoría externa	Emitir una opinión independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros.	Firma auditora independiente.	Incrementa la credibilidad, transparencia y confianza de inversionistas y partes interesadas.
Auditoría de cumplimiento	Verificar el cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas y códigos de ética.	Audidores internos, externos o entes reguladores.	Reduce riesgos legales, fortalece la ética corporativa y promueve el cumplimiento normativo.

Nota: Tabla que muestra los tipos de auditoría en el gobierno corporativo

4.2 Funciones de la auditoría en el fortalecimiento del gobierno corporativo y la transparencia organizacional.

La auditoría contribuye a fortalecer el gobierno empresarial mediante el examen objetivo de la eficacia de los controles internos, la gestión de riesgos y el cumplimiento con la normativa institucional. A través de sus revisiones objetivas, el proceso de auditoría proporciona información confiable para el directorio y la alta dirección, con el fin de identificar oportunidades para la mejora continua, optimizar los procesos de control interno y fortalecer la dinámica incorporando el desarrollo de la toma de decisiones estratégicas.

A su vez, la auditoría contribuye a la transparencia organizacional mediante la verificación del cumplimiento de la integridad de la información financiera, operativa y administrativa, además de garantizar el cumplimiento con las disposiciones legales y los principios éticos. Como consecuencia, este tipo de auditoría incrementa la rendición de cuentas, previene el fraude y las irregularidades, y aumenta la confianza existente entre inversionistas, colaboradores, organismos de control y otros grupos de interés respecto a la forma en que es gestionada la organización.

La auditoría en el fortalecimiento del gobierno corporativo y la transparencia organizacional promueve lo siguiente:

Evalúa la eficacia de los controles internos para garantizar una gestión eficiente, transparente y alineada con los objetivos institucionales.

Fortalece la rendición de cuentas mediante la verificación objetiva de procesos, operaciones y cumplimiento de las políticas organizacionales. Identifica riesgos y propone acciones correctivas que contribuyen a mejorar la gobernanza y la toma de decisiones estratégicas.

Promueve el cumplimiento de normas legales, regulatorias y éticas, fortaleciendo la confianza de los grupos de interés. Verifica la confiabilidad de la información financiera y administrativa, favoreciendo la transparencia y la credibilidad institucional.

Previene fraudes, errores e irregularidades mediante evaluaciones independientes y recomendaciones de mejora continua.

Apoya al directorio y a la alta dirección con información objetiva para fortalecer el gobierno corporativo y la supervisión organizacional.

Impulsa una cultura de integridad, responsabilidad y mejora continua, generando mayor confianza entre inversionistas y demás *stakeholders*.

4.3. Cumplimiento Normativo (Compliance). Principios, marco regulatorio y programas de cumplimiento organizacional.

El cumplimiento normativo (Compliance) constituye un sistema integral de políticas, procedimientos y controles que permite a las organizaciones asegurar el cumplimiento de las leyes, regulaciones, normas internas y principios éticos aplicables a sus actividades.

Su propósito principal es prevenir riesgos legales, financieros, operativos y reputacionales que puedan afectar la sostenibilidad institucional. En el contexto del gobierno corporativo, el Compliance fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza de los grupos de interés, promoviendo una cultura organizacional basada en la integridad y el respeto por el marco jurídico vigente (ISO, 2021; COSO, 2017).

Los programas de cumplimiento organizacional se fundamentan en principios como el compromiso de la alta dirección, la identificación y gestión de riesgos, la implementación de controles internos, la capacitación continua, los mecanismos de denuncia, el monitoreo permanente y la mejora continua.

Asimismo, deben alinearse con marcos regulatorios nacionales e internacionales, incluyendo normas relacionadas con la prevención del lavado de activos, protección de datos personales, libre competencia, anticorrupción y responsabilidad social. La adopción de estándares internacionales, como la ISO 37301:2021, proporciona una estructura para diseñar, implementar, evaluar y mejorar sistemas eficaces de gestión del cumplimiento.

La existencia de un modelo de cumplimiento normativo (*Compliance*) se basa en un conjunto de principios y componentes dirigidos a conseguir que las organizaciones actúen en cumplimiento con las disposiciones legales, reglamentarias, éticas y las políticas internas. Los principios más significativos son la integridad, la transparencia, la responsabilidad, la prevención de los riesgos, la rendición de cuentas, así como el compromiso de la alta dirección de vivir y fomentar una cultura de cumplimiento (Adelopo, Cheung, y Zaman, 2025).

Los principales componentes son la identificación y valoración de los riesgos de incumplimiento, la definición de políticas y códigos de conducta, la definición de controles internos, la formación continua del personal, el establecimiento de canales de denuncia, el seguimiento continuo, las auditorías de cumplimiento y la implementación de acciones de corrección. Todo ello ayuda a consolidar el gobierno corporativo, a reducir la exposición a

las sanciones legales y reputacionales, así como a implementar la gestión ética, transparente y sostenible.

Tabla 19.

Principios y componentes del Cumplimiento Normativo (Compliance)

Principio o componente	Descripción	Beneficio organizacional
Compromiso de la alta dirección	Liderazgo y apoyo al programa de cumplimiento.	Fortalece la cultura ética y el gobierno corporativo.
Identificación de riesgos	Evaluación de riesgos legales, operativos y reputacionales.	Reduce la probabilidad de incumplimientos.
Políticas y procedimientos	Establecimiento de normas internas claras.	Estandariza las actuaciones institucionales.
Capacitación y comunicación	Formación permanente del personal.	Incrementa el conocimiento y cumplimiento normativo.
Canal de denuncias	Mecanismo seguro para reportar irregularidades.	Favorece la detección temprana del fraude.
Monitoreo y mejora continua	Evaluación periódica del sistema de Compliance.	Garantiza la eficacia y actualización del programa.

Nota: Tabla que muestra los principios y componentes del Cumplimiento Normativo (*Compliance*).

En la práctica empresarial, muchas son las organizaciones que adoptan programas de Cumplimiento Normativo (*Compliance*) con motivo de las orientaciones de gobernanza empresarial y de gestión del riesgo. En los programas de cumplimiento habitualmente encontramos principios extralegales (por ejemplo, la ética, la integridad, la transparencia y la responsabilidad) al lado de elementos tales como el código de conducta específica, las políticas de cumplimiento, la evaluación de riesgos, la formación de empleados, los canales de denuncia, el seguimiento de la efectividad, la auditoría interna y los mecanismos de mejora.

En determinadas organizaciones los programas de Cumplimiento Normativo (*Compliance*) se encuentran, a su vez, reforzados por una certificación, por la consultoría o la venta de soluciones tecnológicas que permite una monitorización del cumplimiento normativo y la confianza de clientes, inversores, organismos de control y demás grupos de interés.

Figura 11.

Elementos de un programa de Compliance



Nota: Figura que muestra elementos de un programa de *Compliance*. Tomado de: Pirani (2024). Cómo implementar un programa de Gestión de *Compliance*. Escuela de Gestión de Riesgos.

4.4. Código de ética, prevención del fraude y responsabilidad corporativa.

Un componente esencial del *Compliance* es el código de ética, documento que establece los valores, principios y estándares de conducta que orientan el comportamiento de directivos, colaboradores y demás partes interesadas. El código de ética constituye uno de los pilares fundamentales del gobierno corporativo, ya que establece los principios, valores y normas de conducta que orientan el comportamiento de directivos, colaboradores y demás integrantes de la organización.

Más allá de ser un documento normativo, representa un compromiso institucional con la integridad, la transparencia y la responsabilidad en la toma de decisiones. Su adecuada implementación fortalece la cultura organizacional, promueve el cumplimiento de las políticas internas y la normativa vigente, y contribuye a generar confianza entre accionistas, clientes, proveedores, inversionistas y otros grupos de interés. Complementariamente, los programas de prevención del fraude incorporan controles preventivos, detectivos y correctivos para minimizar conductas irregulares, conflictos de interés y actos de corrupción. La responsabilidad corporativa implica que la organización asuma un compromiso con la

legalidad, la ética empresarial, la sostenibilidad y el bienestar de la sociedad, fortaleciendo su reputación y asegurando la creación de valor a largo plazo.

La prevención del fraude y la responsabilidad corporativa complementan este marco de actuación al fomentar mecanismos de control, supervisión y gestión de riesgos que permitan detectar y mitigar conductas irregulares antes de que afecten a la organización. La adopción de canales de denuncia, auditorías independientes, controles internos y programas de cumplimiento fortalece la capacidad institucional para prevenir actos de corrupción y proteger los recursos empresariales. De esta manera, las organizaciones no solo aseguran una gestión más eficiente y transparente, sino que también consolidan una reputación basada en la ética, la rendición de cuentas y el compromiso con el desarrollo sostenible y las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Tabla 20.

Código de ética, prevención del fraude y responsabilidad corporativa

Elemento	Objetivo	Impacto en la organización
Código de ética	Establecer principios y normas de conducta.	Promueve integridad, transparencia y confianza.
Prevención del fraude	Detectar y mitigar actos ilícitos e irregularidades.	Disminuye pérdidas económicas y riesgos reputacionales.
Responsabilidad corporativa	Actuar con ética y compromiso social.	Fortalece la sostenibilidad y la legitimidad institucional.
Controles internos	Supervisar el cumplimiento de procesos y políticas.	Incrementa la eficiencia y la confiabilidad operativa.
Auditoría y supervisión	Verificar la efectividad del programa de <i>Compliance</i> .	Facilita la mejora continua y el cumplimiento regulatorio.

Nota: Tabla que muestra los elementos como la ética para la prevención del fraude y la responsabilidad en el gobierno corporativo.

4.5. Gestión Integral de Riesgos Corporativos. Identificación, evaluación y clasificación de riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento. Modelos y herramientas para la administración de riesgos (COSO ERM e ISO 31000).

La Gestión Integral de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management - ERM) es un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones identifican, evalúan, responden y monitorean los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Su propósito es generar una visión integral de los riesgos, permitiendo a la alta dirección tomar decisiones informadas y equilibrar la creación de valor con la protección de los recursos organizacionales. En el marco del gobierno corporativo, la gestión de riesgos

fortalece la resiliencia empresarial, mejora la toma de decisiones y contribuye a la sostenibilidad institucional en entornos cada vez más dinámicos e inciertos.

La administración de riesgos comprende la identificación, evaluación y clasificación de los eventos que pueden impactar a la organización. Los riesgos estratégicos se relacionan con decisiones de largo plazo, cambios del entorno o pérdida de competitividad; los riesgos operativos derivan de fallas en procesos, personas, tecnología o eventos externos; los riesgos financieros afectan la liquidez, rentabilidad o estabilidad económica; mientras que los riesgos de cumplimiento están asociados al incumplimiento de leyes, regulaciones, políticas internas y normas éticas. La evaluación de estos riesgos considera tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto potencial, permitiendo establecer prioridades y definir estrategias de tratamiento.

Figura 12.

Proceso de administración de riesgos



Nota: Figura que muestra el proceso de administración de riesgos. Tomado de: Ballesteros, L. (2020). Proceso para la administración del riesgo. Control Interno.

El proceso de clasificación de los riesgos corporativos es fundamental para la gobernanza de la empresa, ya que permite identificar, analizar y administrar los acontecimientos que podrían interferir en el alcance de los objetivos estratégicos de la organización. Según las buenas prácticas a nivel internacional, los riesgos corporativos pueden ser divididos en riesgos estratégicos, financieros, operativos, de cumplimiento y reputacionales.

Los riesgos estratégicos están asociados a la toma de decisiones empresariales, cambios en el entorno competitivo o innovación; los financieros abarcan aspectos tales como liquidez, crédito, mercado y fraude; los operativos emergen cuando hay defectos en procesos, individuos, tecnología u acontecimientos externos; los riesgos de cumplimiento incluyen el

incumplimiento de leyes, regulaciones y normativas internas; los riesgos reputacionales, por su parte, se relacionan con daños a la imagen y al crédito de los grupos interesados. Esta subdivisión facilita la planificación de controles internos y mantiene a la junta de directores bien informada sobre el manejo integral del riesgo (ISO, 2023; OCDE, 2023).

En el entorno actual, marcado por la digitalización y la transformación, los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) y los nuevos requerimientos regulatorios, la gestión de riesgos corporativos ha evolucionado hacia una perspectiva integral e preventiva. Los organismos han empezado a adoptar una estrategia basada en riesgos, incorporando riesgos emergentes tan variados como los cibernéticos, tecnológicos, climáticos y de sostenibilidad en sus sistemas de gobierno corporativo y planificación estratégica.

Esto permite detectar posibles amenazas con antelación, fortalecer la resistencia organizativa y facilitar una toma de decisiones más efectiva mediante una inspección constante de los riesgos más significativos para el logro del valor sostenible. Por tanto, la clasificación y administración adecuada de los riesgos adquiere un papel fundamental para alcanzar la transparencia, la estabilidad operativa y la satisfacción de inversores, clientes y otros *stakeholders* (OCDE, 2023; Loor y Peñaloza, 2023).

Tabla 21.

Clasificación de los riesgos corporativos

Tipo de riesgo	Descripción	Ejemplos	Impacto en el gobierno corporativo
Estratégico	Riesgos derivados de decisiones empresariales o cambios en el entorno competitivo que afectan el logro de los objetivos institucionales.	Nuevos competidores, cambios en el mercado, innovación tecnológica, decisiones de expansión fallidas.	Afecta la planificación estratégica, la competitividad y la creación de valor para los accionistas.
Financiero	Riesgos relacionados con la administración de los recursos financieros y la estabilidad económica de la organización.	Falta de liquidez, fluctuaciones cambiarias, incumplimiento de pagos, fraude financiero.	Compromete la sostenibilidad financiera, la rentabilidad y la confianza de inversionistas y acreedores.
Operacional	Riesgos originados por fallas en procesos internos, personas, sistemas o acontecimientos externos.	Errores administrativos, fallas tecnológicas, interrupción de operaciones, desastres naturales.	Reduce la eficiencia operativa y puede afectar la continuidad del negocio.
De cumplimiento (Compliance)	Riesgos derivados del incumplimiento de leyes, regulaciones, normas internas o códigos de ética.	Incumplimiento tributario, sanciones regulatorias, violación de normas laborales o ambientales.	Genera sanciones legales, pérdidas económicas y deterioro de la reputación institucional.
Reputacional	Riesgos que afectan la imagen, credibilidad y confianza de los grupos de interés.	Escándalos de corrupción, mala atención al cliente, información falsa, crisis mediáticas.	Disminuye la confianza de clientes, inversionistas, proveedores y sociedad en general.

Tecnológico y cibernético	Riesgos asociados con el uso de tecnologías digitales, seguridad de la información y continuidad de los sistemas.	Ciberataques, robo de datos, ransomware, fallas en plataformas digitales.	Compromete la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información organizacional.
Ambiental, Social y de Gobernanza (ESG)	Riesgos vinculados con la sostenibilidad, el impacto ambiental, la responsabilidad social y las prácticas de gobernanza.	Contaminación, conflictos laborales, incumplimiento de políticas ESG, impacto climático.	Influye en la sostenibilidad empresarial, el acceso a financiamiento y la reputación corporativa.

Nota: Tabla que presenta la clasificación de los riesgos corporativos.

Entre los principales referentes internacionales para la administración de riesgos destacan COSO ERM (Enterprise Risk Management) e ISO 31000, los cuales proporcionan principios, metodologías y buenas prácticas para integrar la gestión de riesgos en la estrategia y en los procesos organizacionales.

El modelo COSO ERM enfatiza la alineación entre riesgos, estrategia y desempeño, mientras que la ISO 31000:2018 propone un enfoque basado en principios, liderazgo, integración y mejora continua. La implementación de estos modelos permite fortalecer el control interno, optimizar la asignación de recursos, incrementar la capacidad de respuesta ante eventos adversos y generar confianza entre inversionistas, colaboradores y demás grupos de interés.

El COSO *Enterprise Risk Management* (COSO ERM) y la ISO 31000 son dos de los marcos de referencia más utilizados para la gestión de riesgos corporativos, aunque presentan enfoques diferentes. COSO ERM fue desarrollado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* y su versión más reciente, publicada en 2017, integra la gestión de riesgos con la estrategia y el desempeño organizacional mediante cinco componentes: gobierno y cultura, estrategia y establecimiento de objetivos, desempeño, revisión y mejora, e información, comunicación y reporte. Su propósito es fortalecer el control interno, la toma de decisiones y la creación de valor dentro de la organización, siendo ampliamente adoptado en empresas que buscan reforzar su gobierno corporativo.

Por su parte, la ISO 31000, emitida por la *International Organization for Standardization* y actualizada en 2018, constituye una norma internacional aplicable a organizaciones de cualquier tamaño y sector. A diferencia de COSO ERM, no establece un sistema de control interno específico, sino que proporciona principios, un marco de referencia y un proceso sistemático para identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos de manera continua.

