

## Tema 10. Gobierno corporativo y ética en los negocios

### Introducción

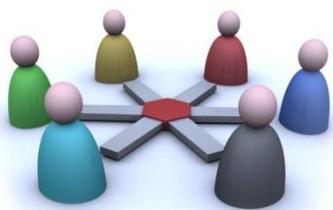


Los primeros estudios acerca del **gobierno corporativo**, se remontan a mediados de los 70, cuando derivado del problema de agencia, que se refiere a la relación entre socios y directivos de las empresas, Applegate (2009) menciona que Jensen y Meckling establecieron que cuando un gerente sea copropietario de una empresa tiene conflictos de interés en detrimento de los demás propietarios de la empresa al tomar parte directamente en la toma de decisiones.

Por otro lado, derivado de los fuertes problemas que se dieron en la década de los 90s y que dieron lugar a los escándalos de principios de la década de los 2000, con los casos de empresas como Enron, Worldcom, Parmalat y otras corporaciones, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), para buscar evitar este tipo de situaciones en otras empresas y proteger a los inversionistas, propietarios y empleados de las corporaciones que cotizan en Bolsa en ese país. En el caso específico de Enron, sus directivos de más alto nivel, como su CEO (*Chief Executive Officer*) y su CFO (*Chief Financial Officer*) se vieron involucrados en problemas de manipulación de la información, de tal forma que obtuvieron beneficios personales en detrimento de empleados (invirtieron sus fondos de pensiones) y de los accionistas de la empresa que no tenían información privilegiada como ellos.

Por todo esto es que a lo largo de los subtemas iremos desarrollando diversos aspectos relativos al gobierno corporativo y la ética en las empresas y su impacto en las estrategias de la empresa.

### Subtema 1. Conceptos de gobierno corporativo



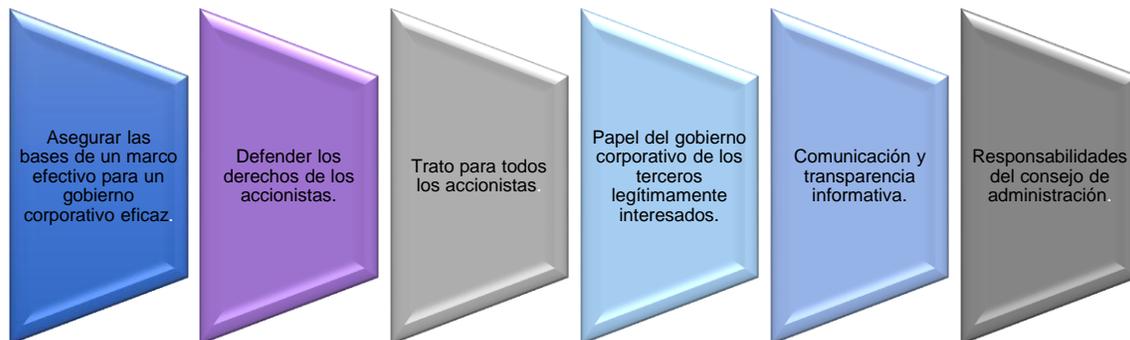
El fundamento del gobierno corporativo se encuentra en la teoría de la agencia y de la firma. Para Hill (2011), la **teoría de agencia** “analiza los problemas que pueden surgir en una relación de negocios cuando una persona delega autoridad para la toma de decisiones a otra”; es decir, que dicha teoría define las relaciones entre los dueños, socios, propietarios, accionistas de la empresa y aquellos que administran y dirigen operativa y estratégicamente la organización, donde el principal punto es evitar que existan conflictos de interés entre los administradores y los dueños de la empresa.



Derivado de los estudios que se dieron en relación con la teoría de agencia, en 1932, Berle y Means publicaron su libro “*The Modern Corporation and Private Property*”, el cual se enfocaba al manejo de directivos de empresa y su relación con los dueños de la misma, en especial al hecho de que se requería mayor control por parte de los dueños acerca de lo que sucedía en su empresa (Berle, 1932). Este fue el inicio de diversos estudios que dieron origen al **gobierno corporativo**, el cual se refiere al **conjunto de normas y prácticas**, sean formales o informales, **que se encargan de regular la estructura y operación de las áreas responsables de la administración de las empresas**, de tal forma que permita que se asegure que las funciones se lleven a cabo de forma transparente, eficiente, oportuna y conforme a los planes establecidos. Además, fue necesario considerar que las empresas deberían considerar que todas las acciones de directivos y empleados de la empresa se desarrollaran de acuerdo con las más altas normas de ética personal y profesional evitando conflictos de interés que afecten los intereses de los propietarios de la empresa y terceros (clientes, proveedores, gobierno, etc.).

