



El Gobierno Corporativo: recuento, actualidad y tendencia en América Latina

Corporate Governance: summary, news and trends in Latin America

CARLOS TELLO CASTRILLÓN¹

Clasificación COLCIENCIAS-PUBLINDEX: Artículo de reflexión.

Recibido: 03/14/2023

Revisado: 05/19/2023

Aceptado: 06/19/2023

Resumen

Los rendimientos financieros, tradicionalmente, y la sostenibilidad reposan en la base de las propuestas sobre Gobierno Corporativo. Este concepto hace parte de los estudios sobre las dinámicas de poder social, por lo que resulta útil para entender el funcionamiento organizacional. Este artículo plantea un breve recuento de los orígenes del término y las tendencias actuales a través de la revisión de algunos textos clásicos y artículos recientes. Finalmente, se presentan los temas que serán la tendencia del concepto. En general, el Gobierno Corporativo ha hecho tránsito desde la relación entre las directivas de la organización industrial hacia un esquema de responsabilidades que cubre toda la organización y la enfoca hacia la sostenibilidad en un mundo donde lo digital es omnipresente.

Palabras clave: Responsabilidad social organizacional, Gobernanza, Junta directiva, Toma de decisiones

Abstract

Financial returns, traditionally, and sustainability rest on the basis of the proposals on Corporate Governance. This is a concept which is part of the studies on the dynamics of social power; therefore, it is useful to understand organizational activity. This article presents a brief account of the origins of the term and its current trends departing from the review of some classic texts and recent articles. Finally, the topics that will be the trend of the concept are shown. In general, Corporate Governance has shifted from the relationship between the directives of the industrial organization to a scheme of responsibilities that covers the entire organization and focuses it on sustainability in a world where digital issues are omnipresent.

Keywords: Organisational social responsibility, Governance, Board of Directors, Decision making

Introducción

El Gobierno Corporativo (GC) es un concepto ampliamente vinculado al desempeño de una empresa. En su núcleo se encuentra la prevención de conductas oportunistas, por parte de los gerentes, que induzcan a la priorización de sus propios beneficios. Tales conductas pueden lesionar el desempeño organizacional tanto en términos de sus rendimientos operativos como de su valoración el mercado.

La posibilidad de aparición de las conductas oportunistas ya había sido prevista por Adam Smith en 1776 (1983). En *La Riqueza de las Naciones*, el profesor escocés advertía sobre la eventual falta de diligencia con la que un administrador manejaría unos recursos empresariales que no le pertenecen. El capitalismo industrial de la época de Smith se convertiría, llegado el siglo XX, en lo que se ha conocido como *el capitalismo de gerentes*. Esto es, el sistema económico capitalista donde los administradores organizacionales toman decisiones cuyo impacto desborda las fronteras de su actividad formal. Esta época ya presentaba los rasgos de lo que posteriormente se clasificaría como la nueva clase social *burocrática* que incluye los gerentes. No obstante, la burocracia trasciende al propio capitalismo y también hace presencia en el socialismo. En tanto clase social, la burocracia cuenta con sus propios intereses, se nutre a sí misma y decide, desde su actividad organizacional, sobre recursos que determinan la vida de amplios sectores de la población.

En este contexto, Berle y Means (1991) estudiaron en 1932 las consecuencias de los comportamientos de los administradores en organizaciones donde la propiedad está separada de la gestión. La falta de control sobre esta última derivaría en decisiones favorables a los intereses gerenciales y no necesariamente a los intereses de los propietarios, con las consecuencias sociales citadas en el párrafo anterior.

Las consecuencias sociales ubican el GC como objeto de interés de las políticas públicas y

de los estudiosos del poder en general. En razón de ello, el presente escrito se propuso mostrar las tendencias recientes del GC, más allá de lo financiero, relativas a la gobernanza y la responsabilidad social.