Mientras COSO ERM enfatiza la integración del riesgo con la estrategia, el desempeño y la supervisión corporativa, la ISO 31000 se orienta a la mejora continua de la gestión del riesgo, promoviendo una cultura organizacional preventiva y una toma de decisiones fundamentada en el contexto interno y externo de la organización.

Tabla 22.*Comparación entre COSO ERM e ISO 31000*

Aspecto	COSO ERM	ISO 31000
Enfoque	Gestión integrada del riesgo con la estrategia y el desempeño.	Gestión del riesgo basada en principios y mejora continua.
Objetivo principal	Crear, preservar y maximizar el valor organizacional.	Proteger y generar valor mediante una gestión sistemática del riesgo.
Aplicación	Orientado al gobierno corporativo y control interno.	Aplicable a organizaciones de cualquier tamaño y sector.
Componentes	Gobierno, estrategia, desempeño, revisión e información.	Principios, marco de referencia y proceso de gestión del riesgo.
Beneficio	Fortalece la toma de decisiones estratégicas y el control organizacional.	Mejora la resiliencia, la adaptación y la gestión integral de riesgos.

Nota: Tabla que presenta la comparación entre COSO ERM e ISO 31000

4.6. Monitoreo, Control y Mejora Continua. Sistemas de control interno, monitoreo y seguimiento de riesgos. Elaboración de informes de auditoría y planes de mejora para la toma de decisiones.

El monitoreo, control y mejora continua constituyen pilares esenciales del gobierno corporativo, ya que permiten evaluar de forma permanente la eficacia de las políticas, los controles internos y la gestión de riesgos para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El monitoreo implica el seguimiento sistemático del desempeño organizacional mediante indicadores, auditorías y revisiones periódicas, mientras que el control comprende el conjunto de mecanismos destinados a prevenir, detectar y corregir desviaciones que puedan afectar la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad de la organización. Estos procesos fortalecen la capacidad del directorio y de la alta dirección para supervisar la gestión empresarial y garantizar la generación de valor a largo plazo (OCDE, 2023; COSO, 2017).

La mejora continua representa un proceso permanente de evaluación y perfeccionamiento de los sistemas de gobierno corporativo, impulsando la adaptación de la organización frente a los cambios del entorno económico, tecnológico y regulatorio. En este contexto, modelos como COSO ERM e ISO 31000 promueven la revisión periódica de los controles, la evaluación de la eficacia de las respuestas a los riesgos y la implementación de

acciones correctivas y preventivas que incrementen la resiliencia organizacional. Asimismo, la incorporación de indicadores de desempeño (KPI), auditorías internas y externas, evaluaciones independientes y procesos de retroalimentación facilita la optimización de los procesos y fortalece la cultura de gestión basada en riesgos y en la toma de decisiones fundamentadas en evidencia (ISO, 2023; COSO, 2017).

El monitoreo, control y mejora continua constituyen elementos esenciales del sistema de gobierno corporativo y de la gestión integral de riesgos, ya que permiten verificar la eficacia de los controles internos y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. El monitoreo implica la supervisión permanente de los procesos, la evaluación del desempeño de los controles y la detección oportuna de desviaciones, mientras que el control comprende el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos diseñados para proteger los activos, asegurar la confiabilidad de la información y promover el cumplimiento de la normativa vigente. La mejora continua, por su parte, busca optimizar los procesos mediante la implementación de acciones correctivas y preventivas basadas en la evaluación de resultados (Arens, Elder, y Beasley, 2020).

Los sistemas de control interno desempeñan un papel fundamental en la identificación, monitoreo y seguimiento de los riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento. Estos sistemas permiten evaluar la efectividad de las actividades de control, verificar la adecuada gestión de los riesgos y proporcionar información confiable para la toma de decisiones. El monitoreo puede realizarse mediante indicadores de desempeño, auditorías internas, revisiones periódicas, análisis de riesgos y mecanismos de seguimiento que permitan detectar debilidades y fortalecer la capacidad de respuesta de la organización frente a cambios del entorno.

Tabla 23.

Componentes del monitoreo y control interno

Componente	Descripción	Contribución organizacional
Ambiente de control	Establece principios éticos y responsabilidades institucionales.	Fortalece la cultura de control y gobernanza.
Evaluación de riesgos	Identifica y analiza riesgos que afectan los objetivos.	Permite priorizar acciones preventivas.
Actividades de control	Implementa políticas y procedimientos de supervisión.	Reduce errores, fraudes e incumplimientos.
Información y comunicación	Facilita el flujo oportuno de información relevante.	Mejora la coordinación y la toma de decisiones.
Monitoreo continuo	Evalúa periódicamente la eficacia de los controles.	Impulsa la mejora continua del sistema de control interno.

Nota: Tabla que muestra los componentes del monitoreo y control interno.

La elaboración de informes de auditoría constituye una herramienta clave para comunicar de manera objetiva los resultados de las evaluaciones realizadas, incluyendo hallazgos, evidencias, conclusiones y recomendaciones orientadas a la mejora institucional. Estos informes sirven como base para la formulación de planes de mejora, los cuales establecen acciones correctivas, responsables, plazos e indicadores de seguimiento para reducir riesgos y fortalecer el sistema de control interno. La implementación efectiva de estos planes favorece la transparencia, la rendición de cuentas, la eficiencia operativa y una toma de decisiones sustentada en información confiable y oportuna (Sawyer, 2019).

Los datos presentados abarcan los factores esenciales que se deben incluir en los resultados de la auditoría, desde el establecimiento de hallazgos hasta el monitoreo de las acciones implementadas. En primer término, los hallazgos representan las situaciones detectadas durante el proceso. Pueden reflejar la conformidad, las irregularidades, posibilidades de mejora o riesgos potenciales. Los hallazgos deberán ser apoyados por evidencias objetivas y, por lo tanto, deben ser obtenidas mediante papeles, registros, observaciones y otros medios verificados, para garantizar que las conclusiones del auditor resulten imparciales y justas.

Las sugerencias corresponden a propuestas diseñadas para corregir los defectos detectados, estrechar los sistemas de control existentes e incrementar el rendimiento de la empresa. Conforme a las directrices de auditoría, toda sugerencia se debe considerar viable, debidamente priorizada según el riesgo relevante y adecuada al objetivo estratégico de la empresa para proporcionar un beneficio, así como fomentar el progreso constante.

Este aspecto crucial junto con la formación del plan de mejora y el seguimiento de las acciones corregidas son fundamentales para el proceso. El plan de mejora traduce las recomendaciones en actividades prácticas, especificando responsables, recursos, plazos y métricas que ayudan a evaluar el despliegue efectivo. No obstante, el efecto real de una auditoría transcurre desde la publicación del informe y depende del rastreo sistemático del cumplimiento y el rendimiento de las medidas adoptadas.

Este paso de seguimiento se encarga de asegurar que las causas subyacentes de las deficiencias se hayan suprimido, de valorar el éxito de los cambios aplicados y de devolver al sistema de gestión para reforzar la dirección organizacional y la conducción basada en riesgos. Conforme a ello, la auditoría deja de ser una acción contable sin relación con las actividades regulares para volverse en un medio estratégico que impulsa el aprendizaje organizacional, la rendición de cuentas y la excelencia en la actividad cotidiana.

Tabla 24.*Estructura del informe de auditoría y plan de mejora*

Elemento	Contenido principal	Propósito
Hallazgos	Situaciones identificadas durante la auditoría.	Evidenciar fortalezas y debilidades del proceso.
Evidencias	Documentos, registros y pruebas recopiladas.	Sustentar objetivamente las conclusiones.
Recomendaciones	Acciones propuestas para corregir deficiencias.	Mejorar el desempeño y reducir riesgos.
Plan de mejora	Actividades, responsables, plazos e indicadores.	Asegurar la implementación de acciones correctivas.
Seguimiento	Evaluación del cumplimiento del plan de mejora.	Verificar la eficacia de las acciones implementadas.

Nota: Tabla que muestra la estructura del informe de auditoría y plan de mejora.

Puntos clave de aprendizaje:

- El monitoreo y el control interno permiten supervisar continuamente los procesos organizacionales, evaluar la eficacia de los controles y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Los sistemas de control interno facilitan la identificación, evaluación y seguimiento de los riesgos, fortaleciendo la prevención, la gestión eficiente y la transparencia organizacional.
- Los informes de auditoría presentan hallazgos, evidencias, conclusiones y recomendaciones que respaldan una toma de decisiones objetiva y orientada a la mejora institucional.
- Los planes de mejora continua establecen acciones correctivas, responsables, plazos e indicadores para optimizar procesos, reducir riesgos y fortalecer el desempeño organizacional.

Preguntas:

1. ¿Qué es la auditoría en el contexto del gobierno corporativo?
2. Mencione dos objetivos de la auditoría.
3. Nombre un tipo de auditoría.
4. ¿Qué función cumple la auditoría en el fortalecimiento del gobierno corporativo?

5. ¿Qué es el cumplimiento normativo (*compliance*)?
6. Mencione un principio del *compliance*.
7. ¿Qué es un código de ética empresarial?
8. ¿Qué medidas ayudan a prevenir el fraude en una organización?
9. ¿Qué es la gestión integral de riesgos corporativos?
10. Mencione dos etapas del proceso de gestión de riesgos.
11. ¿Qué es el monitoreo y control dentro de una empresa?
12. ¿Qué se entiende por mejora continua en el gobierno corporativo?

Caso Práctico para autoevaluación:

Auditoría para recuperar la confianza en AgroExport S.A.

AgroExport S.A. es una empresa dedicada a la exportación de productos agrícolas que, durante los últimos dos años, ha experimentado un rápido crecimiento. Sin embargo, recientemente comenzaron a surgir problemas que preocuparon al directorio: retrasos en la entrega de pedidos, diferencias entre los inventarios físicos y los registros contables, incremento de los costos operativos y denuncias anónimas sobre posibles conflictos de interés en el área de compras.

Además, un cliente internacional solicitó evidencia del cumplimiento de normas de calidad y transparencia antes de renovar un importante contrato. Al mismo tiempo, los accionistas manifestaron dudas sobre la confiabilidad de los estados financieros y solicitaron una revisión independiente. Ante esta situación, el directorio decidió fortalecer el gobierno corporativo mediante la implementación de un plan integral de auditoría. Se propuso realizar una auditoría interna para evaluar el sistema de control interno y la gestión de riesgos, contratar una auditoría externa para emitir una opinión independiente sobre los estados financieros y ejecutar una auditoría de cumplimiento para verificar el respeto de las leyes, políticas internas y el código de ética. El objetivo era identificar las causas de los problemas, fortalecer la transparencia organizacional y recuperar la confianza de los inversionistas, clientes y demás grupos de interés.

Preguntas de análisis crítico:

1. ¿Cuáles son los principales problemas de gobierno corporativo identificados en el caso y qué riesgos generan para la organización?
2. ¿Qué objetivos debería cumplir cada tipo de auditoría (interna, externa y de cumplimiento) para atender la problemática presentada? Justifique su respuesta.
3. ¿De qué manera la auditoría contribuye al fortalecimiento del gobierno corporativo, la transparencia y la rendición de cuentas en AgroExport S.A.?

4. ¿Qué consecuencias podrían enfrentar la empresa y sus grupos de interés si el directorio decide no realizar las auditorías propuestas?

Pregunta de pensamiento innovador:

5. Diseñe tres acciones innovadoras que incorporen herramientas digitales o tecnologías emergentes para fortalecer la auditoría y mejorar la transparencia organizacional.

Capítulo V. Evaluación del Gobierno Corporativo



Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Comprender los fundamentos, principios, criterios y modelos de evaluación del Gobierno Corporativo, reconociendo su importancia para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad organizacional.
- Analizar el desempeño de los órganos de gobierno mediante la aplicación de indicadores, metodologías y herramientas de evaluación que permitan valorar la eficacia de la gestión y el cumplimiento de sus funciones estratégicas.
- Diseñar propuestas de mejora sustentadas en auditorías, autoevaluaciones, buenas prácticas y estudios de casos, con el propósito de fortalecer los sistemas de Gobierno Corporativo en organizaciones públicas y privadas.

En este capítulo, el lector explorará los mecanismos que permiten evaluar la eficacia del gobierno corporativo como un elemento estratégico para la sostenibilidad y la creación de valor en las organizaciones. A través del estudio de principios, indicadores, metodologías y modelos de evaluación, comprenderá cómo medir el desempeño del directorio, la alta dirección y los comités especializados desde una perspectiva de buenas prácticas internacionales. Asimismo, desarrollará la capacidad de analizar auditorías, autoevaluaciones y casos reales para diseñar propuestas de mejora orientadas a fortalecer la transparencia, la responsabilidad, la equidad y la rendición de cuentas, consolidando una cultura de gobernanza capaz de responder a los desafíos del entorno empresarial contemporáneo.

5.1 Fundamentos de la evaluación del Gobierno Corporativo. Concepto, objetivos e importancia de la evaluación del Gobierno Corporativo. Principios, criterios y dimensiones para evaluar la gobernanza organizacional.

La evaluación del Gobierno Corporativo constituye un proceso sistemático mediante el cual se analiza el grado de cumplimiento de las prácticas, políticas, estructuras y mecanismos de gobernanza implementados por una organización. Su propósito es determinar si el sistema de dirección y control favorece la transparencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad, la equidad y la sostenibilidad institucional.

Esta evaluación permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión organizacional, contribuyendo al fortalecimiento de la confianza de los grupos de interés y al cumplimiento de los objetivos estratégicos. En un entorno empresarial caracterizado por una creciente exigencia regulatoria y competitiva, la evaluación del Gobierno Corporativo se ha convertido en un instrumento indispensable para garantizar una administración eficiente y ética.

Como asevera Mallin (2022) los objetivos de la evaluación del Gobierno Corporativo persiguen la verificación del funcionamiento efectivo de los órganos de dirección, el adecuado control y gestión del riesgo, el cumplimiento de la regulación aplicable y la protección de los intereses de los accionistas y los demás grupos asociados a la empresa. Busca la mejora continua de las prácticas de gobernanza a partir de la identificación de brechas respecto a los estándares de referencia nacionales e internacionales. Con un enfoque estratégico, la evaluación del Gobierno Corporativo mejora las capacidades de las organizaciones para la toma de decisiones en el momento oportuno, se facilita la mejora de la calidad de la información a divulgar y se promueve el desarrollo de una cultura organizativa basada en la integridad, la responsabilidad y la creación de valor sostenible.

Los objetivos de la evaluación del Gobierno Corporativo están orientados a verificar el funcionamiento efectivo de los órganos de dirección, la adecuada gestión de riesgos, el cumplimiento del marco normativo y la protección de los intereses de los accionistas y demás *stakeholders*. Asimismo, busca promover la mejora continua de las prácticas de gobernanza mediante la identificación de brechas respecto a estándares nacionales e internacionales. Desde una perspectiva estratégica, la evaluación fortalece la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones oportunas, mejorar la calidad de la información divulgada y consolidar

una cultura organizacional basada en la integridad, la responsabilidad y la creación de valor sostenible (Aguilera et al., 2015)

Desde el punto de vista académico, la evaluación de la gobernanza incorpora enfoques procedentes de la teoría de la agencia, de la teoría de los *stakeholders* y de la teoría de la dependencia de recursos, que indican que una buena gobernanza disminuye los conflictos de interés, refuerza la vigilancia estratégica y aumenta el rendimiento de la organización; diversos estudios empíricos han dado soporte a la idea de que las organizaciones dotadas de mejores prácticas de gobierno corporativo disfrutan de mayores niveles de transparencia, sufren menos riesgos de comportamiento oportunista y muestran un rendimiento financiero más estable a más largo plazo (Claessens y Yurtoglu, 2013).

Por lo tanto, la evaluación del gobierno corporativo debe entenderse como un proceso continuo de medición y mejora, sustentado en indicadores objetivos, auditorías, autoevaluaciones del consejo de administración y medios de seguimiento, los cuales permiten garantizar el cumplimiento de los principios de integridad, rendición de cuentas, equidad y sostenibilidad, pilares clave para la mejora de la competitividad y de la legitimidad institucional en un entorno empresarial cada vez más complejo.

Tabla 25.

Concepto, objetivos e importancia de la evaluación del Gobierno Corporativo

Elemento	Descripción	Beneficio para la organización
Concepto	Proceso sistemático para analizar la eficacia de las estructuras, políticas y prácticas de Gobierno Corporativo.	Permite conocer el nivel de madurez de la gobernanza organizacional.
	Verificar el cumplimiento de principios y normas de Gobierno Corporativo.	Reduce riesgos legales y reputacionales.
Objetivos	Evaluar la eficacia del directorio y de la alta dirección.	Mejora la toma de decisiones estratégicas.
	Identificar oportunidades de mejora en los procesos de gobernanza.	Favorece la mejora continua y la sostenibilidad.
Importancia	Incrementa la transparencia, la confianza y la credibilidad institucional frente a los grupos de interés.	Fortalece la competitividad y el acceso a financiamiento e inversión.

