



Ciencias Administrativas  
ISSN: 2314-3738  
revistacadm@econo.unlp.edu.ar  
Universidad Nacional de La Plata  
Argentina

# GOBIERNO CORPORATIVO Y PODER DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORIA DE AGENCIA

**Acosta Palomeque, Galo Ramiro**

GOBIERNO CORPORATIVO Y PODER DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORIA DE AGENCIA

Ciencias Administrativas, núm. 11, 2018

Universidad Nacional de La Plata, Argentina

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511654337004>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

## GOBIERNO CORPORATIVO Y PODER DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORIA DE AGENCIA

CORPORATE GOVERNANCE AND POWER FROM THE PERSPECTIVE OF THE AGENCY THEORY

*Galo Ramiro Acosta Palomeque*  
*Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador*  
acostagalo@yahoo.es

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511654337004>

Recepción: 01 Octubre 2016

Aprobación: 01 Junio 2017

### RESUMEN:

El presente estudio analiza el Gobierno Corporativo y el poder desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia. En la década de 1990 e inicios del siglo XXI se presentaron escándalos financieros en grandes corporaciones, a pesar de que poco tiempo atrás tenían informes favorables de las auditoras externas; en este sentido, el estudio del Gobierno Corporativo y el Poder adquieren relevancia. El objetivo de la presente investigación es realizar un análisis de revisión documental de la relación entre el Gobierno Corporativo y el Poder desde las perspectivas de las teorías de agencia, servidor y redes. Este artículo es una investigación teórico-descriptiva de tipo documental. En los resultados obtenidos se presentan definiciones sobre el poder en las que se visualiza su evolución desde un enfoque mecanicista hacia la complejidad. La teoría de redes permite una mejor comprensión de las relaciones de poder entre las coaliciones internas y externas. El Buen Gobierno Corporativo regula las relaciones de poder entre directorio, accionistas, administradores y grupos de interés. Se analizaron dos modelos contrapuestos de gobierno corporativo, el Shareholders y Stakeholders. Finalmente, se concluye sobre la necesidad de un modelo iberoamericano adaptado a empresas con una concentración del capital accionario en pocas manos.

**PALABRAS CLAVE:** Poder, Teoría de agencia, Gobierno corporativo.

### ABSTRACT:

This paper analyzes Corporate Governance and power from the perspective of Agency Theory. In the 1990s, and at the beginning of the 21st century, financial scandals occurred in large corporations, despite the fact that a short time ago they had favorable reports from external auditors. In this sense, the study of Corporate Governance and Power become relevant. The objective of this research is to analyze the relationship between Corporate Governance and Power from the perspectives of agency, server and network theories. This article is a theoretical-descriptive research of documentary type. In the obtained results are presented definitions on the power in which its evolution is visualized from a mechanistic approach towards the complexity. Network theory allows a better understanding of the power relations between the internal and external coalitions of an organization. Good Corporate Governance regulates power relations among directors, shareholders, managers and interest groups. Two contrasting models of corporate governance, the Shareholders, and the Stakeholders were analyzed. Finally, we conclude on the need to have an Ibero-American model adapted to companies with a concentration of stock capital in a few hands.

**KEYWORDS:** Power, Agency theory, Corporate governance.

### INTRODUCCIÓN

En las organizaciones a menudo se presentan dificultades relacionadas con el ejercicio del poder por parte de los administradores que pueden perjudicar a los accionistas y al resto de los grupos de interés. El estudio del poder en las organizaciones en la actualidad cobra importancia en un entorno caracterizado por ser dinámico, globalizado y muy competitivo. En este sentido, el estudio del poder ha evolucionado durante el siglo XX de un enfoque estático a un enfoque dinámico caracterizado por la pluridireccionalidad de las relaciones de poder entre los diferentes actores en ambientes de incertidumbre.

