



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**GOBIERNO CORPORATIVO:  
IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y  
PECULIARIDADES EN EL SECTOR  
PÚBLICO.**

Autor: Francisco Niño Moreno

Director: María Paloma Bilbao Calabuig

Madrid

Abril 2019

Francisco

Niño

Moreno

**GOBIERNO CORPORATIVO: IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y PECULIARIDADES  
EN EL SECTOR PÚBLICO.**



## **RESUMEN**

Durante los últimos años el Gobierno Corporativo se ha convertido en un instrumento a tener en cuenta para mejorar el desempeño de las empresas, haciéndolas más sólida y estables. Convirtiéndose en una herramienta capaz de reducir los daños provocados por la mala gestión de años anteriores.

Por este motivo, mediante este trabajo se pretende hacer una revisión de la abundante bibliografía que existe al respecto para ser capaces de crear una idea clara sobre qué es y en qué consiste el Gobierno Corporativo de una empresa para, posteriormente, ahondar en otros temas más concretos relacionados con éste.

Asimismo, a partir de este trabajo se llevará a cabo un análisis detallado sobre la relación del Gobierno Corporativo y la Ética para estar en disposición de conocer la importancia que tiene esta última en el buen desarrollo de una empresa. Además, se estudiarán las peculiaridades que presenta el Gobierno Corporativo en las empresas del Sector Público.

Palabras clave: Gobierno Corporativo, Buen Gobierno Corporativo, Ética, buenas prácticas, Empresas Públicas del Estado, sector público.

## **ABSTRACT**

*In recent years, Corporate Governance has become an instrument to be taken into account in order to improve the performance of companies, making them more solid and stable. It has become a tool capable of reducing the damage caused by bad management in previous years.*

*For this reason, the aim of this work is to review the abundant bibliography on the subject in order to be able to create a clear idea of what corporate governance is and what it consists of and, subsequently, to delve into other more specific issues related to it.*

*Likewise, based on this work, a detailed analysis will be carried out on the relationship between Corporate Governance and Ethics in order to be in a position to know the importance of the latter in the good development of a company. In addition, the peculiarities of Corporate Governance in Public Sector companies will be studied.*

*Key words: Corporate Governance, Good Corporate Governance, Ethics, good practices, State Public Enterprises, public sector.*

## ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN .....	7
1.1. Propósito del trabajo y justificación de la importancia .....	7
1.2. Objetivos específicos .....	9
1.3. Metodología .....	10
1.4. Estructura del trabajo .....	11
2. EL GOBIERNO CORPORATIVO .....	12
2.1. ¿Qué es el Gobierno Corporativo? .....	12
2.2. La importancia del Gobierno Corporativo .....	15
2.3. Condiciones para promover la calidad del Gobierno Corporativo.....	19
2.4. Los fines del Gobierno Corporativo .....	21
3. EL IMPACTO DE LA ÉTICA EN EL GOBIERNO DE UNA EMPRESA.....	24
3.1. Su impacto a lo largo de la historia .....	24
3.2. La Ética en la empresa .....	27

3.3. La Ética y el Gobierno Corporativo .....	30
4. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO .....	33
4.1. Las peculiaridades del Sector Público .....	33
4.2. La necesidad del Gobierno Corporativo en el Sector Público .....	36
4.3. Recomendaciones de buenas prácticas .....	38
5. CONCLUSIONES .....	42
6. BIBLIOGRAFÍA .....	45

## **1. INTRODUCCIÓN:**

### **1.1. PROPÓSITO DEL TRABAJO Y JUSTIFICACION DE LA IMPORTANCIA:**

Mediante la realización de este Trabajo de Fin de Grado se pretende estudiar el importante papel que juega la Ética en el Gobierno Corporativo de una empresa y las peculiaridades de éste en el Sector Público.

El Gobierno Corporativo es un tema que ha ido cogiendo mucho peso en las empresas españolas desde que se inició la reforma hace unos treinta años. Especialmente después de las crisis económicas que han sufrido algunos países, se ha podido comprobar que el Gobierno Corporativo es una herramienta capaz de reducir los daños producidos por dichas crisis. De esta forma el Gobierno Corporativo se erige como un instrumento a tener en cuenta para mejorar el desempeño de la empresa, haciéndola más sólida y estable. Hasta entonces, desprestigiando el concepto y todo lo que éste supone, las empresas no trabajaban con él en mente y esto provocaba que su funcionamiento no fuera el óptimo (Pugliese et. al., 2009).

Por todo esto, uno de los propósitos de este trabajo consiste en dar respuesta a algunas preguntas generales acerca del concepto. Trataremos de hacer una revisión de la abundante bibliografía al respecto para ser capaces de conocer hasta qué punto el Gobierno Corporativo resulta relevante para la empresa, cómo evaluar la calidad del Gobierno Corporativo o los efectos que puede tener éste en el funcionamiento de la empresa.

En este sentido, de la mano de diversos estudiosos (Lefort, 2003; Pineda y Torres, 2005; Longinos, Arcas, Martínez y Olmedo, 2009; García, Cortez y Rodríguez, 2009) podemos definir el Gobierno Corporativo como “un conjunto de prácticas, procesos y sistemas para dirigir y controlar una empresa. El Gobierno Corporativo regula las relaciones entre accionistas, junta directiva y alta gerencia. También regula las relaciones de la empresa

con los grupos de interés y fortalece la disposición ética de la compañía” (Córdoba Garcés y Vicentelli, 2009).

Una vez que hayamos construido una idea sólida sobre qué es y en qué consiste el Gobierno Corporativo, aplicaremos esta idea al estudio de materias más concretas.

En primer lugar, relacionaremos el Gobierno Corporativo con la Ética para ser capaces de conocer la importancia que tiene ésta última en el buen desarrollo de la empresa, esto es, consolidando su posición competitiva en el mercado a la vez que se cuida el buen ambiente de trabajo. Las experiencias recientes, tanto en el ámbito internacional como local, nos han demostrado que el comportamiento ético de una empresa puede verse mejorado y reforzado mediante la implantación de códigos de “buenas prácticas de gobierno corporativo” (Purroy, 2007).

Con la intención de construir una perspectiva más profunda sobre estos temas, durante la elaboración de este trabajo buscaremos delimitar qué campos se ven influidos por la Ética en el mundo de los negocios. Así como las implicaciones y las repercusiones beneficiosas que supone la adopción de medidas relacionadas con las buenas prácticas de Gobierno Corporativo (Deloitte, 2009).

Por último, he considerado interesante realizar un estudio acerca de las peculiaridades que presenta el Gobierno Corporativo en una empresa del sector público. A pesar de que se pudiera pensar que lineamientos en materia de Gobierno Corporativo para las Empresas Públicas del Estado (EPE) deben ser los mismos que los recomendados para las empresas privadas, las EPE presentan multitud de características distintivas que nos obligan a tratarlas de manera particular (Ibargüen, 2010).

El estudio del funcionamiento de las Entidades Públicas nos resulta interesante puesto que éstas han resultado ser decisivas en el desarrollo de las funciones de los estados durante las últimas décadas (Villar, 2010). Como hemos podido ver durante estos últimos años, representan uno de los instrumentos esenciales para dotar a los ciudadanos de los recursos y servicios necesarios para mejorar la calidad de vida.

Para hacer efectiva esta misión de las Entidades Públicas, resulta necesaria la incorporación de prácticas de gobierno corporativo en las entidades del sector público. Estas prácticas buscan nuevos sistemas de organización que garantice a las entidades ser más eficientes y eficaces en la gestión (Flórez-Parra, 2016).

Podemos decir que la contribución que se pretende hacer con este Trabajo es poner de manifiesto la importancia del Gobierno Corporativo para el funcionamiento de las empresas, sin importar sus dimensiones o tipologías. En esta línea, se pretende concienciar a las empresas del mercado actual de la importancia de tener en cuenta el elemento ético y llevar a cabo la implantación de estándares y valores éticos que podrán llegar a ser una ventaja competitiva frente a los principales competidores.

## **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Una vez hemos expuesto el propósito general de este Trabajo, pasamos a hablar de los objetivos específicos que vamos a perseguir:

- **Estudio comparado del concepto de Gobierno Corporativo, de la importancia de éste para el funcionamiento de la empresa y sus fines.**

Con esta revisión pretendemos reunir las principales ideas y líneas de investigación existentes y, así, poder dar respuesta a algunas preguntas generales acerca del concepto. De esta forma, seremos capaces de construir una idea sólida del concepto que posteriormente podremos aplicar al estudio de materias más concretas.

- **Estudio pormenorizado del impacto que tiene la Ética en el Gobierno Corporativo de una compañía.**

Lo que se pretende es estudiar el importante papel que juega la Ética en el funcionamiento de una empresa para, posteriormente, analizar el impacto que tendrá en los resultados de ésta el hecho de implementar “buenas prácticas de gobierno corporativo”.

**- Análisis de las peculiaridades que presenta el Gobierno Corporativo en el Sector Público, su necesidad para las empresas de este sector y las directrices que favorecen su buen funcionamiento.**

Para ello trataremos de analizar las peculiaridades de las EPE para, posteriormente, ser capaces de conocer cómo su Gobierno Corporativo debe servir de guía en la búsqueda de agregar valor y mejorar sus operaciones.

### **1.3. METODOLOGÍA:**

Podemos decir que el enfoque metodológico de la investigación que llevaremos a cabo es deductivo, ya que partiremos de ideas o teorías generales (la importancia del Gobierno Corporativo) hacia casos particulares (la importancia de este concepto en materias más concretas como la Ética y el Sector Público). Además, este carácter deductivo de nuestra investigación se ve respaldado por el hecho de no generar por nosotros mismos un nuevo conocimiento, limitándonos a verificar un conocimiento previo.

Para ello, la metodología que hemos usado para la realización de este Trabajo se basará en la revisión de literatura. Inicialmente, procederemos a hacer una revisión crítica de la abundante bibliografía existente con respecto a nuestro tema de estudio. Mediante esta revisión crítica, en la cual trataremos con artículos académicos y con informes emitidos por compañías internacionales expertas en la materia, trataremos de crear una definición precisa del concepto de Gobierno Corporativo. Además, con la intención de enriquecer el concepto creado aportando distintos puntos de vista y enfoques, analizaremos las corrientes teóricas y doctrinales más asentadas en esta última década.

Posteriormente, volviendo al método de revisión bibliográfica, realizaremos un estudio pormenorizado del impacto que tiene la Ética en el Gobierno Corporativo de una empresa. En este punto, ayudados por informes realizados por prestigiosas empresas y artículos académicos que reflexionan sobre el tema, seremos capaces de entender hasta qué punto la Ética puede marcar el devenir de una empresa.

Por último, llevaremos a cabo un estudio concreto sobre las peculiaridades que presenta el Gobierno Corporativo en las empresas del Sector Público. Para conseguir que nuestra revisión literaria se caracterice por su rigor y ser capaces de dar con las temáticas más

relevantes y significativas del Gobierno Corporativo en el ámbito público, analizaremos algunas de las revistas de mayor prestigio e impacto internacional.

