La Importancia del Buen Gobierno Corporativo en la Sostenibilidad Empresarial

Adam Jahyr Morales Ramírez*

RVDM, nro. 14, 2025, pp. 391-410

Resumen: Es importante comprender cómo las buenas prácticas de gobierno corporativo pueden impactar positivamente la dinámica empresarial, particularmente en su sostenibilidad. En este sentido, inicialmente se analizarán los conceptos fundamentales necesarios para abordar la temática, para luego profundizar en la relación directa entre los principios rectores del buen gobierno corporativo y la consecución de los objetivos esenciales de la sostenibilidad. Por consiguiente, un gobierno corporativo sólido se fundamenta en prácticas éticas y morales, tanto administrativas como legales, que salvaguarden el bienestar de todos los *stakeholders*. De esta manera, se prioriza la asignación adecuada de recursos, la equidad entre los grupos de interés en sus diversas jerarquías y posiciones, y el funcionamiento óptimo de la empresa en sus distintos ámbitos económicos, sociales y ambientales.

Palabras clave: Gobierno corporativo, Sostenibilidad empresarial, Transparencia.

The importance of good corporate governance in business sustainability

Abstract: *It is of utmost importance for corporate interests to understand how good corporate governance practices can positively impact business dynamics, particularly in terms of sustainability. In this regard, the fundamental concepts necessary to address the topic will first be analyzed, and then the direct relationship between the guiding principles of good corporate governance and the achievement of the essential objectives of sustainability will be explored in depth. Consequently, strong corporate governance is based on ethical and moral practices, both administrative and legal, that safeguard the well-being of all stakeholders. In this way, the proper allocation of resources, equity among the various stakeholder groups across their different hierarchies and positions, and the optimal functioning of the company in its economic, social, and environmental dimensions are prioritized.*

Keywords: *Corporate governance, Business sustainability, Transparency.*

Recibido: 18/5/2025
Aprobado: 27/5/2025

* Universidad Central de Venezuela, Estudiante de Derecho en la Universidad Central de Venezuela; Asistente legal en Rodner, Martínez & Asociados Law Firm, Caracas, Venezuela... jahyrmorales5@gmail.com

La Importancia del Buen Gobierno Corporativo en la Sostenibilidad Empresarial

Adam Jahyr Morales Ramírez*

RVDM, nro. 14, 2025, pp. 391-410

SUMARIO:

INTRODUCCIÓN. ***1. Definición de buen gobierno corporativo 1.1 Relación entre buen gobierno corporativo y la sostenibilidad en el sector empresarial 2. Principios claves del Buen Gobierno Corporativo a los efectos de obtener sostenibilidad empresarial 2.1 Transparencia y divulgación de información 2.2 Responsabilidad del consejo de administración 2.3 Equidad y Trato Equitativo a los Accionistas 2.4 Sostenibilidad y Resiliencia Empresarial 2.5 Medios alternativos de resolución de conflictos 3. Contribuciones del buen gobierno corporativo a la sostenibilidad empresarial 3.1 Integración de prácticas responsables en la estrategia empresarial 3.2 Reducción de riesgos. ¿Cómo un buen gobierno ayuda a identificar y mitigar riesgos (económicos y sociales)? 3.3 Mejora de la imagen y reputación corporativa 4. El buen gobierno corporativo y su valor a largo plazo 4.1 Fomento de la confianza de los inversores 4.2 Criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en las decisiones de inversión.*** CONCLUSIONES. BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial actual exige prácticas sólidas para lograr sostenibilidad. En este contexto, el gobierno corporativo se convierte en una herramienta fundamental para fortalecer la transparencia y la eficiencia societaria. El Buen Gobierno Corporativo regula la relación entre directivos, accionistas y partes interesadas (Stakeholders). Su correcta aplicación promueve responsabilidad, ética y confianza, elementos clave para un funcionamiento empresarial transparente y eficaz.

La sostenibilidad empresarial requiere equilibrar objetivos económicos, sociales y ambientales. Por tanto, las decisiones corporativas deben considerar estos tres pilares para garantizar el crecimiento responsable y el bienestar de las generaciones futuras. Organismos como la OCDE han propuesto principios que orientan buenas prácticas de gobierno corporativo. Estos lineamientos fomentan equidad, divulgación clara de información y responsabilidad corporativa.

---

* Universidad Central de Venezuela, Estudiante de Derecho en la Universidad Central de Venezuela; Asistente legal en Rodner, Martínez & Asociados Law Firm, Caracas, Venezuela... jahyrmorales5@gmail.com

Por ello, analizaremos como las buenas prácticas de gobierno corporativo influyen en la sostenibilidad empresarial, abordando conceptos clave, su aplicación en la gestión de recursos y relaciones internas.

1. Definición de Buen Gobierno Corporativo

En la actualidad las empresas presentan una necesidad importante, básica y necesaria de establecer un conjunto de normas, reglas y parámetros que contribuyan a lograr un mejor manejo empresarial, a su vez que estas reflejen la forma en la cual los terceros vean y valoren la empresa, a este conjunto de normativas se les conoce como régimen de gobierno corporativo[1].

El Gobierno Corporativo, podemos entenderlo como la estructura de reglas y principios de carácter ético y moral que presenta una sociedad de carácter mercantil. Ese conjunto de reglas está conformado por normas imperativas y por normas de autorregulación que suelen obedecer a buenas prácticas empresariales a los efectos de garantizar transparencia, eficacia y responsabilidad en cuanto a la información societaria. Por tanto, busca un equilibrio entre los poderes y derecho de los accionistas y administradores [2].