En la década de 1990 se presentaron problemas de gobierno corporativo en empresas como Kodak e IBM; posteriormente, ya en el siglo XXI, quebraron grandes corporaciones como Enron de Estados Unidos en el

2001, Parmalat de Italia en el 2002, la Mutualista Benalcázar de Ecuador en 2008, a pesar de que poco tiempo atrás tenían informes favorables por parte de las auditoras externas y calificadoras de riesgo. En este sentido, es importante el estudio del gobierno corporativo en las organizaciones.

El objetivo del presente trabajo consiste en realizar un análisis de revisión documental de las variables gobierno corporativo y poder desde de las perspectivas de las teorías de la agencia y de redes.

Este artículo está dividido en cuatro secciones. La primera parte aporta algunos conceptos sobre el poder de los actores que intervienen en una organización; en este sentido, se recurre a diferentes autores que pertenecen a diferentes escuelas de pensamiento y se analizan también las bases de poder y las coaliciones internas y externas. En la segunda parte se analiza la teoría de la agencia para explicar la relación entre accionista y gestor. La tercera sección se ocupa de encontrar un vínculo entre gobierno corporativo y el ejercicio del poder, se incluyen los principios del buen gobierno corporativo y se analizan dos modelos contrapuestos de gobierno corporativo que se sustentan en las teorías de la agencia y de redes. Finalmente, en la última sección, se presentan las conclusiones.

## METODOLOGÍA

El presente trabajo utiliza una metodología de investigación documental, dado que el procedimiento implica la búsqueda, organización, sistematización y análisis de documentación sobre el poder en las organizaciones, la teoría de la agencia y el gobierno corporativo.

Las unidades de análisis fueron todos los documentos sobre el tema encontrados en las bases de datos SCIELO, PROQUEST, REDALYC, DIALNET, Universidades y en Google Académico. Como criterios de búsqueda, se incluyeron los siguientes descriptores: “Poder”, “teoría de la agencia”, “gobierno corporativo”, “teoría de redes”. Estos descriptores fueron combinados de diferentes formas para ampliar los criterios de búsqueda.

Al realizar la búsqueda se seleccionaron 20 libros físicos y digitales de autores clásicos e informes, como también 21 artículos de bases de datos indexadas, y se revisaron sistemáticamente estos documentos relacionados con el gobierno corporativo y el ejercicio del poder en las organizaciones.

Para la organización de los documentos se creó una base de datos con los siguientes campos: título del libro o artículo, autor, año, revista, objetivos, tipo de investigación, método, resultados y núcleo temático. Una vez organizada la información, se agruparon los documentos por núcleos temáticos. Posteriormente, se realizó el análisis de cada uno de los núcleos temáticos. Finalmente, se efectuó un análisis global mediante el cual se identificaron las convergencias y divergencias del análisis de la influencia del gobierno corporativo en las relaciones de poder en las organizaciones desde la perspectiva de la teoría de la agencia y se formularon ciertas conclusiones.

## RESULTADOS

### El poder en las organizaciones

El poder en las últimas décadas ha sido estudiado desde las perspectivas política, psicológica, sociológica y organizacional. A continuación se citan algunas definiciones de poder:

1. Según Weber (1922) “Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (p.43).

2. Lasswell y Kaplan (1950) definen el poder desde una perspectiva organizacional como la participación en la toma de decisiones, por ejemplo, el sujeto A tiene el poder sobre el sujeto B, con respecto a los valores K, si A participa en la toma de decisiones que afectan a las políticas de B.
3. Wrong (1968) definió el poder como “el control deliberado y eficaz por agentes particulares” (p.676); también lo definió como la capacidad de controlar a otros, encontrándose inmersos tres elementos clave en esta definición: la influencia de unos en otros, la creencia de que el poder no se limita a la relación entre superiores y subordinados sino también entre iguales y la idea de que la influencia es consciente e intencionada. Para Pfeffer (1981) el control conferido a la autoridad no sólo hace que el ejercicio del poder parezca menos arbitrario y notorio, sino que reduce los costos de ejercitar el poder.
4. Easton (1968) definió el poder como un fenómeno de relaciones, no como algo que se posea. El poder es una relación en la cual una persona o grupo de personas determinan las acciones de otros, de tal manera que se satisfagan los deseos del primero.
5. Desde una visión pluralista (Burrell y Morgan, 1979) “el poder es el medio a través del cual se alivian y se resuelven los conflictos de intereses. La organización se ve como una pluralidad de detentadores de poder de una pluralidad de fuentes” (p.204).
6. Bourdieu (1989) define el poder simbólico como un instrumento legítimo de dominación invisible que sólo puede ejercitarse con la complicidad voluntaria de quienes lo sufren. Se sustenta en la legitimidad de la autoridad, consiguiéndose lo mismo que con la fuerza física o económica gracias al efecto de la movilización. Se define como una relación determinada entre los que ejercen el poder y quienes lo sufren.
7. Montbrun (2010) conceptualiza el poder como “la energía distribuida en red” (p.385); en este sentido, se incorpora la pluridireccionalidad en las relaciones sociales en una organización, como también la influencia del entorno. Nos permite también comprender cómo en determinadas situaciones las mismas personas actuarán de manera impredecible.

En las definiciones anteriores se presentan los siguientes elementos:

- En el poder se presenta la relación social entre mínimo dos individuos o grupos, en donde el poder se sustenta en una base o fundamento.
- En la mayoría de las definiciones, el ejercicio del poder se expresa como una relación social asimétrica con una fuerte unidireccionalidad; sin embargo, en las definiciones de Wrong, Burrell, Morgan y Montbrun se reconoce el fenómeno de la pluridireccionalidad en las relaciones, característica de la teoría de redes.
- En la definición de Weber se incluye la probabilidad, es decir, se reconoce la incertidumbre que corresponde al paradigma de la complejidad.

French y Raven (1959) clasificaron al poder en coercitivo, de recompensa, legítimo o burocrático, referente o carismático y en poder del experto, esta última clasificación ha servido de base en los estudios de liderazgo en las organizaciones. En cambio, Etzioni (1975) clasificó al poder en coercitivo, remunerativo y normativo.

## Fuentes de poder en las organizaciones

Las fuentes de poder en las organizaciones tienen dos clases de orígenes, las que se centran en el individuo y las que se derivan de la organización. Según French y Raven (1959), el poder personal se sustenta en la posición, recompensas, coerción, conocimientos y carisma. Posteriormente, Bacharach y Lawler (1980) agregaron el acceso a la información como una sexta base. Según Gonzáles y Guenaga (2005), las fuentes de poder personal

utilizadas en mayor medida son los conocimientos, las habilidades y el carisma, y en menor grado las fuentes que provienen de la organización como los premios, los castigos y el cargo.

Mintzberg (1993) en su texto *Teoría de la Organización* señala que el poder del individuo se sustenta en cinco bases: 1) propiedad o capacidad de decisión sobre los recursos, 2) habilidad técnica, 3) un conjunto de conocimientos, 4) prerrogativas legales y 5) establecimiento de relaciones, redes o alianzas, cuando un individuo tiene acceso a los que pueden contar con las otras cuatro fuentes de poder. Sin embargo, contar con una base de poder formal o informal no es suficiente, hay que actuar para llegar a ser influyente; no es suficiente contar con alguna base de poder, también se requiere habilidad política entendida como la capacidad para utilizar las bases de poder en forma efectiva para convencer a los que uno tiene acceso en el momento de negociar.