Resumamos los **principios básicos** en relación con la aplicación del gobierno corporativo que se analizan en detalle en el libro *Gobierno corporativo eficaz: el sistema de control interno como herramienta fundamental* (Aguilar, 2007):

### Principios básicos del gobierno corporativo

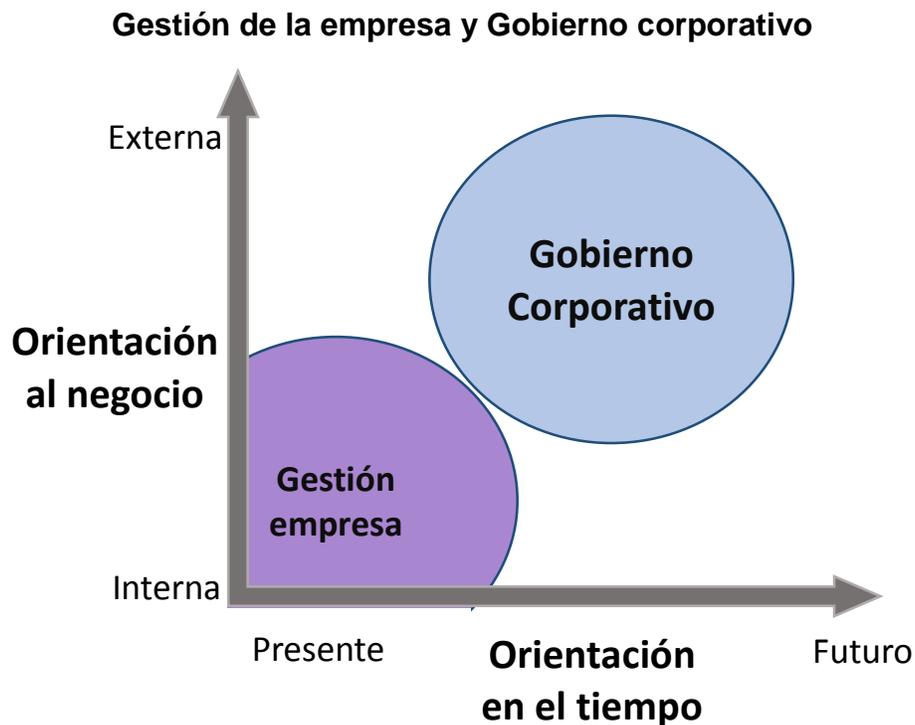


Es responsabilidad del directivo de una empresa siempre actuar tomando en consideración que está prestando un servicio hacia los dueños del capital y que debe además, velar por la salvaguarda de los recursos de empleados y de terceros. En la medida en que ello se realice, la confianza en la empresa aumentará y su reconocimiento le permitirá que empleados, dueños y terceros apoyen sus estrategias y por tanto se adhieran a sus proyectos.



## Subtema 2. Impacto del gobierno corporativo en la administración estratégica

Para las empresas y en especial para sus dueños, propietarios, socios o accionistas, es relevante contar con mecanismos que aseguren un buen gobierno corporativo. La responsabilidad de los responsables de la dirección de las empresas y sus mandos de dirección debe estar encaminada al liderazgo, las estructuras de la organización y los procesos para asegurar que las funciones de la empresa cumplan con los fines que tienen dentro del plan estratégico de la organización.



(Basada de Peterson, 2003)

Al inicio nos referimos a los mecanismos que permiten asegurar el adecuado funcionamiento de la empresa. Estos mecanismos de gobierno corporativo se manejan en dos niveles: el primero son los mecanismos que se encuentran supervisando a la empresa en su conjunto y son externos a la cadena de control de la empresa. En la siguiente figura se presentan dichos mecanismos (Hill, 2011):



## Mecanismos de gobierno al interior de la empresa

### Sistemas de control estratégico

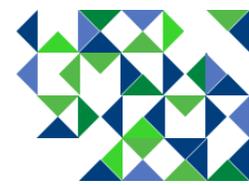
Son los principales mecanismos de gobierno establecidos al interior de la empresa para reducir el problema de agencia entre los diferentes niveles administrativos.

