

Gobernanza corporativa: antecedentes, concepto, principios y estado actual

¿Alguna vez ha escuchado el término gobernanza corporativa?, ¿sabe de dónde viene?, ¿a qué hace referencia?, ¿conoce sus características y principios?, ¿sus principales desafíos?, ¿qué índices y medidas existen para evaluar la también denominada gobernanza empresarial?, ¿qué papel tiene la región latinoamericana y México respecto a esta materia? El presente texto tiene como objetivo principal reflexionar sobre el concepto de gobernanza corporativa, a través de un abordaje a su concepto, características y estado actual, a fin de promover su implementación en pequeñas, medianas y grandes empresas.

50



Mtro. Franklin Martín Ruiz
Gordillo, Socio Director
de Legal Compliance
and Business Integrity



ANTECEDENTES

Si bien la idea de gobernanza corporativa puede remontarse hasta los siglos XVI y XVII con la formación de las grandes compañías de las Indias Orientales, de la Bahía de Hudson o la del Levante Mediterráneo, no fue sino hasta las décadas de 1970 y 1980 que comenzó a tomar forma como

concepto, cuando una serie de casos de corrupción en los Estados Unidos de América (EUA) impulsó a las grandes corporaciones a realizar cambios dentro de su organización.

En particular, la gobernanza corporativa surgió de diversas preocupaciones de las grandes empresas dada su diversificación, que implicaba, cada vez más, la separación entre propiedad y gestión (entre ellas, la responsabilidad gerencial, la estructura del directorio y los derechos de los accionistas); una cuestión, cabe mencionar, visualizada por la llamada teoría de la agencia –que ha ido en aumento en el estudio de este fenómeno, incluso, sobreponiéndose a las teorías institucional y de grupo de interés–, que desde entonces ha definido a la empresa como un conjunto de contratos que regulan las relaciones entre los individuos (directores, accionistas y gerencia operativa), donde los objetivos de estos y los objetivos de la empresa se alinean.

En este devenir histórico, existieron cuatro hitos significativos entre finales de los años setenta y principios de los noventa que marcaron el posterior desarrollo internacional y nacional de los códigos de la también llamada gobernanza empresarial, estableciendo principios éticos y responsables en mejora de la relación entre los individuos de la empresa: **(i)** *The Role and Composition of Directors of the Large Publicly Owned Corporation* en 1978 de la Business Roundtable, un grupo de 180 directores ejecutivos de grandes corporaciones en los EUA; **(ii)** *Code of Best Practice, Listing Rules* de la Bolsa de Valores de Hong Kong en 1989; **(iii)** *Statement of Best Practice on the Role and Responsibility* de la Asociación Irlandesa de Inversores en 1991, y **(iv)** *Cadbury Report* de la Comisión sobre Aspectos Financieros de Gobierno Corporativo de Reino Unido en 1992. La primera sentó las bases para la composición y funciones de las juntas directivas, la creación de comités de auditoría, compensación y nominaciones a efecto de mejorar la supervisión y la transparencia en la gestión. Posteriormente, el código del país asiático tuvo como propósitos proteger a los inversores, garantizar la integridad del mercado y establecer normas de conducta para las empresas y sus miembros. Promover la transparencia y la responsabilidad en la gestión de las empresas, asegurando que los intereses de los accionistas sean protegidos y que se fomente la

confianza en el mercado fue el principal objetivo del código irlandés.

Punto y aparte merece el *Cadbury Report*, que surgió como respuesta a escándalos corporativos de aquel país (entre ellos, el colapso de BCCI, Polly Peck y la quiebra de Maxwell) y emitido por parte de la Comisión sobre Aspectos Financieros de Gobierno Corporativo de Reino Unido, pues marcó un antes y un después al establecer un criterio con el que se podían comparar los estándares de gobernanza corporativa. Como tal, estableció el principio de “cumplir o explicar” a través de las siguientes recomendaciones clave:

- **División de responsabilidades:** una de las recomendaciones clave fue que los cargos de presidente del consejo y el de consejero delegado debían ser ocupados por personas diferentes para evitar la concentración de poder y conflictos de interés.
- **Composición del consejo o la junta:** se sugirió que la mayoría de los miembros del consejo de administración fueran directores no ejecutivos independientes, lo que ayudaría a garantizar una supervisión objetiva de la gestión.
- **Comité de auditoría:** se recomendó la creación de un comité de auditoría que incluyera al menos tres directores no ejecutivos, con el fin de supervisar los informes financieros y la auditoría de la empresa.
- **Comité de remuneración:** se propuso que los comités de remuneración estuvieran compuestos principalmente por directores no ejecutivos, lo que permitiría establecer políticas de compensación más justas y transparentes.

Fue tal el impacto del *Cadbury Report* que, a partir de él, numerosos países e incluso organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial han publicado sus respectivos códigos de buen gobierno corporativo, entendidos como un conjunto de principios no obligatorios, estándares o buenas prácticas, formulados por un determinado colectivo y relacionados con el gobierno interno de las organizaciones. Entre ellos, pueden citarse los siguientes: el *Informe Vienot* en Francia entre 1995 y 1999, el Código Olivencia en España en 1998, el Código Italiano en 1999 o el Código Alemán en 2001. En el contexto latinoamericano, sobresalen los Códigos de Brasil y México en 1999,

La divulgación de información relevante, tanto financiera como no financiera, es crucial para el buen funcionamiento del marco de gobernanza.

Bolivia en 2001, Perú en 2002, Argentina en 2004, Ecuador en 2005, Colombia en 2007, El Salvador en 2018, Costa Rica en 2021, entre otros.

Para 2015, los datos del Instituto Europeo de Gobierno Corporativo recogían un total de 430 códigos de buen gobierno, principios y recomendaciones publicados a nivel mundial desde 1992, siendo más de 80 países que han publicado recomendaciones sobre gobernanza corporativa. Los emisores de dichas normas son diferentes dependiendo de cada país, a saber: de las bolsas de valores, cuando la iniciativa proviene del órgano de gobierno del mercado de valores; del gobierno, cuando el emisor es el gobierno de la nación o uno de sus ministerios; de asociaciones de consejeros; de asociaciones de directivos; de asociaciones de profesionales, o bien, de asociaciones de inversores.

Aunque la relación con los accionistas constituyó un fuerte componente en el origen del denominado gobierno de las empresas, en los últimos años las empresas están cada vez más presionadas para considerar los intereses también de otros grupos de interés, como empleados, comunidades y el medioambiente.

ANÁLISIS

A todo esto, ¿qué es la gobernanza corporativa y cuáles son sus principales elementos? En primer lugar, cabe decir, este concepto se encuentra enmarcado dentro de la ética empresarial, entendida como ética

aplicada al ámbito organizacional, que hace referencia a la calidad humana, a la excelencia de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones. Así, podría decirse que se refiere al sistema estructurado a base de principios, normas y prácticas, por el cual las empresas son dirigidas y controladas, así como una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas, de tal manera que sea más transparente y eficiente. Como tal, establece la estructura y los procesos a través de los cuales se fijan los objetivos de una empresa, se determinan los medios para alcanzarlos y se supervisa su desempeño. Algunas de sus principales características son las siguientes:

- **Transparencia.** Lo que implica que las decisiones y procesos deben ser claros y accesibles para los accionistas y otras partes interesadas, construyendo confianza entre los diferentes actores involucrados en la empresa.
- **Rendición de cuentas.** Los directores y la alta administración deben responder por sus decisiones y acciones, lo que asegura que los intereses de los accionistas y otras partes interesadas estén protegidos.
- **Igualdad.** Trato igualitario a todos los accionistas, incluidos los minoritarios. Esto implica que todos los accionistas tengan voz y voto en las decisiones importantes de la empresa y que sus derechos sean respetados.
- **Responsabilidad de la junta directiva.** La junta directiva juega un papel crucial, ya que es responsable de la supervisión de la gestión y de la toma de decisiones estratégicas. Debe estar compuesta por miembros independientes y calificados que actúen en el mejor interés de la empresa y sus accionistas.
- **Interacción con partes interesadas.** Interacción adecuada entre la empresa y sus partes interesadas, que incluyen empleados, proveedores, clientes y la comunidad. Esto ayuda a asegurar que la empresa opere de manera ética y sostenible, considerando el impacto de sus decisiones en todos los grupos involucrados.
- **Sostenibilidad.** La gobernanza corporativa también está vinculada a la sostenibilidad, ya que las