Nota: Tabla que muestra el concepto, los objetivos y la importancia de la evaluación del gobierno corporativo.

La evaluación de la gobernanza organizacional se fundamenta en principios como la transparencia, la equidad, la responsabilidad, la rendición de cuentas y la participación de los grupos de interés. Estos principios se traducen en criterios e indicadores que permiten medir dimensiones relacionadas con la estructura del directorio, la independencia de sus miembros, la gestión de riesgos, el control interno, la ética corporativa, la sostenibilidad y la comunicación institucional.

La aplicación de modelos de evaluación facilita la comparación del desempeño organizacional con buenas prácticas internacionales, permitiendo fortalecer la competitividad, incrementar la confianza de inversionistas y mejorar la sostenibilidad económica, social y ambiental de la organización.

El proceso de evaluación de la gobernanza dentro de la organización está construido en base a un grupo de principios que orientan el comportamiento de las organizaciones hacia una gestión ética, transparente y responsable. Dentro de los principios más reconocidos, encontramos: la transparencia, la rendición de cuentas, la justicia o equidad, la responsabilidad corporativa y el cumplimiento de la norma y legislación.

Estos principios, así como su aplicación por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y normas como ISO 37000:2021, constituyen la base para la evaluación de la estructura de gobierno en cuanto a su facilitación del progreso del valor sostenible y como la protección de los intereses de los grupos de interés. En esta evaluación, no sólo se verifica el cumplimiento de la regulación de la norma; sino la forma como la organización se encuentra dispuesta a investigar y adoptar decisiones estratégicas, gestionar riesgos y hacer crecer la confianza de los inversionistas, de las personas que colaboran y de la sociedad (OECD 2023; ISO 2021; Tricker 2019).

Desde un prisma metodológico, la evaluación de la gobernanza organizacional tiene en cuenta criterios o dimensiones que permiten establecer qué tan efectivo es el sistema de gobierno corporativo. De entre los más utilizados destacan la eficacia del directorio, la independencia de sus miembros, la gestión integral de riesgos, el control interno, la sostenibilidad, la ética profesional, la participación de los grupos de interés y la transparencia en la divulgación de la información.

Estas dimensiones son analizadas a través de indicadores cualitativos y cuantitativos que muestran el grado de madurez de la gobernanza y su impacto en el desempeño organizacional. La literatura especializada sostiene que las organizaciones con mayores niveles de gobernanza son más resilientes, tienen un mejor desempeño financiero y obtienen mayores capacidades para desarrollar respuestas ante entornos inciertos, consolidando así ventajas competitivas sostenibles y aumentando la legitimidad institucional (Solomon, 2020).

Tabla 26.

Principios, criterios y dimensiones para evaluar la gobernanza organizacional

Principio	Criterios de evaluación	Dimensión evaluada	Indicadores de referencia
-----------	-------------------------	--------------------	---------------------------

Transparencia	Calidad y oportunidad de la información divulgada.	Divulgación de información.	Informes financieros, reportes de sostenibilidad y comunicación corporativa.
Rendición de cuentas	Responsabilidad de directivos y órganos de gobierno frente a los stakeholders.	Responsabilidad institucional.	Informes de gestión, auditorías y seguimiento de resultados.
Equidad	Protección de los derechos de accionistas y demás grupos de interés.	Relación con stakeholders.	Igualdad de trato, políticas de participación y mecanismos de reclamación.
Responsabilidad	Cumplimiento ético, legal y social de la organización.	Gestión ética y cumplimiento normativo.	Código de ética, programas de cumplimiento y control interno.
Gestión estratégica	Alineación entre la gobernanza y la estrategia institucional.	Dirección y liderazgo organizacional.	Plan estratégico, gestión de riesgos y desempeño del directorio.
Sostenibilidad	Integración de criterios económicos, sociales y ambientales en la gestión.	Creación de valor sostenible.	Indicadores ESG, responsabilidad social y desempeño ambiental.

Nota: Tabla que presenta los principios, criterios y dimensiones para evaluar la gobernanza organizacional

5.2 Modelos e indicadores de evaluación. Indicadores de desempeño del Gobierno Corporativo: transparencia, rendición de cuentas, equidad y responsabilidad. Modelos y metodologías de evaluación del Gobierno Corporativo en organizaciones.

La evaluación del Gobierno Corporativo requiere la aplicación de modelos y metodologías que permitan medir objetivamente la calidad de las prácticas de gobernanza implementadas en una organización. Estos modelos proporcionan criterios e indicadores que facilitan el análisis de la estructura organizacional, el funcionamiento del directorio, la eficacia de los mecanismos de control interno, la gestión de riesgos, el cumplimiento normativo y la relación con los grupos de interés.

Su aplicación permite determinar el nivel de madurez de la gobernanza corporativa, identificar fortalezas y debilidades, y diseñar planes de mejora orientados a incrementar la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad institucional. En la actualidad, la evaluación del Gobierno Corporativo constituye una herramienta estratégica para fortalecer la competitividad y generar confianza entre inversionistas, clientes, colaboradores y organismos reguladores.

Los indicadores de desempeño del Gobierno Corporativo permiten evaluar el grado de cumplimiento de los principios fundamentales que sustentan una adecuada gobernanza. Entre los indicadores más relevantes destacan la transparencia, que mide la calidad, oportunidad y accesibilidad de la información divulgada; la rendición de cuentas, que evalúa la responsabilidad de los órganos de dirección respecto de sus decisiones y resultados; la equidad, que analiza el trato justo hacia accionistas y demás grupos de interés; y la responsabilidad, que valora el cumplimiento de obligaciones legales, éticas y sociales. Estos indicadores pueden expresarse mediante métricas cuantitativas y cualitativas, facilitando la comparación del desempeño organizacional con estándares nacionales e internacionales y promoviendo procesos de mejora continua (Aguilera, Judge, y Terjesen, 2021).

Figura 13.

Indicadores de desempeño del Gobierno Corporativo

	 Definición	 Aspectos evaluados	 Ejemplos de evidencia
Transparencia	Nivel de apertura y calidad de la información proporcionada a los grupos de interés.	Divulgación de información financiera, estratégica y de sostenibilidad.	Informes financieros, reportes de sostenibilidad, página web corporativa.
Rendición de cuentas	Responsabilidad de los órganos de gobierno por las decisiones adoptadas y sus resultados.	Supervisión del directorio, informes de gestión y cumplimiento de objetivos.	Actas del directorio, auditorías, informes de gestión.
Equidad	Garantiza el trato justo e igualitario a accionistas y stakeholders.	Protección de derechos, acceso a información y mecanismos de participación.	Políticas de gobierno, reglamentos internos, atención a stakeholders.
Responsabilidad	Cumplimiento de obligaciones legales, éticas, sociales y ambientales.	Ética corporativa, cumplimiento normativo y sostenibilidad.	Código de ética, programas de cumplimiento, informes ESG.

Nota: Figura que muestra los indicadores de desempeño del Gobierno Corporativo

Entre las metodologías más utilizadas para evaluar el Gobierno Corporativo se encuentran los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el marco COSO para control interno y gestión de riesgos, la Norma ISO 37000 sobre Gobernanza de las Organizaciones, así como modelos de autoevaluación institucional y metodologías desarrolladas por organismos reguladores y bolsas de valores (International Organization for Standardization, 2021).

Estas herramientas permiten realizar evaluaciones integrales mediante listas de verificación, matrices de cumplimiento, indicadores de desempeño, auditorías de gobernanza y análisis comparativos (*benchmarking*). La combinación de estos enfoques contribuye a fortalecer la toma de decisiones estratégicas, mejorar la confianza de los *stakeholders* y consolidar una cultura organizacional basada en la ética, la transparencia y la creación de valor sostenible.

Tabla 27.

Modelos y metodologías para la evaluación del Gobierno Corporativo

Modelo o metodología	Objetivo principal	Componentes evaluados	Aplicación práctica
Principios de la OCDE	Promover buenas prácticas internacionales de Gobierno Corporativo.	Derechos de accionistas, transparencia, directorio, divulgación de información y <i>stakeholders</i> .	Empresas públicas, privadas, mercados financieros y organismos reguladores.
COSO (Control Interno y Gestión de Riesgos)	Evaluar la eficacia del control interno y la gestión integral de riesgos.	Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y monitoreo.	Organizaciones públicas y privadas de cualquier tamaño.
ISO 37000: Gobernanza de las Organizaciones	Establecer principios para una gobernanza eficaz, ética y sostenible.	Liderazgo, propósito, estrategia, supervisión, responsabilidad y creación de valor.	Empresas, instituciones públicas, organizaciones sin fines de lucro y entidades internacionales.
Autoevaluación del Directorio	Medir el desempeño de los órganos de gobierno.	Liderazgo, independencia, toma de decisiones, competencias y funcionamiento del directorio.	Procesos periódicos de mejora continua y fortalecimiento institucional.
Benchmarking de Gobierno Corporativo	Comparar las prácticas organizacionales con referentes nacionales e internacionales.	Indicadores de desempeño, políticas, procesos y resultados de gobernanza.	Identificación de brechas y adopción de mejores prácticas.

Nota: Tabla que presenta los modelos y metodologías para la evaluación del Gobierno Corporativo

5.3 Evaluación del desempeño de los órganos de gobierno. Evaluación del directorio, alta dirección y comités. especializados. Análisis de la toma de decisiones, liderazgo y cumplimiento de funciones estratégicas.

La evaluación del desempeño de los órganos de gobierno constituye un proceso sistemático orientado a medir la eficacia, eficiencia y contribución del directorio, la alta

dirección y los comités especializados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Este proceso permite verificar si las funciones de supervisión, dirección y control se ejecutan conforme a los principios del Gobierno Corporativo y a las mejores prácticas internacionales.

La evaluación no solo considera el cumplimiento de responsabilidades legales y estatutarias, sino también la calidad de las decisiones adoptadas, la independencia de criterio, la capacidad de liderazgo y la generación de valor para los diferentes grupos de interés. En consecuencia, representa una herramienta esencial para fortalecer la gobernanza, mejorar la transparencia y promover una gestión organizacional responsable y sostenible.

Tabla 28.

Evaluación del desempeño de los órganos de gobierno

Órgano de gobierno	Principales funciones	Aspectos evaluados	Indicadores de desempeño
Directorio	Definir la estrategia, supervisar la gestión y proteger los intereses de los stakeholders.	Liderazgo estratégico, independencia, supervisión y calidad de las decisiones.	Cumplimiento del plan estratégico, asistencia a reuniones, efectividad de decisiones y seguimiento de acuerdos.
Alta dirección	Ejecutar la estrategia institucional y administrar los recursos organizacionales.	Gestión operativa, liderazgo, eficiencia y cumplimiento de objetivos.	Indicadores de desempeño (KPI), gestión de riesgos, productividad y cumplimiento presupuestario.
Comité de Auditoría	Supervisar la información financiera, auditorías y controles internos.	Independencia, eficacia del control interno y seguimiento de recomendaciones.	Número de observaciones corregidas, informes emitidos y cumplimiento del plan de auditoría.
Comité de Riesgos	Identificar, evaluar y supervisar los riesgos corporativos.	Gestión integral de riesgos y controles preventivos.	Riesgos mitigados, actualización del mapa de riesgos y cumplimiento de políticas.
Comités especializados	Apoyar técnicamente al directorio en materias específicas (ética, sostenibilidad, remuneraciones, nominaciones, entre otros).	Calidad de los análisis, recomendaciones y cumplimiento del plan de trabajo.	Implementación de recomendaciones, participación de miembros y resultados obtenidos.

Nota: Tabla que presenta la evaluación del desempeño de los órganos de gobierno

El estudio del proceso de toma de decisiones, el liderazgo y la práctica de las funciones estratégicas representa un aspecto fundamental en la evaluación de la gobernanza organizacional, porque permite tener en cuenta la capacidad de los órganos correspondientes a la gobernanza para orientar el sentido de la institución y generar valor sostenible. La toma de decisiones es eficaz cuando está basada en información de calidad, criterios éticos, análisis de riesgos y una visión a largo plazo, mientras que el liderazgo del órgano de la gobernanza debe fomentar una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en todos los niveles de la organización. Así, la gobernanza no se limita a la práctica del control, sino que abarca la definición de estrategias, el control de la alta dirección o el establecimiento de mecanismos que aseguren que se cumplen los objetivos establecidos de la organización y se protegen los intereses de las partes interesadas.

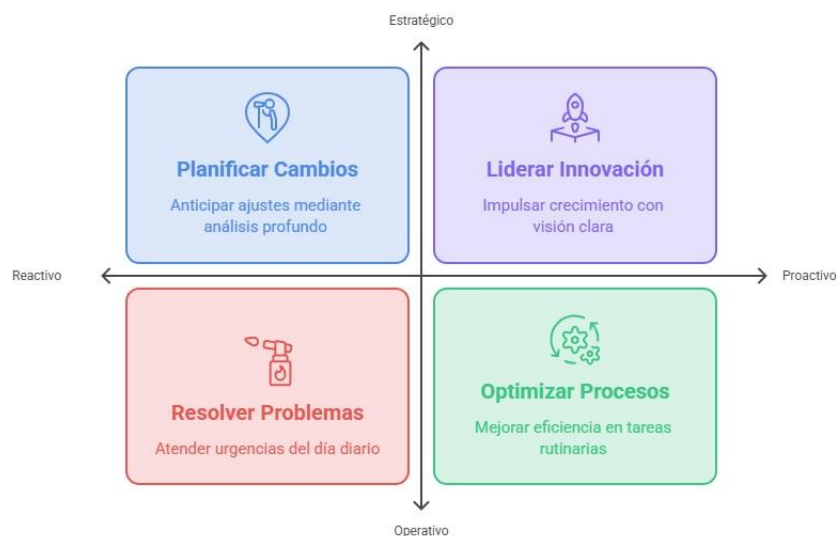
El análisis de la toma de decisiones, el liderazgo y el cumplimiento de funciones estratégicas permite determinar la capacidad de los órganos de gobierno para responder a los desafíos del entorno, gestionar riesgos y asegurar la sostenibilidad institucional. Para ello, se utilizan indicadores cualitativos y cuantitativos relacionados con la calidad de las decisiones, el nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos, la efectividad del liderazgo, la coordinación entre el directorio y la alta dirección, la transparencia en la gestión y la implementación de mecanismos de seguimiento y control.

El desempeño de los órganos de gobierno se debe ver cómo su capacidad para prever cambios en el entorno, gestionar los riesgos emergentes y fomentar la resiliencia organizacional frente a los escenarios inciertos. Una efectiva ejecución de las funciones estratégicas como la formulación de políticas, el control del sistema de control interno, el control del desempeño, la gestión de los riesgos o la promoción de la sostenibilidad es un signo de la madurez y de la contribución que el gobierno hace de la organización a su continuidad.

Varios estudios coinciden en que las organizaciones que cuentan con órganos de gobierno que ejercen el liderazgo estratégico y con procesos eficaces de evaluación y rendición de cuentas demuestran una mayor adaptabilidad, mejor comportamiento organizacional y una creación de un valor más sostenible para los grupos de interés. Los resultados de estas evaluaciones constituyen una base para el diseño de planes de mejora continua, el fortalecimiento de las competencias directivas y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la excelencia, la innovación y la responsabilidad corporativa.

Figura 14.

Criterios para evaluar estrategias de liderazgo



Nota: Figura que muestra los criterios para evaluar estrategias de liderazgo

La tabla 29 muestra un modelo de evaluación de la gobernanza organizativa basado en cinco dimensiones básicas: toma de decisiones, liderazgo, seguimiento de las funciones estratégicas, supervisión y control, y coordinación institucional. Cada dimensión contiene varios criterios de análisis que permiten valorar la calidad de los procesos de gobierno, los indicios objetivos con los que se puede fundamentar la evaluación y los impactos esperados de una buena gestión. En su conjunto, el conjunto brinda una metodología estructurada para determinar si los órganos de gobierno asumen adecuadamente sus funciones estratégicas, promueven una gestión basada en la evidencia y mantienen una adecuada orientación hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales (Zattoni, Aguilera, y Judge, 2020).

De otro lado, la tabla muestra que una evaluación integral de la gobernanza no podía limitarse de forma exclusiva a la evaluación del cumplimiento normativo, sino que tenía que atender a los resultados que generan las prácticas de la dirección y el control en la organización (Almasria, 2023). Utilizar indicadores como las actas de las reuniones, los informes de gestión, las auditorías, las evaluaciones de desempeño o las matrices de seguimiento permitía evidenciar el correcto funcionamiento de los mecanismos de gobierno y comprobar su contribución a la reducción de riesgos, el fortalecimiento del control interno.

Tabla 29.