Por otro lado, Edison Tabra Ochoa[3] nos da otra noción en cuanto al buen gobierno corporativo:

> "…El gobierno corporativo o gobernanza societaria se fundamenta en la promoción de prácticas de gestión en las empresas, principales las sociedades comerciales. Su práctica surgió por la necesidad de fomentar la seguridad, confianza, eficiencia y, principalmente, la transparencia en la administración de las empresas del sector privado que cotizaban en la bolsa de valores. Posteriormente, su práctica se extendió a las sociedades comerciales de tipo cerrada, empresas familiares y, actualmente, su uso se ha incluido en las empresas de propiedad del Estado. Adicionalmente, en la doctrina comparada, observamos la necesidad de su implementación en las instituciones sin fines de lucro como son las asociaciones y fundaciones".

---

1 Yasmelis del Carmen Girón «El buen gobierno corporativo su aplicación e importancia en la actualidad», *Revista de Derecho Penal Económico*, 21, nº 3 (2021) 3 https://www.rdpe.info/wp-content/uploads/2021/04/Buen-Gobierno-Corporativo.pdf

2 Ídem

3 Edison Tabra Ochoa, «El rol de la autorregulación en el gobierno corporativo: aspectos jurídicos societarios y constitucionales en el marco legal peruano», *Revista de Actualidad Mercantil*, n.º 6 (2019): 65. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/21700/21250

1.1. Relación entre buen gobierno corporativo y la sostenibilidad en el sector empresarial

El Buen Gobierno Corporativo es un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad económica de una empresa, debido a que permite una mejor asignación de recursos y minimiza riesgos financieros[4]. La transparencia y una adecuada gestión corporativa favorecen el acceso a financiamiento y la confianza de inversores[5].

Las empresas que implementan un buen gobierno corporativo alineado con principios de sostenibilidad tienen una mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno financiero y social, lo que les permite garantizar su viabilidad a largo plazo[6].

En este orden de ideas, un gobierno corporativo eficiente ayuda a las empresas a mantenerse competitivas en el mercado global. Por ello, es necesario su correcta y estratégica implementación a los efectos de competir con las grandes corporaciones.

2. Principios claves del Buen Gobierno Corporativo a los efectos de obtener sostenibilidad empresarial

2.1. Transparencia y divulgación de información

Las empresas deben ser garantes de proporcionar información clara y oportuna, incluida la situación financiera, administración, proyectos y su estructura corporativa[7]. Esto fomentará confianza entre los inversionistas generando inversiones a largo plazo. Asimismo, permitirá una mejor toma de decisiones de los interesados[8].

Visto lo anterior, debemos hacer la siguiente salvedad, por cuanto no esperamos que las empresas revelen información que pueda poner en peligro su competitividad en el mercado. Por tanto, no es menester divulgar toda la información, salvo que sea necesario a los efectos de una mejor toma de decisión por parte de los inversores[9].

En tal sentido, debemos mencionar que es la información relevante para los inversores y que, a su vez, esta no posicione a la empresa en una situación de peligro.

---

4 Natalia Sánchez Sumelzo, La sostenibilidad en el sector empresarial (Universitat Politècnica de Catalunya,2012), 22 https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf

5 Ídem

6 Ibid., 62

7 Organización para Cooperación y Desarrollo Económico, *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20* (OECD Publishing, Paris, 2023), 33 https://doi.org/10.1787/ed750b30-en.

8 Ídem.

9 Ídem.

La información relevante es aquella cuya ausencia o distorsión afecta o influye en la percepción que un inversor tiene sobre el valor de una empresa[10].

Ahora bien, la OCDE tiene como recomendación que las empresas divulguen como mínimo la siguiente información con ocasión a evitar comportamientos contrarios a la ética y una pérdida de integridad en el mercado: (i) Los resultados financieros y de explotación de la empresa. (ii) Los objetivos de la empresa e información relativa a la sostenibilidad. (iii) Estructuras de capital, estructuras de grupo y sistemas de control. (iv) Los grandes accionistas, incluidos los beneficiarios efectivos, y los derechos de voto. (v) Información relativa al consejo de administración. (vi) La retribución de los consejeros y de los altos directivos. (vii) Operaciones con partes vinculadas. (viii) Factores de riesgo previsibles. (ix) Las estructuras y políticas de gobierno, incluido el grado de cumplimiento de los códigos o políticas nacionales de gobierno corporativo y el procedimiento para su aplicación. (x) Contratos de deuda, incluido el riesgo de incumplimiento de los pactos.

Visto lo anterior, las empresas deben seguir ciertas estrategias a los efectos de lograr una resiliencia y sostenibilidad en el tiempo. Por tanto, la divulgación de información relacionada con la sostenibilidad empresarial debe ser presentada de manera coherente y consistente, siguiendo un marco de informes reconocido y utilizando métricas estandarizadas para permitir la comparabilidad entre empresas y a lo largo del tiempo. Además, la información divulgada debe ser fiable y auditada, basada en datos precisos, verificables, y libre de declaraciones engañosas o inexactas[11].

Es fundamental que la divulgación incluya información veraz, que detalle el desempeño pasado de la empresa en materia de sostenibilidad, así como información prospectiva, que describa los objetivos, estrategias y planes futuros de la empresa para abordar los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad. Esta información debe ser considerada relevante y significativa para un inversor razonable, quien la utilizaría para evaluar el desempeño financiero a largo plazo de la empresa, los riesgos potenciales y las oportunidades de crecimiento sostenible[12].

Al proporcionar una divulgación transparente, completa y significativa de la información relacionada con la sostenibilidad, las empresas pueden fomentar la confianza de los inversores, contribuir a una toma de decisiones informada por parte de los inversores y otras partes interesadas, además sumando una mejora en la reputación de la empresa [13].