De acuerdo a Hill y Jones citados en Codina (2007), las fuentes de poder funcional y divisional en las organizaciones se resumen en seis bases: 1) habilidad para enfrentar la incertidumbre, la función que tiene más poder es la que puede reducir la incertidumbre en otra función o división, 2) centralidad, se refiere a la importancia de una función en la medida que suministra la habilidad distintiva en que se basa la estrategia empresarial, 3) control sobre la información, se dice que el disponer de la información es poder, 4) irremplazabilidad, se refiere a cuando un área no puede reemplazarse por otra y es de vital importancia en una estrategia de diferenciación, 5) control de eventualidades, se refiere al impacto de una función o división en las relaciones de la organización con el entorno y 6) control sobre los recursos, el poder proviene no solamente de la habilidad para distribuir los recursos en forma inmediata, sino de su capacidad para generar recursos en el futuro.

Codina y Regalado (2010) citan a Mintzberg (1968) quien, en el estudio del poder, se centra en la organización:

Comprender los elementos básicos del “juego de poder” en la organización, en particular saber quiénes son sus jugadores, o “agentes de influencia”, cuáles son los medios o “sistemas de influencia” que utilizan para obtener el poder, cuáles son los “objetivos y sistemas de objetivos” que resultan de estos esfuerzos. Posteriormente, queremos reunir todos los elementos para describir varias “configuraciones” básicas de poder y finalmente, ver cómo podemos utilizar estas configuraciones para comprender mejor el comportamiento de las organizaciones...”. (p. 188)

## Coaliciones internas y externas en las organizaciones

En las organizaciones grandes o medianas, es difícil que un individuo o grupo gane poder trabajando solo ya que el poder está distribuido en varios individuos o grupos. Para ganar poder es necesario que se asocien con otros individuos o grupos influyentes formando las coaliciones que según Mintzberg (1993) pueden ser internas y externas. Los influyentes internos son empleados de la organización que laboran a tiempo completo; en cambio, los influyentes externos no son empleados y utilizan su influencia para intentar afectar el comportamiento de los miembros de la organización. La coalición externa está formada por los influyentes externos e incluye cinco grupos, mientras que la coalición interna está formada por los influyentes internos y comprende seis grupos.

La coalición interna incluye seis grupos de influyentes: 1) el presidente ejecutivo o Chief Executive Officer (CEO) que se encuentra en la parte más alta de la jerarquía de autoridad y es elegido por el Consejo de la Administración o Directorio, 2) los directivos que van en la línea jerárquica desde el CEO bajando hasta los supervisores, para Tirado (2015) el gerente o administrador es un colaborador subordinado al presidente ejecutivo, 3) los operarios que producen un bien o un servicio o que ofrecen apoyo directo, 4) los analistas de la tecno-estructura que son especialistas, por ejemplo, relacionados con la administración del talento humano, planificación estratégica, contabilidad y finanzas, 5) el personal de apoyo, que comprende al personal de apoyo a los operarios y al resto de la organización, y 6) ideología de la organización que comprende el grupo de creencias que comparten los empleados de la organización y que la diferencian de otras organizaciones.

La coalición externa incluye cinco grupos de influyentes: 1) los propietarios de la organización, 2) los asociados, que pueden ser las instituciones financieras que suministran recursos a la organización, los proveedores, los clientes, los socios comerciales y competidores que tienen algún grado de influencia o control en las decisiones que toma una organización, 3) las asociaciones de empleados, es decir, los sindicatos, gremios y las asociaciones de profesionales que en ocasiones pueden ejercer influencia desde el entorno, 4) los públicos diversos, quienes representan intereses del público en general y se sienten afectados por la acción de una organización, podrían ser el gobierno, movimientos de conservación, grupos de familias, y se suman en la actualidad las redes sociales que se caracterizan por no conocer fronteras, y 5) los consejeros externos e internos de la organización miembros del órgano de administración, se considera externo porque se reúnen de forma esporádica.