Marco teórico

Los siguientes hitos del GC aparecen en las décadas de los setenta y de los ochenta. En 1976, Jensen y Meckling (1976) propusieron *la teoría de la Agencia*, una explicación en detalle de la relación fundamental del GC. La *teoría de la Agencia* analiza las conductas oportunistas de un *agente* que aprovecha su acceso a una información privilegiada que es desconocida para el dueño de los recursos, *el principal*. Gracias a esta información y a un control débil, el agente descuida los intereses del principal y, en su lugar, obra en su propio beneficio. El final de esta década dio paso a las turbulencias de los años ochenta.

En los años ochenta, se visibilizan movimientos empresariales que luego serían letra común hasta los días actuales. Estos son, globalización, crisis financieras, fusiones, adquisiciones hostiles y malos manejos ocultos en reportes falsos. El tenor de la época estableció la necesidad de la publicación organizacional de información transparente, un clamor que Freeman recogió a través de la reivindicación de la responsabilidad de la organización con sus Grupos de Interés (GI) (1984). De esta manera, se abrió el camino para la asociación, en lo sucesivo, del GC y la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). La nueva asociación impulsó a que los estados se comprometieran crecientemente con el GC y promovieran leyes sobre auditorías más rígidas, controles a la propiedad y reportes transparentes desde las organizaciones. Para estas últimas y los GI, esto supone una ventaja toda vez que el GC hace las organizaciones más atractivas para el mercado, previene los GI ante las consecuencias imprevistas de las decisiones organizacionales y refuerza la sostenibilidad organizacional (Kitagawa & Ribeiro, 2007).

La sostenibilidad es el nuevo norte del GC. Con la mira puesta en la transparencia frente a los GI, el GC está obligado a responder ante la sociedad por su actuación. Esta línea de pensamiento abre el siglo XXI, donde, en consecuencia, GC y RSO se traslapan en varios aspectos. En la actualidad, las demandas sociales al respecto muestran una tendencia creciente. El traslape nace fundamentalmente en el parecido entre los compromisos del GC y la RSO frente a los mismos GI. En la base de estos compromisos hay dos que constituyen el soporte de todo el conjunto: la sostenibilidad financiera de la organización y el aporte organizacional a la sostenibilidad social. Es por ello que, en los días que corren, GC y RSO confluyen en varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Naciones Unidas, 2018) que envisten la organización con consideraciones sobre la producción responsable, el trabajo decente, la innovación y la sostenibilidad de las comunidades. Los ODS tienen un marcado acento político y su cercanía con el GC recuerda la ineludible condición política de este último.

El enfoque del GC en la sostenibilidad puede percibirse en la presentación de Del Baldo (2016) sobre las prácticas de *buen gobierno*. Se trata de algunas directrices, resultantes de la actividad del GC, para que el comportamiento de los sujetos organizacionales sea compatible con la sostenibilidad de la sociedad. En general, se plantea un autorreconocimiento de la organización como actor social del que dependen muchos otros actores. Por ello, en tales directrices se hallan prescripciones sobre el respaldo organizacional a la protección e inclusión de las personas con pocas oportunidades, la promoción de la seguridad social, el celo por la calidad y seguridad de los bienes y servicios que la organización provee, el respaldo a la masificación del conocimiento, el desarrollo de las competencias de los clientes, el fomento de la innovación, el establecimiento de buenas condiciones de trabajo, el pago de salarios justos, la emisión de información veraz sobre el estado de la organización y, en general, la multiplicación de una conducta que coadyuve en la sostenibilidad social.

Por eso, sorprende que, en la actualidad, el tratamiento del GC verse, en abrumadora mayoría, sobre los asuntos empresariales en detrimento de sus asuntos políticos. La naturaleza de tales asuntos los implica tanto en el escenario societal como en el escenario organizacional. La correspondencia del GC con lo político se hace más evidente cuando se recuerda que su expresión original no se traduciría del inglés como *Gobierno Corporativo*, sino como *Gobernanza Corporativa*.