---

[10] Ídem.
[11] Ibid., 54
[12] Ibid., 55
[13] Urgilés Espinoza, Michael David, y Narciza Azucena Reyes Cárdenas. «NIIF S1 Y S2: Integración De información

La información relevante relacionada con la sostenibilidad puede incluir cuestiones medioambientales y sociales que afecten al valor de los activos de una empresa y su capacidad para generar ingresos y crecimiento a largo plazo. Sin embargo, también se puede considerar relevante el impacto de una empresa en la sociedad y el medio ambiente, si se espera que este afecte el valor de la empresa: por ejemplo, las obligaciones medioambientales exigidas por las leyes o reglamentos vigentes en un país, o la posible limitación o gravamen futuros de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)[14].

2.2. Responsabilidad del consejo de administración

El consejo de administración juega un papel clave en el desenvolvimiento empresarial dado que es el principal mecanismo de supervisión y control sobre los directivos de una empresa[15].

En tal sentido, se debe asegurar que la empresa tenga una orientación estratégica clara, que la dirección sea efectivamente controlada por el consejo, a su vez, que la empresa rinda cuentas a sus accionistas y a otras partes interesadas[16]. Los sistemas de administración pueden variar entre países, existiendo modelos duales (con un consejo de supervisión y un consejo de dirección) y modelos monistas (con un único consejo de administración).[17] Independientemente de la estructura, los principios de gobierno corporativo son aplicables[18].

El rol del consejo de administración es crucial para la gestión efectiva de la empresa[19], donde sus responsabilidades principales incluyen:

A. Estrategia y planificación: Revisar y orientar la estrategia corporativa, los planes de actuación, los presupuestos y los planes de negocio[20].

B. Gestión de riesgos: Revisar y evaluar las políticas y procedimientos de gestión de riesgos, incluyendo los riesgos relacionados con la sostenibilidad y la seguridad digital[21].

Ambiental, Social Y De Gobernanza En Empresas Manufactureras Del Ecuador». Pacha. Revista De Estudios Contemporáneos Del Sur Global 5 (16) (2024): 13, https://doi.org/10.46652/pacha.v5i16.300.

14 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20,* 55

15 María Consuelo P., «El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa.» *Revista de Contabilidad* 18, no. 2 (2015): 148. Redalyc, https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359741634004

16 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023, OECD Publishing, 41.

17 Ídem.

18 Ídem.

19 Jordi C., "Pautas de buen gobierno en los consejos de administración." Universia Business Review , no. 1 (2004): 22. Redalyc, https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300102

20 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023, OECD Publishing, 43.

21 Ídem.

C. Control de la eficacia del gobierno: Controlar las prácticas de gobierno de la empresa e introducir los cambios necesarios [22].

D. Nombramiento y supervisión de la dirección: Seleccionar, supervisar y, cuando sea necesario, sustituir a los altos directivos, así como supervisar los planes de sucesión [23].

E. Remuneración de los directivos: Adaptar la remuneración de los altos directivos a los intereses a largo plazo de la empresa[24].

F. Proceso de elección del consejo: Garantizar un proceso formal y transparente de propuesta y elección del consejo de administración [25].

G. Supervisión de la información y las comunicaciones: Supervisar el proceso de información y las comunicaciones de la empresa [26].

2.3. Equidad y trato equitativo a los accionistas

Los accionistas son el alma de la sociedad. Por ello, todo buen gobierno corporativo debe operar de tal modo que los derechos societarios que ostentan los socios puedan ser ejercidos de tal modo que los beneficios de todos los socios tengan un grado proporcional relevante en cuanto a su dieta accionaria[27].

En la dinámica global en la que avanzamos, resulta necesario que los socios con mínimas acciones puedan participar en la dinámica de la sociedad en la medida de lo posible, sin verse privados de ello por su condición de socio minoritario ante los socios con mayor cuota accionaria. En consecuencia, las normas y estatutos deben prever los mecanismos que faciliten esa resolución, y sin duda dicho beneficio es una base sólida sobre la que debe andar el ecosistema de participación societario[28].

El principio de equidad exige que la totalidad de los accionistas gocen de los mismos derechos inherentes a cada acción que posean dentro de una misma clase. En una

---

22 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023, OECD Publishing, 44.

23 de Andrés Alonso, Pablo, Valentín Azofra Palenzuela, Félix J. López Iturriaga, y Begoña Prieto Moreno. «El Consejo De Administración Como Mecanismo De Gobierno De La Empresa: Fundamentos Teóricos Y Evidencia Empírica En Los Países De la OCDE». Revista De Contabilidad Y Tributación. CEF, n.º 218 (2001): 383. https://doi.org/10.51302/rcyt.2001.16573.

24 Ídem.

25 Gerardo Lozano De León, "responsabilidades del consejo de administración en la gobernanza corporativa y gestión de riesgos de una entidad aseguradora", Superintendencia de Bancos de Guatemala (SIB), (2017): 13. https://www.sib.gob.gt/c/document_library/get_file?folderId=4152223&name=DLFE-28106.pdf

26 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023, OECD Publishing, 47

27 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, OECD Publishing, (2016): 18, https://doi.org/10.1787/9789264259171-es.

28 Ibíd., 28.

Sociedad Anónima, los derechos de los socios se determinan en función del número de acciones suscritas, confiriendo mayores derechos a aquellos que realizan mayores aportaciones. No obstante, dichos derechos deben ser uniformes para cada acción dentro de una misma clase[29].

En el marco de la equidad y el trato justo de los accionistas, son ajustadas las medidas del buen gobierno corporativo:

A. Disponer de sus participaciones en igualdad de condiciones. De modo que una acción de una empresa cotizada, por ejemplo, puede comprarse, venderse o transmitirse con las mayores facilidades administrativas posibles[30].