El Directorio es el principal órgano de gobierno de una sociedad. Su poder es otorgado por la Junta General de Accionistas, que lo nombra y fija sus atribuciones y responsabilidades; entre ellas, las principales son: 1) definir la estrategia empresarial, 2) aprobar el orgánico funcional, 3) aprobar el presupuesto, 4) nombrar al Gerente General y a los principales directivos. Según Fernández, Gómez y Fernández (1998), el Directorio como unidad de control interno de una organización constituye el órgano disciplinario de los gestores, ya que posee la facultad y el poder de limitar la discrecionalidad decisoria de los directivos. La principal función del Directorio en una sociedad abierta consiste en vigilar, motivar y disciplinar a los gestores, y supervisar la estrategia de la empresa (Milgrom y Roberts, 1993). En conclusión, el órgano de administración posee autoridad, en términos de poder, para contribuir a equilibrar las tensiones propias del juego de poder entre los diferentes grupos de influyentes internos y externos en una organización y para reducir comportamientos oportunistas por parte de los gestores.

Los autores Coles, McWilliams y Sen (2001) citados por Marín (2012) plantean la hipótesis en el sentido de que las empresas que no permiten que un Gestor sea miembro del Directorio tienen mejor desempeño que las empresas que permiten que un accionista sea directivo porque concentran demasiado poder pudiendo tomar decisiones que perjudiquen al resto de accionistas. En lo referente a la composición del órgano de administración exponen la hipótesis de que las organizaciones que tienen una mayor participación de consejeros externos, tendrán mejor desempeño que aquellas que mantienen una mayoría de gerentes en el Directorio. Finalmente, en relación a la propiedad del capital accionario, las empresas que tienen una mayor participación de los directivos en la propiedad, tendrán mejor desempeño que aquellas en donde la participación es baja, reduciéndose el problema de agencia.

En el análisis de los juegos de poder entre los diferentes grupos de influyentes internos y externos en una organización está inmersa la teoría de redes. Según Montbrun (2010), una red se compone de un conjunto de elementos llamados nodos que se conectan por medio de líneas o conexiones por donde circulan flujos de poder que van transformando a las organizaciones. A su vez, las conexiones internas y externas de la red activan múltiples ciclos o bucles de retroalimentación con resultados a menudo impredecibles. Estos procesos incorporan la retroalimentación, posibilitan la autoorganización haciendo que la organización experimente cambios en su estructura de red, por medio de la autorrenovación a través de bucles continuos.

En el estudio del poder durante el siglo XX, se verifica el tránsito desde el paradigma científico cartesiano newtoniano con una visión del mundo reduccionista y mecanicista al nuevo paradigma científico de la complejidad (evolucionista, autoorganizativo y holístico), que, según Capra (1998) y Morin (2009), se sustenta en las teorías de redes, cibernética y de la información. Desde el paradigma de la complejidad el ejercicio del poder en una organización es un proceso no lineal. La visión holística considera a la organización como un todo desde el punto de vista de las relaciones e integraciones de poder con las limitaciones que siempre van a existir. La complejidad reconoce que hay pares antagónicos pero a la vez complementarios como las jerarquías (poder formal) y las redes informales que emergen fruto de las interrelaciones de poder.



## TEORÍA DE LA AGENCIA

La teoría de la agencia tiene sus orígenes en los planteamientos de Jensen y Meckling (1976) quienes definen la relación de agencia como un contrato en que sus propietarios (el principal) contratan a otras personas (agentes) para que realicen ciertas actividades en su nombre que no pueden o no quieren realizarlas por sí mismos, lo que implica delegación de cierto grado de poder, legitimidad en el agente, como también incurrir en costos de agencia.

Jensen y Meckling (1976) manifestaron que el principal puede disminuir el comportamiento discrecional del agente incurriendo en los siguientes costos de agencia que deben ser minimizados: 1) costos de incentivos, 2) costos de vigilancia o supervisión, 3) costos de fianza o garantía, 4) costos de oportunidad relacionados con las pérdidas ocasionadas por las decisiones que tomó el agente que persiguen su beneficio personal en desmedro de los intereses del principal, y 5) los costos de negociación de un contrato citados en un inicio por Coase (1937) se relacionan con los aspectos contractuales. Según Ganga (2005), el principal debe emprender acciones tendientes a minimizar el problema de agencia, a través de diversos mecanismos que representan costos, los cuales se implementarán en la medida que la relación beneficio-costos lo permita.