En español, el vocablo *gobierno* de la diada GC proviene del vocablo anglo *governance*. En contraste, el portugués no utiliza *gobierno* y mantiene su cercanía al inglés cuando se refiere al GC como *Governança Corporativa*. Por su parte, el término *Governance* deriva del griego antiguo *Kybernan* -una alusión, en forma de verbo, al movimiento de rodillos giratorios que luego pasó a significar *dirigir* o *gobernar*-. En tanto *gobernanza*, el contenido político del GC deviene de los procesos organizacionales de toma de decisiones. En estos, los intereses de los GI del ápice estratégico (administradores, junta directiva y propietarios) se confrontan; una situación que luego involucra los intereses de los restantes GI organizacionales (financiadores externos, trabajadores, clientes entre otros). La preponderancia de la visión del *kybernan* como *gobierno* quizás explique el enfoque empresarial de la mayor parte de la literatura sobre GC. De ahí deviene su concentración en el núcleo estratégico de la organización y en el ejercicio del poder desde arriba. En consecuencia, las relaciones de poder gerentes-junta directiva-propietarios (estos últimos también comprendidos, en muchos casos, como inversionistas) pasan al frente y establecen una visión de poder desconfiada, controladora y, en algún grado, autoritaria. Por ejemplo, Di Vito y Trottier (2022) incorporaron la desconfianza propia del enfoque de Agencia que está impresa en el GC cuando establecieron que el “Gobierno Corporativo se refiere a todos los mecanismos de control establecidos para proteger a los inversionistas y los accionistas” (2022, pág. 208). Desde este punto de vista, el GC debe mejorar el rendimiento y el valor de la organización por

medio de la coordinación interna en forma de jerarquía y el flujo de poder arriba-abajo y una coordinación social externa que opera a través de los mecanismos de mercado que determinan el valor agregado de la organización.

En alusión a las dimensiones tanto empresariales como políticas del GC, Tello Castrillón hizo una propuesta ampliada sobre GC que no riñe con la visión de mercado, al tiempo que relieves su carácter político.

Gobierno Corporativo: es el sistema de control y gestión de la actuación de los miembros de una organización y sus interrelaciones. El GC tiene como propósito promover en sus miembros un comportamiento tendiente a hacer sostenible, primero, la organización y, luego, su medio, a través de una actitud responsable con la satisfacción de las necesidades del mayor número posible de Grupos de Interés organizacionales. En este sistema hay que resaltar los procesos organizacionales de toma de decisiones y las actuaciones políticas internas y externas de los miembros de la organización (Tello-Castrillón, 2021, pág. 20).

Como discurso empresarial vinculado a la tasación del lucro, el estudio del GC se adelanta primordialmente con diseños metodológicos cuantitativos. Sin embargo, el interés en su relación con el poder ha llevado a un creciente uso de metodologías cualitativas, especialmente referidas al análisis de lenguaje (Di Vito & Trottier, 2022). Para ello, resulta muy útil el actual desarrollo de la inteligencia artificial que aporta análisis y predicciones cualitativas sobre el estado del GC e impulsa el uso de las redes sociales que le dan voz a los GI distintos al ápice estratégico.

La acepción seminal de GC es de tal cercanía a la política que dio lugar a los primeros estudios sobre la gobernanza en el sistema social. En efecto, los escritos iniciales sobre gobernanza se referencian en el GC, desde donde el concepto saltó hacia lo social (Aguilar Villanueva, 2006). A pesar de la cercanía en el origen, la gobernanza frecuentemente se ha estudiado alejada de lo empresarial y se ha trasladado a ser uno de los tópicos recurrentes en los estudios sobre lo político y las políticas públicas.

En lo político y las políticas públicas, la existencia de la gobernanza presume la imposibilidad estatal para el enfrentamiento de todos los problemas sociales (Zurbriggen, 2011). En esta postura, el estado es un elemento más de la lista conformada por las tres formas de regulación social (Jessop, 1988 citado por Zurbriggen, 2011): la, recién citada, jerarquía del estado; los mecanismos de mercado y la coordinación entre todas las partes de la sociedad, la *heterarquía*. Esta última va especialmente ligada a la gobernanza e incluye las jerarquías organizacionales privadas. La heterarquía rompe con la supuesta *autosuficiencia* del estado para gobernar y, en su lugar, posiciona el papel activo de los gobernados.