B. Participar de los beneficios de la sociedad. Dentro de los derechos de carácter patrimonial o económico, está comprendido el derecho a recibir las utilidades que resulten del ejercicio económico del año inmediato anterior, cuando así fuere decidido por la junta general de socios o accionistas[31].

C. La responsabilidad del accionista está limitada a la cantidad invertida, es decir, tiene el derecho de responsabilidad limitada, que es un derecho que tiene todo accionista de la S.A. de no responder por las deudas sociales y solo asumir una responsabilidad limitada al pago de sus aportaciones; este derecho garantiza además la configuración del tipo social de S.A., una sociedad en la que sus socios no responden de las deudas sociales y su obligación se limita a pagar sus acciones[32].

Es fundamental para los accionistas disponer de información esencial relativa a la empresa y su gestión administrativa[33]. Por ello, la importancia de que este acceso a la información se realice en condiciones equitativas para todos los socios, previniendo así que alguno de ellos pueda perjudicar los intereses de los demás mediante conocimiento anticipado[34] o privilegiado, o incluso aprovecharse de la falta de información de la otra parte para desplegar prácticas inadecuadas, siendo la junta administradora o directiva quienes los obligados a no caer en esta falta de probidad en la administración corporativa.

---

29 Kraakman, Reinier, et al. The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach. 2ª ed. Oxford: Oxford University Press, (2009): 45, https://archive.org/details/anatomyofcorpora0000unse_l0e2

30 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023, OECD Publishing, 18

31 PAOLA PINOARGOTE. V, "PRINCIPALES FACULTADES Y DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS", *Revista jurídica (Guayaquil),* Nº 33 (2019): 143, https://www.revistajuridicaonline.com/wp-content/uploads/2022/06/Edicion-33.pdf

32 Soyla H. León, "Los derechos inderogables del accionista en la sociedad anónima como derechos mínimos fundamentales y los derechos instrumentales", *Derecho Global. Estudios sobre Derecho y Justicia,* Nº 9, (2018): 22, https://doi.org/10.32870/dgedj.v0i9.164

33 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, OECD Publishing, (2016): 37,

34 La Porta, Rafael, Florencio López-de-Silanes, Andrei Shleifer, y Robert Vishny. "Investor Protection and Corporate Governance." Journal of Financial Economics 58, no. 1-2 (2000): 3–27. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9.

Es así como el derecho de información constituye uno de los derechos con los que cuenta el accionista de una sociedad, con motivo de su tenencia de acciones, a fin de poder fiscalizar la gestión de los negocios sociales[35]. José Antonio Payet reseña lo siguiente[36]:

> "…La existencia de información oportuna, completa y veraz sobre la empresa, sus negocios y su gobierno, es un elemento fundamental para la operación de todo mercado. Si no existe información, el sistema de precios no funcionará adecuadamente y las soluciones de mercado comenzarán a fallar. Dada su característica de bien público, la información no será producida y divulgada espontáneamente en la cantidad óptima. Es por ello que es generalmente aceptado que la legislación societaria y del mercado de valores debe establecer obligaciones de informar a accionistas e inversores, a cargo de las empresas".

2.4. Sostenibilidad y resiliencia empresarial

En las dos últimas décadas, las políticas sociales y medioambientales de las organizaciones e instituciones públicas se han convertido en un elemento de presión de los múltiples grupos de interés, situación que conlleva a que el gobierno corporativo y desarrollo sostenible sean fundamentales para mantener un desempeño económico y social óptimo en el campo empresarial. La no implementación de procesos sostenibles en las empresas puede impactar negativamente en la rentabilidad de estas y su reputación se puede ver severamente afectada[37].

Se han propuesto diversas concepciones teóricas. John Elkington postuló que las organizaciones deben elaborar tres estados de resultados. El primero, el beneficio financiero tradicional. El segundo, un estado contable del impacto en las personas, que evalúe la responsabilidad social de la empresa. El tercero, un estado contable del impacto ambiental, que mida la responsabilidad medioambiental (Triple resultado)[38].

Por otro lado, tenemos la teoría de los Stakeholders que supone la existencia de individuos que tienen interés particular en la empresa porque interactúan con ella de alguna manera. La teoría establece que, debido a la interrelación social, existe una red de grupos que tienen interés en la empresa por diversas razones, y que los accionistas no

---

[35] Mariano Peró, "el derecho de información de los accionistas y el artículo 52-A de la ley general de sociedades sobre información fuera de junta", THĒMIS-Revista de Derecho, Nº 62 (2012): 279, https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5110741.pdf

[36] José Antonio Payet, Empresa, Gobierno Corporativo y Derecho de Sociedades:Reflexiones sobre la Protección de las Minorías, *THEMIS-Revista de Derecho,* Nº 46 (2003): 99, https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/9965.

[37] Hoyos, Oscar, Mauricio Castro Duque, Natalia Toro León, Damiand Trejos Salazar, Luz Alexandra Montoya-Restrepo, Ivan Alonso Montoya-Restrepo, y Pedro Duque, *"Gobierno Corporativo Y Desarrollo Sostenible: Un análisis bibliométrico"* Revista CEA 9 (19) (2023): 2, https://doi.org/10.22430/24223182.2190.

[38] Natalia Sánchez Sumelzo, La sostenibilidad en el sector empresarial, 14

son los únicos con intereses en la organización. Los grupos de interés de una empresa pueden definirse como individuos o colectivos que, de forma voluntaria o involuntaria, aportan a la capacidad de la empresa y a sus actividades generadoras de riqueza, convirtiéndose así en potenciales beneficiarios y/o responsables del riesgo[39].