Criterios para evaluar la toma de decisiones, liderazgo y funciones estratégicas

Dimensión de evaluación	Criterios de análisis	Evidencias o indicadores	Impacto esperado
Toma de decisiones	Oportunidad, objetividad, fundamentación técnica y gestión del riesgo.	Actas de reuniones, decisiones implementadas, análisis de escenarios.	Decisiones oportunas, reducción de riesgos y mayor eficiencia organizacional.
Liderazgo	Capacidad para orientar, motivar y coordinar el logro de objetivos estratégicos.	Evaluaciones de desempeño, clima organizacional y cumplimiento de metas.	Mayor compromiso institucional y mejor desempeño organizacional.
Cumplimiento de funciones estratégicas	Ejecución de responsabilidades establecidas en estatutos y reglamentos.	Informes de gestión, indicadores estratégicos y auditorías.	Alineación entre gobernanza y estrategia institucional.
Supervisión y control	Seguimiento de políticas, riesgos y resultados organizacionales.	Informes de auditoría, controles internos y matrices de seguimiento.	Fortalecimiento del control interno y mejora continua.
Coordinación institucional	Relación efectiva entre directorio, alta dirección y comités especializados.	Planes de acción conjuntos, reuniones de coordinación y cumplimiento de acuerdos.	Mayor integración, eficiencia y gobernanza colaborativa.

Nota: Tabla que muestra los criterios para evaluar la toma de decisiones, liderazgo y funciones estratégicas.

5.4. Herramientas para la evaluación y mejora continua. Auditorías de Gobierno Corporativo, autoevaluaciones y evaluaciones externas. Elaboración de planes de mejora y seguimiento de recomendaciones.

El uso de herramientas para la evaluación de la gobernanza corporativa se ha visto en el tiempo manifestado con el paso de estrategias centradas en el cumplimiento de la normativa que la regula, hasta modelos integrales que se ocupan desde la efectividad de la dirección del directorio que sea, de la transparencia, de la gestión de riesgos y del desempeño de los mecanismos de control. Hoy puede decirse que las empresas utilizan herramientas como los indicadores de gobernanza (Almasria, 2022), las evaluaciones del desempeño del directorio, las auditorías internas, los comités especializados, las matrices de cumplimiento,

los cuales permiten manifestarse tanto con las fortalezas como las oportunidades de mejora de la propia estructura de gobierno, que operan como buenas prácticas pues presentan un mecanismo para medir la calidad de la gobernanza y permitir el ejercicio de rendición de cuentas frente a los grupos de interés (Cunningham et al., 2023).

Como aseveran Di Vito y Trottier (2022) las nuevas tendencias del momento enfatizan la necesidad de intercalar las valoraciones periódicas mediante la fijación de indicadores cuantitativos y cualitativos que den cuenta de la efectividad del directorio para la supervisión de la estrategia, para la gestión del riesgo, para la ética corporativa y para la sostenibilidad. Los índices de gobierno corporativo y la evaluación de personas independientes refuerzan los procesos de mejora continua, aumentan la confianza de los inversores y reguladores, y propician el refuerzo de la competitividad y la resiliencia organizacional.

La mejora continua del Gobierno Corporativo depende de la aplicación de herramientas que permitan evaluar periódicamente la eficacia de las estructuras de gobernanza, identificar oportunidades de fortalecimiento y asegurar el cumplimiento de las mejores prácticas nacionales e internacionales. Entre las herramientas más utilizadas se encuentran las auditorías de Gobierno Corporativo, las autoevaluaciones y las evaluaciones externas. Las auditorías examinan la eficacia de los mecanismos de control, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo; las autoevaluaciones permiten que el directorio y los comités analicen objetivamente su propio desempeño e identifiquen áreas de mejora; mientras que las evaluaciones externas, realizadas por consultores u organismos especializados, aportan independencia, objetividad y comparación con estándares internacionales.

Tabla 30.

Herramientas para la evaluación del Gobierno Corporativo

Herramienta	Objetivo	Características principales	Beneficios
Auditoría de Gobierno Corporativo	Verificar la eficacia del sistema de gobernanza y el cumplimiento de políticas y normas.	Evaluación independiente, revisión documental, entrevistas y análisis de controles.	Fortalece el control interno, reduce riesgos y mejora la transparencia.
Autoevaluación del Directorio	Analizar el desempeño de los órganos de gobierno desde una perspectiva interna.	Cuestionarios, matrices de evaluación e indicadores de desempeño.	Identifica fortalezas y oportunidades de mejora, promoviendo la autorregulación.
Evaluación externa	Obtener una valoración objetiva de las prácticas de gobernanza.	Realizada por consultores, firmas especializadas o entidades reguladoras.	Aporta imparcialidad, credibilidad y comparación con estándares internacionales.

Benchmarking de gobernanza	Comparar el desempeño institucional con organizaciones líderes.	Análisis comparativo de indicadores y buenas prácticas.	Facilita la adopción de estrategias exitosas y mejora la competitividad.
Matrices de indicadores	Medir el cumplimiento de objetivos de gobernanza mediante indicadores cuantitativos y cualitativos.	Seguimiento sistemático de resultados y tendencias.	Favorece la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora continua.

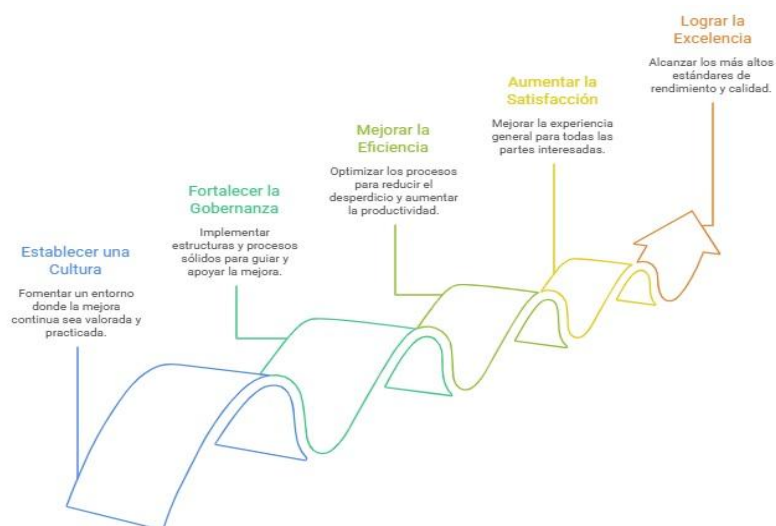
Nota: Tabla que muestra las herramientas para la evaluación del Gobierno Corporativo.

La combinación de estos mecanismos proporciona una visión integral del estado de la gobernanza organizacional y facilita la adopción de decisiones orientadas al fortalecimiento institucional. Los resultados obtenidos mediante estas evaluaciones deben traducirse en planes de mejora que incluyan objetivos específicos, acciones correctivas, responsables, recursos, indicadores de desempeño y plazos de ejecución.

El seguimiento continuo de las recomendaciones constituye una etapa esencial para verificar el grado de cumplimiento de las acciones propuestas y medir su impacto sobre la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad de la organización. Para ello, es recomendable establecer indicadores de avance, realizar revisiones periódicas y presentar informes al directorio, permitiendo una retroalimentación permanente que consolide una cultura de aprendizaje organizacional, innovación y mejora continua en el Gobierno Corporativo. La figura 15 muestra las etapas de la mejora continua en el gobierno corporativo.

Figura 15.

Etapas de la mejora continua en el gobierno corporativo



Nota: Figura que muestra las etapas de la mejora continua en el gobierno corporativo

La creación de planes de mejora consiste en el proceso de planificación estratégica posterior a la evaluación del gobierno corporativo, que permite la conversión de las

conclusiones halladas en acciones concretas que persiguen el objetivo de mejorar los órganos de gobierno, mejorar sus procesos de supervisión y reducir las brechas encontradas (Aluchna y Kuszewski, 2022). Un plan de mejora contiene objetivos, responsables, recursos, indicadores de ejecución y plazos, haciendo hincapié en aquellas acciones que tengan una mayor incidencia sobre la transparencia, la gestión del riesgo o el cumplimiento de la estrategia de la institución. De este modo, se logra que las recomendaciones extraídas de auditorías, evaluaciones del directorio o revisiones de la Gobernanza se traduzcan en acciones que pueden ser medidas y que se adaptan a la creación de valor de la organización (APRA, 2025).

El seguimiento a las recomendaciones constituye una parte esencial para la correcta implementación de los planes de mejora, ya que permite evidenciar el grado en el cual han llegado a implementarse las acciones correctivas, verificar el impacto de la acción correctiva y realizar los ajustes que fuesen necesarios si las condiciones de la organización o del entorno lo requieren (Paruchuri et al., 2024).

Las organizaciones utilizan indicadores de cumplimiento, informes periódicos de avance, revisiones del comité de auditoría y mecanismos de seguimiento continuo los cuales permiten fortalecer la rendición de cuentas y la mejora continua (Financial Services Agency of Japan, 2024). La evidencia reciente incide en que un correcto seguimiento sistemático beneficia a las organizaciones en cuanto a una mejor gobernanza y respalda la capacidad de respuesta por parte del directorio ante nuevos riesgos y genera una cultura organizacional de responsabilidad y aprendizaje institucional.

Tabla 31.

Elaboración de planes de mejora y seguimiento de recomendaciones

Etapa	Actividades principales	Responsable	Resultado esperado
Diagnóstico	Analizar los resultados de auditorías, autoevaluaciones y evaluaciones externas.	Directorio, comité de auditoría y alta dirección.	Identificación de fortalezas, debilidades y riesgos.
Diseño del plan de mejora	Definir objetivos, acciones, responsables, recursos, cronograma e indicadores.	Alta dirección y responsables de cada proceso.	Plan estructurado para corregir brechas de gobernanza.
Implementación	Ejecutar las acciones de mejora aprobadas por el directorio.	Responsables de las áreas involucradas.	Fortalecimiento de procesos y prácticas de Gobierno Corporativo.
Seguimiento y monitoreo	Evaluar periódicamente el avance mediante indicadores e informes de cumplimiento.	Comité de auditoría y directorio.	Control del progreso y detección oportuna de desviaciones.

Retroalimentación y mejora continua	Actualizar políticas, procedimientos y planes con base en los resultados obtenidos.	Directorio, alta dirección y comités especializados.	Consolidación de una cultura de mejora continua y fortalecimiento de la gobernanza.
--	---	--	---

Nota: Tabla que muestra la elaboración de planes de mejora y seguimiento de recomendaciones

5.5 Buenas prácticas y casos aplicados de evaluación. Estudio de casos nacionales e internacionales sobre evaluación del Gobierno Corporativo. Diseño de propuestas para fortalecer el Gobierno Corporativo mediante la implementación de buenas prácticas.

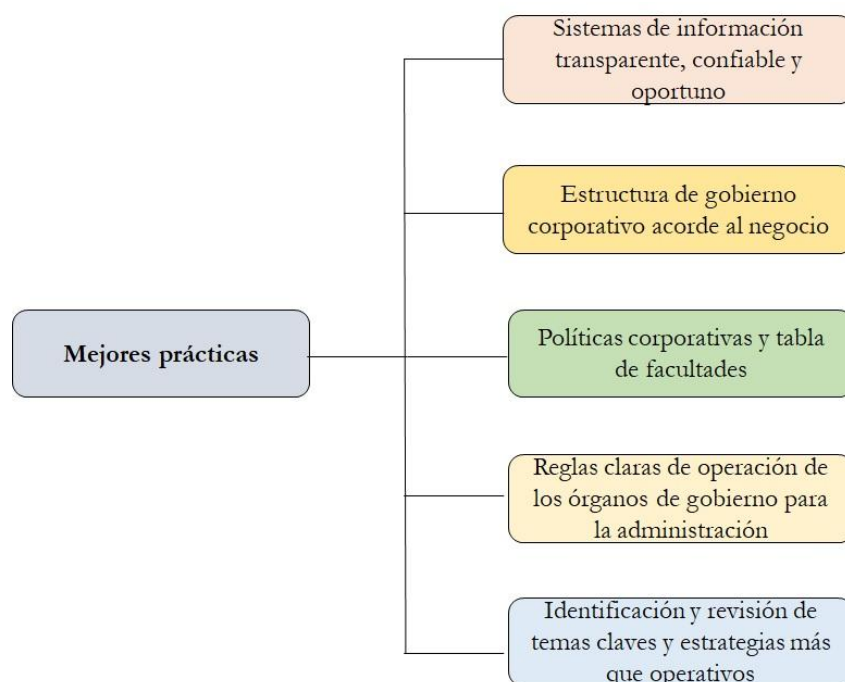
La evaluación del Gobierno Corporativo constituye un mecanismo estratégico que permite determinar el grado de cumplimiento de los principios de transparencia, rendición de cuentas, equidad, responsabilidad y sostenibilidad dentro de una organización. De acuerdo con Bett y Kihara (2022) las buenas prácticas de evaluación no solo consideran el cumplimiento de la normativa vigente, sino también la efectividad de los órganos de gobierno en la toma de decisiones, la gestión de riesgos, el control interno y la creación de valor para los grupos de interés. Para ello, las organizaciones emplean metodologías basadas en indicadores de desempeño, auditorías especializadas, autoevaluaciones y evaluaciones externas que facilitan la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora.

Las buenas prácticas de gobernanza corporativa están orientadas a potenciar la eficiencia de las instancias de gobernanza y mejorar el desempeño organizacional. Entre las prácticas más relevantes emerge la evaluación periódica del directorio, las auditorías de los órganos de gobierno, la gestión integral de los riesgos y la implementación de códigos de ética y de conducta, las cuales permiten verificar los comportamientos a aplicar de acuerdo a los principios de gobernanza, promueven la transparencia y proporcionan condiciones para fortalecer la capacidad de supervisión estratégica (Jurado y Armijo, 2022). Estas acciones brindan información objetiva para poder tomar decisiones, asisten a las instancias de gobernanza como medio de poder prevenir los riesgos y consolidan una cultura organizacional en términos responsables, íntegra y respaldada en la rendición de cuentas.

Además, como afirman Wiersema y Koo (2022) la transparencia, la rendición de cuentas y los planes de mejora continua son elementos fundamentales para la sostenibilidad del sistema de gobierno corporativo. El seguimiento periódico de las recomendaciones resultantes de auditorías y evaluaciones garantiza, por tanto, la corrección efectiva de debilidades previamente identificadas, la mejora de la eficiencia de la administración y el fortalecimiento de la confianza de los inversores, los reguladores y demás grupos de intereses. Por tanto, la adopción de estos buenos principios para el gobierno corporativo es favorable para una gobernanza más resiliente, orientada a la creación de valor, la mejora continua y la adaptación a entornos organizacionales cada vez más cambiantes y complejos

Figura 16.

Mejoras prácticas en el gobierno corporativo



Nota: Figura que muestra las mejoras prácticas en el gobierno corporativo.

Las mejores prácticas del gobierno corporativo refuerzan la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad de las organizaciones. En primer lugar, destaca la claridad y la importancia de tener sistemas de información transparentes, fiables y en condiciones que apoyan la toma de decisiones estratégicas. De este modo, enfatiza la necesidad de contar con una estructura de gobierno corporativo diseñada y alineada con las características y los objetivos del negocio, así como políticas corporativas y una concreta asignación de facultades. De acuerdo con Bebchuk y Cohen (2024) la aplicación de reglas claras de operación de los órganos de gobierno favorece la coordinación y el cumplimiento de responsabilidades. La revisión constante de los temas estratégicos en detrimento de los aspectos puramente operativos permite a la alta dirección centrar la atención en la creación de valor, la gestión de los riesgos y los objetivos institucionales, lo que contribuye a una gobernanza mucho más orientada en el tiempo.