La visión de gobernanza como una heterarquía deviene de su comprensión como parte de una red social. En esta red, las limitaciones de la acción estatal ceden una importante capacidad de intervención en favor del papel activo de las organizaciones de toda naturaleza. La gobernanza ubicada en red supone una hibridación entre la gobernanza por jerarquía estatal (de boga entre los años cincuenta a setentas) y la gobernanza del mercado (de boga en los años ochenta). Esto es, una hibridación entre la gobernanza organizacional (en este caso, organizacional estatal, no privada) y los mecanismos de mercado. En ese contexto, el estado no solamente gobierna, sino que negocia, persuade y transa con los actores sociales, especialmente las organizaciones privadas. Por esto Zurbriggen afirmó que “la gobernanza es un concepto que incluye todos los modelos de gobernanza, incluyendo la jerarquía” (Zurbriggen, 2011, pág. 43). Y si se habla de jerarquía, rápidamente se puede entender que las lógicas fundamentales de la jerarquía estatal pueden trasladarse hacia las jerarquías organizacionales de las empresas.

Discusión

Las jerarquías organizacionales se desenvuelven en dinámicas de gobernanza corporativa a través de mecanismos internos y mecanismos externos (Di Vito & Trottier, 2022). Estos últi-

mos provienen del aparato institucional y de las las organizaciones que configuran el entorno. Los mecanismos externos son más propios de la regulación de las organizaciones de mayor tamaño cuya actividad está sujeta a sistemas legales robustos y mercados de capitales con transacciones muy reguladas. Por su parte, la regulación interna es soportada por el contacto social y los valores y es más frecuente en las pequeñas organizaciones. Por tanto, puede decirse que la gestión del GC en las empresas grandes tiene como origen la formalización que viene del aparato institucional; en contraste, la interacción de los GI internos es el soporte del GC de las organizaciones más pequeñas, una situación que también es frecuente en las organizaciones familiares.

Cada GI viene asociado con una de las dos categorías de mecanismos. Los mecanismos externos son relativos a los financiadores, las asociaciones civiles, las ligas de consumidores, los protagonistas de los movimientos sociales, los participantes activos del sistema legal, la generalidad de los actores reconocidos por los discursos de Responsabilidad Social Organizacional -desde el punto de vista distinto al negocio- y los agentes reconocidos por el mercado -desde el punto de vista propio del negocio-. Por su parte, los mecanismos internos se asocian a los empleados, los administradores, los propietarios y la junta directiva.

Las juntas directivas son la piedra angular de los GI vinculados con los mecanismos internos de gobernanza. De ahí, que en el núcleo de la literatura sobre el GC sean recurrentes temas como la coestión de recursos desde la junta directiva, su composición y tamaño, sus relaciones con los administradores o los sistemas de recompensa y control que instauran para los administradores. Estos cuerpos articulan el interés de los propietarios con las expectativas de los otros GI organizacionales.

Sobre el rol de la junta directiva en el GC, Di Vito y Trottier (2022) hallaron en su revisión de literatura que: i) un número alto de miembros