empresas deben considerar no solo su rentabilidad, sino también su impacto social y ambiental, lo que implica adoptar prácticas que promuevan el desarrollo sostenible y la responsabilidad social.

- **Estructura organizativa clara.** Que defina los roles y responsabilidades de cada parte involucrada en la gestión de la empresa, ayudando a evitar conflictos de interés y a asegurar que las decisiones se tomen de manera informada y responsable.

Entre sus principales objetivos están: proteger los intereses de la empresa y sus accionistas; identificar y gestionar riesgos de manera efectiva; tomar decisiones informadas y responsables; monitorizar la creación de valor y el uso eficiente de los recursos; fortalecer la reputación y lealtad de clientes e inversores; promover la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo e impulsar la transparencia y rendición de cuentas.

Desde 1999, la OCDE emitió sus *Principios de Gobierno Corporativo*, mismos que han sido revisados en 2015 y 2023, convirtiéndose en una referencia para responsables de políticas, inversionistas, corporaciones y otros grupos de interés, que proveen una guía especializada de buenas prácticas para su implementación, susceptible de ser adaptada a las circunstancias particulares de cada país o región (de hecho, son parte de las Normas Fundamentales de los Sistemas Financieros Sólidos, adoptadas por el Consejo de Estabilidad Financiera y aprobadas por el G20). Como tal, no son vinculantes y no tienen por objeto ofrecer un catálogo detallado de prescripciones para la legislación nacional; tampoco pretenden prejuzgar ni cuestionar las decisiones empresariales de los agentes del mercado, consejeros y directivos. Su finalidad es ofrecer una referencia firme de principios, pero lo bastante flexible, dado los dinámicos cambios a los que las empresas deben adaptarse si es que quieren ser competitivas, aprovechando las demandas del mercado y las nuevas oportunidades. Estos principios son los que a continuación se enlistan:

1. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo. La importancia de establecer un marco sólido que promueva mercados eficientes y transparentes. Este marco debe ser coherente con las leyes vigentes y definir claramente

las responsabilidades de las diferentes autoridades encargadas de la supervisión y regulación.

2. Derechos y trato equitativo de los accionistas y facultades principales inherentes a la propiedad.

La protección de los derechos de los accionistas, asegurando que puedan ejercer sus derechos de manera efectiva. Esto incluye el derecho a la información y a participar en decisiones importantes a través de asambleas. Asimismo, se debe garantizar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y extranjeros, lo que implica que todos ellos tengan la oportunidad de hacer valer sus derechos y recibir un trato justo en caso de violaciones.

3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios. La importancia de la cooperación activa entre la empresa y sus grupos de interés, fomentando la comunicación y el acceso a la información. Esto ayuda a construir relaciones sólidas y sostenibles.

4. Divulgación de información y transparencia.

La divulgación de información relevante, tanto financiera como no financiera, es crucial para el buen funcionamiento del marco de gobernanza. Las empresas deben proporcionar información clara y accesible para que los accionistas y otras partes interesadas puedan tomar decisiones informadas.

5. Las responsabilidades del consejo de administración. Se destaca el papel del consejo de administración en la supervisión de la gestión y en la toma de decisiones estratégicas. Esto incluye la revisión de la estrategia corporativa, la gestión de riesgos y la supervisión de auditorías internas.