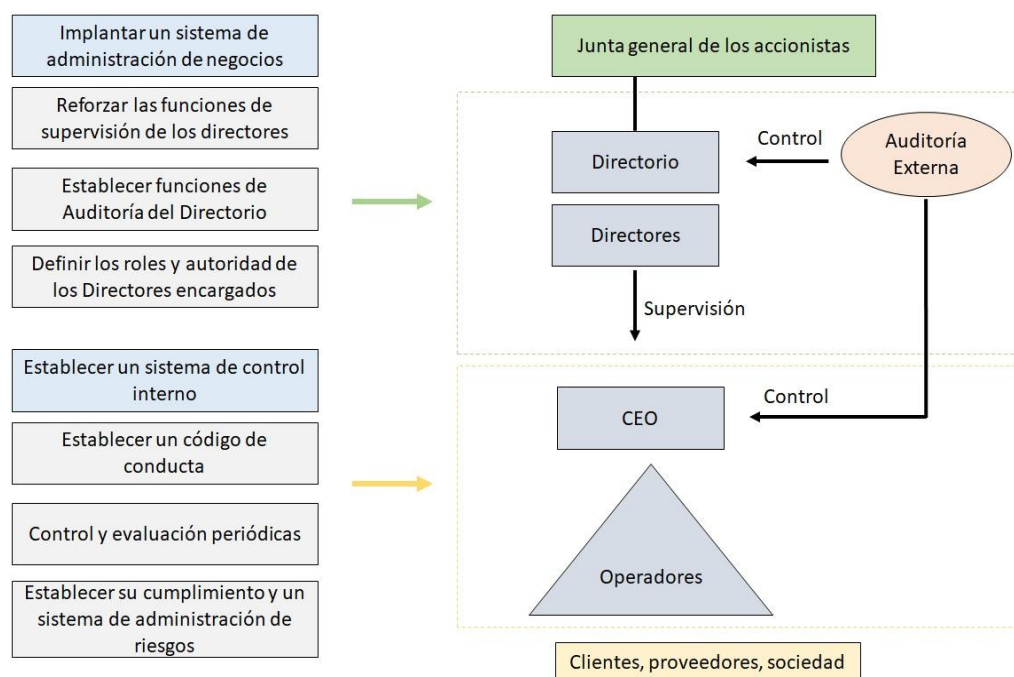
La correcta adopción de las buenas prácticas de la gobernanza corporativa se presenta como un elemento diferenciador que aumenta la capacidad de las organizaciones para generar valor de tipo sostenible a lo largo del tiempo. Un sistema de gobernanza que es fuerte facilita una mejor asignación y una adecuada alineación entre la estrategia, la gestión de riesgos y los intereses de los distintos grupos de interés, garantizando una mayor calidad en la toma de decisiones y el fortalecimiento de la credibilidad institucional (International Finance Corporation, 2023).

Además, como afirman Monks y Minow (2023) la adopción de principios como la transparencia, la rendición de cuentas, la ética de negocios y el control de este proceso

permite al mismo tiempo consolidar la reputación de la propia organización, facilitar el acceso a fuentes de financiación, atraer inversionistas y aumentar la capacidad de enfrentarse a escenarios inciertos. En un ambiente de negocios cada vez más competitivo y regulado, las organizaciones que desarrollan una cultura de buen gobierno tienden a alcanzar los niveles más elevados en cuanto a la confianza, sostenibilidad y rendimiento, logrando así que la gobernanza se convierta en una ventaja estratégica mediante el crecimiento y la creación de valor en el tiempo.

Figura 17.

El valor agregado a las empresas a través del gobierno corporativo



Nota: Figura que muestra como añadir el valor agregado a las empresas a través del gobierno corporativo. Adaptado de: Vargas G. (2022). ¿Cómo añadir el valor agregado a las empresas a través del gobierno corporativo? Pirani. ABC del Gobierno Corporativo en la gestión de riesgos.

El diseño de propuestas para fortalecer el Gobierno Corporativo parte de un diagnóstico integral que permita identificar las brechas existentes entre la situación actual y las mejores prácticas internacionales. Estas propuestas deben contemplar acciones como la actualización de políticas corporativas, la definición de indicadores de seguimiento, la capacitación permanente de directivos, el fortalecimiento de los sistemas de control interno, la implementación de programas de cumplimiento normativo y la evaluación periódica del desempeño del directorio y de la alta dirección. De esta manera, la organización consolida una gobernanza más eficiente, ética y orientada a la generación de valor sostenible para todos sus grupos de interés.

Tabla 32.*Casos aplicados de evaluación del Gobierno Corporativo*

Caso	Práctica implementada	Resultados obtenidos	Lección aprendida
Empresa multinacional	Evaluación anual del directorio y comités especializados	Mayor independencia y calidad en la toma de decisiones	La evaluación continua fortalece la gobernanza corporativa.
Institución financiera	Auditorías de Gobierno Corporativo y gestión integral de riesgos	Reducción de riesgos operativos y regulatorios	El control preventivo mejora la estabilidad institucional.
Empresa familiar	Incorporación de consejeros independientes y protocolos familiares	Mayor profesionalización y continuidad del negocio	La objetividad favorece la sostenibilidad empresarial.
Empresa pública	Implementación de indicadores de transparencia y rendición de cuentas	Mayor confianza ciudadana y eficiencia administrativa	La evaluación fortalece la legitimidad institucional.
Organización privada	Programa de cumplimiento normativo y seguimiento de recomendaciones	Disminución de incumplimientos y fortalecimiento del control interno	La mejora continua incrementa el desempeño organizacional.
Cooperativa financiera	Autoevaluación y evaluación externa del Gobierno Corporativo	Optimización de procesos de supervisión y gestión	La combinación de evaluaciones internas y externas genera resultados más confiables.

Nota: Tabla que muestra los casos aplicados de evaluación del gobierno corporativo.

La tabla 32 ilustra en detalle diferentes ejemplos que muestran la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo desarrolladas en organizaciones de diferentes clases: empresas multinacionales, instituciones financieras, empresas familiares, entidades públicas, organizaciones privadas y cooperativas financieras.

En cada uno de los casos seleccionados se destacan unas cuantas prácticas, tales como la evaluación periódica del directorio, las auditorías de gobierno corporativo, la gestión integral de los riesgos, los consejeros independientes, la transparencia y la rendición de cuentas, así como los programas de cumplimiento normativo, todas ellas iniciativas que tienen como objetivo reforzar la estructura de gobierno y conseguir una administración más eficaz, equitativa, responsable y orientada hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Además, también se muestra que la adopción de estas buenas prácticas genera buenos resultados, como pueden ser la mejora en la calidad de las decisiones, el control de los riesgos, el fortalecimiento del control interno, la profesionalización de actividades y, muy especialmente, la mejora en la confianza aportada por los grupos de interés. Las lecciones

aprendidas derivadas de estos casos ponen de manifiesto que la evaluación continua, el control preventivo, la objetividad del ejercicio del poder de supervisión y el seguimiento continuo de las recomendaciones constituyen aspectos muy importantes para lograr la consolidación de una gobernanza sólida logrando la mejora del desempeño de la organización y por ende la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Los casos reales de evaluación del gobierno corporativo han demostrado que el propósito que pueden cumplir mecanismos tales como la supervisión, la auditoría, la gestión de riesgos y la evaluación del desempeño de los órganos de gobierno es precisamente reforzar la transparencia, la rendición de cuentas y la formulación de estrategias y decisiones estratégicas.

La experiencia de organizaciones públicas y privadas indican que la evaluación sistemática de las prácticas de gobernanza aporta la posibilidad de que se puedan identificar oportunidades de mejora, potenciar la aceptación de los grupos de interés y reforzar una gestión que, como mínimo, esté orientada a la consecución de la sostenibilidad, la eficiencia y la creación de valor a largo plazo, entre otros factores.

Caso Nestlé.

Nestlé ha implementado un modelo de gobierno en la entidad que ha incluido de forma habitual la evaluación de su Directorio y de su Comité de Nominaciones y Gobierno Corporativo, prestando especial atención a la evaluación del desempeño, a la composición y a la planificación de la sucesión de los directivos. Esta estrategia de aplicación ha ayudado a reforzar la supervisión estratégica de la organización, logrando que el órgano de gobierno disponga de las competencias necesarias para hacer frente a los retos del entorno y mantener una gestión alineada con sus objetivos de largo plazo.

Caso Unilever.

Unilever realiza una evaluación formal y anual de la efectividad de su Directorio y una revisión realizada externa en períodos trimestrales. Dicho enfoque permite captar objetivamente la eficacia del órgano de gobierno y contribuir a la mejora en la toma de decisiones, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas. La multiplicidad de evaluaciones de su Directorio (internas y externas) ha contribuido a reforzar la transparencia y a generar la confianza de sus grupos de interés.

Caso AstraZeneca.

AstraZeneca incluye la evaluación del gobierno corporativo más innovadora incluyendo las temáticas de la ética corporativa, la inteligencia artificial y la gestión del riesgo tecnológico, y ha incorporado en su gobernanza la respuesta a los retos que trajo consigo la transformación digital y el nuevo marco regulador. Ha mejorado sus mecanismos de control, procuró la transparencia y ha generado una gestión del riesgo más dirigida a atender los riesgos emergentes.

Caso BP (The British Petroleum Company)

La experiencia de BP muestra que una organización puede utilizar la evaluación del gobierno corporativo como un mecanismo reforzador de sus estructuras de control a partir de las experiencias difíciles que afrontó. La revisión de sus procesos de gobierno, de liderazgo y de selección de los directivos facilitó el afianzamiento de la supervisión del Directorio, la mejora de los controles internos y el fomento de una cultura de una mayor responsabilidad y de rendición de cuentas. Este caso muestra cómo la evaluación del gobierno corporativo constituye un mecanismo que permitió recuperar la confianza de los grupos de interés y construir una gobernanza más robusta y resiliente.

Puntos clave de aprendizaje:

- La evaluación del Gobierno Corporativo mide la eficacia de la gobernanza organizacional mediante principios de transparencia, rendición de cuentas, equidad y responsabilidad para fortalecer el desempeño institucional.
- Los modelos e indicadores de evaluación permiten analizar el funcionamiento del directorio, la alta dirección y los mecanismos de control para apoyar la toma de decisiones estratégicas.
- La evaluación del desempeño del directorio y de la alta dirección identifica fortalezas, oportunidades de mejora y contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la creación de valor.
- Las auditorías, autoevaluaciones y evaluaciones externas impulsan la mejora continua del Gobierno Corporativo mediante planes de acción, seguimiento y fortalecimiento del control interno.
- Las buenas prácticas y el análisis de casos nacionales e internacionales demuestran que una evaluación permanente favorece la sostenibilidad, la confianza y la competitividad de las organizaciones.

Preguntas:

1. ¿Qué es la evaluación del gobierno corporativo?
2. ¿Cuál es el propósito principal de evaluar el gobierno corporativo?
3. Mencione un modelo de evaluación del gobierno corporativo.
4. ¿Qué es un indicador de desempeño?
5. ¿Qué órganos de gobierno pueden ser evaluados?
6. ¿Qué se evalúa en el desempeño de un directorio?
7. Mencione una herramienta usada para evaluar el gobierno corporativo.
8. ¿Qué es una auditoría de gobierno corporativo?
9. ¿Qué papel cumple la mejora continua en la evaluación?
10. ¿Qué es un estudio de caso aplicado?

11. Mencione una buena práctica de evaluación de gobierno corporativo.
12. ¿Por qué es importante evaluar periódicamente el gobierno corporativo?

Caso Práctico para evaluación:

Fortaleciendo el Gobierno Corporativo en EcoEnergy S.A.

Contexto

EcoEnergy S.A. es una empresa dedicada a la generación de energía renovable que ha experimentado un crecimiento importante en los últimos cinco años. Sin embargo, una evaluación externa de Gobierno Corporativo identificó varias oportunidades de mejora: el Directorio no realiza autoevaluaciones periódicas, las auditorías internas solo revisan aspectos financieros y no la gobernanza, varias recomendaciones emitidas en auditorías anteriores no fueron implementadas y la empresa carece de un plan formal de seguimiento.

Al comparar sus prácticas con empresas líderes del sector energético, se observó que estas realizan evaluaciones anuales del Directorio, cuentan con programas de cumplimiento normativo, publican informes de sostenibilidad y monitorean periódicamente el avance de los planes de mejora.

Ante esta situación, el Directorio decidió contratar un equipo de consultores para diseñar una estrategia que fortalezca el Gobierno Corporativo mediante la implementación de buenas prácticas internacionales.

Actividades para el análisis del caso:

1. Identifique cuatro debilidades del sistema de evaluación y mejora continua del Gobierno Corporativo presentes en el caso.
2. Explique qué herramientas de evaluación (auditoría de Gobierno Corporativo, autoevaluación y evaluación externa) deberían aplicarse y cuál sería el propósito de cada una.
3. Diseñe un plan de mejora que incluya al menos cinco acciones, indicando el responsable, el plazo de ejecución y el resultado esperado.
4. Proponga tres buenas prácticas internacionales que la empresa podría adoptar para fortalecer su Gobierno Corporativo y justificar cómo contribuirían a mejorar la organización.
5. Defina cuatro indicadores que permitan realizar el seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones y evaluar la efectividad del plan de mejora.

Pregunta de reflexión:

Si una empresa obtiene buenos resultados financieros, pero no implementa las recomendaciones derivadas de auditorías y evaluaciones de Gobierno Corporativo, ¿considera que su sostenibilidad a largo plazo puede verse comprometida?

Argumente su respuesta considerando la importancia de la mejora continua, la transparencia y las buenas prácticas de gobernanza.

Capítulo VI. Simulación de Directorio del Gobierno Corporativo



Objetivos de aprendizaje del capítulo

- Aplicar los principios del Gobierno Corporativo en escenarios simulados.
- Analizar casos reales para fortalecer la toma de decisiones.
- Proponer soluciones orientadas a mejorar la gobernanza organizacional.

Este capítulo invita al lector a asumir el rol de miembro de un directorio para enfrentar situaciones reales que ponen a prueba la capacidad de liderazgo, el criterio estratégico y la toma de decisiones bajo los principios del Gobierno Corporativo. A través de simulaciones prácticas y el análisis de casos organizacionales, desarrollará competencias para evaluar el desempeño de los órganos de gobierno, identificar oportunidades de mejora y formular recomendaciones sólidamente fundamentadas que fortalezcan la transparencia, la ética, la rendición de cuentas y la sostenibilidad institucional. De esta manera, el capítulo combina el conocimiento teórico con la aplicación práctica, permitiendo al lector comprender cómo las buenas prácticas de gobernanza contribuyen a generar organizaciones más responsables, competitivas y preparadas para afrontar los desafíos del entorno actual.

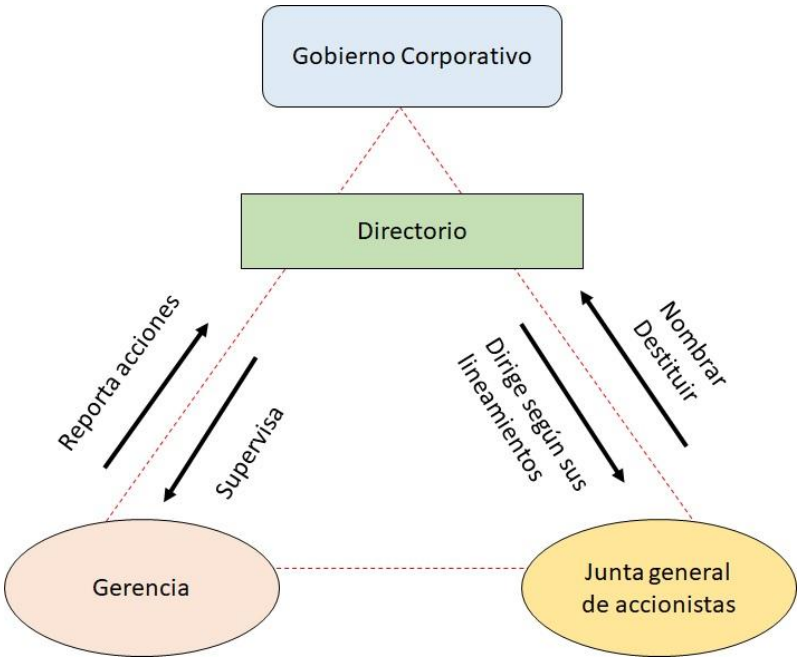
6.1 Simulación de sesiones de directorio. Estructura, funciones y roles de los integrantes del directorio. Desarrollo de reuniones, toma de decisiones y elaboración de actas.

La simulación de sesiones de directorio constituye una estrategia de aprendizaje experiencial que permite comprender el funcionamiento de los órganos de gobierno en un entorno organizacional. Mediante la recreación de reuniones formales, los participantes asumen responsabilidades similares a las que desempeñan los miembros de un directorio real, fortaleciendo competencias como el liderazgo, el pensamiento estratégico, la negociación, la comunicación efectiva y la toma de decisiones basada en evidencia.

Esta metodología facilita la aplicación práctica de los principios del Gobierno Corporativo, promoviendo la transparencia, la responsabilidad, la rendición de cuentas y la orientación hacia la creación de valor sostenible para los grupos de interés. Además, permite desarrollar habilidades para enfrentar situaciones complejas mediante el análisis de información financiera, operativa y estratégica.

Figura 18.

Roles del Directorio



Nota: Figura que muestra los roles del directorio. Adaptado de: Tricker, B. (2024). Corporate Governance: Principles, Policies and Practices, cuarta edición. Oxford University Press

La estructura de un directorio está integrada por diversos actores que cumplen funciones diferenciadas y complementarias. El presidente del directorio lidera las sesiones, organiza el orden del día y promueve una participación equilibrada de todos los miembros. Los directores ejecutivos aportan información relacionada con la gestión operativa de la organización, mientras que los directores independientes contribuyen con una visión objetiva e imparcial para fortalecer la calidad de las decisiones.

El secretario del directorio desempeña un papel esencial al coordinar la documentación de la reunión, verificar el cumplimiento de las normas de funcionamiento y elaborar las actas correspondientes. Esta distribución de responsabilidades favorece una adecuada separación entre la dirección estratégica y la administración operativa, principio reconocido como una buena práctica internacional de gobernanza corporativa.