llevaría a la aparición de coaliciones y a problemas de comunicación al interior de la junta. Por lo tanto, se plantea que el número de miembros es inversamente proporcional al rendimiento de la organización ii) opuestamente, un número grande de miembros aumenta el acervo de conocimiento del colegiado. Por lo tanto, también se plantea que el número de miembros es directamente proporcional al rendimiento de la organización. Al final, no hay consenso sobre la direccionalidad de la relación tamaño de la junta-rendimiento de la organización iii) se recomienda la presencia de miembros independientes, pero no hay evidencia contundente sobre su bondad respecto a los resultados operacionales. De todas formas, se espera que los miembros independientes velen por los intereses de un mayor número de GIs. Las tendencias recientes muestran que esa independencia es amenazada por el hecho según el cual los altos directivos de la organización son los decisores que determinan la composición de la junta. De esta manera, los directivos, que son el objeto principal de control de la junta, predisponen a su favor el control que recae sobre ellos como también los subsiguientes procesos decisivos iv) la evidencia sugiere que el CEO y el director de la junta no deben ser la misma persona. Esta separación mejora el control y lleva a mejores desempeños organizacionales v) entre mayor sea la frecuencia de reuniones de la junta directiva, mayor será el rendimiento organizacional vi) la recompensa al CEO por rendimientos es una de las formas más difundidas de alineación entre sus intereses y los correspondientes a los accionistas. Sin embargo, no hay precisión sobre su efectividad vii) La diversidad de sexo parece generar buenos resultados en la imagen y dinámica de las organizaciones, pero es ambigua respecto al efecto sobre la valorización de la organización; de todas formas, la diversidad de la composición cambia con el tiempo y con ella, cambian las probabilidades de éxito viii) el comité de auditoría mejora el control y complementa la gobernanza corporativa especialmente en lo referente a manejo financiero, comunicaciones y la gestión del gerente.

En la anterior compilación, la atención prestada a la junta directiva es amplia y no hay correspondencia con la atención prestada a los otros GI organizacionales. Esto confirma el marcado sesgo de la literatura sobre el GC hacia el ejercicio de las altas esferas de la organización y su dominio del gobierno en detrimento de la gobernanza propiamente dicha.

En su ejercicio, la junta directiva puede asumir dos posiciones distintas respecto a la confianza depositada en los administradores. La relación de la junta directiva con los administradores bien puede adelantarse desde la difundida desconfianza representada en la Teoría de la Agencia o bien desde consideraciones más benévolas de la conducta gerencial, fuertemente marcadas en la Teoría de la Servidumbre y atenuadas en la Teoría de Dependencia de Recursos (Di Vito & Trottier, 2022).

Las conductas oportunistas que dan lugar a la desconfianza hacia el administrador también aparecen entre los propietarios. Tal situación es factible cuando la propiedad de una organización está dividida entre un bloque de propietarios mayoritario y unos propietarios minoritarios. La posición dominante de un bloque de propietarios mayoritario puede desbordar su poder al punto que los propietarios minoritarios terminarían por asumir parte de los costos de las decisiones tomadas a la luz del auto interés de los propietarios mayoritarios. Sin embargo, la concentración de la propiedad está positivamente relacionada con mejores desempeños empresariales y una menor tolerancia al riesgo (Di Vito & Trottier, 2022). A pesar de ello, la concentración tiende a una mayor complacencia con la zona de confort (Di Vito & Trottier, 2022) que ralentizaría la actividad organizacional y desmejorara los desempeños

El desempeño organizacional tasado en criterios de mercado opera como un mecanismo de protección de los inversionistas minoritarios. Estos evalúan la bondad de las decisiones del bloque mayoritario a la luz de las mejoras o desmejoras de los valores de mercado de la

organización. Sin embargo, la naturaleza propia del mecanismo de mercado excluye las organizaciones que no califican su actividad conforme al juego de oferta, demanda y precio. En vez del mecanismo de mercado, aquellas se conducen conforme a referentes más propios de las funciones de estabilidad social, generalmente asumidas por el estado. A pesar de ello, estas organizaciones también manejan su propio GC especialmente representado en los procesos de toma de las decisiones de mayor impacto en la asignación de los recursos necesarios para cubrir para el radio de acción de su actividad. Un mayor detalle de la dinámica de los mecanismos de mercado es aportado por la propuesta neoinstitucional de *costos de transacción*.

David y otros (2022) resaltaron los costos de transacción entre los mecanismos externos de gobernanza. Tal afirmación, basada en Williamson (1985 citado por David y otros, 2022), establece que “los mecanismos de gobierno corporativo salvaguardan inversiones estratégicas para reducir costos de transacción” (David et Al., 2022, pág. 579). Se trata de una articulación entre la regulación intraorganizacional, tendiente a proteger la inversión, y la regulación externa desde el mercado, en tanto tasador del rendimiento. Esto se refiere a los asuntos de GC que surgen con el crecimiento de la organización a raíz de la incorporación de la provisión de un factor de producción a la estructura jerárquica organizacional. La incorporación implica tres nuevos asuntos para atender. Primero, la presencia de nuevos costos de gobernanza derivados de tal ampliación del ordenamiento jerárquico. Segundo, la gestión de los recursos especializados y su influencia sobre la inercia organizacional. Por último, la elección de un sistema de registro para la medición del desempeño organizacional.