Rumelt, Schendel y Teece (1991) señalan que el objetivo básico de esta teoría es determinar cuál es el contrato más eficiente que regule la relación principal-agente que tome como referencia el control del comportamiento del agente. Para ello se establecen contratos basados más en resultados que en el comportamiento y se desarrollan sistemas de información que permitan al principal conocer las actividades y comportamiento del agente.

En las organizaciones existe un problema en el momento en que los propietarios tienen que ceder el control a un administrador para que actúe en su nombre. Según Ganga (2005), el control en las grandes organizaciones está a cargo de gerentes, quienes se enfrentan a la tentación de utilizarlo de acuerdo a sus intereses personales existiendo por tanto un riesgo moral. La perspectiva que mejor aborda la problemática producto de la separación entre la propiedad de la empresa y su control es la teoría de la Agencia.

Según Cano y Cano (2009), el problema de riesgo moral se presenta cuando el agente recibe información relacionada con su función después de que inicia la relación contractual, o cuando no es verificable la acción del agente pudiendo desarrollar acciones de acuerdo a sus intereses personales; en cambio, el problema conocido como selección adversa se produce cuando el perfil del agente no se adecuaba al perfil del cargo donde está siendo contratado, debido a que el agente no proporciona información completa sobre sus conocimientos, habilidades y destrezas antes de ser contratado.

La teoría de la agencia, según García (2004), se sustenta en ciertas hipótesis como asumir: 1) que los individuos en una empresa tienen racionalidad limitada, 2) que los participantes actúan de manera oportunista, ya que buscan maximizar su beneficio personal, entrando en ocasiones en conflicto los intereses entre propietarios y gestores, 3) que las partes involucradas en la relación de agencia tienen diferente grado de aversión al riesgo y 4) que la información disponible por las partes no tiene por qué ser completa y simétrica.

Según Ganga (2005), la relación principal/agente, en una organización, opera en el momento en que un principal delega el control de algunos recursos a un individuo denominado agente, quien está obligado a través de un contrato formal o informal, a representar los intereses del delegador a cambio de una retribución.

Para Ganga (2013) los miembros del máximo cuerpo colegiado de una organización tienen acceso limitado a la información, en cantidad, calidad y profundidad; por esta razón, en muchas entidades se invierte en sistemas de control interno para controlar a los agentes, se les solicita, por ejemplo, informes de gestión anuales o semestrales, memorias anuales, reportes sobre ciertos proyectos, se establece la posibilidad de que el directorio apruebe o rechace la ejecución de proyectos grandes, se crean unidades de auditoría interna y se contratan auditorías externas. La asimetría de la información se agudiza debido a que el principal suele solicitar información con poca frecuencia y, en algunos casos, no cuenta con las competencias técnicas para analizarla. El solicitar información más seguido implicaría incurrir en mayores costos de transmisión de

información; finalmente, se puede aminorar la asimetría de información con mejor calidad de los gobiernos corporativos.

La teoría de la Agencia ha recibido ciertas críticas, las cuales, sin embargo, no tienen gran aceptación. Entre las principales se destacan las siguientes sobre lo argumentado por Mozo y Pérez (2001), García (2004) y Ganga (2005): 1) se basa esencialmente en el punto de vista del principal o propietario, 2) considera el comportamiento de los agentes o administradores como oportunista motivado únicamente por los beneficios personales, difícilmente sirve para explicar la complejidad del comportamiento humano, 3) se centra esencialmente en el aspecto económico de los individuos, 4) es de naturaleza estática, no tiene capacidad de explicar los cambios en las organizaciones, 5) no considera los procesos de aprendizaje y de acumulación de conocimientos de los individuos, 6) está orientada necesariamente al seguimiento y control de los agentes, y a la implementación de un sistema de incentivos para que los agentes actúen en defensa de los intereses del principal, 7) se enfoca en el esfuerzo individual restando importancia a los equipos de trabajo, 8) excluye los intereses de otros grupos de interés y las externalidades creadas por la empresa, 9) concede poca importancia al proceso de adaptación.