#### **1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO:**

El Trabajo cuenta con seis apartados, mediante los cuales se pretende llevar a cabo un estudio completo del tema que hemos presentado de la forma más detallada posible. En el primer apartado, “*Introducción*”, se trata de poner en contexto el objeto del trabajo, exponiendo cuál será el propósito de éste y justificando su importancia. Dentro de este apartado, se definen los objetivos perseguidos por el Trabajo, explicando cuál será la metodología empleada y detallando el orden y disposición del mismo.

En el segundo apartado, “*El Gobierno Corporativo*”, se aborda el concepto de Gobierno Corporativo de una manera más concreta, tratando de construir una idea sólida de lo que realmente es que no facilite la comprensión de los posteriores análisis. A continuación, se exponen los motivos por los cuáles el Gobierno Corporativo ha resultado ser de vital importancia en el funcionamiento de las empresas y se presentan algunos de los beneficios que aporta a éstas. Finalmente, en este apartado se aborda la idea del Buen Gobierno Corporativo y sus fines.

El tercer apartado, “*El impacto de la Ética*”, versa sobre la incidencia que ha tenido la Ética a lo largo de la historia para, posteriormente, analizar esta influencia en las empresas donde poco a poco ha ido ganando consideración. Posteriormente, veremos la importancia que tiene la Ética en relación con el Gobierno Corporativo de las empresas de la mano de algunos principios que rigen las “buenas prácticas de gobierno corporativo”.

En el cuarto apartado, “*El Gobierno Corporativo en el Sector Público*”, se inicia el epígrafe exponiendo las peculiaridades del sector que, posteriormente, condicionarán el funcionamiento de sus gobiernos. Además, se lleva a cabo un análisis de la necesidad de un Gobierno Corporativo en las entidades públicas y se localizan algunos factores responsables del mal funcionamiento de los gobiernos corporativos de las empresas de este sector. Para concluir este apartado, se muestran algunas recomendaciones dadas por las instituciones en relación con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas del Estado.

En el quinto apartado, “*Conclusiones*”, se reúnen las ideas más importantes que se han ido extrayendo a lo largo del Trabajo como resultado del profundo análisis realizado sobre la materia.

Finalmente, en el sexto y último apartado, “*Bibliografía*”, se reúnen las distintas fuentes bibliográficas que han sido utilizadas para la elaboración de este Trabajo.

## **2. EL GOBIERNO CORPORATIVO:**

### **2.1. ¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO?:**

A pesar de que el concepto de Gobierno Corporativo está siendo muy utilizado durante los últimos años, esto no asegura una correcta comprensión de éste. A veces ocurre, que al abusar de los conceptos éstos acaban perdiendo su sentido original y auténtico.

Antes de sumergirnos en un estudio teórico y doctrinal del concepto de Gobierno Corporativo, conviene tratar de llegar a una definición que sea resultado de un análisis basado en lo que entendemos nosotros por Gobierno Corporativo de una empresa. Parece lógico pensar que, a la hora de llevar a cabo una actividad empresarial, la forma en la que ésta esté organizada juega un papel fundamental que puede marcar el devenir de la compañía. Se debe tener claro quién participa en ella y quiénes son los encargados de tomar las decisiones en los distintos aspectos de su funcionamiento (Díaz Ortega, E., 2010).

No menos importante resulta saber cómo se toman las decisiones de la empresa y cómo son llevadas a cabo. Tal y como sostiene Díaz Ortega (2010), cualquier empresa que pretenda llevar un funcionamiento exitoso debe saber responder a preguntas tales como: ¿quién dirige la empresa? ¿Quién cumple las órdenes que se dictan? ¿De qué modo se comunican estas ordenes o decisiones? ¿Quién prepara los productos comercializados por la empresa? ¿Quién será el encargado de venderlos? ¿Quién se encarga de llevar las cuentas de ingresos y gastos? ¿Quién lleva a cabo el control de inventarios? En este sentido, debemos tener en cuenta que estas preguntas serán respondidas de diferente forma dependiendo de la empresa en la que nos encontremos. No podemos tratar de igual forma a empresas con tamaños desiguales o dedicadas a tipos de negocio diferentes.

Además, debemos tener en cuenta que es posible que tales respuestas no se formalicen de forma expresa en documentos o escritos pudiendo verse expresadas mediante palabras en la actividad diaria de la empresa (Díaz Ortega, 2010).

Al responder a tales preguntas la empresa estará sentando las bases de su Gobierno Corporativo. Pudiendo entenderse éste como un sistema mediante el cual la empresa es dirigida y controlada durante el desarrollo de su actividad económica. De esta forma, podemos decir que el Gobierno Corporativo de una empresa no sólo se va a dedicar a guiar la toma de decisiones en relación con los aspectos prácticos de la empresa, sino que también incluye entre sus tareas la distribución de derechos y responsabilidades entre todos los que participan de la actividad económica de ésta (Díaz Ortega, 2010).

De igual forma que lo hace Díaz Ortega (2010), podríamos entender el Gobierno Corporativo de una compañía como un conjunto de prácticas, que pueden ser expresadas formalmente o no, orientadas a gobernar las relaciones entre los participantes de la empresa. Los sujetos protagonistas de estas relaciones suelen ser, principalmente, los que administran la empresa (la gerencia) y los que invierten en la misma (los dueños y los que prestan dinero) (Olcese Santoja, 2005).

Otras definiciones, apoyadas en la teoría de la agencia, destacan que las corporaciones y los mecanismos de gobierno corporativo son instrumentos para los propietarios (Keasey y Wright, 1993; citados en Huse et al., 2007) u otros actores externos (Freeman y Reed, 1983; citados en Huse et al. 2007). Hay quienes, apoyándose en la teoría de los derechos de propiedad, consideran a la empresa como una entidad independiente y no sólo como un instrumento para los actores externos, entendiendo en este caso al gobierno corporativo como mecanismo de ayuda a la empresa per se (Alchian y Demsetz, 1972; citados en Huse et al, 2007).

Si seguimos con la lectura de Huse (2007), podemos apreciar algunas otras interpretaciones del concepto las cuales centran la gobernanza empresarial en las funciones de rendición de cuentas o en la supervisión (Cadbury, 1992; Keasey y Weight, 1993; Monks y Minow, 1995; citados en Huse et al., 2007). En las interpretaciones que hacen estos autores, la rendición de cuentas es vista como un subconjunto de la gobernabilidad que involucra la evaluación y control de los agentes organizacionales para asegurar que se comporten acorde al interés de los accionistas y otros interesados. Sin embargo, cada vez se reconoce más que el Gobierno Corporativo no se trata sólo de hacer

que la gerencia rinda cuentas y, por lo tanto, de minimizar los riesgos a la baja para los propietarios, sino también de permitir que la gerencia ejerza su actividad empresarial a fin de asegurar que los propietarios se beneficien del potencial de las empresas (Filatotchev y Wright, 2005; citados en Huse et al., 2007).

Siguiendo con el estudio comparado que estamos haciendo del concepto de Gobierno Corporativo y, de la mano de Fülöp (2011), nos encontramos con la definición que ofrecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) quien habla del gobierno corporativo como un sistema mediante el cual se gestionan y controlan las empresas, así como la forma en que los principales actores (propietarios) de una entidad comparten responsabilidades y derechos.

Por lo tanto, el concepto de gobierno corporativo podría resumirse en un conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan a la forma en que se administra y controla la empresa, con el objetivo de aumentar su rendimiento y su valor. Debiendo hacer especial mención a la mejora de la eficiencia en los sistemas de gestión, concretamente al Consejo de Administración, sus responsabilidades, la remuneración de sus miembros, la su credibilidad en cuanto a la situación financiera (Fülöp, 2011).

Con todo esto podemos concluir que el Gobierno Corporativo es una realidad que está presente en todo tipo de empresas, sin importar el tamaño de éstas o la función social que persigan. Nos resulta fácil de entender que sea necesario la existencia de un sistema que defina y organice la administración de la empresa, optando por distintas formas de administración dependiendo de la situación en la que se encuentren las partes o de la distribución de derechos y responsabilidades que esté establecida entre ellos. Sin olvidar recordar que no todas las empresas son idénticas, adoptando la estructura de la empresa una forma u otra dependiendo de su razón social.

Dentro de la gran variedad de empresas existentes en función de la estructura adoptada, podemos encontrar en un extremo las empresas que cuentan con un número reducido de propietarios, los cuales no admiten nuevos propietarios y por lo tanto son consideradas cerradas. Este tipo de empresas normalmente sólo involucran a miembros de la familia tanto en la propiedad como en la administración. En el otro extremo se encuentran las empresas cotizadas en la bolsa de valores, cuyas acciones pueden ser traspasadas a cualquier interesado. Este tipo de empresas están representadas por un amplio abanico de diferentes grupos de accionistas y su administración se encuentra en manos de un grueso

cuerpo de gerentes organizados en diferentes niveles. Evidentemente, entre un polo y otro existen también otras muchas empresas híbridas que se encuentran en zonas intermedias de este espectro, las cuales combinan características de las empresas cerradas y de las abiertas (Díaz Ortega, 2010).

Entre los beneficios que genera las buenas prácticas de Gobierno Corporativo podemos destacar, como han hecho algunos autores Castro, Báez, Brown (2009), Ganga y Vera (2008), Fernández (2012), González (2012): incrementar el valor de la compañía, facilitar el acceso al capital, contribuir para su continuidad o facilitar el acceso a un mayor volumen de financiamiento externo (Carballo, I.E, Vinocur, R, A. 2017).

Para conseguir que en el funcionamiento de la empresa estén presentes estos beneficios, el gobierno corporativo de la empresa debe regir sus actuaciones por tres principios básicos que son la transparencia, la revelación y la responsabilidad (Gallego, García y Rodríguez, 2009; Almeida y Da Silva, 2010). De esta forma, la presencia de estos principios en las actuaciones del gobierno corporativo de la empresa podrá verse cuando: se trate de igual forma los intereses de todos los propietarios, se emita y se revele de forma responsable la información, se declaren principios éticos y de responsabilidad social empresarial, se cumplan las regulaciones a las que está sometida la sociedad, se trate de dar certidumbre y seguridad a los inversionistas y terceros interesados (Díaz Ortega, 2010).

## **2.2. LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO:**

Debido a la importancia de éste, el concepto de Gobierno Corporativo se encuentra presente en muchas disciplinas e incluso, en algunos casos, en zonas de intersección de varias disciplinas. Un ejemplo de esto último es el caso del Derecho Mercantil y la regulación de los mercados financieros. De esta forma, el concepto toma especial relevancia al depender de él el pilar fundamental en el que se asientan los mercados financieros: la transparencia informativa (Olcese Santonja, 2009).