Por último, tenemos la teoría de la rueda del cambio se basa en integrar la sostenibilidad en el núcleo del negocio o programa [40].

2.5. Medios alternativos de resolución de conflictos

Dentro del esquema de la resolución de conflictos, tenemos el arbitraje societario que es un tipo especial de arbitraje diseñado para resolver conflictos internos dentro de las sociedades. Específicamente, este tipo de arbitraje abarca disputas que involucran a socios, administradores, comisarios y a la sociedad misma como entidad jurídica[41].

En relación con este último punto, surge una consideración importante que establece la distinción entre el arbitraje societario y el arbitraje comercial. El arbitraje societario se enfoca en las relaciones "intrasocietarias" (entre los socios de la sociedad), mientras que el arbitraje comercial se ocupa de las disputas entre la sociedad y terceros (como proveedores o contratistas)[42].

La tendencia internacional recomienda el uso del arbitraje societario como una práctica de Buen Gobierno Corporativo. Esta recomendación se basa en la idea de que el arbitraje societario ofrece un medio eficaz para resolver conflictos de manera confidencial, ágil y con la intervención de expertos en derecho societario. hecho respaldado por documentos como el "White Paper" sobre Gobierno Corporativo en América Latina, donde se destaca la necesidad de incluir mecanismos alternativos de resolución de disputas como el arbitraje para resolver conflictos en el ámbito del derecho de sociedades y el gobierno corporativo[43].

En términos generales, si bien en el pasado existían desafíos y escepticismo sobre el uso del arbitraje societario, estos obstáculos se han ido superando[44]. En la actualidad, el arbitraje societario se ha consolidado en Latinoamérica, con un reconocimiento

---

39 Ídem.

40 Ibíd., 16.

41 Diego Thomás Castagnino, "El acuerdo de arbitraje societario" , Boletín Iberoamericano de Arbitraje y Mediación, Nº 1 (2022): 85, https://arbitrajeccc.org/wp-content/uploads/2023/01/BIAM-I-EDICION-El-acuerdo-de-Arbitraje-Societario.pdf

42 Diego Thomás Castagnino, "El arbitraje societario y el Buen Gobierno Corporativo de las empresas", AVANI, Nro. 3, (2022): 99, https://avarbitraje.com/wp-content/uploads/2023/04/ANAVI-Nro3-A6-pp-93-112.pdf

43 Ídem.

44 Diego Thomás Castagnino, "El arbitraje societario y el Buen Gobierno Corporativo de las empresas", AVANI, Nro. 3, (2022): 101, https://avarbitraje.com/wp-content/uploads/2023/04/ANAVI-Nro3-A6-pp-93-112.pdf

expreso de su validez en la mayoría de los países, el reconocimiento judicial de los laudos arbitrales y el apoyo del poder judicial para su ejecución[45].

3. Contribuciones del buen gobierno corporativo a la sostenibilidad empresarial

3.1. Integración de prácticas responsables en la estrategia empresarial

La integración de prácticas responsables dentro de la estrategia empresarial ha evolucionado hacia un enfoque estratégico que busca generar valor tanto económico como social. En la actualidad, las empresas no pueden limitarse a maximizar beneficios financieros, deben también responder a las expectativas éticas, sociales y ambientales de sus grupos de interés.

Uno de los enfoques más influyentes en este contexto es el del concepto de valor compartido (*Creating Shared Value*). El concepto de valor compartido puede definirse como aquellas políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa al mismo tiempo que promueven el progreso económico y social en las comunidades donde ésta ópera. La creación de valor compartido se centra en identificar y ampliar las conexiones entre el progreso económico y el progreso social[46].

Este concepto se basa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben abordarse utilizando principios de valor. El valor se define como los beneficios en relación con los costos, y no simplemente como beneficios aislados[47]. Esta perspectiva propone rediseñar los modelos de negocio para que la rentabilidad y el impacto social no sean objetivos excluyentes, sino complementarios.

La Teoría de los Stakeholders, desarrollada por Edward Freeman en 1984, propone que el éxito sostenido de una empresa depende de su capacidad para cumplir con las expectativas de todos los grupos involucrados en sus operaciones, como empleados, clientes, proveedores y comunidades. Esto contrasta con la visión tradicional centrada en la maximización de las ganancias de los accionistas.

Ahora bien, si usamos como complemento la teoría del bien común, podemos comprender los roles y responsabilidades de los diferentes Stakeholders de una empresa, como accionistas, directivos, empleados y trabajadores. Su deber principal es

---

45 Ídem.

46 Michael E. Porter y Mark R. Kramer, «Creating Shared Value», Harvard Business Review (2011): 6, https://environz.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/11/creating-shared-value-porter-and-kramer-harvard-business-review-article.pdf

47 Ídem.

contribuir al bien común de la empresa, no solo a través de sus contribuciones específicas (trabajo o capital), sino también crear condiciones para el desarrollo mutuo. Esto implica garantizar que cada participante reciba lo que razonablemente espera y a lo que tiene derecho por su contribución. En efecto, el bien común se extiende más allá de los límites de la empresa, dado que surge de la sociabilidad humana y está presente en todas las relaciones sociales[48].

Actualmente, las empresas que desarrollan su actividad en el ámbito de la economía social se desenvuelven, cada vez más, en un contexto de globalización. En consecuencia, deben adaptar sus diseños estratégicos a esta nueva realidad para ser más competitivas. Nos encontramos, posiblemente, ante un nuevo escenario de reflexión en donde se observa un proceso de transición entre el modelo tradicional de la empresa capitalista, cuyo objetivo básico es crear valor para sus accionistas, hacia otro que procura un modelo de crecimiento basado en el respeto a los pilares básicos del desarrollo sostenible y la generación de valor para las partes interesadas, los *Stakeholders*[49].