En este sentido, Williamson (1985 citado por David y otros, 2022) afirmaba que los registros contables también cuentan como mecanismos de GC: i) los registros dan cuenta de las deudas que vinculan la organización con los acreedores, en el escenario externo, a través del mecanismo de mercado ii) en contraste, el registro del pa-

trimonio configura un vínculo interno entre la organización y los propietarios a través del GC iii) las ganancias contables del ejercicio establecen un vínculo externo con los prestamistas de la organización que la utilizan para evaluar la bondad de su financiación. Sin embargo, la información contable puede enviar señales falsas sobre el estado de la organización toda vez que la apariencia de este puede ser engañosamente buena o descuidadamente mala, conforme los artilugios contables que hayan sido utilizados (David et Al., 2022).

Para la economía neoinstitucional, los mecanismos de gobernanza (la manera en que Williamson llama al GC) representan la organización (articulada por medio de contratos) y se posicionan como una alternativa a los mecanismos de mercado (David et Al., 2022; Tello-Castrillón, 2006). Desde esta perspectiva, la dinámica del GC compensa la racionalidad limitada y previene los comportamientos oportunistas.

Los mecanismos de GC facilitan la adaptación a los cambios que la racionalidad limitada impide prever. El ajuste opera por medio del establecimiento de un marco de acción, para la reducción de la incertidumbre, en forma de un contrato en el que las partes ya no actúan independientemente como sí sucede en el mecanismo de mercado (Tello-Castrillón, 2006). El diseño de contratos adecuados depende de la fiabilidad de la medición de sus resultados. Este es el soporte básico de la bondad de los mecanismos de gobernanza que si se torna problemático hará de ella un asunto relativamente fallido (David et Al., 2022). Las ventajas de la medición fiable también aplican en la evaluación del rendimiento de la inversión en un activo y de la asignación de recursos.

La eficiencia de los contratos de la jerarquía organizacional se cataliza en presencia de altos costos de transacción. En primer lugar, la asignación de recursos es más fluida dentro de los parámetros del contrato en comparación a la situación donde los recursos son transados en el mercado. En segundo lugar, la gobernanza de la

jerarquía organizacional favorece la gestión de los activos especializados y es menos generosa con los activos no especializados

Como mecanismo de prevención del oportunismo, el GC actúa en un doble sentido. De una parte, el GC protege los retornos de las inversiones de los financiadores de la organización de las posibles actuaciones riesgosas de los administradores. De otra parte, el GC también protege los administradores de las presiones de los financiadores. Así, el GC configura su rol como solucionador de conflictos a priori.

El entorno actual del GC se concentra en dos grandes vertientes que muestran una tendencia creciente que se sostendrá en el futuro próximo: i) el advenimiento del mundo digital y su intrusión en todas las actividades individuales y organizacionales ii) el interés por la sostenibilidad de la sociedad.

La despersonalización de las relaciones intraorganizacionales es un fenómeno en ascenso, gracias a las nuevas tecnologías de información y la llegada de la inteligencia artificial. La nueva dinámica es asumida por las discusiones sobre poshumanismo y transhumanismo que incluso se preguntan por la posibilidad teórica de una organización sin humanos. Sin ir demasiado lejos, el mundo digital altera las dinámicas diarias de GC a través de fenómenos como la microfinanciación (crowdfunding), el consumo colaborativo y las transacciones digitales.