De igual forma, el Gobierno Corporativo cobra importancia en el ámbito jurídico donde juega un papel fundamental en relación con los aspectos relativos a la empresa como sociedad o persona jurídica. Siendo responsable de la publicación y de la información dada a los accionistas de las decisiones relevantes que los directivos toman en el seno de

la empresa, de la protección de los derechos políticos de los accionistas o de la regulación del funcionamiento de las Juntas de Accionistas y del Consejo de Administración, de la relación del socio con la empresa, entre otros (Olcese Santoja, 2009).

Sin embargo, no debemos abordar el Gobierno Corporativo únicamente desde el ámbito jurídico. Su análisis nos obliga a examinar el concepto desde un ámbito multidisciplinar ya que también debemos tener en cuenta la existencia de éste en disciplinas como la economía, la sociología o la política. Así, podemos encontrar diversas definiciones del Gobierno Corporativo dependiendo de la disciplina o el punto de vista desde donde se realice su análisis como hemos visto en el apartado anterior.

Para poder ser conscientes de la importancia que tiene el Gobierno Corporativo en el funcionamiento de la empresa, o incluso del país, trataremos de hacer un análisis detallado de los principales beneficios que obtendremos al contar con un buen Gobierno Corporativo. Porque, si bien es cierto que toda empresa cuenta con un Gobierno Corporativo, lo relevante aquí resulta la calidad de éste. Esta calidad influirá en la forma que será tratada la empresa en las distintas transacciones que realice a lo largo de su vida (Díaz Ortega, 2010).

En relación con la importancia que tiene el Gobierno Corporativo en el devenir de una empresa, podemos decir que al contar con un alto estándar de Gobierno Corporativo hace que ésta sea tenida en el mercado como un sujeto **más confiable**. De esta forma, podrá conseguir mejores condiciones en los mercados en los que realice su actividad económica (Díaz Ortega, 2010).

Relacionado con lo dicho anteriormente, podemos decir que la aplicación de prácticas de Gobierno Corporativo también incidirá en el comportamiento de las empresas en épocas de revuelos económicos, contribuyendo en este punto a que la empresa sea capaz de **prevenir dificultades financieras graves** que podría acabar afectando negativamente a su economía. De esta forma, el Gobierno Corporativo tendrá un papel importante en cuanto a marcar el comportamiento a seguir por la empresa dependiendo de la situación en la que se encuentre y de los intereses perseguidos (Medrán, 2018).

Otro de los beneficios que muy posiblemente aparezca al contar con un Gobierno Corporativo de calidad es la **alta predisposición** que tendrán los accionistas en invertir en la empresa. En esta misma dirección, los bancos manifestarán su interés en conceder

préstamos en condiciones financieras más favorables (a bajas tasas de interés o sometidos a plazos más cómodos). Una empresa que se encuentre en esta situación tendrá la posibilidad de financiarse ventajosamente no sólo para poder llevar a cabo su funcionamiento diario, sino también para poder expandir sus operaciones creando nuevas alianzas estratégicas y situándose en nuevas zonas de actuación. Además, esta empresa atraerá a sus filas a los mejores profesionales del sector que no tendrán ningún reparo en incorporarse a la dirección o gerencia de la misma (Díaz Ortega, 2010).

Otro beneficio adicional sería **facilitar el cumplimiento de las metas** de la compañía, mediante la realización de una estimación de riesgos y capacidad de pago de las entidades financieras y posibles inversionistas, que ayude a la empresa a acceder a un sistema financiero estable (Medrán, 2018).

De igual forma, tener un buen Gobierno Corporativo se ve traducido en contar con unas **estructuras ordenadas** y poder llevar a cabo una exitosa planificación de los objetivos y estrategias, aportando a la empresa solidez y competitividad (Díaz Ortega, 2010).

En caso contrario, al encontrarnos en una empresa cuyo Gobierno Corporativo sea característico por presentar marcadas deficiencias, tendremos grandes dificultades para interactuar con el resto de las partes. Tanto los proveedores como los posibles financistas se verán movidos por un sentimiento de desconfianza que los llevará a concebir cualquier operación con la empresa como una operación altamente riesgosa. Por ello, serán reacios a tratar con ella y, en caso de hacerlo, tratarán de imponer condiciones financieras muy estrictas (pagos inmediatos, plazos muy cortos, tasas de interés elevadas, etc.). Por todo ello, podemos decir que el hecho de contar con un Gobierno Corporativo de baja calidad llevará a la empresa a verse obligada a desenvolverse día a día en un ambiente de presión, viendo sus posibilidades de crecimiento reducidas casi a la nulidad (Díaz Ortega, 2010).

Algo parecido ocurre a nivel estatal, donde la calidad del Gobierno Corporativo de las empresas puede favorecer la existencia de un **buen clima de negocios** en la economía del país. El hecho de que cada empresa busque su propio beneficio, estableciendo para ello buenas prácticas corporativas, acaba repercutiendo favorablemente en el proceso de crecimiento y desarrollo del país (Díaz Ortega, 2010).

De este modo, el ambiente positivo en el Gobierno Corporativo de las empresas del país provoca que los inversionistas y las potenciales entidades financiadoras del exterior sean

más propicios a participar en el aporte de recursos en favor de las empresas nacionales. Así, se accede en **mejores condiciones a mercados** que normalmente brindan condiciones financieras más ventajosas. Estos mercados se encuentran delineados por reglas que establecen pautas de transparencia y pautas relativas al cumplimiento de contratos, dotando a éstos de una mayor seguridad que será apreciada tanto por los proveedores como por los accionistas (Díaz Ortega, 2010).

Antes de pasar al siguiente apartado, en el que abordaremos las condiciones necesarias para promover la calidad del Gobierno Corporativo, la posibilidad de poder contar con un gobierno corporativo eficaz o repleto de deficiencias nos obliga a discutir qué entendemos por la calidad del Gobierno Corporativo. Y es que como ya hemos dicho en apartados anteriores, durante las últimas décadas se han propuesto diferentes definiciones del Gobierno Corporativo y de su calidad en diferentes disciplinas (economía, administración de empresas, derecho, sociología) (Redondo y Bilbao, 2018). Esta variedad provocada que el estudio del Gobierno Corporativo se convierta en un reto (Aguilera y Jackson, 2010; citados en Redondo y Bilbao, 2018).

Para tratar de conceptualizar la calidad del Gobierno Corporativo, los intentos realizados hasta ahora para medir la calidad de este han tomado las tres vías siguientes: en primer lugar, normas blandas de estándares y principios de buen gobierno empresarial dirigidas en su mayoría a las empresas que cotizan en bolsa (Larcker et al., 2013; citado en Redondo y Bilbao, 2018). En segundo lugar, las calificaciones gobierno corporativo mediante las cuales se clasifican las empresas en base a la aplicación de unos criterios predeterminados, contando las empresas con calificaciones más altas con más posibilidades de aumentar el valor de cara a sus inversores (Djokic y Duh, 2016; citados en Redondo y Bilbao). Y finalmente los índices de gobierno corporativo, entendiendo éstos como métricas de análisis que permiten conectar las estructuras del gobierno de la empresa con el rendimiento financiero específico (Redondo y Bilbao, 2018).

### **2.3. CONDICIONES PARA PROMOVER LA CALIDAD DEL GOBIERNO CORPORATIVO:**

Después de los análisis llevados a cabo hasta el momento donde hemos realizado una aproximación del concepto de Gobierno Corporativo y de sus principales beneficios, estamos en condiciones de describir lo que entendemos por un buen gobierno corporativo (Olcese Santoja, 2009).

Parece lógico pensar que un Buen Gobierno Corporativo será el que sea capaz de alcanzar los beneficios antes descritos y para ello, dependerá en gran medida de las leyes, regulaciones y normas entre las que deba moverse en su actividad económica. Por lo tanto, podemos decir que para crear unas condiciones que favorezcan el desarrollo de las empresas y los intereses de los particulares, el Gobierno Corporativo deberá contar con un marco institucional adecuado. Hablaremos de un marco institucional favorable cuando éste permita a las empresas funcionar bajo sus propias normas de gobierno interno (Olcese Santoja 2009).

Entendiendo el Gobierno Corporativo como la forma de dirigir y controlar la empresa, es decir, las “reglas del juego” que los involucrados en ella deberán seguir cuando lleven a cabo sus operaciones o transacciones con la compañía, el mejor Gobierno Corporativo será el que cuente con las reglas más satisfactorias para estos involucrados (Díaz Ortega, 2010).

En este punto, conviene esclarecer qué deben contener esas reglas para poder ser consideradas como satisfactorias. Para ello, en las próximas líneas abordaremos ciertos principios básicos que debe ser tenidos en cuenta.

**En primer lugar**, las reglas deben ser eficientes, esto es, deben tratar de generar el máximo valor con los mínimos recursos posibles. Esta eficiencia se verá traducida, entre otras cosas, en el establecimiento de una estrategia de administración que beneficiará tanto a los empleados, clientes, proveedores como al resto de grupos de interés de la empresa (Carballo, I.E, Vinocur, R, A. 2017). Siendo esta optimización uno de los fines principales de la empresa, cualquier detalle que afecte a este objetivo debe ser tenido muy en cuenta. Asimismo, la empresa debe esforzarse en asegurar la viabilidad a largo plazo de sus negocios y en mejorar de forma efectiva sus relaciones con los accionistas (Olcese Santoja, 2009).

**El segundo** principio básico que debe ser tenido en cuenta a la hora de establecer el Gobierno Corporativo de una empresa es la equidad. En este punto, en la empresa se le deben dar las mismas oportunidades y los mismos derechos a quienes pertenecen al mismo grupo. Hablando más concretamente sobre las consecuencias prácticas de este principio, un ejemplo podría ser el hecho de que en todas las empresas las acciones ordinarias deben respetar el principio de una acción un voto. Es más, la empresa debe asegurarse de que todos sus propietarios tienen la posibilidad de votar (Olcese Santoja, 2009).

**El tercer** principio que no debe olvidarse es el respeto por los derechos y el cumplimiento responsable de las obligaciones y el resto de los compromisos adquiridos a lo largo de la vida profesional. Una empresa que es fiel a sus acuerdos acordados y que reconoce en todo momento los derechos de sus accionistas y clientes tendrá una buena reputación que no hará más que facilitar el trato en sus relaciones comerciales (Olcese Santoja, 2009).

**Otro punto** consiste en el enfoque basado en el comportamiento. La debe olvidar el enfoque conductual que ha surgido como una nueva disciplina dentro del gobierno corporativo el cual se centra en el estudio psicológico del comportamiento de los agentes y sus relaciones con el resto de las partes (Minichilli et al., 2012; citado en Redondo y Bilbao, 2018). De esta forma, la empresa analizar su funcionamiento interno no solo desde el estudio de sus características formales de los consejos de administración y su relación con los resultados financieros, sino también desde una lente conductual que considere a estos consejos como equipos organizativos que se encuentran ante situaciones complejas (Murphy y McIntyre, 2007; citados en Redondo y Bilbao, 2018).