6. Sustentabilidad y resiliencia. Diseño e implementación de políticas alineadas con los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés), lo que significa que las empresas deben considerar su impacto en el medioambiente y la sociedad en su toma de decisiones. Asimismo, la necesidad de que las empresas sean resilientes frente a desafíos como el cambio climático y otras crisis globales, debiendo contar con políticas que faciliten la adaptación y la innovación para mantener la competitividad en un entorno cambiante.

Los principales desafíos de la gobernanza corporativa son variados y reflejan las complejidades del

entorno empresarial actual. Entre ellos, las empresas operan en múltiples jurisdicciones, lo que complica la aplicación de estándares de gobernanza, exigiendo que los directivos deban navegar por diferentes regulaciones y prácticas, lo que puede generar confusión y riesgos de cumplimiento. De igual manera, el reciente cambio en el rol de los inversores (institucionales y los asesores de voto) implica que las empresas deben estar más atentas a las expectativas y demandas de estos grupos, lo que podría afectar su toma de decisiones.

La presión por una mayor transparencia en las operaciones y la rendición de cuentas es otro reto constante, por lo que las empresas deben ser proactivas en la divulgación de información relevante y en la comunicación con sus accionistas y partes interesadas. Asimismo, ante los cambios rápidos en el entorno económico, tecnológico y social, las empresas deben estar preparadas para enfrentar crisis inesperadas y cambios en las expectativas de los consumidores y la sociedad.

Por otro lado, la profesionalización y el fortalecimiento de la junta directiva son desafíos clave, por lo que las juntas deben estar compuestas por miembros con habilidades y experiencias adecuadas para abordar los riesgos y oportunidades del negocio. Manejar y prevenir conflictos de interés dentro de la empresa es fundamental para mantener la confianza de los accionistas y otras partes interesadas, lo que precisa de políticas claras y mecanismos de control efectivos

Por último, se observa tanto la presión para demostrar el compromiso empresarial con prácticas sostenibles y su impacto positivo en la sociedad y el medioambiente como el tema de las Pequeñas y Medianas Empresas, pues, al ser la gobernanza una creación de grandes empresas, a menudo aquellas carecen de los recursos financieros y humanos necesarios para implementar estas prácticas, lo que puede dificultar la creación de estructuras de gestión adecuadas y la contratación de personal calificado para la junta directiva.

COMENTARIOS FINALES

En la actualidad, existen diversas herramientas utilizadas para evaluar y comparar la calidad de la gobernanza en diferentes países, entre ellas, el *Índice de Buen Gobierno Corporativo* de AENOR y el World Corporate Governance Index de SAHA Ratings.

El *Índice de Buen Gobierno Corporativo* de AENOR, versión 2.0, presentado en octubre de 2021, se conforma de siete variables (composición del consejo; funcionamiento del consejo; comisiones del consejo; retribución; junta general de accionistas; transparencia y otros aspectos de gobierno corporativo, y *compliance*) con sus respectivos indicadores cuantitativos y cualitativos, a cada variable se le asigna un puntaje que va sumando hasta la configuración de una puntuación final o global. En esta nueva versión, cada variable tiene una valoración de 150 puntos, entendiendo que todos esos aspectos son igual de relevantes, por lo que la máxima puntuación a obtener son 1,050 puntos.

Como tal, se trata de un proceso de certificación que aborda buenas prácticas, recomendaciones de reguladores, guías técnicas y otras fuentes en materia de buen gobierno. Existen cuatro niveles: **(i)** el certificado de IBGC 2.0, donde se deben reunir, al menos, 500 puntos; **(ii)** la certificación G, entre 500 y 700 puntos; **(iii)** la Certificación G+, entre 700 y 900 puntos, y **(iv)** la Certificación G++, que está entre 900 y 1,050 puntos. La puntuación obtenida por la empresa quedará únicamente reflejada en el informe de detalle que se proporciona a la organización tras el ejercicio de verificación. Es importante destacar también que, en esta nueva versión, se ha hecho un trabajo de búsqueda de equivalencias para poder llegar a empresas no cotizadas.