El crowdfunding supone la atomización de la financiación y por lo tanto, la pérdida de control desde el grupo de los financiadores tradicionales. Cuando los financiadores de una organización llegan a ostentar parte de la propiedad, entran en conflicto de intereses con los otros propietarios mayoritarios o minoritarios. En tal escenario, los financiadores presionan para que la gestión de la organización se encamine al cubrimiento de sus deudas. La naturaleza de este conflicto recuerda el siempre vigente tema de los problemas de expropiación que se suscitan entre propietarios mayoritarios vs propietarios minoritarios.

De todas formas, esta nueva práctica implica riesgos para sus participantes nacidos de la falta de información que cada uno tiene del otro. Si los organizadores de la colección de fondos no brindan información amplia y suficiente, existe el riesgo de que no se cumpla el propósito expuesto como justificación y los dineros se desvíen a otros destinos. Al mismo tiempo, los aportantes pueden utilizar el mecanismo para propósitos personales y no como una contribución sincera al beneficio colectivo.

El consumo colaborativo enviste al consumidor con el rol de productor, de forma tal que el cliente de las organizaciones es al mismo tiempo un competidor potencial. La aparición de competidores potenciales también se origina en la *producción compartida*. Hasta aquí es notorio que el conjunto de la *economía compartida* diluye las certezas organizacionales sobre la configuración de sus competidores. Tanto el consumo colaborativo como la producción compartida corren el riesgo de alimentar free riders listos para beneficiarse de una actividad a la que no aportan. Una forma común de free rider en el consumo colaborativo son los individuos que se aprovechan mercantilmente de la disponibilidad gratuita o de bajo costo de los bienes y servicios objeto del propósito del acuerdo.

Finalmente, sobre el flujo de información que se mueve a través de las transacciones digitales cabe decir que facilita la descentralización de las organizaciones. De esta manera, el flujo traslada la esfera del poder hacia la periferia organizacional. Como ventaja, los medios electrónicos facilitan el control en línea, pero, como desventaja, también constituyen un ecosistema vulnerable y, por tanto, facilitadores del ocultamiento o manipulación de la información.

Sobre ii, la sostenibilidad, los principios de Alford de 2015 sirven para exponer el aporte del GC al respecto. La presentación del autor se emite en clave de *buena gobernanza* dirigida hacia la protección de la dignidad de las personas y la búsqueda del bien común (Alford, 2015 citado por Del Baldo, 2016). Los principios

aludidos son la solidaridad, la subsidiaridad, la reciprocidad, la pluralidad y la sostenibilidad en sí misma. Así, respectivamente, se aboga por la relevancia del otro, el ejercicio responsable de la libertad individual, la fiabilidad de las relaciones entre las personas, la inclusión de la diversidad y la promoción de valores tendientes a la gestión respetuosa de los recursos.

Este escrito, para cerrar, presenta unos breves apuntes sobre la situación del GC en América Latina. Como punto de partida, cabe establecer que el GC de esta región está fuertemente influenciado por la característica de empresa familiar que es frecuente en las empresas latinoamericanas. Estas acuden con frecuencia a la desgenización de su administración. Esto es, la vinculación de un CEO sin vínculos genéticos o afinidad familiar; situación que aumenta la necesidad de intensificación de los mecanismos de control, esencialmente a través de la junta directiva. La relación CEO-Junta directiva pierde muchas de las coincidencias en los valores que sí existen cuando el CEO procede de la progenie propietaria. De ahí pueden devenir diferencias de intereses entre el horizonte de largo plazo de la junta directiva como vocera de la familia y el horizonte de corto plazo del CEO.

Sobre las empresas de familia hay que recordar que comparten la mayoría de las lógicas que aplican para los otros tipos de organizaciones. Sin embargo, las empresas de familia intensifican el valor de los asuntos de reputación, estabilidad emocional, ética y financiación del bienestar familiar. A estos asuntos, Huacca-Incacutipa et Al. (2022) sumaron otras consideraciones representativas de la empresa familiar: unidad familiar, alineación de intereses, su propio manejo de conflictos, proceso de sucesión, relaciones intrafamiliares y valores conjuntos. Este tipo de consideraciones dejan su huella sobre el tipo particular de GC que se desarrolla en Latinoamérica.