**Por último**, resulta primordial para conseguir un Buen Gobierno Corporativo que la empresa respete el principio de transparencia de la información. En este sentido, deberá proveer en tiempo oportuno y de la forma adecuada la información necesaria para que, de esta forma, los inversores puedan tomar las decisiones oportunas relacionadas con la adquisición de obligaciones y derechos (Olcese Santoja, 2009). Tal información emitida por la empresa debe caracterizarse por ser suficiente, es decir completa y relevante; confiable, por ser veraz y objetiva; y disponible en tiempo oportuno (Díaz Ortega, 2010).

En resumen, el respeto o no de estos principios en la actividad de la empresa nos permitirá conocer la calidad de su Gobierno Corporativo. Contar con un Buen Gobierno

Corporativo nos permitirá alcanzar más fácilmente los fines de éste, los cuales veremos en el siguiente epígrafe.

#### **2.4. LOS FINES DEL GOBIERNO CORPORATIVO:**

Ya escribía hace unos años Bainbridge (2003, citado en Guzmán Vásquez, 2016) acerca de los fines perseguidos por el gobierno corporativo de una empresa. En el inicio de su análisis indica la existencia de dos clases de modelos dependiendo de los intereses a los que deban atender: el primero de ellos anima a las empresas a ser gobernadas para aumentar la riqueza de sus propietarios y así poder hacer frente a los intereses de los accionistas. Es decir, este primer modelo gobierna para los accionistas y se ha visto respaldado por una gran cantidad de autores (Guzmán Vásquez, 2016).

Un ejemplo de este respaldo sería el trabajo de Shleifer y Vishny (1997, citados en Guzmán Vásquez, 2016), quienes entienden que:

*El gobierno corporativo se ocupa de las maneras a través de las cuales los proveedores financieros de las organizaciones se aseguran el retorno de su inversión. ¿Cómo los proveedores financieros logran que los gerentes les entreguen algo de las utilidades? ¿Cómo se aseguran que los gerentes no se apropien del capital provisto por ellos o lo inviertan en malos proyectos? ¿Cómo los proveedores de recursos financieros controlan a los gerentes?*

Desde este punto de vista, el fin del gobierno corporativo sería diseñar mecanismos capaces de proteger los intereses de los accionistas y de quienes han contraído deudas, esto es, de todos aquellos que de una u otra manera han intervenido en la financiación de la empresa. Según Shleifer y Vishny estos mecanismos cobran tal importancia porque es gracias a los derechos que estas protegen que los inversionistas deciden participar en la financiación de la empresa. De esta manera, si no existieran estos mecanismos de protección o si la protección existente fuera débil, los inversionistas no recibirían a cambio los derechos de control que desean y no estarían dispuestos a participar en la empresa (Guzmán Vásquez, 2016).

Llegados a este punto conviene aclarar por qué los autores sitúan en un nivel superior de protección a los accionistas frente a otros grupos de interés como serían los empleados,

el estado o la sociedad en general. La lealtad que se le exige a los gerentes frente a los accionistas se debe a que en el momento que éstos realizan su aportación de capital pasan a ser innecesarios para la compañía, quedando su inversión de capital atrapada en la empresa. De esta forma, pasan a ser más propensos a la expropiación y por ello requieren una serie de derechos legales que minimicen este riesgo, resultante del deber de lealtad hacia ellos (Guzmán Vázquez, 2016).

Volviendo a la clasificación realizada por Bainbridge (2003, citado en Guzmán Vázquez, 2016) el segundo modelo defiende que las empresas, y concretamente los directores y gerentes, deben tener en cuenta durante la toma de decisiones los intereses de todos los contribuyentes o grupos de interés.

Uno de los principales defensores de este modelo, Tirole (2001, citado en Guzmán Vázquez, 2016), sostiene que el enfoque anterior donde se daba importancia capital a la generación de valor de los accionistas resulta demasiado limitado si queremos realizar un análisis completo del gobierno corporativo. Como apoyo a su argumentación define el gobierno corporativo como “el diseño de instituciones que inducen u obligan a la alta gerencia a internalizar el bienestar de los grupos de interés” (2001, pág. 4).

Según el autor, debido a la presunción general según la cual se cree que los contratos establecidos con los accionistas son los más imperfectos se piensa que los inversionistas son los que deben recibir mayor atención y control. Sin embargo, en la práctica se puede apreciar que cuando los accionistas o inversionistas ejercen su poder, los demás grupos de interés ven como sus expropiados y sus necesidades e intereses no son tenidos en cuenta. Como consecuencia, los contratos y leyes que deben proteger los intereses del resto de grupos no resultan ser lo suficientemente eficientes para proteger sus derechos (Guzmán Vázquez, 2016).

Como podemos ver todavía no existe un consenso universal acerca de cuáles son los fines del gobierno corporativo. Algunos autores, como es el caso de Bainbridge (2003, citado en Guzmán Vázquez, 2016), tienden a favorecer a aquellos modelos que relacionan el fin último con la maximización de la riqueza de los accionistas, exponiendo que cuando una junta directiva se hace responsable frente a todos los grupos de interés existentes, en verdad no acaba siendo responsable frente a ninguno al no contar con los criterios necesarios para tomar las decisiones. Sin embargo, si contamos con una regla de decisión

marcada el consejo de administración podrá seguir unas directrices claras que le permitan atender sus propios intereses.

Además, este tipo de modelo también es defendido por otros autores que argumentan que, al estar la empresa en un sistema libre y regido por la propiedad privada, los gerentes no son más que empleados trabajando en favor de los propietarios. En este sentido, Friedman (1970, citado en Guzmán Vázquez, 2016) sostiene que la responsabilidad social de las empresas recae en la maximización de la riqueza de los accionistas, y la responsabilidad de los gobernadores está en administrar adecuadamente la actividad económica del país (definiendo la carga tributaria y redistribuyendo la riqueza).

Por otro lado, en comunión con la línea argumentativa defendida por Tirole (2001, citado en Guzmán Vázquez, 2016), las directrices de gobierno corporativo promulgadas durante los últimos años en el ámbito global remarcan la importancia de no olvidar a actores aparentemente secundarios que pueden resultar claves. Esto se puede ver en los principios de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2015; citado en Guzmán Vázquez, 2016) donde se dedica un capítulo en concreto a la importancia de los grupos de interés en el gobierno corporativo de una empresa:

*La competitividad y el éxito de una corporación es el resultado de un trabajo en equipo que involucra contribuciones de un conjunto de proveedores de recursos como inversionistas, empleados, acreedores, clientes y proveedores... El sistema de gobierno debe reconocer los intereses de los diferentes constituyentes y su contribución para el éxito de la corporación en el largo plazo (2015, pág. 37).*

En esta misma línea la OECD (2015) quiere destacar la importancia que puede tener en la relación con el devenir de la empresa el hecho de revelar información práctica que resulte relevante para los empleados y otros grupos de interés (Guzmán Vázquez, 2016).

Sin embargo, no todo lo que se ha escrito sobre el Gobierno Corporativo y la intervención de la parte interesada en el gobierno de la compañía es en un buen sentido. En este sentido hay autores, como Sternberg (1997), que entienden que el hecho de que las partes interesadas intervengan en labores de gobierno excluye por completo la actividad de las empresas tal y como se ha entendido tradicionalmente.

De esta forma, aunque originalmente esta participación se propuso como una forma de mejorar la planificación estratégica en los negocios, y más recientemente como una forma

de hacer que la conducta empresarial sea más ética, esto no repercute siempre de forma favorable en el desarrollo de la empresa como cuando la obligación de equilibrar los beneficios de todas las partes interesadas prevalecen sobre las obligaciones específicas que tenía marcadas la compañía. En este sentido, esto imposibilita la existencia de distintos tipos de organizaciones y propósitos, siendo sólo legítima la organización que equilibre los beneficios de las partes interesadas (Sternberg, 1997).

En una línea argumentativa muy similar Aglietta y Reberioux (2005) hablan de la posibilidad de que el hecho de darle valor a los propietarios puede verse traducido en la inestabilidad de los mercados de capitales. El empeño desesperado por un rendimiento equilibrado del mercado provoca que se tengan expectativas desorbitadas creando así una burbuja especulativa (Aglietta y Reberioux, (2005).

En resumen, a lo largo de los argumentos que hemos ido exponiendo en este epígrafe hemos podido apreciar cuáles son los fundamentos que delimitan el gobierno de las empresas, esto es, la búsqueda del bienestar de sus accionistas, proveedores financieros y demás grupos de interés relacionados con la actividad económica de la empresa. Teniendo a su vez la intención de cumplir inicialmente con los marcos regulatorios impuestos y, en ocasiones puntuales, poder fortalecer la reputación de la empresa y sus relaciones de largo plazo gracias a la puesta en funcionamiento de buenas prácticas de gobierno corporativo que van más allá de lo que se les exige mediante ley. Todo ello sin olvidar que existen otras posturas capaces de destapar las debilidades y las consecuencias no tan positivas de este gobierno.

### **3. EL IMPACTO DE LA ÉTICA EN EL GOBIERNO DE UNA EMPRESA:**

#### **3.1. SU IMPACTO A LO LARGO DE LA HISTORIA:**

Antes de introducirnos en el análisis de la incidencia de la Ética en el funcionamiento de las empresas y, concretamente, en sus gobiernos corporativos conviene hacer un breve repaso del impacto que ha tenido ésta sobre el funcionamiento de los negocios a lo largo de la historia. Y es que desde el inicio de la actividad comercial se ha cuestionado continuamente la base ética de los negocios, prueba de ello es que en la mayoría de las

principales religiones del mundo (cristianismo, islamismo, confucianismo) se ven los negocios con algo de escepticismo (Clarke, 2001).

Ya en la civilización griega Aristóteles hizo una distinción entre el comercio básico realmente necesario para el funcionamiento de la economía y el comercio con ánimo de lucro donde no importaba generar riqueza sino poder lucrarse (Solomon, 1992; citado en Clarke, 2001). Si damos un gran salto hasta el siglo XVIII, podemos destacar un comentario de Adam Smith acerca de la gestión empresarial que continuamente es recordada en el mundo de la empresa:

*De los directores de estas empresas [...] siendo administradores más bien del dinero ajeno que del suyo propio, no se puede en realidad esperar que lo controlen y administren con la misma atención constante con que los socios de una sociedad limitada suelen controlar su propio dinero [...] En consecuencia, serán inevitables la negligencia y el derroche, en mayor o menor grado, en la gestión de los negocios de una empresa de ese género (Smith 1976, págs. 264-265; citado en Clarke, 2001).*

Más tarde, durante la revolución industrial y debido a los avances tecnológicos que ésta trajo consigo, autores como Berle y Means (1933, citados en Clarke, 2001) tenían la esperanza de que el nuevo concepto de corporación que se había creado se viera reflejado en un desarrollo de una rendición de cuentas mucha más detallada para con la comunidad. De esta forma se reconocía la importancia de la difusión de la propiedad y la concentración del control (Clarke, 2011).