- Los principales propósitos de un sistema de control estratégico son:
  - Establecer **estándares y objetivos** contra los cuales se pueda medir el desempeño.
  - Crear sistemas para **medir y monitorear** el desempeño.
  - **Comparar** el desempeño real frente a los objetivos establecidos.
  - **Evaluar** los resultados e implementar acciones correctivas en caso necesario.
- Los elementos de una ventaja competitiva que se deben evaluar:
  - **Eficiencia:** nivel de costos de producción, productividad de la mano de obra, productividad del capital, costo de materias primas.
  - **Calidad:** mermas y desperdicios, productos defectuosos, entregas a tiempo.
  - **Innovación:** nuevos productos desarrollados y nuevos productos en el mercado.
  - **Capacidad de respuesta al cliente:** clientes recurrentes, tasa de abandono de los clientes, nivel de entrega puntual y nivel de servicio al cliente.

### Incentivos para los empleados

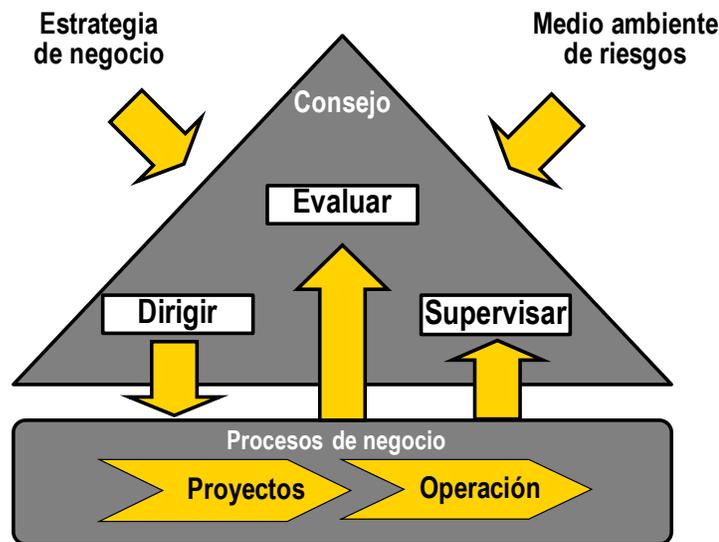
Se pueden implementar sistemas de incentivos para motivar a los empleados a cumplir con las metas que maximicen la rentabilidad.

- Los principales compensaciones a los empleados pueden ser:
  - Compensaciones basadas en acciones
  - Bonos por desempeño en efectivo
  - Bonos por desempeño en especie
  - Comisiones
- Deben estar en función de los objetivos establecidos a los diferentes grupos de empleados



A continuación se presenta un ejemplo relacionado con la gobernabilidad utilizando el modelo de **ISO** (*International Standards Organization*) 38500 y considerando los aspectos analizados en los párrafos anteriores:

### Ejemplo de gobernabilidad



Basado en ISO/IEC 2008 - 38500

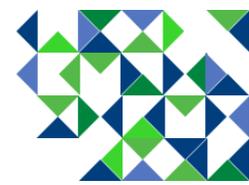
(Sólo con fines educativos tomada de Garrido, 2008)

Por todo lo anterior se requiere de directivos que comprendan su compromiso para con quienes los tienen al frente de la empresa buscando el cumplimiento de sus estrategias, pero también salvaguardando su patrimonio y haciéndolo rentable.

### Subtema 3. Ética en los negocios



La ética, González (2006) la define como “una rama de la filosofía que tiene por objeto la reflexión acerca del comportamiento del ser humano en relación con un sentido”. La ética en los negocios requiere que las empresas sean responsables de tener directivos y empleados con un alto sentido de los valores que dan sentido al ser humano.



Las empresas en el desarrollo de su operación deben estar reguladas por condiciones mínimas que aseguren que quienes las realizan sean personas éticas.

Pensemos en el siguiente caso relacionado con el producto Coca-Cola Zero (El Universal, 2012).