La teoría del servidor (stewardship) propuesta por Donaldson y Davis (1991), al contrario de la teoría de agencia, sostiene que el gerente, lejos de tener un comportamiento oportunista, desea hacer un buen trabajo que beneficie a la organización. Se considera que los objetivos de los directivos están alineados con los de la organización. En este sentido, una conducta del agente en favor de la empresa le reporta más beneficios que un comportamiento oportunista e individualista. La teoría del servidor es un importante aporte en el estudio del gobierno corporativo de las organizaciones; sin embargo, al igual que la teoría de la agencia, no toma en cuenta a los grupos de interés y es de naturaleza estática.

## EL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL PODER

Cadbury (1992) definió el Gobierno Corporativo como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas en el desarrollo de sus actividades económicas. El papel de los accionistas es nombrar a los directores y los auditores y satisfacer una apropiada estructura de gobierno. Los órganos de administración son los responsables del gobierno de sus compañías. Las responsabilidades de los directorios incluyen establecer los objetivos estratégicos de la empresa, proporcionar el liderazgo para ponerlos en práctica, supervisar la gestión de la empresa y presentar informes a los accionistas sobre su administración. Las acciones del directorio están sujetas a leyes, regulaciones y al conocimiento de la junta general de accionistas. El objetivo de Informe Cadbury fue el de mejorar el clima de inversiones en Inglaterra.

Para Shleifer y Vishny (1997) el gobierno corporativo tiene que ver con los sistemas de control para que aquellos que proporcionan recursos financieros a una empresa se aseguren una rentabilidad adecuada por sus inversiones; para ello las organizaciones deben ser gestionadas eficientemente por parte de los directivos. Según Lefort (2003) citado por Méndez y Rivera (2015), el gobierno corporativo consiste en el conjunto de relaciones de poder que se establecen entre los miembros de una organización con el fin de garantizar que cada uno reciba lo justo. Se pretende mejorar los aspectos que tienen que ver con el modelo de toma de decisiones, la composición del capital, los sistemas de compensación a los agentes y los sistemas de control o monitoreo.

Robbins y Coulter (2005) definen al gobierno corporativo como “el sistema usado para gobernar una corporación de manera que estén protegidos los intereses de los propietarios corporativos” (p.482). Según Maya (2011), el gobierno corporativo consiste en un conjunto de normas, prácticas y procedimientos mediante el cual se regulan las relaciones que se producen al interior de una organización corporativa, en particular sobre los derechos y obligaciones de sus miembros, las reglas que rigen la toma de decisiones y la manera cómo éstas son operadas y controladas. En las definiciones antes mencionadas se concibe al gobierno corporativo como un sistema de gobernanza que precautela de manera exclusiva los intereses de los propietarios y acreedores.



La expresión “buen gobierno corporativo” apareció en los Principios del Gobierno Corporativo publicados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE (2004), en donde se menciona que “un buen gobierno corporativo aporta a la estabilidad de los mercados financieros, a la inversión y al crecimiento económico” (p.3). En este sentido, el enfoque de “buen gobierno corporativo” se relaciona con el nivel de cumplimiento de los principios del gobierno corporativo.

Un buen gobierno corporativo proporciona los mecanismos que permitan un equilibrio entre la gestión y el control de dicha gestión mediante sistemas de pesos y contrapesos, con el fin de que las decisiones adoptadas se realicen de acuerdo al mejor interés de la organización, accionistas, y respetando los derechos de los grupos de interés.