Llegando así al siglo XX podemos ver cómo estas esperanzas se vieron desvanecidas debido a la agresividad e inestabilidad de los mercados de capital que, tras una sucesión de ciclos en la economía, culminaron provocando la primera crisis económica mundial en los años 2007-2008. Este gran desastre económico nos permitió ser conscientes de los principales puntos débiles de la economía mundial: la escasa regulación de los mercados, los peligros que pueden ocasionar el gobierno corporativo y la gestión descuidada de los riesgos. Pero lo que más nos interesa de lo que puso de manifiesto esta gran crisis es la carencia de un sentido ético tanto en el sistema económico como en las corporaciones y empresas (Clarke, 2011).

Esto provocó que durante los siguientes años se prestara más atención a los problemas éticos de las empresas y al cuidado de sus gobiernos corporativos. Según la teoría de la agencia, esta crisis había demostrado que en muchas ocasiones los gestores no habían sido capaces de resistir a las presiones impuestas por los accionistas y que en sus decisiones pesaba más el valor del mercado a corto plazo que la salud a largo plazo de la empresa (Segrestin y Hatchuel, 2011; Jordi, 2010).

Tras el estudio llevado cabo por los Gobiernos y las principales instituciones financieras (Banco Mundial, OCDE, CNMV) se asentó la idea de lo importante que resulta contar con una regulación sólida y con un gobierno corporativo que se encuentre guiado por unas convicciones éticas más fuertes. De esta forma se creó un nuevo marco ético que posibilita a las empresas contar con una base más sólida que permite llevar a cabo sus actividades bajo unos valores morales y un razonamiento ético (Clarke, 2011).

Todo esto sugiere que exista una alineación ética entre los individuos, las empresas y el sistema económico. Esta sugerencia viene recogida en la definición de gobierno corporativo de Cadbury que ha sido adoptada por el Banco Mundial (Clarke, 2011):

*El gobierno corporativo se centra en mantener el equilibrio tanto entre los objetivos económicos y sociales como entre los individuales y colectivos. El marco de gobierno existe para fomentar el uso eficiente de los recursos, así como para exigir la responsabilidad en la administración de los mismos. La meta es alinear en todo lo posible los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad.*

De esta definición podemos destacar ideas que ya veníamos defendiendo en epígrafes anteriores, como la importancia del Gobierno Corporativo para dotar a la empresa de incentivos y de las medidas adecuadas que faciliten el éxito de su actividad o la importancia de la transparencia a lo largo de todas las gestiones llevadas a cabo que ayudará a distribuir equitativamente la riqueza que se haya obtenido. En esta línea argumentativa, podemos afirmar que no es que el Gobierno Corporativo no estorbe a la hora de la consecución de los objetivos, sino que resulta ser un medio que facilita que las empresas alcancen sus éxitos (Clarke T., 2011). De manera paralela a este análisis, se

puede defender de igual forma un enfoque más positivo con respecto a la Ética en la empresa (Solomon, 1992, pág. 330; citado en Clarke, 2011):

*La ética empresarial se concibe demasiado a menudo como una serie de imposiciones y limitaciones que obstaculizan la conducta empresarial en lugar de ser la fuerza motivadora de dicha conducta... si se interpreta correctamente, la ética no consiste ni debería consistir en una serie de principios o normas prohibitivos, sino que la virtud de una ética de la virtud forma parte intrínseca y es el motor de una vida llena de éxitos y bien vivida. Su motivación no debe necesariamente depender de una serie de exámenes de conciencia o deliberaciones complicadas, sino proseguir en las mejores empresas con el flujo fluido de las relaciones interpersonales y un sentido mutuo de misión y del trabajo bien hecho.*

### **3.2. LA ÉTICA EN LA EMPRESA:**

Como acabamos de ver, los comportamientos erróneos que han tenido las empresas durante los últimos años han convertido a la Ética en uno de los temas del momento. En este sentido, la Ética en la vida empresarial ha pasado a ser considerada un pilar fundamental e intrínseco en todas las empresas que debe ir más allá de proclamar hermosas declaraciones de principios o de hacer filantropía (Arribas-Urrutia, 2016). Entendiendo Ética como conjunto de reglas morales aceptadas por una sociedad que se compromete a respetarlas, y así poder gobernar el comportamiento humano y aquellas virtudes que merecen la pena perfeccionar tanto individual como colectivamente (Villafañe, 2013, p.55).

Ayudados por George (2011), podemos diferenciar tres corrientes dentro de la ética empresarial. La primera de ellas es la ética en los negocios, que trata la relación de las normas morales en los negocios. La segunda consiste en la ética empresarial entendida como una disciplina académica orientada al estudio de la influencia de la moralidad en las prácticas empresariales. La tercera se centra en incorporar la ética de los negocios a las prácticas cotidianas de las empresas, es lo que hoy llamamos la deontología y la responsabilidad social corporativa.

Como podemos ver la Ética, de una forma u otra, acaba entrando en contacto con el funcionamiento de la empresa. Estas corrientes tratan de lograr que la cultura de las empresas, esto es, la manera de ser cotidiana que ésta tiene esté impregnada de unos valores que la acerquen al sueño de una sociedad más justa y más prospera.

Esta manera de ser se manifiesta en cada una de las decisiones que la empresa toma en su día a día. En los quehaceres cotidianos de la empresa, cuando se encuentra con continuos desafíos y disyuntivas éticas, la empresa cuenta con la libertad de decidir entre actuar de una manera u otra. Es aquí, donde la empresa debe decidir cuáles son sus fines y qué medios va a usar para llegar a ellos, donde aparece la Ética. Puesto que donde hay libertad, hay elección ética (Purroy, 2007).

En consecuencia, cabe decir que no es posible separar la Ética de la conducta empresarial. Ya que dentro de los fines concretos de la empresa, ésta deberá elegir entre unos más nobles que otros o entre unos medios más adecuados que otros. Esto es, existirán decisiones que convengan más a la sociedad debido a que contribuyen en mayor medida al bien común (Purroy, 2007).

De esta forma, la Ética pasa a ser en la empresa una necesidad interna que juega un papel fundamental en relación con sus fines y su actividad. Para que una compañía pueda optar a ser una empresa de excelencia ha de ser una empresa ética. Sin tener en cuenta los factores éticos, aunque la empresa cuente con unos elevados beneficios o una buena cotización en bolsa, ésta no podrá ser considerada una buena empresa (Arribas-Urrutia, 2016). Sería un error aplicar solamente una racionalidad económica para tratar de maximizar los beneficios de la compañía. Esta postura es defendida por Villafañe (2013), quien sostiene que la lógica financiera no puede ser lo único que guíe las actuaciones empresariales, exigiendo aquí la presencia de una visión social y ética que permite extender el éxito por muchos años y mejorar la reputación de la empresa.

La empresa no podrá llegar a contar con una salud económica plena si no intervienen en sus actividades ciertos valores éticos, esto es, contando con un código de conducta que marque sus pasos o teniendo en sus filas un director que esté al mando de la responsabilidad social de la empresa. No debemos tratar la ética en la empresa como un valor adicional que sumamos al resto de nuestros objetivos, la ética puede constituir una ventaja competitiva para la empresa al posibilitar a ésta ver lo que otras empresas no pueden ver y elegir entre distintas opciones que otros ni si quiera saben de su existencia.

Por ello, la Ética debe estar presente en la estrategia de la empresa desde su nacimiento y durante la continua toma de decisiones y ejecuciones de su actividad empresarial diaria (Arribas-Urrutia, 2016).

A continuación, para terminar de ver la relación de la Ética con la empresa dedicaremos esta última parte del epígrafe a los tres niveles donde la ética empresarial desempeñará distintos roles con el objetivo de generar una respuesta social capaz de mejorar la calidad de vida y generar riqueza (Purroy, 2007):

- **El primer nivel** elemental de la ética empresarial se refiere a la prestación de servicios y productos accesibles que ésta debe hacer llegar a gran parte de la población. Debiendo ser estos servicios y productos, además de accesibles, de alta calidad, confiables y eficientes.

En este nivel debemos hablar de las nuevas formas de hacer negocio o del carácter innovador que puede tener la empresa. Esta innovación hará que la empresa pueda realizar un uso más eficiente de sus recursos escasos contribuyendo así a la aportación social. De esta forma, este primer nivel será el encargado de atender la “base de la pirámide” de la sociedad donde podemos encontrar un alto componente ético-social.

- **El segundo nivel** del comportamiento ético empresarial se refiere a las relaciones interpersonales que tienen lugar en el interior de la empresa. Difícilmente una empresa podrá tener un comportamiento ético en relación con la sociedad si esto no ocurre dentro de ella.

Esto implica que la empresa cuide el trato con sus empleados de diferentes formas: respetando sus derechos, siendo transparentes y equitativos en el trascurso de las relaciones laborales, reconociéndoles los méritos conseguidos, etc. Este cuidado en las relaciones con los empleados también podrá verse en relación con el ámbito más personal de éstos, como por ejemplo mostrándose preocupación por el bienestar espiritual del trabajador y de su familia o tratando de conseguir en él una mejora a nivel humano (Purroy, 2007). En consecuencia, si un directivo les hace ver a sus trabajadores que confía en ellos, en sus capacidades y virtudes, esto se verá traducido en unos trabajadores más leales, con mayor disposición y ganas de contribuir (Arribas-Urrutia, 2016).

- **El tercer nivel** consiste en hacer llegar el comportamiento ético a las relaciones con el resto de las partes interesadas, es decir, los *stakeholders*. En este sentido los directivos deben ser conscientes de qué acciones son las deseables para la compañía, porque lo son para sus clientes (Arribas-Urrutia, 2016).

Algunos ejemplos concretos acerca de cómo cuidar este trato con el resto de las partes interesadas son: en relación con los clientes y proveedores, la compañía deberá ser equitativa y proporcional en la prestación de los servicios y cobro de éstos. Con los accionistas será fundamental tener un trato transparente que permita a éstos mantener una rentabilidad razonable en su inversión. Con respecto a las autoridades, deberá primar el respeto por la normativa y los marcos legales. Y finalmente, para completar un comportamiento ético en este tercer nivel la compañía deberá solidarizarse con iniciativas que favorezcan a la comunidad y la minimización del impacto ambiental (Purroy, 2007).

### **3.3. LA ÉTICA Y EL GOBIERNO CORPORATIVO:**

Como hemos ido viendo a lo largo de las líneas ya escritas, los acontecimientos que han tenido lugar durante los últimos años, tanto en un plano internacional como local, han puesto sobre la mesa la importancia de las “buenas prácticas de gobierno corporativo” para mejorar el comportamiento ético de una empresa. Estas prácticas surgen del cumplimiento de unas disposiciones estatutarias y reglamentarias fijadas por los gobiernos corporativos de las empresas que tienen como meta mejorar su transparencia y su ética (Purroy, 2017).