### Caso Huntsman Corporation

Jon Huntsman, se vio a prueba en sus valores éticos al trabajar en el gobierno de Nixon. Antes de que el *Watergate* explotara, y ante una situación complicada Huntsman comentó: “yo no estaba preparado para acatar órdenes sin importar si eran ética o moralmente correctas”, por lo cual tuvo problemas con su jefe quien era un alto funcionario de la Casa Blanca.

Las empresas deben por un lado tener un **Código de ética**, donde se establezcan los elementos que rigen el accionar de todos los miembros de la organización, tanto directivos como empleados.

Pero a su vez también, deben integrar un Comité de asuntos éticos, que será el órgano responsable de dirimir todas aquellas controversias que puedan suceder dentro de la organización y que permitan dar transparencia a la aplicación del código en la vida diaria de la empresa.



Las empresas deben mantener una relación de **confianza, integridad, honestidad y otros valores éticos** con sus **clientes, proveedores, instituciones financieras, gobierno y otros organismos**. Ellos no sólo representan un elemento importante para el éxito de sus planes estratégicos sino que se benefician en forma conjunta.

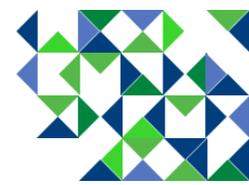
A continuación veamos los aspectos relevantes en el comportamiento ético (Hill, 2011):

### Aspectos relevantes en el comportamiento ético

<b>Contratación y promoción</b>	Las empresas deben buscar procesos de contratación y promoción que permitan justicia y transparencia para todos los candidatos involucrados en el proceso.	Ejemplo: la utilización de pruebas psicométricas en el proceso de contratación, permitiría a la empresa tener resultados comparables entre diferentes candidatos, lo cual daría objetividad y confiabilidad al proceso.
<b>Cultura organizacional y liderazgo</b>	Se debe desarrollar una cultura organizacional que considere el comportamiento ético y lo promueva. Podemos encontrar tres acciones importantes para	Ejemplo: el director de marketing se reúne cada semana con sus directores regionales, como parte inicial de la reunión analizan situaciones que se hayan presentado durante la semana previa y que pueden tener



	ello: enfatizar los valores que lleven a un comportamiento ético, los líderes deben poner el ejemplo, y enfatizar la importancia del comportamiento ético y asignar un alto valor al comportamiento ético en los sistemas de incentivos y recompensas.	implicaciones éticas, las comentan y se remiten a la guía de aplicación del código de ética para analizar cómo deben actuar.
<b>Proceso de toma decisiones</b>	Se debe establecer una guía práctica que apoye los procesos de toma de decisión, de tal forma que permita determinar si una decisión es ética. Preguntas básicas para determinar si una situación es ética (si todas las respuestas son “sí”): ¿Mi decisión cae dentro de los valores o estándares aceptados, que por lo general aplican en el entorno de la empresa? ¿Estoy dispuesto a ver que se comunique esta decisión a todos los grupos de interés afectados por ella? ¿Las personas con quienes tengo una relación importante aprobarían mi decisión?	Ejemplo: considere el ejemplo anterior, una vez que la situación ha sido analizada se responden las preguntas básicas para determinar si es ética o no la decisión que se tomó.
<b>Directores encargados de ética</b>	En algunas organizaciones, se designa a un director responsable de los asuntos de ética de la empresa, de tal forma que se asegure de que los empleados por un lado estén capacitados en cuestiones éticas y por otro que su actuación siga dichos lineamientos.	Ejemplo: la empresa L’Oreal en su cuerpo directivo tiene un director de ética quien es responsable de apoyar al CEO de la empresa en todo lo relativo al manejo de principios éticos, transparencia de la información y demás aspectos del sistema de evaluación del capital humano.
<b>Gobierno</b>	Los procedimientos que se	Ejemplo: de acuerdo con algunos



<b>corporativo fuerte</b>	establezcan en materia de gobierno corporativo deben asegurar que los directivos de la empresa actúen con base en las normas éticas, en especial en lo relacionado a conflictos de interés o manipulación de la información.	autores la base de un adecuado gobierno corporativo radica en contar con un CEO y un director externo que lo asesore, donde el director externo solo apoyaría al CEO en temas de efectividad.
<b>Valor moral</b>	El valor moral permite a los directivos alejarse de una decisión que es rentable pero no ética y da a los empleados la capacidad para decir no a un superior que les pida actuar en forma no ética.	Ejemplo: el ejemplo mencionado anteriormente acerca de comercializar en México la Coca-Cola Zero ha sido rentable para la compañía pero deja en duda su aspecto ético al considerar que uno de los activos de la fórmula puede provocar cáncer.