3.2. Reducción de riesgos. ¿Cómo un buen gobierno ayuda a identificar y mitigar riesgos (económicos y sociales)?

El Buen Gobierno Corporativo es un componente esencial en la gestión empresarial. Por ello, este enfoque trasciende la perspectiva financiera, debido a que no solo se limita a contribuir financieramente, sino que también es una herramienta estratégica para la identificación y mitigación de una amplia gama de riesgos que abarcan las dimensiones económicas, medioambientales y sociales.

Una vez analizados y cuantificados los riesgos, así como su impacto en el plan de negocio, resulta imprescindible evaluar y determinar el nivel de oportunidad que conlleva la asunción de dichos riesgos. El proceso de tratamiento de riesgos implica la selección y aplicación de las medidas más idóneas para modificar el riesgo. De esta forma, se logra evitar los daños inherentes al factor de riesgo o bien capitalizar las ventajas que este pueda ofrecer. Mediante la adopción de estas metodologías, las organizaciones pueden anticipar y responder eficazmente a los riesgos, previniendo así pérdidas financieras[50].

---

[48] Antonio Argandoña, «La teoría de los stakeholders y el bien común», Universidad de Navarra, nro. 355 (1998): https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0355.pdf

[49] John Elkington, "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business" 8. (1998): 37-51, https://doi.org/10.1002/tqem.331008010

[50] Luis Ángel Navarro Pizarro, «*Importancia de la gestión integral de los riesgos empresariales*», Revista de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, (2014): 88, https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/download/14753/15334/

Un gobierno corporativo sólido establece estructuras como comités de auditoría. El comité de auditoría también revisa los sistemas de control internos, los estados contables trimestrales y anuales a su vez, los sistemas de control interno que permiten identificar amenazas financieras y garantizar la veracidad de la información contable[51].

Es fundamental que las juntas directivas supervisen la integridad de los sistemas de información financiera y no financiera, así como los sistemas de control interno y gestión de riesgos. Esto incluye la supervisión de los procesos de auditoría interna y externa, y la implementación de mecanismos para garantizar el cumplimiento de leyes y regulaciones[52].

Respecto a los riesgos sociales, el buen gobierno corporativo promueve la protección de los derechos laborales, la equidad de género, la inclusión y el respeto a las comunidades donde opera la empresa. Un sistema de gobernanza eficaz establece canales de denuncia interna, políticas de diversidad y procesos de consulta con actores sociales.

Una vez identificados los riesgos sociales, el buen gobierno corporativo proporciona mecanismos estructurales para su mitigación. En tal sentido, Rivero Torre subraya que el gobierno corporativo moderno exige una actuación equilibrada entre los intereses de todos los grupos implicados[53].

Además, insiste en que no basta con la existencia de normas legales, sino que el compromiso ético de los directivos debe integrarse en la cultura empresarial[54]:

> "…La experiencia demuestra que ni las leyes más exigentes ni los códigos mejor elaborados resultan suficientes para garantizar el buen gobierno de las empresas. Éste exige, además, competencia profesional y un comportamiento ético."

3.3. Mejora de la imagen y reputación corporativa

El Buen Gobierno Corporativo no solo es una herramienta de gestión eficiente, sino también un determinante clave de la reputación empresarial.

Pedro Rivero Torre señala que este fenómeno es el resultado directo de un nuevo modelo empresarial, en el cual la gestión transparente y ética adquiere un valor estratégico. Debido a que las empresas en el siglo XXI no solamente se le exige calidad en sus productos, sino también un comportamiento ético a lo largo del tiempo.

---

[51] «Guía Práctica de Gobierno Corporativo», Corporación Financiera Internacional (IFC), (2010): 78, https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/spanish-practical-guide-full.pdf

[52] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20,* 41

[53] Pedro Rivero Torre, "Responsabilidad social y gobierno corporativo: información y transparencia", Revista Asturiana de Economía Nº 34 (2005): 11, https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2232816.pdf

[54] ibíd., 21.

Por otra parte, Juan A. Arbulú, nos menciona que la reputación corporativa refleja la imagen que proyecta una empresa ante sus diversos grupos de interés, y el gobierno corporativo desempeña un papel crucial al establecer valores y procesos que promueven una valoración positiva de la organización[55]

Complementando lo anterior, Ana Sainz, directora de la Fundación SERES, señala que aproximadamente el 80% del valor de una empresa se basa en intangibles vinculados a impactos sociales positivos, como la gestión ética de la cadena de suministro y el apoyo a colectivos vulnerables. Esto resalta la importancia de la confianza y la comunicación transparente para fomentar una colaboración efectiva entre empresas y grupos de interés[56].

4. El Buen Gobierno corporativo y su valor a largo plazo

4.1. Fomento de la confianza de los inversores

El Buen Gobierno Corporativo permite fortalecer el desempeño financiero de las empresas, dado que es una estrategia que atrae a nuevos inversionistas y respalda a los inversionistas minoritarios[57].

La implementación del Buen Gobierno Corporativo fortalece la confianza de los inversionistas[58]. Por ello, hacemos énfasis en que es necesario seguir los principios básicos del Buen Gobierno Corporativo que definimos y desarrollamos en el presente artículo. Debido a que la empresa se sustenta con el capital y el capital lo aportan los socios. Pero, si no se fomenta la confianza y el desarrollo como esperamos que se desarrollen nuevas inversiones en la sociedad.