Estas normas de funcionamiento que las empresas introducen en sus gobiernos corporativos están basadas en una serie de principios que trataremos de analizar a continuación:

- **Búsqueda de equilibrio y contrapeso de poderes.** Debe existir un reparto equitativo en el reparto de las funciones y atribuciones de los tres pilares fundamentales del gobierno corporativo de una empresa (junta general de accionistas, consejo de administración y gerencia ejecutiva). Estos pilares deben estar claramente

diferenciados, atribuyendo a cada uno lo que le corresponde de una manera clara y precisa.

Es preciso entonces delimitar cuáles son las funciones de cada uno. El consejo de administración, por decisión de los accionistas, asume la labor de máxima dirección y el resto de las funciones básicas relativas a la dirección estratégica y de control y supervisión. Por su parte, el cuerpo ejecutivo será el responsable de la gestión del negocio debiendo dar cuentas de ello a la junta, quien posteriormente lo hará frente a los accionistas (Purroy, 2007).

- **Fortalecimiento de la capacidad de control.** Como hemos apuntado anteriormente, las políticas de control son tarea del consejo de administración, quien debe llevar a cabo esta supervisión mediante un criterio de independencia constituyendo comisiones de control en las áreas cruciales para el funcionamiento de la empresa (auditoría, remuneración, reclutamiento y gestión de riesgos) (Purroy, 2007).

Este refuerzo del papel de la supervisión en la empresa debe suponer un paso adelante que ayude a clarificar las responsabilidades de cada uno de los miembros del consejo de administración (Scott, 2015). Este punto ha sido uno de los que ha experimentado mayores cambios con la llegada del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo español y esto se debe a la gran trascendencia práctica que este tiene en el devenir de la empresa resultando clave para inversiones, accionistas y demás grupos de interés (Guinea, 2015).

- **Establecimiento de códigos de ética.** La presencia de unos códigos éticos que determinen de una forma concreta los derechos y deberes de los directores y marquen una hoja de ruta a seguir en caso de conflictos internos facilitará el funcionamiento del gobierno corporativo en cuanto a la resolución de los problemas que pudieran surgir (Purroy, 2007).

Estos códigos deben estar orientados a garantizar que todos sus trabajadores queden sometidos a ellos tratando de conseguir que estos estándares de conducta sean visibles en sus actividades cotidianas. De esta forma, los códigos acabarán regulando todas las relaciones que se tienen con quienes comparten algún interés por la empresa

quedando incluidas aquí áreas como la seguridad laboral, la responsabilidad ambiental, la confidencialidad, etc. (CEMEX, sin fecha).

De la mano de otros autores, también podemos analizar la incidencia que acabará teniendo la Ética en el gobierno corporativo de las empresas. En concreto, Hemphill (2004) nos habla de las “cuatro caras” del gobierno corporativo de Archie B. Carroll, estas son: la económica, la legal, la ética y la filantrópica. En cuanto a la aplicación de estas cuatro caras a una empresa concreta, Carroll las resume como la idea de obtener beneficios, obedecer a la ley, ser ético y ser buen ciudadano en tus relaciones con los grupos de interés (Hemphill, 2004).

También podemos ver la relación de la Ética con el gobierno corporativo de una empresa en la descripción que hace Milton Friedman sobre el propósito de éste. El autor sostiene que contaremos con un gobierno corporativo responsable cuando éste maximice sus ganancias atendándose a las restricciones legales y las costumbres éticas (Hemphill, 2004).

Se ha podido demostrar a través de diferentes estudios comparativos que el uso de altos estándares éticos y buenas prácticas de gobierno corporativo ha resultado ser altamente satisfactorio, aumentando la rentabilidad y la sustentabilidad de las empresas. En concreto, podemos destacar las palabras de Collins y Porras quienes en su investigación llevada a cabo en su libro *Built to Last* (1994) llegan a la conclusión de que las empresas del panorama internacional con una mayor longevidad deben ésta a contar con una cultura de servicio orientada al bien común. De igual forma, estas empresas suelen contar con una arraigada conciencia social que les hace adoptar un conjunto de valores que van en esa misma línea, el bienestar social.

Por ello, podemos acabar diciendo que un gobierno corporativo que vaya acorde con estos estándares éticos muy posiblemente acabe siendo garantía de éxito empresarial a largo plazo. Agradece leer esto en un mundo empresarial donde muchas veces se les daba mayor importancia a las cifras que a las relaciones humanas y su dimensión ética.

#### **4. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO:**

El auge del concepto del Gobierno Corporativo ha sido tal que se ha convertido en un tema ampliamente estudiado desde distintos puntos de vista, siendo uno de ellos el sector público. El estudio de este concepto en el sector público nos resulta especialmente relevante debido a la presencia de una serie de diferencias relativas a la naturaleza de las organizaciones de este sector y al diferente papel que juegan los distintos grupos de interés que intervienen en él.

En cuanto a las principales características que hacen del Gobierno Corporativo de una empresa pública algo especial, podemos destacar las siguientes: en primer lugar, la adopción de una forma jurídica empresarial con formalidades corporativas. En algunas ocasiones incluyendo en su estructura corporativa un Consejo de Administración o una Junta General de Accionistas formada en su mayoría por funcionarios públicos. En segundo lugar, la contratación de la alta gerencia y de los miembros del consejo sin el uso de unos procedimientos de selección, guiada esta contratación más por los cambios de gestión en la representación del propietario que por unas directrices meritocráticas. En tercer lugar, la presencia cada vez más normalizada de Auditores Externos que certifiquen los estados financieros de las entidades públicas (Nabil y Oneto, 2015).

##### **4.1. LAS PECULIARIDADES DEL SECTOR PÚBLICO:**

Antes de entrar en detalle con el estudio del Gobierno Corporativo usado en las Empresas Públicas del Estado (EPE) conviene hacer una aclaración acerca de las diferencias existentes con las empresas privadas y otras particulares características que deben ser tenidas en cuenta.

Si no hiciéramos ninguna distinción entre las empresas privadas y públicas nos podríamos pensar que las medidas que ambos deben tomar para mejorar sus gobiernos corporativos son las mismas. Sin embargo, a pesar de que algunos de estos lineamientos sí pueden ser comunes a ambos tipos de empresa, las EPE presentan algunas peculiaridades que hacen que estas medidas sean distintas (Villar, 2010).

Una de las diferencias existentes es que, debido a que los directores de las EPE deben proteger la sostenibilidad de la empresa resguardando bienes públicos e intereses de la

colectividad, sus estándares éticos serán mayores que en el caso de la empresa privada (Nabil y Oneto, 2015). Además, las EPE al ser creadas bajo regímenes especiales cuentan con una normativa que rige su funcionamiento de una manera distinta a la que rige en las empresas privadas. Esta distinción normativa puede verse plasmada en la existencia de unos requerimientos especiales a la hora de acceder al mercado o de unos compromisos fiscales particulares para estas empresas (Villar, 2010).

No obstante, la diferencia fundamental resulta ser la relación que se tiene en cada una de ellas con el accionista, incrementando en el caso de las EPE los riesgos a los que están expuestas. En consecuencia, toma especial relevancia comprender las características de las EPE para poder identificar estos riesgos y, paralelamente, las medidas que deben llevarse a cabo para minimizar estos riesgos (Villar, 2010):

- En algunas ocasiones **la existencia de las EPE no se debe a motivos comerciales**, sino a motivos sociales o económicos que llegan al Estado a través de mandatos, con la finalidad de mejorar los servicios públicos o a garantizar la presencia de éste en algún sector de la economía considerado como estratégico para satisfacer a la sociedad. Estas directrices pueden ir orientadas tanto a mejorar los servicios ya prestados en favor sociedad como a garantizar la mayor igualdad en relación con el acceso a éstos.

En este punto, resulta fundamental para que la creación de la EPE sea exitosa que el mandato no deje lugar a dudas siendo lo más claro posible facilitando así al Estado marcar unos objetivos concretos.

- **La condición pública** hace que la empresa tenga fácil acceso a rescates y otros recursos financieros (inyecciones de capital) por parte del gobierno, esto puede desembocar en un despilfarro económico (Deloitte, 2010). Además, las EPE suelen estar sujetas a limitaciones menos restrictivas que harán que los comportamientos gerenciales de éstas sean menos rigurosos en sus decisiones pudiendo perjudicar al verdadero propósito social y económico de la empresa. Del mismo modo podemos decir que, al contar con el respaldo del Estado, las entidades públicas deberán asumir menos responsabilidades.

- El Estado, por su carácter de accionista y dueño de la empresa, podrá utilizar a las **EPE como un instrumento político** a través de gobierno que esté al mando en cada momento. Esto provocará que la alta gerencia de la empresa pública se vea obligada a desviar su atención de su propósito social y estratégico real para satisfacer los intereses del gobierno lo que, indudablemente, perjudica al desempeño de la compañía.

Estos propósitos también se verán dañados debido a los periodos de cambio político, el hecho de no contar con una continuidad en el gobierno de un estado provocará que las perspectivas de objetivos y sus políticas estén en continuo cambio imposibilitando trazar una línea de actuación clara que permita su consecución (Deloitte, 2010).

- **Las EPE no sólo mantienen una relación directa con el Estado**, también con la ciudadanía, sobretodo en relación con la prestación de servicios públicos. El hecho de que Estado no siempre represente adecuadamente a la ciudadanía y a sus necesidades obliga a las EPE a desplegar mecanismos de información y rendición de cuentas que mejoren la relación entre éstas y la sociedad.

Tener en mente estas características nos permitirá adoptar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo para las EPE siendo capaces de superar las peculiaridades con las que cuentan debido a su condición de entidad pública. De igual forma, conocer estas particularidades existentes en las EPE nos ayudará a paliar el abuso que en algunas ocasiones los accionistas minoritarios (privados) sufren a manos del accionista mayoritario (Estado).

En consecuencia con todo lo dicho anteriormente, llegamos a conclusión de que el Gobierno Corporativo de las EPE debe tener como uno de sus objetivos principales permitir que el Estado se comporte como accionistas, buscando maximizar el valor de la empresa a la vez que persigue el propósito social de ésta, sin consentir que se involucre de una forma directa con su ejercicio diario. Por otro lado, otro de los objetivos que debe ser primordial para el Gobierno Corporativo de las EPE es tratar de procurar que el Consejo de Administración y la alta gerencia actúen en búsqueda de los objetivos que se haya establecidos sin permitir que éstos logren hacerse con el total de la empresa en perjuicio del accionista (Estado) (Villar, 2010).