Tabla 33.

Estructura, funciones y responsabilidades de los integrantes del directorio

Integrante	Funciones principales	Responsabilidades	Competencias requeridas
Presidente del directorio	Convocar y dirigir las reuniones	Garantizar una adecuada gobernanza y coordinación del directorio.	Liderazgo, visión estratégica, capacidad de negociación.
Directores ejecutivos	Presentar información sobre la gestión organizacional.	Apoyar la formulación y ejecución de estrategias.	Conocimiento técnico y capacidad de gestión.
Directores independientes	Evaluar objetivamente las decisiones estratégicas.	Velar por el interés de todos los accionistas y grupos de interés.	Independencia, ética profesional y criterio analítico.
Secretario del directorio	Elaborar actas y administrar la documentación oficial.	Garantizar el cumplimiento normativo y la formalidad de las reuniones.	Organización, redacción técnica y conocimiento jurídico.

Nota: Tabla que muestra la estructura, funciones y responsabilidades de los integrantes del directorio.

Como aseveran Moore y Petrin (2025) la eficacia de la junta directiva depende de una estructura organizativa que limite de forma explícita las funciones, las responsabilidades y los mecanismos de coordinación entre uno y otro. En las organizaciones contemporáneas, la junta directiva no solo se ocupa de los resultados financieros, sino que también participa en la determinación de la estrategia corporativa, de la gestión de riesgos, del ámbito de los criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), así como de la evaluación del desempeño de la alta dirección.

La pluralidad de conocimientos, la independencia de las personas que la constituyen y la existencia de comités especializados aumentan la calidad de las decisiones y facilitan una

gobernanza centrada en la creación de valor sostenible para los *stakeholders* (Jhunjhunwala, 2023).

También la delimitación clara las responsabilidades individuales y colectivas incrementan la capacidad de rendición de cuentas, la transparencia y minimizan los conflictos de interés en el órgano de gobierno, todos ellos aspectos indispensables para afrontar los retos que plantea un entorno empresarial de incertidumbre, de transformación digital y de más estrictas exigencias normativas (Grace et al., 2025). La evidencia reciente subraya que una junta directiva eficaz, que combina capacidades técnicas, visión estratégica y principios éticos, refuerza la resiliencia y la sostenibilidad.

El desarrollo de una reunión de directorio sigue un proceso previamente establecido que garantiza la eficiencia y la legitimidad de las decisiones adoptadas. La sesión inicia con la verificación del quórum y la aprobación del orden del día, continúa con la presentación y discusión de los temas estratégicos, el análisis de riesgos, la evaluación de alternativas y la adopción de acuerdos mediante consenso o votación.

El secretario redacta el acta de la sesión, documento oficial que registra los asistentes, los temas tratados, las deliberaciones, las decisiones aprobadas y las responsabilidades asignadas para su seguimiento. Una adecuada elaboración de las actas fortalece la trazabilidad de las decisiones, facilita los procesos de auditoría y constituye un mecanismo fundamental para la rendición de cuentas y el cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias.

La estructura de una reunión de directorio consiste en una secuencia ordenada que permite la efectiva toma de decisiones y el cabal cumplimiento de las labores gubernamentales. Se inicia el proceso con la confección de la propuesta del orden del día y la convocatoria formal de las personas que integran el directorio, y añade la entrega anticipada de la documentación necesaria para que el informe sea analizado con anterioridad.

En el transcurso de la reunión se acredita el quórum, se da lugar a la aprobación del orden del día y se exponen los informes estratégicos, los informes financieros y los informes de riesgos, favoreciendo un debate documentado y participando activamente los directores. Por último, se procede a deliberar las alternativas y se aprueban los acuerdos a través de los mecanismos de votación previstos, que son incorporados en el acta correspondiente.

Para finalizar la reunión, se concreta la estipulación de responsables, plazos de ejecución y mecanismos de verificación, asegurando de este modo que las resoluciones adoptadas se ejecuten, evalúen y alineen a los objetivos estratégicos, la transparencia y la rendición de cuentas que son inherentes a un Gobierno Corporativo eficaz.

Figura 19.

Etapas para el desarrollo de una sesión de directorio



Nota: Figura que muestra las etapas para el desarrollo de una sesión de directorio

6.2 Resolución de casos de Gobierno Corporativo. Identificación y análisis de problemas de gobernanza organizacional. Formulación de estrategias y propuestas de mejora.

La resolución de casos de Gobierno Corporativo constituye una metodología de aprendizaje basada en el análisis de situaciones reales o simuladas que permite desarrollar competencias para identificar, evaluar y resolver problemas relacionados con la gobernanza organizacional. A través de esta estrategia, los estudiantes examinan escenarios en los que se presentan conflictos de interés, deficiencias en los sistemas de control interno, problemas de transparencia, incumplimiento normativo o decisiones estratégicas inadecuadas.

El estudio de casos favorece el pensamiento crítico y la capacidad de argumentación, ya que exige interpretar información financiera, legal y administrativa para emitir recomendaciones fundamentadas que contribuyan a fortalecer la gestión institucional y la sostenibilidad de la organización.

La identificación de los problemas inherentes a la gobernanza organizacional es una tarea sistemática que persigue el propósito de descubrir debilidades que existan a nivel del sistema de gobierno, del sistema de toma de decisiones, de los mecanismos de vigilancia, de la gestión de los riesgos y de las relaciones con los grupos de interés. Los problemas más frecuentes corresponden a la escasa independencia del directorio, a los conflictos de interés, a la falta de transparencia del sistema de divulgación de la información, a la escasa rendición de cuenta y a la escasa capacidad de respuesta a las modificaciones del entorno (Aguilera y Ruiz, 2025).

La detección de estas relaciones, deficiencias, vulnerabilidades o problemas permite reafirmar la integridad institucional y prevenir situaciones que hagan peligrar el rendimiento y la sostenibilidad de la organización. Asimismo, las investigaciones recientes insisten en que la gobernanza moderna debe incluir mecanismos de vigilancia basados en tecnologías digitales y analítica de datos para mejorar la calidad de las decisiones estratégicas y de la vigilancia corporativa.

Como indican Karamatzanis, Tilba, y Nikolopoulos(2025) la evaluación de los temas de gobernanza exige analizar las raíces que están en la base de las disfunciones organizacionales y los efectos que estas conllevan para el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. En este sentido, es primordial reflexionar acerca de la eficacia práctica del directorio, de la asignación de responsabilidades, de la cultura organizativa, de los sistemas de control interno y de la participación de los *stakeholders* en la toma de decisiones.

Una evaluación holística permite delinear acciones correctivas que vayan a reforzar la transparencia, la responsabilidad corporativa o la resiliencia institucional frente a la incertidumbre. En esta línea, la literatura más contemporánea ofrece argumentos que indican que las organizaciones con estructuras de gobernanza robustas son más capaces de gestionar riesgos, adaptarse a cambios en la regulación y generar valor sostenible a largo plazo (Celiktas, Ugurlu, y Yilmaz, 2025).

Tabla 34.

Principales problemas de gobernanza organizacional y sus efectos

Problema identificado	Descripción	Impacto en la organización	Acción correctiva recomendada
Concentración del poder	Exceso de decisiones en una sola persona o grupo.	Reduce la objetividad y aumenta el riesgo de conflictos de interés.	Fortalecer la independencia y diversidad del directorio.
Deficiencias en la transparencia	Información incompleta o poco oportuna para los grupos de interés.	Disminuye la confianza y la credibilidad institucional.	Implementar políticas de divulgación y rendición de cuentas.

Gestión insuficiente de riesgos	Ausencia de procesos para identificar y controlar riesgos.	Incrementa la vulnerabilidad ante eventos internos y externos.	Desarrollar un sistema integral de gestión de riesgos.
Falta de supervisión	Escaso seguimiento a la gestión de la alta dirección.	Debilita el control y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Crear comités de auditoría y evaluación del desempeño.
Incumplimiento ético	Ausencia de políticas de integridad y conducta organizacional.	Afecta la reputación y puede generar sanciones legales.	Implementar códigos de ética y programas de cumplimiento.

Nota: Tabla que muestra los principales problemas de gobernanza organizacional y sus efectos.

La identificación y el análisis de los problemas de gobernanza organizacional requieren un enfoque sistemático que considere tanto los factores internos como los externos que afectan el desempeño de la entidad. Entre las principales debilidades que suelen detectarse se encuentran la concentración excesiva del poder de decisión, la falta de independencia del directorio, la inexistencia de mecanismos adecuados de supervisión, la escasa gestión de riesgos, las deficiencias en la rendición de cuentas y la limitada participación de los grupos de interés.

El análisis de estas situaciones debe apoyarse en criterios establecidos por organismos internacionales, como los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD y la norma ISO 37000, los cuales proporcionan lineamientos para evaluar la efectividad de la estructura de gobierno, la ética organizacional y la creación de valor sostenible.

El procedimiento de resolución de los casos de Gobierno Corporativo tiene en cuenta una metodología estructurada que permite estudiar situaciones organizacionales de una forma estratégica, ética y normativa. Dicho proceso parte de la identificación y delimitación del problema de gobernanza; posteriormente recoge información clave sobre la estructura de gobierno, personas que intervienen, riesgos y régimen regulatorio; y, a continuación, se centra en hacer un diagnóstico de las causas que dan origen al problema.

Permite elaborar las alternativas de solución siguiendo los criterios de transparencia, rendición de cuentas, equidad y sostenibilidad, elige la alternativa más adecuada a partir de un análisis objetivo de los impactos y viabilidad de las distintas alternativas de solución, y finalmente da lugar a una serie de conclusiones, recomendaciones, personas responsables y mecanismos de seguimiento para valorar la implementación de las acciones de las que trata el caso, así como para dejar claro que las decisiones no sólo deben contribuir a incrementar el sistema de gobierno corporativo, sino que también deben contribuir a la creación de valor sostenible para la organización y sus grupos de interés.

Tabla 35.*Proceso para la resolución de casos de Gobierno Corporativo*

Etapas	Objetivo	Actividades principales	Resultado esperado
Identificación del caso	Reconocer la problemática de gobernanza.	Revisión de antecedentes, actores y contexto organizacional.	Definición clara del problema.
Análisis de la situación	Evaluar causas, riesgos y consecuencias.	Aplicación de criterios técnicos y normativos.	Diagnóstico fundamentado.
Diseño de estrategias	Formular alternativas de solución.	Elaboración de propuestas de mejora y planes de acción.	Estrategias viables y alineadas con las mejores prácticas.
Implementación	Ejecutar las acciones aprobadas.	Asignación de responsables y recursos.	Aplicación efectiva de las mejoras.
Seguimiento y evaluación	Medir los resultados obtenidos.	Monitoreo mediante indicadores y revisiones periódicas.	Mejora continua del Gobierno Corporativo.

Nota: Tabla que muestra el proceso para la resolución de casos de Gobierno Corporativo

Una vez identificados los problemas, la formulación de estrategias y propuestas de mejora representa la etapa orientada a fortalecer la gobernanza corporativa mediante acciones concretas y medibles. Estas estrategias pueden incluir la actualización de políticas institucionales, el fortalecimiento de la independencia del directorio, la implementación de sistemas integrales de gestión de riesgos, la creación de comités especializados, el desarrollo de programas de ética y cumplimiento, así como el establecimiento de indicadores para monitorear el desempeño del Gobierno Corporativo.

La efectividad de estas propuestas depende de su adecuada planificación, de la asignación clara de responsabilidades y del seguimiento continuo mediante procesos de evaluación periódica, garantizando una mejora continua, alineada con los objetivos estratégicos de la organización y las mejores prácticas internacionales.

6.3 Gestión de riesgos y fortalecimiento de los mecanismos de control.

La gestión de riesgos y el fortalecimiento de los mecanismos de control constituyen herramientas indispensables para proteger los recursos organizacionales y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La gestión integral de riesgos comprende la identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de eventos que puedan afectar el desempeño de la organización, considerando riesgos financieros, operativos, tecnológicos, legales, reputacionales y ambientales (Karamatzanis, Tilba, y Nikolopoulos, 2025).

Paralelamente, los mecanismos de control incluyen auditorías internas y externas, comités especializados, sistemas de control interno, indicadores de desempeño y procesos de seguimiento continuo. La integración de estas herramientas permite anticipar amenazas, mejorar la calidad de la toma de decisiones y fortalecer la resiliencia organizacional frente a un entorno empresarial cada vez más dinámico e incierto.

De acuerdo con Kariofyllas y Kythreotis(2025) la gestión de riesgos es un aspecto fundamental del Gobierno Corporativo, pues a partir de ello, es posible identificar, evaluar, tratar y seguir los eventos que pueden influir o poner en riesgo las estrategias de la organización. En otras palabras, un sistema de gestión de riesgos permite la participación del directorio, de la alta dirección y de las distintas áreas funcionales, fomentando la cultura de la organización para adoptar un enfoque preventivo basado en sistemas de decisión respaldados por información fidedigna.

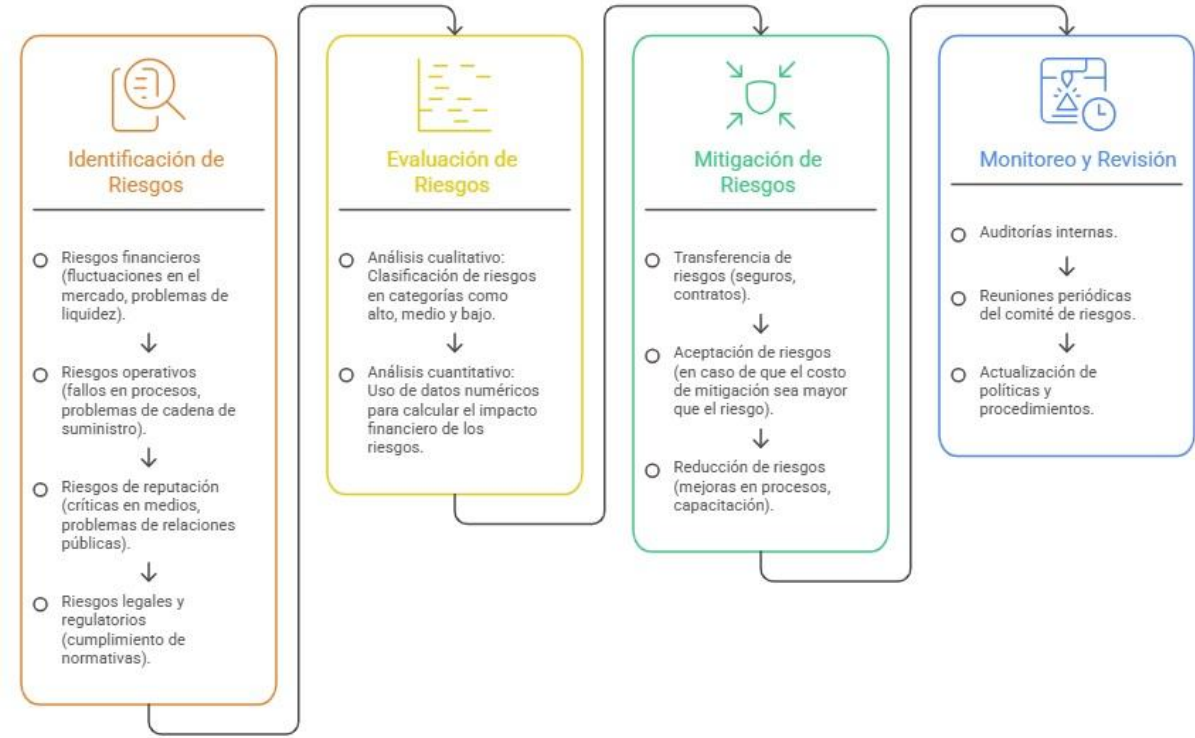
Así, el fortalecimiento de los sistemas de control implica la posibilidad de adoptar políticas, procedimientos y sistemas de control que garanticen el cumplimiento de la normativa, la conservación de los activos, la fiabilidad de la información y la correcta gestión de los riesgos que están surgiendo, entre los cuales deben incluirse los relacionados con la transformación digital y el uso de tecnologías emergentes. La evidencia más reciente sugiere que el uso de herramientas analíticas y tecnologías de control puede reforzar el control del directorio para superar el riesgo oportunamente y hacia condiciones de riesgo corporativo que se puedan llegar a dar (Ofori, Padi, y Musah, 2025).

El fortalecimiento de los mecanismos de control precisa de un enfoque preventivo basado en la mejora continua, la independencia de las funciones de auditoría, la revisión periódica de los controles internos y la buena práctica de fomentar una cultura ética en todos los niveles de la organización, todas ellas orientadas a favorecer la detección anticipada de desviaciones, a reducir la probabilidad de que se produzcan fraudes y a elevar la resiliencia institucional ante situaciones con características de incertidumbre.

Un directorio que se plantea la supervisión del sistema de control interno propicia la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas y confianza hacia los grupos de interés, ayudando a lograr una gobernanza que logre generar valor sostenible en el tiempo.