En efecto, el GC de esta subregión ostenta dos grandes características. De una parte, los directivos organizacionales ejercen un GC

paternalista menos centrado en reglas que en valores sociales y relaciones informales (Tello-Castrillón, 2021). La condición paternalista se distancia de la condición *individualista* del GC anglosajón y *comunitaria* del GC europeo continental. De otra parte, los miembros de la organización prefieren ser objeto de un control y auditoría intensos (Huacca-Incacutipa et Al., 2022). Sobre el tema del GC en Latinoamérica pueden consultarse la presentación de Scur (2022) sobre la necesidad de implementación, en Latinoamérica, de los métodos de control de los países desarrollados; los trabajos de Brianno-Turrent y Saavedra-García (2015) respecto a la relación entre la composición de la junta directiva, el tamaño de la empresa y la transparencia en la información de empresas de Argentina, Brasil, Chile y México; Tello-Castrillón (2021) sobre la interacción GC-RSO en la Organización Carvajal, empresa multilatin de Colombia y Kitagawa y Ribeiro (2007) acerca de la aplicación de las directrices de la OCDE para el GC en América Latina.

Conclusión

El futuro del GC parece encaminarse al reforzamiento del diseño metodológico cualitativo. En el caso latinoamericano, resulta interesante ahondar en las particularidades que las familias imprimen en el GC. El reforzamiento cualitativo no implica el abandono de la tradición numérico-financiera de la literatura sobre el tema, sino que significa un enriquecimiento de la comprensión de la toma de decisiones desde la cognición individual y las dinámicas sociales. Sobre estas últimas, la incorporación de seres humanos repotenciados y de dispositivos de inteligencia artificial obligan a la creación de teorías en contexto que ajusten, inicialmente, las categorías conceptuales actuales a tales incorporaciones. Con la madurez de los ajustes, deberán llegar las propuestas de nuevas categorías de comprensión afines a la ola pos y trans humanista que se abre paso en el discurso administrativo-organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar Villanueva, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México D.F.: Fondo de cultura económica.
- Berle, A., & Means, G. (1991). *The modern corporation and private property*. New Brunswick (EE.UU.): Transaction publishers.
- Brianno-Turrent, G., & Saavedra-García, M. (2015). La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México. *Estudios Gerenciales*, 31, 275–286.
- David, P., Dharwadkar, R., & Duru, A. (2022). Financial reporting choices, governance structures and strategic assets: a transaction cost perspective. *Academy of Management Review*, 47 (4), 579–599.
- Del Baldo, M. (2016). An ethical and virtues-based model of leadership for a good governance: insights and reflections between theory and practice. En E. Klein, *Corporate Governance: Principles, Practices and Challenges* (págs. 85-107). New York: Nova Science Pub Inc.
- Di Vito, J., & Trottier, K. (2022). A Literature Review on Corporate Governance Mechanisms: Past, Present, and Future*. *Accounting Perspectives*, 21(2), 207-235.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Huacca-Incacutipa, R., Fernández Argandoña, R., Valderrama Pérez, L., & Nuñez-Vizcarra, A. (2022). Internal control and corporate governance in family businesses: A review of studies and approaches from a Latin American perspective. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13, 666-675.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi:https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Kitagawa, C., & Ribeiro, M. (2007). Governança corporativa na América Latina: a relevância dos princípios da OCDE na Integridade dos conselhos e autonomia dos conselheiros. *Revista Contabilidade e Finanças*, 20(51), 61-76.

Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.

Scur, D. (2022). A matter of method. *Latin Trade*, 30(2), 36.

Smith, A. (1983). *Investigación de la causa y naturaleza de la riqueza de las naciones*. Barcelona: Orbis.

Tello-Castrillón, C. (2006). Definición preliminar de mecanismos de mercado y su relación con los mecanismos de no mercado. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 12(1), 73-88.

Tello-Castrillón, C. (2021). *Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Organizacional. Relación política en las multilatinas*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.

Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 38, 39-64.