#### **4.2. LA NECESIDAD DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO:**

La introducción del Gobierno Corporativo en el campo del sector público ha ido acentuándose debido a la creciente complejidad de las entidades gubernamentales que ha dejado a la vista las importantes carencias en el sistema haciendo necesaria la apareciendo de estos mecanismos de gestión y control (Deloitte, 2010). En este punto, podemos identificar algunos de estos factores que han resultado ser responsables del mal funcionamiento de los sistemas de gobierno de las empresas públicas en años anteriores.

**En primer lugar**, la carencia de un mercado competitivo que posibilite a las entidades públicas obtener resultados exitosos ha permitido que exista una falta de necesidad de contar con procesos efectivos y eficientes. Además, la facilidad que tienen estas entidades para llegar a beneficiarse de subvenciones y otros tipos de recursos financieros puede acabar viéndose traducido en un gasto innecesario de dinero que no favorecerá de ningún modo al gobierno de compañía (Villar, 2010; Deloitte, 2010).

**En segundo lugar**, podemos destacar que el hecho de que las entidades públicas cuenten con el respaldo del Estado también en cuanto al régimen de responsabilidades puede afectar a la seriedad con la cual las entidades toman sus decisiones.

Además, también podemos encontrar factores políticos que han imposibilitado una buena gestión del gobierno en las empresas públicas. En este sentido, los continuos cambios de gobierno, que vienen aparejados por cambios en las políticas han dificultado a las empresas la consecución de sus objetivos ya que han tenido que ir cambiando sus objetivos o los medios para llegar a ellos (Deloitte, 2010).

**Para finalizar** no podemos olvidarnos de uno de los factores perjudiciales que más hemos visto en esta última década, la corrupción. La poca integridad existente en el mundo empresarial acompañada por la falta de una buena ética y de unos principios sólidos que guíen nuestro comportamiento ha permitido que tanto los cargos políticos como los altos cargos de las directivas empresariales se vean movidos por sus intereses personales antes que por los objetivos marcados en la estrategia empresarial de la empresa (Medina, 2010).

A lo largo de las últimas décadas, dentro del ámbito del sector público se han venido buscando nuevos sistemas de organización que mejoren la eficiencia y la eficacia en la gestión de las empresas. Fue a partir de los años 90 cuando la gestión pública empieza a tomar más relevancia en el sector y, de esta forma, se hace más hincapié en el cuidado de los servicios públicos prestados en favor de los ciudadanos. Dentro de este nuevo esfuerzo por cuidar tales servicios puede verse cómo la responsabilidad y las buenas prácticas se erigen como pilares fundamentales (Hood, 1991, citado por Flórez-Parra, 2016).

Actualmente, esta búsqueda por una mejor gestión en el gobierno de la empresa es una de las principales preocupaciones de las entidades públicas (Nabil y Oneto, 2015). Como podemos extraer de los epígrafes anteriores, el Gobierno Corporativo va a jugar un papel importante como mecanismo de ayuda lo largo de la actividad de la empresa.

El Gobierno Corporativo ayuda a cubrir la necesidad de implementar unas prácticas que promuevan un adecuado gobierno de las entidades públicas. Haciendo uso de este mecanismo, las entidades públicas con capaces de realizar sus actividades de una forma más independiente y objetiva, fortaleciendo así su administración para añadir valor a sus operaciones (Deloitte, 2010). Normalmente las EPE se encuentran en sectores estratégicos del mercado donde sus servicios son prestados en favor de un amplio grupo de la población contando con una alta visibilidad a la vez que con un gran impacto social y económico. Debido a encontrarse en esta situación, la entidad pública tiene la posibilidad y, al mismo tiempo, el deber de ser un ejemplo para otras entidades en cuanto a la implantación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo que permitan maximizar su liderazgo en el sector (Nabil y Oneto, 2015).

En algunas ocasiones, dentro de las EPE existe un doble propósito sin estar claramente definido si el objetivo principal resulta ser el de generar ganancias o prestar un servicio público, pudiendo provocar esta falta de claridad un conflicto de interés que acabe perjudicando a la actividad de la empresa dificultando el gobierno de ésta. En este sentido, el hecho de que exista un programa sólido de Gobierno Corporativo permitirá contar con unos mecanismos claros y transparentes que permitan hacer frente a este tipo de conflictos. Asimismo, ayudará a establecer una línea de mando clara con unas responsabilidades establecidas por parte del Estado como propietario, de Consejo de Administración como instancias estratégicas a largo plazo y de la alta gerencia como encargados de llevar a la práctica tales estrategias (Nabil y Oneto, 2015).

Uno de los logros por los que podemos decir que el Gobierno Corporativo resulta de vital importancia en las empresas del sector público es que, mediante la instauración de estas buenas prácticas de gobierno, el Estado podrá actuar como accionista de forma activa y responsable en función del propósito perseguido sin necesidad de involucrarse en la actividad diaria de la empresa. Al mismo tiempo, obliga al Consejo de Administración y a la alta gerencia a actuar conforme a los objetivos fijados permitiendo a los socios minoritarios, en caso de que existieran, ser tratados de forma equitativa accediendo a la misma información que el resto de los accionistas (Nabil y Oneto, 2015).

Aparte de los ya citados anteriormente, basados en la eficiencia y eficacia de la empresa, este modelo de gobernanza ha realizado otros muchos aportes al sector público como por ejemplo la implantación de un nuevo sistema de gestión donde la transparencia y la rendición de cuentas cobran especial transcendencia. La introducción de este concepto ha contribuido a reorganizar y modernizar las estructuras de dirección, pasando a basar ésta en la transformación de los procedimientos, la cultura organizativa y las formas de organización de sus órganos de dirección (Ferlie, Ashburner & Fitzgerald, 1995, citados por Flórez-Parra, 2016).

Por lo tanto, a modo de resumen podemos decir que los principales motivos por los que el Gobierno Corporativo es importante en las EPE son tres: permite que la empresa sea capaz de maximizar la posición de liderazgo que ostenta en el mercado, que cuente con una perspectiva a largo plazo y que sea capaz de alcanzar sus objetivos de forma eficiente (Nabil y Oneto, 2015).

#### **4.3. RECOMENDACIONES DE BUENAS PRÁCTICAS:**

Hasta ahora nos hemos limitados a conocer las peculiaridades de las empresas del sector público y a exponer los motivos por los que la presencia del Gobierno Corporativo en éstas se ha convertido en una necesidad sin entrar en detalle de cuáles son las buenas prácticas que se aconsejan para estos gobiernos funciones de manera eficiente en el sector. Entendiendo como buena práctica la actuación que tiene un impacto demostrable y tangible en la mejora de las condiciones de vida de las personas siendo a su vez el resultado conjunto de los diferentes sectores que conviven en el territorio (Fariñas, sin fecha).

Sin embargo, en este epígrafe abordaremos algunas herramientas concretas disponibles para adoptar unas buenas prácticas de buen Gobierno Corporativo que genere confianza entre los participantes de las EPE.

Como ya hemos dicho anteriormente, durante los últimos años se ha demostrado que la introducción del concepto de Gobierno Corporativo en el ámbito del sector público es un hecho. Esto ha quedado demostrado por la actuación de las instituciones durante estos años, quienes han ido trabajando en promover un conjunto de principios que regulen la relación entre los actores (Nabil y Oneto, 2015). Este conjunto de recomendaciones se centra en las relaciones existentes entre aquellos que controlan y administran la empresa y quienes invierten en ella, teniendo en cuenta la importancia de las peculiaridades con las que cuentan las empresas del sector público.

Para identificar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo para las EPE no nos centraremos en el nuevo Código de Buen Gobierno emitido por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Sino que, para enriquecer nuestro análisis y tener una visión más global, aparte de analizar lo que se recoge en nuestra legislación española (Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno) también estaremos a lo dicho en los lineamientos emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de CAF.

Por un lado, podemos decir que nuestra ley nacional (Ley 19/2013) tiene un triple alcance: en primer lugar, incrementar la transparencia en la actividad pública a través del establecimiento de obligaciones relativas a la publicidad activa para Administraciones y entidades públicas. En segundo lugar, reconocer y garantizar el acceso a la información el cual ha sido considerado un derecho de amplio ámbito tanto subjetivo como objetivo. En tercer lugar, establecer obligaciones relativas al buen gobierno que deben cumplir los responsables de las entidades públicas.

Por otro lado, los lineamientos de la OCDE tienen un carácter más amplio y están destinados a ayudar a los gobiernos a evaluar y a mejorar el desarrollo de las normas que regulan las EPE. Mientras que los de la CAF están orientados al funcionamiento del Gobierno Corporativos de las empresas, contribuyendo a hacer de estos una herramienta consolidada capaz de mejorar el desempeño y la transparencia de la empresa (Corporación Andina de Fomento, 2010).

De este estudio podemos destacar una serie de directrices comunes en ambos lineamientos orientados a temas específicos del Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas del Estado:

- **Necesidad de un marco jurídico y regulatorio efectivo.** En este tema, mientras que las guías prácticas elaboradas por la CAF hablan de la necesidad de hacer una separación clara entre las funciones del Estado como propietario y como regulador del mercado, las directrices de la OCDE piden que se den unas condiciones de igualdad en los mercados entre empresas públicas y privadas que impidan la distorsión del mercado.

También podemos extraer de estas recomendaciones la idea de simplificar las formas jurídicas de las entidades públicas para evitar la creación de marcos legales específicos que acaben beneficiando a las empresas públicas en detrimento de las empresas privadas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2011).

- **El Estado como propietario.** En este tema, las guías de la CAF piden que se desarrollen unas políticas capaces de clarificar las funciones del Estado como accionista de las empresas. Además, debe quedar claro que el Estado no podrá interferir en la gestión ordinaria de las EPE, concediéndoles en este punto total autonomía para lograr sus objetivos (CAF, 2010).

Por su parte, las directrices emitidas por la OCDE remarcan el carácter de informador que debe tener el Estado, cumpliendo con las exigencias relativas a la profesionalidad y transparencia a lo largo de su actividad (OCDE, 2011).

- **El trato igualitario a los accionistas.** Tal y como detallan las guías de la CAF, el hecho de que los accionistas sean los verdaderos propietarios de la empresa hace que el reconocimiento de sus derechos sea un punto fundamental a tener en cuenta. Por ello, las EPE deben garantizar el verdadero reconocimiento de estos derechos sin olvidarse de los accionistas minoritarios incluso, tratando de fomentar la intervención de éstos en las Asambleas de Accionistas (CAF, 2010; OCDE, 2011).

En concreto, la Guía 12 de los Lineamientos de emitidos por la CAF señala que las EPE deben: realizar un informe del Consejo sobre las operaciones que pueden llegar a afectar a los accionistas minoritarios y sobre las operaciones extraordinarias o estratégicas que tenga lugar en la empresa; contar con una opinión emitida por un asesor ajeno a la empresa sobre estas operaciones estratégicas; publicitar dichos informes (CAF, 2010).