Figura 20.

Proceso de gestión de riesgos para el gobierno corporativo



Nota: Figura que muestra el proceso de gestión de riesgos para el Gobierno Corporativo.

Es innegable que un sólido proceso de gestión de riesgos contribuye al fortalecimiento de las dimensiones de Gobierno Corporativo ya que ayuda a establecer un marco formal para la identificación, la evaluación y la respuesta ante los sucesos que pueden comprometer las metas estratégicas. El activo involucramiento del directorio, el seguimiento al mismo y la mejora continua de los controles ayudará a reducir la incertidumbre, optimizar de mejor manera la toma de decisiones y promover una cultura organizacional de prevención, transparencia y rendición de cuentas.

Así, la gestión de riesgos se convierte en un aspecto esencial para poder garantizar la sostenibilidad, la resiliencia y la creación de valor agregado a apuntar hacia un horizonte a largo plazo en las organizaciones.

Tabla 36.

Gestión de riesgos y mecanismos de control en el Gobierno Corporativo

Componente	Objetivo	Herramientas utilizadas	Resultados esperados
Identificación de riesgos	Detectar amenazas internas y externas.	Mapas de riesgos, análisis FODA, matrices de probabilidad e impacto.	Identificación oportuna de riesgos críticos.
Evaluación de riesgos	Determinar el nivel de exposición al riesgo.	Matrices de evaluación, indicadores de riesgo (KRI) y análisis de escenarios.	Priorización de riesgos relevantes.

Tratamiento de riesgos	Diseñar respuestas para reducir o controlar los riesgos.	Planes de mitigación, políticas de control y seguros.	Disminución de la probabilidad e impacto de los riesgos.
Control interno	Garantizar el cumplimiento de políticas y procedimientos.	Auditoría interna, segregación de funciones, controles automatizados y manuales.	Mayor eficiencia operativa y cumplimiento normativo.
Monitoreo y mejora continua	Verificar la eficacia de los controles implementados.	Indicadores de desempeño, auditorías, revisiones periódicas e informes de seguimiento.	Fortalecimiento continuo del sistema de Gobierno Corporativo.

Nota: Tabla que indica la gestión de riesgos y mecanismos de control en el Gobierno Corporativo

6.4 Análisis de casos reales. Estudio de experiencias nacionales e internacionales de Gobierno Corporativo. Lecciones aprendidas y recomendaciones para la mejora organizacional.

El análisis de casos reales constituye una metodología de aprendizaje que permite comprender cómo los principios del Gobierno Corporativo se aplican en organizaciones de diferentes sectores y contextos. A través del estudio de experiencias nacionales e internacionales, se identifican las decisiones adoptadas por los órganos de gobierno, los factores que condujeron al éxito o al fracaso organizacional y el impacto que tuvieron aspectos como la transparencia, la gestión de riesgos, la ética empresarial y la rendición de cuentas. Este enfoque fortalece la capacidad de análisis crítico al vincular los fundamentos teóricos con situaciones concretas, facilitando la formulación de soluciones fundamentadas en estándares internacionales de gobernanza.

Las experiencias internacionales demuestran que las organizaciones con estructuras sólidas de Gobierno Corporativo presentan mejores niveles de sostenibilidad, confianza de los inversionistas y capacidad para gestionar riesgos. En contraste, diversos casos empresariales evidencian que la ausencia de controles efectivos, la concentración del poder, la falta de supervisión del directorio y las deficiencias en la gestión ética pueden ocasionar pérdidas financieras, deterioro de la reputación institucional e incluso el colapso de la organización.

En el contexto ecuatoriano, las empresas que han fortalecido sus prácticas de gobernanza mediante la profesionalización de sus directorios, la implementación de sistemas de control interno y una mayor transparencia en la información han logrado mejorar su competitividad y consolidar relaciones de confianza con accionistas, clientes y organismos reguladores.

Tabla 37.

Casos representativos de Gobierno Corporativo y principales lecciones

Organización	Situación analizada	Aspectos de Gobierno Corporativo	Lecciones aprendidas
Enron (Estados Unidos)	Manipulación de información financiera y fraude corporativo.	Falta de supervisión del directorio, debilidad en auditoría y conflictos de interés.	La transparencia, la independencia del directorio y los controles internos son esenciales para prevenir fraudes.
Siemens (Alemania)	Casos de corrupción y sobornos internacionales.	Deficiencias en cumplimiento y control ético.	Los programas de cumplimiento y la cultura ética fortalecen la integridad organizacional.
Toyota (Japón)	Gestión de riesgos ante fallas de calidad en productos.	Supervisión del directorio y mejora continua.	La gestión de riesgos y la respuesta oportuna fortalecen la confianza de los grupos de interés.
Corporación Favorita (Ecuador)	Consolidación de prácticas de transparencia y sostenibilidad.	Gobierno Corporativo, responsabilidad social y gestión estratégica.	La adopción de buenas prácticas incrementa la confianza, la competitividad y la sostenibilidad empresarial.
Banco Pichincha (Ecuador)	Fortalecimiento de la gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio.	Supervisión del directorio, control interno y gestión integral de riesgos.	La evaluación permanente y el cumplimiento normativo fortalecen la estabilidad institucional.

Nota: Tabla que presenta algunos casos representativos de Gobierno Corporativo y sus principales lecciones.

El análisis de casos es un recurso clave para la identificación de buenas prácticas y oportunidades de mejora en torno al Gobierno Corporativo. En función de las lecciones aprendidas, se recomiendan acciones que fortalezcan la independencia y la diversidad del directorio, que logren cimentar una cultura ética sustentada en la transparencia y la rendición de cuentas, una mejora en la implementación de mecanismos más idóneos para la supervisión y gestión de riesgos, así como promover que la evaluación del desempeño de los órganos de gobierno sea un proceso periódico (Larcker y Tayan, 2023).

Estas acciones aportan una mejora en la calidad de las decisiones estratégicas tomadas, un incremento en la confianza de los grupos de interés, y, sobre todo, la mejora de

la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones, las cuales se desenvuelven en un entorno cada vez más dinámico y exigente.

Tabla 38.

Recomendaciones para fortalecer el Gobierno Corporativo a partir del análisis de casos

Área de mejora	Acciones recomendadas	Beneficios esperados
Fortalecimiento del directorio	Incorporar miembros independientes, diversos y con experiencia técnica.	Mayor objetividad y calidad en la toma de decisiones.
Transparencia y divulgación	Publicar información financiera y no financiera de manera clara y oportuna.	Incremento de la confianza de inversionistas y grupos de interés.
Ética y cumplimiento	Implementar códigos de conducta, programas de cumplimiento y canales de denuncia.	Reducción de riesgos de fraude, corrupción y conflictos de interés.
Gestión integral de riesgos	Desarrollar sistemas permanentes de identificación, evaluación y monitoreo de riesgos.	Mayor resiliencia organizacional y continuidad del negocio.
Evaluación y mejora continua	Realizar auditorías, autoevaluaciones y seguimiento mediante indicadores de desempeño.	Fortalecimiento de la gobernanza y mejora sostenida de la organización.

Nota: Tabla que presenta algunas recomendaciones para fortalecer el Gobierno Corporativo a partir del análisis de casos.

El análisis comparativo de casos permite extraer lecciones aprendidas que sirven como base para diseñar estrategias de mejora organizacional. Entre las principales recomendaciones destacan el fortalecimiento de la independencia del directorio, la implementación de políticas de ética y cumplimiento, la gestión integral de riesgos, la evaluación periódica del desempeño de los órganos de gobierno y la promoción de una cultura organizacional orientada a la transparencia y la mejora continua.

Asimismo, resulta indispensable establecer mecanismos permanentes de monitoreo mediante indicadores de desempeño y auditorías internas y externas que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y garantizar la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

A continuación, dos casos importantes a lo largo de la relevancia de la aplicación del gobierno corporativo donde se detalla cómo estas empresas lograron superar los inconvenientes organizacionales tanto a nivel interno como a nivel externo en el marco de su competitividad.

Caso. Volkswagen AG (Alemania): Escándalo "Dieselgate" (2015)

Análisis académico del caso Volkswagen

Aspecto	Descripción
Problemática y sus efectos	En septiembre de 2015 se descubrió que Volkswagen había instalado un software en aproximadamente 11 millones de vehículos a diésel para alterar los resultados de las pruebas de emisiones contaminantes. El programa detectaba cuándo el vehículo estaba siendo sometido a pruebas de laboratorio y modificaba temporalmente el funcionamiento del motor para cumplir con los límites regulatorios. Como consecuencia, la empresa enfrentó multas superiores a los USD 30.000 millones, pérdida de valor bursátil, demandas judiciales internacionales, deterioro de su reputación corporativa y disminución de la confianza de consumidores e inversionistas.
Análisis de la empresa	El caso evidenció importantes debilidades en el Gobierno Corporativo. El directorio no logró ejercer una supervisión efectiva sobre la alta dirección, existieron fallas en la cultura ética organizacional y los mecanismos de control interno resultaron insuficientes para detectar prácticas contrarias a la normativa ambiental. Asimismo, la presión por alcanzar objetivos comerciales favoreció decisiones incompatibles con los principios de responsabilidad y transparencia.
Diagnóstico	Se identificó una cultura organizacional excesivamente orientada a resultados financieros, limitada independencia en la supervisión del directorio, deficiencias en la gestión de riesgos de cumplimiento (<i>Compliance Risk</i>) y ausencia de mecanismos eficaces para denunciar irregularidades. El sistema de control interno no fue capaz de identificar oportunamente el fraude tecnológico desarrollado durante varios años.
Propuestas de solución	Reestructurar el Gobierno Corporativo fortaleciendo la independencia del directorio; implementar un programa integral de cumplimiento normativo (<i>Compliance</i>); crear canales de denuncias protegidas; fortalecer la auditoría interna; incorporar indicadores ESG (<i>Environmental, Social and Governance</i>); mejorar la supervisión de riesgos tecnológicos y ambientales; promover una cultura ética mediante capacitación permanente.
Solución ejecutada	Volkswagen renovó parte de su alta dirección, fortaleció su sistema global de cumplimiento, incrementó las funciones del Comité de Auditoría, creó programas internacionales de ética empresarial, implementó mecanismos de protección para denunciantes (<i>Whistleblowing System</i>), reforzó los controles sobre desarrollo tecnológico e inició una estrategia corporativa enfocada en movilidad eléctrica y sostenibilidad.

Aspecto	Descripción
Mejoras por la solución	Mayor independencia en la supervisión corporativa; fortalecimiento del sistema de control interno; incremento de la transparencia corporativa; recuperación gradual de la confianza del mercado; fortalecimiento de la gestión de riesgos; mayor inversión en innovación sostenible y liderazgo mundial en vehículos eléctricos.

Lecciones de Gobierno Corporativo derivadas del caso Volkswagen

Principio de Gobierno Corporativo	Situación observada	Lección aprendida	Aplicación práctica
Transparencia	Manipulación de información ambiental.	La información corporativa debe ser íntegra y verificable.	Fortalecer auditorías técnicas independientes.
Ética empresarial	Cultura orientada únicamente a resultados.	La ética debe prevalecer sobre los objetivos comerciales.	Implementar programas de ética y cumplimiento.
Supervisión del Directorio	Escasa supervisión estratégica.	El directorio debe monitorear riesgos críticos.	Crear comités especializados en riesgos tecnológicos.
Gestión de riesgos	Riesgos regulatorios no controlados.	Los riesgos deben identificarse antes de afectar a la organización.	Aplicar modelos COSO ERM e ISO 31000.
Rendición de cuentas	Responsabilidades poco definidas.	La alta dirección debe responder por sus decisiones.	Evaluaciones periódicas del desempeño directivo.

Caso. Wells Fargo (Estados Unidos).

Apertura fraudulenta de cuentas (2016)

Análisis académico del caso Wells Fargo

Aspecto	Descripción
Problemática y sus efectos	Durante varios años miles de empleados de Wells Fargo abrieron aproximadamente 3,5 millones de cuentas bancarias y tarjetas de crédito sin autorización de los clientes para cumplir metas comerciales extremadamente exigentes. El escándalo provocó sanciones regulatorias, multas superiores a USD 3.000 millones, pérdida de clientes, investigaciones del Congreso estadounidense, reducción del valor de mercado y un grave deterioro reputacional.
Análisis de la empresa	El problema no obedeció únicamente a conductas individuales, sino principalmente a deficiencias del Gobierno Corporativo. El directorio no supervisó adecuadamente el sistema de incentivos comerciales, la alta dirección mantuvo objetivos poco realistas y los mecanismos internos de control y gestión de riesgos operativos resultaron insuficientes para detectar oportunamente las irregularidades.
Diagnóstico	Existía una cultura organizacional enfocada excesivamente en indicadores de ventas, ausencia de controles efectivos sobre el comportamiento comercial, limitada protección a denunciantes internos y deficiencias en la supervisión del Comité de Riesgos y del Comité de Remuneraciones. El sistema de incentivos favorecía conductas contrarias a la ética empresarial.
Propuestas de solución	Rediseñar el sistema de compensaciones; fortalecer la supervisión del directorio; implementar una cultura ética basada en el cliente; mejorar la gestión de riesgos operativos; fortalecer auditorías internas; establecer indicadores de conducta ética; proteger formalmente a los denunciantes internos; incrementar la supervisión regulatoria.
Solución ejecutada	Wells Fargo eliminó las metas comerciales agresivas, modificó completamente el sistema de incentivos, renovó gran parte de la alta dirección y del directorio, fortaleció el área de cumplimiento normativo, creó nuevos programas de ética empresarial y aumentó significativamente las inversiones en gestión de riesgos y auditoría interna.
Mejoras por la solución	Mayor control sobre riesgos operativos; fortalecimiento de la cultura organizacional; incremento de la protección al consumidor; recuperación gradual de la confianza institucional; mejora de la supervisión del directorio; mayor alineación entre objetivos comerciales y principios éticos.

Lecciones de Gobierno Corporativo derivadas del caso Wells Fargo

Principio de Gobierno Corporativo	Situación observada	Lección aprendida	Aplicación práctica
Cultura ética	Incentivos comerciales inadecuados.	Los incentivos deben alinearse con valores éticos.	Diseñar sistemas de compensación responsables.
Gestión de riesgos	Riesgos operativos poco monitoreados.	El riesgo operativo requiere supervisión permanente.	Implementar indicadores clave de riesgo (KRI).
Supervisión del Directorio	Seguimiento insuficiente a la alta dirección.	El directorio debe evaluar continuamente el desempeño ejecutivo.	Evaluaciones periódicas del CEO y ejecutivos.
Protección al denunciante	Escasos mecanismos de reporte interno.	La denuncia temprana reduce riesgos corporativos.	Establecer canales confidenciales de denuncia.
Rendición de cuentas	Responsabilidades poco claras.	La dirección debe responder por decisiones y resultados.	Fortalecer auditorías y procesos disciplinarios.

Puntos clave de aprendizaje:

- La simulación de directorios fortalece las competencias estratégicas, el liderazgo y la toma de decisiones en escenarios organizacionales.
- El análisis de casos permite identificar problemas de gobernanza y diseñar soluciones fundamentadas en buenas prácticas internacionales.
- La transparencia, la ética y la rendición de cuentas constituyen pilares esenciales para un Gobierno Corporativo eficaz y sostenible.
- La gestión de riesgos y los mecanismos de control fortalecen la supervisión, el cumplimiento normativo y la protección de los intereses organizacionales.
- El estudio de casos reales evidencia la importancia de una gobernanza sólida para mejorar el desempeño, la confianza y la sostenibilidad empresarial.

Preguntas:

1. ¿Qué es una simulación de sesión de directorio?
2. Mencione una función de un directorio.
3. ¿Cuál es el objetivo de resolver casos de gobierno corporativo?
4. ¿Qué pasos implica identificar un problema de gobierno corporativo?
5. ¿Qué se busca al proponer soluciones en un caso de gobierno corporativo?
6. ¿Qué es la gestión de riesgos aplicada a un directorio?
7. Mencione un mecanismo para fortalecer el control corporativo.
8. ¿Qué se entiende por caso real en el contexto del gobierno corporativo?
9. ¿Qué utilidad tiene analizar experiencias nacionales de gobierno corporativo?
10. ¿Qué utilidad tiene analizar experiencias internacionales de gobierno corporativo?
11. ¿Qué habilidades desarrolla un estudiante al simular una sesión de directorio?
12. ¿Por qué es útil integrar casos reales al final del aprendizaje sobre gobierno corporativo?

Caso Práctico para autoevaluación:**Conflicto de interés y deficiencias de control en Innovatec S.A.**

Innovatec S.A. es una empresa del sector tecnológico que ha registrado un crecimiento acelerado durante los últimos tres años. Sin embargo, una auditoría interna reveló que varios contratos con proveedores fueron adjudicados sin un proceso transparente de evaluación. Además, se identificó que un director ejecutivo mantenía vínculos comerciales con uno de los proveedores seleccionados, situación que no fue informada al directorio. Como consecuencia, algunos accionistas cuestionaron la independencia de las decisiones, mientras que clientes e inversionistas comenzaron a perder confianza en la organización.