Como hemos visto a lo largo de este subtema, los directivos de las empresas deben siempre actuar de forma ética y además ser un ejemplo a seguir para el personal a su cargo, de tal forma que la organización desarrolle una cultura ética que le permita que sus transacciones de negocios con sus socios y otras organizaciones se desarrollen en un ambiente de honestidad y confianza.

A lo largo de este tema analizamos diferentes aspectos relativos al **gobierno corporativo** y la **ética en los negocios**. En primer lugar, comentamos acerca de los fundamentos del gobierno corporativo, como implementarlo en la empresa y los principales mecanismos tanto a nivel corporativo como a nivel interno en la empresa.

Analizamos cómo los directivos de más alto nivel dentro de las empresas deben velar por los intereses de los accionistas, dueños o propietarios de la empresa, y también, de cómo los empleados de la empresa, son un elemento clave que debe trabajar en el logro de las metas de la organización.

Finalmente, analizamos aspectos relativos al manejo ético de las relaciones de negocios y cómo implementar dentro de la cultura organizacional cuestiones de tipo ético. En especial el papel que juega el directivo tanto en actuar de forma ética, como en promover la ética en la gente que trabaja con él.



### ¡Quiero más!

- Para conocer más sobre **Aspectos relacionados al gobierno corporativo**, te recomendamos leer el artículo: Revista de Derecho del mercado financiero. (2006) *¿Qué es el Gobierno Corporativo?* Recuperado de <http://rdmf.wordpress.com/2006/11/05/%C2%BFque-es-el-gobierno-corporativo/>
- Ingresa al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer **Cómo actuar en forma ética en las relaciones comerciales**. **La ética en las relaciones comerciales dentro de un entorno globalizado /** <http://www.temoa.info/node/498453>
- Para conocer sobre un ejemplo acerca de la ética y su relación con el gobierno corporativo, te invitamos a ver el siguiente video titulado **Ética y gobierno corporativo** [https://www.youtube.com/watch?v=cgs\\_EAbwIVE](https://www.youtube.com/watch?v=cgs_EAbwIVE)

### Mi Reflexión

Reflexiona sobre lo siguiente: ¿mi actitud como directivo de la empresa es ética?, ¿en mi vida personal actué de forma ética?, ¿qué acciones realizo cada día para promover la ética como forma de vida en mi área de trabajo y en la empresa en general? Estas y otras preguntas más debes analizar como directivo de una empresa.

### Bibliografía

- Aguilar, R., Alcalá de León, F., Barber, C. (2007). *Gobierno Corporativo Eficaz: El Sistema de Control Interno como Herramienta Fundamental*. México, DF. Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo.
- Applegate, L., Austin, R. & Soule, D. (2009). *Corporate Information Strategy and Management Text and Cases*. 8va. Edición, Singapur: Mc Graw Hill Interamericana.
- Berle, A. y Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. USA: Transaction Publishers
- González M. (2006). Presupuestos epistemológicos y antropológicos de la ética. En *Ética actual y profesional*. México, D. F. Thompson
- George, B. et al. (2011). Descubra su auténtico liderazgo. *Harvard Business Review América Latina*, diciembre, 10-17.
- Garrido, F. (2008). *La importancia de un buen Gobierno Corporativo*. Ernst & Young. Recuperado el 30 de abril de 2014 de [http://www.imef.org.mx/CDMexico/Simposium/Presentaciones2009/28\\_02/fernan](http://www.imef.org.mx/CDMexico/Simposium/Presentaciones2009/28_02/fernan)



[dogarrido.ppt](#)

- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral* (9ª ed.). México: Cengage Learning. ISBN: 978-607-481-322-7
- El Universal. (2012). Contiene Coca Zero sustancia cancerígena. *El Universal*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/42309.html>
- Peterson, R. (2003). *Information strategies and tactics for Information Technology governance*, en W. Van Grembergen (Ed.), *Strategies for Information Technology Governance*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.



***La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.***

***El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.***

***Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.***