- **La transparencia y la divulgación de la información.** Las directrices emitidas por la OCDE se limitan a recordar la importancia de mantener un nivel alto de transparencia acordes a lo expresado en sus Principios sobre Gobierno Corporativo (Nabil y Oneto, 2015).

Por su parte, en los lineamientos de la CAF podemos ver cómo esta transparencia es tratada como la “piedra angular” sobre la que recaerá la reputación de la empresa. Por ello, este tema debe ser uno de los más tenido en cuenta por las EPE, quienes deben garantizar tal transparencia en relación con los pactos firmados entre accionistas y sus estados financieros. Al mismo tiempo, estos lineamientos sugieren la existencia de sistemas de control tanto a nivel interno, mediante la Auditoría Interna, como a nivel externo mediante la contratación de un auditor externo independiente (CAF, 2010).

- **La responsabilidad del Consejo de Administración.** Las directrices de la OCDE remarcan la importancia de que los Consejos de Administración de las empresas públicas cuenten con una suficiente autoridad y competencia al mismo tiempo de ser capaces de realizar sus labores de guía y supervisión de una manera objetiva (OCDE, 2011).

Esta opinión es respaldada por los lineamientos de la CAF, quienes no restan importancia a los Cosnejos al decir que son órganos de administración claves para el funcionamiento de cualquier empresa. Además, hablan de la necesidad de contar con un Reglamento Interno que establezca claramente sus facultades indelegables y los derechos y deberes de los directores (CAF, 2010).

Tras haber realizado el estudio de las diferentes recomendaciones emitidas por ambas instituciones podemos hacernos una idea de lo complejo que es garantizar el éxito de una EPE, ya que requiere imponerse a gran cantidad de dilemas que genera el hecho de que el Estado cuente con parte de la propiedad de los activos. La aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo hará de este objetivo algo más cercano para las empresas públicas.

No obstante, llevar a cabo estas prácticas implica contar un compromiso real. Es así, mediante una conciencia formada y la puesta en marcha de las recomendaciones hechas por las instituciones en materia de Gobierno Corporativo, como las partes podrán ser capaces de avanzar hacia sus objetivos a través de las reformas pertinentes.

## **5. CONCLUSIONES:**

Durante las siguientes líneas trataremos de resumir las conclusiones más importantes que se han obtenido a lo largo del estudio realizado en este Trabajo. De esta forma, se hará uso de este apartado como herramienta para reunir las ideas más relevantes.

PRIMERA.- El Gobierno Corporativo es una realidad presente en todo tipo de empresas, sin importar el tamaño o la función social de éstas. Durante los últimos años el Gobierno Corporativo ha alcanzado una importancia incuestionable, esto nos ha llevado hacia un sistema más detallado con un soporte documental tanto en políticas como en procedimientos. Al entender el verdadero sentido del Gobierno Corporativo en el seno de la empresa, se consigue mejorar la actitud empresarial procurando la continua mejora de ésta.

SEGUNDA. - El Gobierno Corporativo mejora la estructura de las empresas, permitiendo a éstas contar con una mejor planificación de los objetivos y estrategias. Asimismo, favorecerá el buen clima existente en ellas. Esto ha provocado que el concepto del Gobierno Corporativo cobre especial relevancia en distintas disciplinas: tanto en los mercados financieros, donde la implantación de sus modelos favorece la transparencia de los procesos; pasando por el ámbito jurídico, donde juega un papel fundamental en

relación con la empresa entendida como una sociedad; como en otras como la social o la política.

TERCERA. - El Gobierno Corporativo refleja la manera de comportarse de la empresa, pudiendo llegar a favorecer las condiciones en las que se encuentra la empresa en el mercado ya que mejora su imagen haciendo de éstas sujetos más confiables. Esto se verá traducido en una mayor predisposición de los accionistas, bancos y demás inversores a participar en la financiación de la empresa.

CUARTA. - La Ética ha pasado a ser una necesidad interna de las empresas, entendida como una ventaja competitiva en lugar de un valor adicional. Para poder decir que una empresa cuenta con una salud económica plena es necesario que intervenga en sus actividades los valores éticos. De esta forma, el respeto que la empresa tenga por los principios del Buen Gobierno Corporativo nos permitirá conocer la calidad de su Gobierno Corporativo, destacando en este punto el respeto por la equidad y los derechos, el cumplimiento responsable de las obligaciones, la tenencia de unas reglas eficaces o la transparencia a lo largo de las operaciones.

QUINTA. - El fin principal del Buen Gobierno Corporativo guiado por la Ética debe ser la búsqueda del bienestar de sus accionistas, proveedores financieros y demás grupos de interés. Sin olvidar los marcos establecidos por la ley y tratando a su vez de fortalecer la reputación de la empresa. Además, el uso de los estándares éticos y de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo favorecerá la rentabilidad y la sustentabilidad de las empresas, permitiendo así que éstas cuenten con una mayor longevidad teniendo altas posibilidades de garantizar su éxito empresarial a largo plazo.

SEXTA. - Ya dentro del ámbito del sector público hemos sido capaces de que las prácticas de Gobierno Corporativo deben tener presente las peculiaridades especiales con las que cuentan las empresas públicas. Debemos destacar que el fin primordial del Gobierno Corporativo de una Empresa Pública del Estado debe ser que el Estado se comporte como accionista sin consentir que se involucre de forma directa en el ejercicio diario. De una forma paralela, debe tratar de que el Consejo de Administración y la alta gerencia cumplan con sus objetivos sin apropiarse del total de la empresa en detrimento del accionista, es decir, del Estado.

SÉPTIMA. - Por último, gracias al estudio que hemos llevado a cabo somos capaces de saber que garantizar el éxito del Gobierno Corporativo de una Empresa Pública del Estado es una tarea compleja. Ciertamente es que esta ardua tarea puede transformarse en un objetivo más factible si las empresas siguen lo establecido en la Ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información y buen gobierno y en los lineamientos emitidos por las distintas instituciones, como la Corporación Andina de Fomento (CAF) o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), quienes mediante sus guías y directrices han marcado el camino para hacer del Gobierno Corporativo una herramienta consolidada que ayude a mejorar el desempeño y la transparencia de la empresa.

## **6. BIBLIOGRAFÍA:**

Aglietta, M. y Reberieux, A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, París.

Almeida, M. y Da Silva, J. (2010) *Códigos de buen gobierno corporativo en Iberoamérica: análisis comparativo entre Brasil y México*.

Anderu Pinillos, A., Fernández-Fernández, J. L. y Fernández Mateo, J. (2018) *Revisión crítica de la dimensión Gobierno Corporativo en los cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad*.

Arribas-Urrutia, A. (2016). Buen gobierno corporativo para la construcción de una reputación. La ética en las organizaciones. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(1), 77-88.

CAF (2010): “Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado”.

Carballo, I.E., Vinocur, R, A. (2017) Revisión epistemológica del gobierno corporativo y de la Responsabilidad Social Empresarial. *Contexto* 6, 43-56.

CEMEX (2019) *Ética y Gobierno Corporativo*. <https://www.cemex.es/acerca-de-cemex/etica-y-gobierno-corporativo>. (Recuperado el 27 de marzo de 2019).

Clarke. T., “Ética, valores y gobierno corporativo”, en *Valores y Ética para el siglo XXI*, BBVA, 2011.

Collins, J. and Porras; J.I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Collins Publishing, New York.

Córdoba, J. y Vicentelli, A. (2009) *Juntas Directivas*. Colombia Capital.

De Andrés Alonso, P. y Santamaría, M. (2010) *Un paseo por el concepto de gobierno corporativo*. Universidad de Valladolid.

Deloitte (2009) “*Gobierno Corporativo, ética en los negocios y responsabilidad social corporativa.*”

Deloitte (2010) “*Prácticas de Gobierno Corporativo en Entidades del Sector Público.*”

Díaz Ortega, E. (2010) *Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber*.

Fariñas, C., *Buenas prácticas en Servicios Sociales, análisis del sector público y privado*. Artículo Inmerso Activo.

Flórez-Parra, J. (2016) *El Gobierno Corporativo en el ámbito del sector público: un estudio bibliométrico en las revistas ubicadas en el área de la administración pública*. Universidad de Granada, España.

Fülöp, T. M., 2011. Corporate governance – the role and application of the principle of transparency. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 20 (1), 616-621.

Gallego, I., García, M. y Rodríguez, L. (2008) *La eficacia del gobierno corporativo y la divulgación de la información en internet*. Universidad de Salamanca.

Ganga, F. y Vera, J. (2008) *El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos*. Bogotá (Colombia).

González, J., Rodríguez, M. y Herrera, J. (2015) *Prácticas de responsabilidad social y gobierno corporativo. Un análisis para el sector bancario de Sugamuxi*.

Guzmán Vásquez, A. (2016) *Lineamientos de Gobierno Corporativo en Revelación y Transparencia*, Editorial CESA.

Hemphill, A. 2004. Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model. *Business and Society Review* 109:3, 339-361.

Huse, M., Wright, M. and Uhlaner, L. 2007. *Private Firms Corporate Governance: An Integrated Economic and Management Perspective*. *Small Business Economics*, 226-227.

KPMG (2015). El nuevo gobierno corporativo. *Análisis de los principios y recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*.

Lefort, F. (2003) *Gobierno Corporativo: ¿Qué es? Y ¿Cómo andamos por casa?*, 207-237

Nabil, M. y Oneto, A. “El Buen Gobierno en las Empresas Públicas”, en *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica*, IIMV, 2015.

OCDE (2011): “Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas”.

OECD (2015), *G20/OCDE Principles of Corporate Governance*, OCDE Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>. (Recuperado el 15 de marzo de 2019).

OECD (2016), *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*, Edición 2015, OCDE Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264258167-es>.

Olcese Santonja, A., (2005) *Teoría y Práctica del Buen Gobierno Corporativo*.

Olcese Santonja, A. (2009) *La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en la Empresa, desde la Perspectiva del Consejo de Administración*. Madrid.

Olmedo, I., Martínez, I., Arcas, N., y Longuinos, J. (2012) *Relación circular entre ética, responsabilidad social y reputación de las cooperativas*, 129-154.

Pineda, A. y Marín, G. (2005) *Gobierno Corporativo. Juntas Directivas. Una perspectiva global, nacional y regional*.

Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306.

Purroy, M. (2007) *Ética, gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas*. Cuadernos Unimetanos.

Redondo, A. y Bilbao, P. 2018. The substance of good corporate governance: an interpretative analysis of corporate governance quality and its metrics. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 2018, n. 3, pp. 283-306

Segrestin, B. y Hatchuel, A. (2011) *L'entreprise comme dispositif de création collective: vers un nouveau type de contrat collectif*.

Sinnicks, M. 2014. *Business Ethics Quarterly. Practise, Governance and Politics: Applying MacIntyre's Ethics to Business*. Pp. 229-249.

Sternberg, E. 1997. Scholarly research and theory papers: *The defects of Stakeholders Theory*.

Villar, L. (2010) *Lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del estado.*