El directorio convocó una sesión extraordinaria para analizar la situación y determinar las acciones necesarias para fortalecer el Gobierno Corporativo. Durante la reunión se evidenció la ausencia de un comité de auditoría, la inexistencia de políticas claras para la gestión de conflictos de interés y un sistema insuficiente de supervisión y gestión de riesgos. El directorio debe identificar las causas del problema, evaluar sus impactos sobre la organización y formular estrategias que permitan restablecer la transparencia, la ética y la confianza de los grupos de interés.

Actividades para el análisis crítico

1. Identifique los principales problemas de gobernanza organizacional presentes en el caso y explique sus causas.

2. Analice las consecuencias que estas deficiencias pueden generar para los accionistas, clientes, inversionistas y demás grupos de interés.
3. Elabore un diagnóstico de la situación considerando aspectos de transparencia, ética, control interno y gestión de riesgos.
4. Proponga al menos cuatro estrategias de mejora fundamentadas en las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.
5. Diseñe un plan de implementación que incluya responsables, recursos, plazos e indicadores para evaluar la efectividad de las acciones propuestas.
6. Explique cómo las medidas planteadas contribuirían a fortalecer la sostenibilidad y la reputación de la organización en el largo plazo.

Glosario de Términos - Gobierno Corporativo

A

Accionistas: Propietarios de la empresa que aportan capital y tienen derechos sobre las decisiones.

Auditoría: Proceso de revisión y verificación de la información financiera y operativa.

Accountability: Responsabilidad de rendir cuentas por decisiones y resultados.

B

Buenas prácticas: Conjunto de acciones recomendadas para una gestión eficiente y ética.

Board (Directorio): Órgano encargado de la supervisión estratégica de la empresa.

C

Cumplimiento (*Compliance*): Observancia de leyes, normas y políticas internas.

Control interno: Mecanismos para asegurar eficiencia, confiabilidad y cumplimiento.

Código de ética: Normas que guían el comportamiento organizacional.

D

Directorio: Órgano que supervisa la gestión y define la estrategia.

Decisiones estratégicas: Determinaciones clave para el rumbo de la empresa.

E

Ética empresarial: Principios morales que guían la conducta organizacional.

ESG: Criterios ambientales, sociales y de gobernanza.

Estructura organizacional: Forma en que se organizan funciones y responsabilidades.

F

Fraude: Acción ilegal para obtener beneficio indebido.

Financiamiento: Obtención de recursos económicos.

G

Gobierno corporativo: Sistema de dirección y control de las organizaciones.

Gestión de riesgos: Identificación y control de amenazas.

Gobernanza: Conjunto de mecanismos de dirección y supervisión.

H

Holding: Empresa que controla otras compañías.

I

Inversionistas: Personas o entidades que aportan capital.

Integridad: Actuar con honestidad y coherencia.

J

Junta de accionistas: Órgano máximo de decisión de la empresa.

K

Know-how: Conocimiento práctico aplicado en la organización.

L

Liderazgo: Capacidad de influir y dirigir equipos.

M

Modelo de gobierno: Estructura de control organizacional.

Monitoreo: Seguimiento continuo de actividades.

N

Normativa: Conjunto de reglas que regulan la actividad empresarial.

O

Órganos de gobierno: Instancias que dirigen y controlan la empresa.

P

Propiedad: Titularidad de la empresa.

PYMES: Pequeñas y medianas empresas.

Políticas: Lineamientos internos de actuación.

Q

Quórum: Número mínimo de participantes para tomar decisiones.

R

Rendición de cuentas: Obligación de informar y justificar acciones.

Riesgo: Posibilidad de eventos adversos.

Responsabilidad social: Compromiso con la sociedad.

S

Sostenibilidad: Equilibrio entre lo económico, social y ambiental.

Stakeholders: Grupos de interés.

Supervisión: Vigilancia de la gestión.

T

Transparencia: Divulgación clara de información.

Toma de decisiones: Proceso de elegir acciones.

U

Unidad organizacional: División interna de la empresa.

V

Valor: Beneficio generado por la empresa.

Vigilancia: Control continuo de operaciones.

W

Workflows: Procesos estructurados de trabajo.

X

X-efficiency: Nivel de eficiencia interna de la organización.

Y

Yield: Rendimiento financiero.

Z

Zona de control: Área bajo supervisión organizacional.

Referencias bibliográficas

- Abor, J., & Adjasi, C. (2022). SME corporate governance: A literature review of informal mechanisms for governance. *Meditari Accountancy Research*, 30(7), p. 310–333. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2021-1321>.
- Adelopo, I., Cheung, K., & Zaman, M. (2025). Auditors' trust in audit committees and audit quality. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 36(2), p. 67–84. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22758>.
- Aguilera, R., & Crespi, R. (2021). Global corporate governance: On the relevance of firms' ownership structure. *Journal of World Business*, 56(4), p. 101188. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101188>.
- Aguilera, R., & Ruiz, M. (2025). Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research. *Global Strategy Journal*, <https://doi.org/10.1177/23409444251320399>.
- Aguilera, R., Desender, K., Bednar, M., & Lee, J. (2015). Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483–573. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024503>.
- Aguilera, R., Federo, R., Justo, R., Mérida, A., & Pascual, B. (2024). The corporate governance of business groups around the world: A review and agenda for future research. *Corporate Governance: An International Review*, 33(2), p. 298–325, <https://doi.org/10.1111/corg.12603>.
- Aguilera, R., Judge, W., & Terjesen, S. (2021). Corporate governance deviance. *Academy of Management Perspectives*, 35(3), 413–428. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0151>.
- Almasria, N. (2022). Corporate governance and the quality of audit process: An exploratory analysis considering internal audit, audit committee and board of directors. *European Journal of Business and Management Research*, 7(1), p. 54–60. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.1.1210>.
- Almasria, N. (2023). Formulation of a corporate governance index for banking sector: The GIB.X62. *Heliyon*, 9(4), <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15253>.

- Aluchna, M., & Kuszewski, T. (2022). Responses to corporate governance code: Evidence from a longitudinal study. *Review of Managerial Science*, 16(7), p. 1945–1978.
<https://doi.org/10.1007/s11846-021-00496-3>.
- APRA. (2025). *Governance Review – Discussion Paper*. Obtenido de Australian Prudential Regulation Authority (APRA): <https://www.apra.gov.au/news-and-publications/governance-review-discussion-paper>
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2020). *Auditoría: Un enfoque integral, décimo sexta edición*. México D.F.: Pearson Educación.
- Ballesteros, L. (1 de mayo de 2020). *Control Interno*. Obtenido de Proceso para la administración del riesgo:
<https://lballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2014/05/02/1-3-componente-administracion-del-riesgo-de-los-procesos/>
- Bebchuk, L., & Cohen, A. (2024). The long-term effects of corporate governance. *Journal of Economic Perspectives*, 38(1), p. 125–148.
- Bebchuk, L., & Hirst, S. (2020). Index funds and the future of corporate governance: Theory, evidence, and policy. *Columbia Law Review*, 119(8), p. 2029–2146.
- Bett, B., & Kihara, A. (2022). Corporate Governance Attributes and Performance of State-Owned Enterprises: A Review of the Literature. *Journal of Business and Strategic Management*, 7(4), p. 43–67, <https://doi.org/10.47941/jbsm.1090>.
- Briano, G., Poletti, J., & Williams, J. (2023). Transparency on corporate governance and board of directors’ strategies. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 18(2), e684.
<https://doi.org/10.21919/remef.v18i2.684>.
- Celiktas, M., Ugurlu, M., & Yilmaz, N. (2025). Corporate governance, blockholders, and financial distress: Global evidence. *Accounting & Finance*, 65(2), p. 1347–1398.
<https://doi.org/10.1111/acfi.13371>.
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 15, 1–33. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>.
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. (2021). Corporate governance and development: An update. *Emerging Markets Review*, 47, 100760.
<https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100760>.

- Committee of Sponsoring Organizations of the Tread. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. COSO.
- Cuervo, A., Doz, Y., & Gaur, A. (2020). Skepticism of globalization and global strategy: Increasing regulations and countervailing strategies. *Global Strategy Journal*, 10(1), p. 3–31. <https://doi.org/10.1002/gsj.1374>.
- Cunningham, L., Hayne, C., Neal, T., & Stein, S. (2023). How companies evaluate their corporate governance. *Columbia Law School, CLS Blue Sky Blog*.
- Cunningham, L., Hayne, C., Neal, T., & Stein, S. (2025). Evaluating corporate governance: Guiding principles and calls for future research. *Accounting Horizons*, 39(4), p. 57–73. <https://doi.org/10.2308/horizons-2023-082>.
- Di Vito, j., & Trottier, k. (2022). A literature review on corporate governance mechanisms: Past, present, and future. *Accounting Perspectives*, 21(2), p. 207–235. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12279>.
- Díaz, A., Clemente, J., Londoño, C., Alarcón, C., & Salgado, R. (2025). Does corporate governance improve small-firm performance? The mediating role of organizational culture. *Studies in Business and Economics* 20 (3).
- Financial Services Agency of Japan. (2024). Obtenido de Action Program for Corporate Governance Reform 2024: Principles into Practice: https://www.fsa.go.jp/en/refer/councils/follow-up/statements_7_overview.pdf
- Goncalves, J. (2024). La empresa familiar y su importancia en Ecuador. *Revista Jurídica Crítica y Derecho*, 5(9), p. 66–78. <https://doi.org/10.29166/cyd.v8i9.6020>.
- Goto, G., & Puchniak, D. (2024). Faux convergence in Asian corporate governance: Unmasking the illusion of Anglo-American transplants. *European Corporate Governance Institute (ECGI) Law Working Paper No. 811/2024*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.499369>.
- Grace, H., Gilbert, S., Monteleone, J., & Prendergast, S. (2025). *Corporate Governance: Understanding the Board-Management Relationship*. Washington, D.C: American Bar Association.
- International Finance Corporation. (2023). *IFC Corporate Governance Progression Matrix, second edition*. Washington, D.C.: World Bank Group.

- International Organization for Standardization (ISO). (2023). ISO 31000:2018. (2023). *Risk management—Guidelines (versión confirmada en 2023)*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2021). ISO 37000:2021. *Gobernanza de las organizaciones. Orientación*. Ginebra, Suiza: ISO.
- International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:2021. *Compliance Management Systems — Requirements with Guidance for Use*. Geneva: ISO.
- Iwasaki, I., Ma, X., & Mizobata, S. (2024). Board structure in emerging markets: A simultaneous equation modeling. *Journal of Economics and Business*, 128, 106160. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2024.106160>.
- Jhunjhunwala, S. (2023). *Corporate Governance: Creating Value for Stakeholders*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-981-99-2707-4>.
- Jurado, D., & Armijo, J. (2022). La efectividad de la auditoría interna en el sector público: una revisión de literatura. *Administración & Desarrollo*, 52(1), p. 74–94. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.5>.
- Karamatzanis, G., Tilba, A., & Nikolopoulos, K. (2025). Corporate governance reporting, disclosures, monitoring, and decision-making: The role of big data analytics and technological tools. *Corporate Governance: An International Review*, <https://doi.org/10.1111/acfi.13371>.
- Karamatzanis, G., Tilba, A., & Nikolopoulos, K. (2025). Corporate governance reporting, disclosures, monitoring, and decision-making: The role of Big Data analytics and technological tools. *Corporate Governance: An International Review*, 34(1), 2–17. <https://doi.org/10.1111/corg.12646>.
- Kariofyllas, C., & Kythreotis, A. (2025). Determinants of internal control system effectiveness: Evidence from Greek listed companies. *Risks*, 13(11), p. 201-219. <https://doi.org/10.3390/risks13110219>.
- Khamisu, M. (2024). Emerging trends of environmental, social and governance (ESG) practices and corporate governance. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, <https://doi.org/10.1016/j.susfin.2024.100025>.
- Larcker, D., & Tayan, B. (2023). *Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences, third edition*. Florida, EUA: Pearson Education.

- Loor, M., & Peñaloza, V. (2023). Modelo COSO como herramienta de gestión del riesgo operativo en el sector público ecuatoriano. Una mirada desde sus actores. *Contabilidad y Negocios*, 18(35), 139–156.
<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202301.009>.
- Malik, M., Muzaffar, B., & Haq, A. (2025). Bridging risk, ESG, and digitalization: A literature review on internal audit's strategic role in corporate governance. *Pakistan Social Sciences Review*.
- Mallin, C. (2022). *Corporate Governance (7th ed.)*. . Walton, Inglaterra: Oxford University Press.
- Marwa, S. (2025). Corporate governance in the digital economy and ESG principles. *Global International Journal of Law and Social Sciences*.
- Mejía, N., Echeverri, A., & Vieira, J. (2021). Gobernanza corporativa en pequeñas y medianas empresas: Una revisión sistemática de literatura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), p. 245–263. <https://doi.org/10.52080/rvg93.17>.
- Monks, R., & Minow, N. (2023). *Corporate Governance, séptima edición*. New Jersey, EUA: John Wiley & Sons Ed.
- Moore, M., & Petrin, M. (2025). *Corporate Governance: Law, Regulation and Theory, second edition*. Massachusetts, EUA: Edward Elgar Publishing.
- Ofori, B., Padi, A., & Musah, A. (2025). Corporate governance effectiveness and operational risk of banks. *Discover Global Society*, 3, 23,
<https://doi.org/10.1007/s44282-025-00159-8>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023*. OECD Publishing.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
- Paruchuri, S., Hoempler, E., Cowen, A., Cannella, A., & Nahm, P. (2024). Governance failure and governance under failure: Reviewing the role of directors in organizational misconduct. *Journal of Management*, 50(6),
<https://doi.org/10.1177/01492063231225420>.

- Pirani. (19 de julio de 2024). *Pirani*. Obtenido de Cómo implementar un programa de Gestión de Compliance: <https://www.piranirisk.com/es/academia/escuela-de-gestion-de-riesgos/como-implementar-un-programa-de-gestion-de-compliance>
- Saltos, V., Santana, K., Parrales, J., & Nieto, D. (2024). Empresas familiares: Un análisis al problema de sucesión. *RECLAMUC*, 8(1), p. 670–681.
[https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.\(1\).ene.2024.670-681](https://doi.org/10.26820/reciamuc/8.(1).ene.2024.670-681).
- Sawyer, L. (2019). *Sawyer's Internal Auditing: Enhancing and Protecting Organizational Value, séptima edición*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors.
- Solomon, J. (2020). *Corporate Governance and Accountability, quinta edición*. New Jersey, EUA: John Wiley & Sons Ed.
- Sosa, J., & De la Garza, M. (2023). La importancia de la sucesión para la continuidad de la empresa familiar: Un estudio de caso. *SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales*, 7(1), <https://doi.org/10.47666/summa.7.1.6>.
- Telukdarie, A. (2025). *Digital ESG: The role of digitalization in enhancing corporate governance and sustainability. En A Research Agenda for Industry 4.0*. Massachusetts, EUA: Edward Elgar Publishing.
- Transparency International. (2023). *Business Principles for Countering Bribery. Transparency International*.
- Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices, cuarta edición*. Walton, Inglaterra: Oxford University Press.
- Truong, T., & Nguyen, V. (2024). The impact of the board of directors and the audit committee on the transparency of financial information of companies listed in a frontier market. *Heliyon*, 10(22), e40188, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40188>.
- Vargas, G. (1 de julio de 2022). *ABC del Gobierno Corporativo en la gestión de riesgos*. Obtenido de ¿Cómo agregar valor a las empresas a través del gobierno corporativo?: <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/abc-del-gobierno-corporativo-en-la-gestion-de-riesgos>
- Weber, T., Moghaddam, K., Lewellyn, K., & Maleki, A. (2024). Corporate governance transparency: Do firm-level ethics policies and country-level investor protections

substitute or complement? . *Thunderbird International Business Review*, 66(1), p. 51–63;
<https://doi.org/10.1002/tie.22362>.

Wiersema, M., & Koo, H. (2022). Corporate governance in today's world: Looking back and an agenda for the future. *Strategic Organization*, 20(4), p. 695–704.
<https://doi.org/10.1177/14761270221115406>.

Zattoni, A., Aguilera, R., & Judge, W. (2020). Corporate governance and organizational performance: A review and future research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 28(6), p. 403–422. <https://doi.org/10.1111/corg.12339>.

Zattoni, A., Pugliese, A., & Minichilli, A. (2020). Corporate governance research in the wake of a systemic crisis: Lessons and opportunities. *Journal of Management Studies*, 57(7), p. 1405–1410. <https://doi.org/10.1111/joms.12594>.

ISBN: 978-9942-696-29-8