Por su parte, SAHA Ratings, desde 2021, publica anualmente el *Índice Mundial de Gobierno Corporativo*, cuyo objetivo es comparar las infraestructuras y prácticas de gobierno corporativo en 150 países de todo el mundo, a partir de cuatro principios invariables y universales: equidad, transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas, los cuales requieren de una infraestructura adecuada y de áreas como la independencia de los miembros de la junta directiva

o las responsabilidades sociales. En su última versión, 2023, se determinó lo siguiente:

- Existencia de un código de gobierno corporativo;
- Evaluación con respecto al contenido del código;
- La membresía independiente de la junta;
- Privilegios de prohibición;
- Responsabilidades sociales y similares;
- Presencia y antigüedad de las bolsas de valores de los países;
- Existencia de un índice de gobierno corporativo en las bolsas;
- Existencia de una junta de mercados de capitales y una autoridad de supervisión bancaria;
- Evaluación en materia de derechos políticos y libertades personales;
- Índice de percepción de la corrupción, y
- Presencia de las organizaciones no gubernamentales que operan en el campo del gobierno corporativo.

A partir de estos componentes, a cada país se le asignó una calificación como resultado de una ponderación, clasificándolos según sus calificaciones en cinco grupos principales, donde el grupo 1 representa los puntajes más altos y el grupo 5 el más bajo.

Ningún país recibió una calificación perfecta de 100. En el grupo 1, que obtienen una puntuación de 80 o más en el sistema de calificación de los principios de gobierno corporativo, se ubicaron 23 países; entre ellos, Dinamarca, Francia, Noruega, Suecia, Alemania y Canadá se destacan con sus altas puntuaciones; de la región americana, solo están los EUA, Canadá, Colombia y Perú.

En el grupo 2, se situaron 35 países, entre ellos Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Honduras y México, obteniendo una nota entre 60 y 80, pues algunos de estos países no tienen una autoridad institucional con una misión exclusiva de regulación y supervisión bancaria y/o no tienen un índice de gobierno corporativo o índice de sostenibilidad en sus bolsas de valores. Cabe mencionar que estos países necesitan tomar medidas adicionales en materia de gobierno corporativo.

Respecto a Latinoamérica, en 2023 fueron publicados, por parte del Banco de Desarrollo de América Latina, los *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*, compuestos por seis pilares que agrupan, a su vez, 50 lineamientos y recomendaciones específicos, a saber: la propiedad de la empresa que incluye lineamientos respecto de un efectivo ejercicio de la propiedad y reglas asociadas con la operación de la asamblea general de accionistas; el directorio; la alta gerencia; la sostenibilidad corporativa; la arquitectura de control; así como la transparencia y revelación de información financiera y no financiera.

Para el caso de México, al menos tres cuestiones se deben subrayar:

Por un lado, el *Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo* del Consejo Coordinador Empresarial de 1999, revisado en 2018 y renombrado como *Código de Principios y Mejores Prácticas*, el cual considera 12 principios para un buen sistema de gobernanza corporativa –(i) trato igualitario, respeto y protección de los intereses de todos los accionistas; (ii) generación de valor económico y social; (iii) transparencia; (iv) honestidad y responsabilidad social; (v) prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés; (vi) código de ética; (vii) revelación de hechos indebidos y protección de informantes; (viii) rumbo estratégico, vigilancia y efectivo desempeño; (ix) responsabilidad fiduciaria; (x) identificación, administración, control y revelación de riesgos; (xi) cumplimiento legal; (xii) certidumbre y confianza a accionistas, inversionistas y terceros interesados–.

Por otro lado, la *Guía de Gobierno Corporativo* del Grupo Bolsa Mexicana de Valores (BMV), la cual contiene 10 principios básicos, 18 beneficios de su implementación, así como pasos, etapas y recomendaciones para implementar la gobernanza corporativa.

Por último, la *Guía para la Implementación del Gobierno Corporativo en las Empresas* de la Secretaría de Economía, la cual establece al menos ocho pasos para las empresas, sin importar su tamaño. •