En este orden de ideas, el Buen Gobierno Corporativo cumple un papel fundamental, en el desarrollo de la empresa. A su vez, ofrece un mayor grado de confianza a inversionistas y *Stakeholders*[59].

---

55 Arbulú, Juan A. 2019. «El Gobierno Corporativo Como Insumo Para Una Buena reputación Corporativa». *Review of Global Management* 4 (1), (2018): 58. https://doi.org/10.19083/rgm.v4i1.920.

56 JUAN PABLO ZURDO, «Las compañías no pueden crecer ni ser competitivas en una sociedad que se empobrece económica y socialmente», El País, 29 de Noviembre de 2024, acceso el 16 de abril de 2025, https://elpais.com/economia/especial-rsc/2024-11-29/ana-sainz-las-companias-no-pueden-crecer-ni-ser-competitivas-en-una-sociedad-que-se-empobrece-economica-y-socialmente.html

57 Diego A Correa, Juan D Quintero, Sebastián Gómez, Cristian M Castro, «El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero», Universidad & Empresa, 22(38) (2020): 41, http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6975

58 ibid, 42.

59 Diego A Correa, Juan D Quintero, Sebastián Gómez, Cristian M Castro, «El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero», 44.

4.2. Criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en las decisiones de inversión

Los criterios ESG emergen como una herramienta fundamental para evaluar riesgos, identificar oportunidades y promover la inversión responsable. Su implementación no solo responde a exigencias éticas o regulatorias, sino que también se vincula estrechamente con la creación de valor a largo plazo y la mejora de la competitividad empresarial.

La inclusión de criterios ESG en la planificación financiera no solo mejora la transparencia, sino que también fortalece la confianza de los inversores y regula las expectativas de los distintos Stakeholders[60].

La integración de políticas ESG, mediante inversiones en eficiencia energética, gobernanza ética o programas de inclusión, demuestra que la integración efectiva de criterios ESG puede mejorar la reputación, atraer inversión y asegurar la sostenibilidad a largo plazo[61].

América Latina presenta desafíos estructurales en la adopción de criterios ESG, también existen avances significativos. Países como México y Chile lideran la implementación, alineándose así con los estándares internacionales[62] .

CONCLUSIONES

Podemos afirmar con convicción que el Buen Gobierno Corporativo no solo representa una herramienta de gestión empresarial eficiente, sino que constituye una herramienta vital de sostenibilidad a largo plazo. La relación entre prácticas éticas, transparencia informativa, estructuras de control, responsabilidad administrativa y trato equitativo entre accionistas revela que la sostenibilidad no puede ser concebida como un accesorio empresarial, sino como una condición inherente al funcionamiento saludable de toda organización.

En consecuencia, podemos observar cómo la implementación rigurosa de principios de Buen Gobierno Corporativo eleva los estándares de integridad, promueve la equidad entre los Stakeholders. Además, propicia un entorno más resiliente frente a los desafíos económicos, sociales y ambientales que definen el presente y marcarán el futuro de la sociedad. Por tanto, las empresas que comprendan y adapten la normativa del

---

[60] Haro Sarango, Alexander Fernando, et al. «Planificación Financiera Y Contable Sostenible: Integración De Criterios ESG», 26.

[61] ibíd., *30.*

[62] ibíd., *2.*

Buen Gobierno Corporativo a su reglamento interno, no solo aseguran su rentabilidad financiera, sino que también consolidan su legitimidad y reputación ante una sociedad cada vez más exigente y cuestionada.

Por otra parte, el gobierno corporativo no debería entenderse únicamente como un marco normativo o una estructura jurídica sin carácter coactivo, sino que debe entenderse como una regla organizacional regule desde los altos directivos hasta lo más bajo, donde cada decisión estratégica incorpore una visión de desarrollo sustentable y ética e inclusiva. De lo contrario, cualquier esfuerzo en busca de una sostenibilidad será inútil.

Concatenado lo anterior, afirmamos que el arbitraje societario, la participación equitativa de los accionistas, la transparencia informativa y la gestión de riesgos adquieren una relevancia no solo técnica, sino que va de la mano con los valores humanos que reflejan el compromiso de la empresa con la justicia, la estabilidad institucional y el bien común.

Finalmente, recomendamos que el Buen Gobierno Corporativo debe ser asumido como una normativa estratégica e ineludible en todas las empresas. Es importante destacar que la sostenibilidad empresarial no se alcanza por si sola, sino por una gobernanza comprometida y consciente. Asimismo, deben reconocer que el futuro corporativo dependerá, de su capacidad para equilibrar lo financiero con lo humano. Solo así entonces podrán alcanzar una verdadera sostenibilidad con proyección en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Arbulú, Juan A. «El Gobierno Corporativo Como Insumo Para Una Buena Reputación Corporativa». *Review of Global Management* 4, n.º 1 (2019): 57–69. https://doi.org/10.19083/rgm.v4i1.920.

Argandoña, Antonio. «La teoría de los stakeholders y el bien común». Universidad de Navarra, n. º 355 (1998): 2-15. https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0355.pdf

Castagnino, Diego Thomás. «El acuerdo de arbitraje societario». *Boletín Iberoamericano de Arbitraje y Mediación*, n.º 1 (2022): 84-109. https://arbitrajeccc.org/wp-content/uploads/2023/01/BIAM-I-EDICION-El-acuerdo-de-Arbitraje-Societario.pdf

Castagnino, Diego Thomás. «El arbitraje societario y el buen gobierno corporativo de las empresas». *AVANI*, n. º 3 (2022): 96-112. https://avarbitraje.com/wp-content/uploads/2023/04/ANAVI-Nro3-A6-pp-93-112.pdf

Consuelo P, María. «El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa». *Revista de Contabilidad* 18, n.º 2 (2015): 147-158. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359741634004

Correa Mejía, Diego Andres, Juan David Quintero Castaño, Sebastián Gómez Orozco, y Cristian Mauricio Castro Castro. «El Gobierno Corporativo, Un Pilar Indispensable Para El Desempeño Financiero». *Revista Universidad Y Empresa* 22, n.º 38 (2020): 40-64. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6975.

De Andrés Alonso, Pablo, Valentín Azofra Palenzuela, Félix J. López Iturriaga, y Begoña Prieto Moreno. «El Consejo De Administración Como Mecanismo De Gobierno De La Empresa: Fundamentos Teóricos Y Evidencia Empírica En Los Países De la OCDE». *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, n.º 218 (2001): 361-412. https://doi.org/10.51302/rcyt.2001.16573.

De León, Gerardo Lozano. «Responsabilidades del consejo de administración en la gobernanza corporativa y gestión de riesgos de una entidad aseguradora». Superintendencia de Bancos de Guatemala (SIB), (2017): 6-41. https://www.sib.gob.gt/c/document_library/get_file?folderId=4152223&name=DLFE-28106.pdf

Del Carmen Girón, Yasmelis. «El buen gobierno corporativo, su aplicación e importancia en la actualidad». *Revista de Derecho Penal Económico*, 21, n.º 3 (2021): 1-3.

Elkington, John. «Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business». n. º 8 (1998): 37-51. https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106

Espinoza Urgilés, Michael David y Narciza Azucena Reyes Cárdenas. «NIIF S1 Y S2: Integración De información Ambiental, Social Y De Gobernanza En Empresas Manufactureras Del Ecuador». *Pacha. Revista De Estudios Contemporáneos Del Sur Global* 5, n.º 16 (2024): 3-15. https://doi.org/10.46652/pacha.v5i16.300.

«Guía Práctica de Gobierno Corporativo: Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana». Corporación Financiera Internacional (IFC) (2010): 3-288. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/spanish-practical-guide-full.pdf

Hoyos, Oscar, Mauricio Castro Duque, Natalia Toro León, Damiand Trejos Salazar, Luz Alexandra Montoya-Restrepo, Ivan Alonso Montoya-Restrepo, y Pedro Duque. «Gobierno Corporativo Y Desarrollo Sostenible: Un análisis bibliométrico». *Revista CEA* 9, n.º 19 (2023): 2-28. https://doi.org/10.22430/24223182.2190.

Jordi C. «Pautas de buen gobierno en los consejos de administración». *Universia Business Review*, no. 1 (2004): 22-37. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300102

Kraakman, Reinier, et al. «The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach». 2ª ed. Oxford: Oxford University Press, (2009): 10-334. https://archive.org/details/anatomyofcorpora0000unse_l0e2

La Porta, Rafael, Florencio López-de-Silanes, Andrei Shleifer, y Robert Vishny. «Investor Protection and Corporate Governance». *Journal of Financial Economics* 58, n. º 1-2 (2000): 3–27. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9.

León Tovar, Soyla. «Los derechos inderogables del accionista en la sociedad anónima como derechos mínimos fundamentales y los derechos instrumentales». *Derecho Global. Estudios Sobre Derecho Y Justicia* 3, n.º 9 (2018): 13-36. https://doi.org/10.32870/dgedj.v0i9.164.

Mayandía, Mariano Peró. «El derecho de información de los accionistas y el artículo 52-A de la ley general de sociedades sobre información fuera de junta». *THĒMIS-Revista de Derecho*, n.º 62 (2012): 277-288. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5110741.pdf

Navarro Pizarro, Luis Ángel. «Importancia de la gestión integral de los riesgos empresariales». *Revista de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú*, (2014): 85-89. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/download/14753/15334/

Ochoa Tabra, Edison. «El rol de la autorregulación en el gobierno corporativo: aspectos jurídicos societarios y constitucionales en el marco legal peruano». *Revista de Actualidad Mercantil*, n.º 6 (2019): 65-78.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. «Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20». OECD Publishing, (2016): 5-68. https://doi.org/10.1787/9789264259171-es.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. «Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20». (OECD Publishing, (2023): 3-61. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en.

Payet, José Antonio. «Empresa, Gobierno Corporativo y Derecho de Sociedades: Reflexiones sobre la Protección de las Minorías». *THEMIS-Revista de Derecho*, n.º 46 (2003): 77-103. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/9965.

Pinoargote V, Paola. «Principales facultades y derechos de los accionistas». *REVISTA JURÍDICA, UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL*, n.º 33 (2019): 6-200. https://www.revistajuridicaonline.com/wp-content/uploads/2022/06/Edicion-33.pdf

Porter, Michael E y Kramer, Mark R. «Creating Shared Value». *Harvard Business Review* (2011): 62-77. https://environz.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/11/creating-shared-value-porter-and-kramer-harvard-business-review-article.pdf

Sánchez Sumelzo, Natalia. «La sostenibilidad en el sector empresarial Universitat». Politècnica de Catalunya, (2012): 22-47.

Torre, Pedro Rivero. «Responsabilidad social y gobierno corporativo: información y transparencia». *Revista Asturiana de Economía*, n.º 34 (2005): 9-29. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2232816.pdf

ZURDO, JUAN PABLO . «Las compañías no pueden crecer ni ser competitivas en una sociedad que se empobrece económica y socialmente». *El País*, 29 de Noviembre de 2024. Acceso el 16 de abril de 2025. https://elpais.com/economia/especial-rsc/2024-11-29/ana-sainz-las-companias-no-pueden-crecer-ni-ser-competitivas-en-una-sociedad-que-se-empobrece-economica-y-socialmente.html