De acuerdo con la International Finance Corporation (2006), unidad del Banco Mundial, un buen gobierno corporativo define los derechos de los accionistas, un entorno de control sólido, altos niveles de transparencia de la información y comunicación de ésta, y un empoderado consejo de la administración. Lo mencionado hace a una empresa más atractiva a los inversores como a los prestamistas, abriendo la posibilidad de financiarse por medio del mercado de valores a menores costos, haciéndola más rentable, eficiente y competitiva, alejada de la corrupción y malos manejos, incrementando su valor en beneficio de los accionistas y grupos de interés relacionados.

Ganga y Vera (2008) mencionan que “en términos generales, un buen gobierno corporativo puede entenderse como la práctica de una filosofía corporativa, amparada en procesos apropiados que permiten a los interesados de una organización, medir y evaluar los propósitos, los riesgos y las oportunidades que se presentan en una compañía”(p.101). Se toman en cuenta los intereses de los involucrados y de las comunidades en donde operan, se incrementa la confianza entre las partes lo cual redundará en el bienestar de la sociedad.

Para Morck (2014) el gobierno corporativo es un sistema que regula y equilibra las relaciones de poder entre accionistas mayoritarios y minoritarios, ejecutivos y el Directorio, con el objetivo de incrementar la confianza entre los grupos de interés (stakeholders) y de aumentar los resultados económicos, maximizándose el valor de la empresa.

Para OCDE (2015) el gobierno corporativo implica un conjunto de relaciones entre los administradores de las compañías, sus directorios, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son establecidos, y los medios para alcanzar esos objetivos y monitorear el desempeño.

## PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Como respuesta a la crisis asiática de finales de la década de 1990, la OCDE publicó en 1999 los Principios del Gobierno Corporativo. A inicios del siglo XXI se produjeron los escándalos financieros de Enron, Parmalat y Xerox, entre otros; esta situación motivó a que se actualizaran en el 2004 los principios del gobierno corporativo. Estos elementos comunes han sido formulados para abarcar los diferentes modelos de gobierno corporativo que tienen los países. Los principios del gobierno corporativo se desarrollaron para ayudar a los legisladores a evaluar y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo. Según la OCDE (2015), “Los principios identifican claramente los cimientos de un buen gobierno corporativo y ofrecen una orientación práctica para su aplicación a nivel nacional” (p.7).

En septiembre de 2015, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y el G20 publicaron una versión actualizada de los Principios del Gobierno Corporativo del 2004, con el objetivo de reflejar la prioridad de defender la buena gobernanza como un elemento de crecimiento y desarrollo inclusivo. Para ello, se tuvieron en cuenta las enseñanzas sobre el gobierno corporativo extraídas de la crisis financiera global de 2008, el aumento de las actividades empresariales entre países y los cambios en el funcionamiento de

los mercados de valores. Estos principios se encuentran estructurados en seis apartados, los aspectos más importantes se muestran a continuación:

- **La base para un buen marco de gobierno corporativo:** El marco del gobierno corporativo debe promover mercados justos y transparentes y una eficiente asignación de recursos. Ello debería ser consistente con el marco legal y soportado por una efectiva aplicación de la supervisión
- **Los derechos y trato equitativo de los accionistas y las funciones principales de la propiedad:** El marco de referencia del gobierno corporativo debe proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas y asegurar un tratamiento equitativo de todos, incluyendo accionistas minoritarios y extranjeros. Todos deben tener la oportunidad de obtener una efectiva compensación por la violación de sus derechos.
- **Inversionistas institucionales, mercado de valores y otros intermediarios:** El marco del gobierno corporativo debería proveer importantes incentivos a lo largo de la cadena de inversión y aporte al funcionamiento del mercado de valores de manera que contribuya al buen gobierno corporativo.
- **El papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo:** El marco del gobierno corporativo debería reconocer los derechos de los grupos de interés establecidos por la ley o a través de acuerdos mutuos y alentar una cooperación activa entre corporaciones y grupos de interés en la creación de riqueza, empleo y en la sostenibilidad de las empresas financieramente sólidas. Se reconoce que los mecanismos de participación de los empleados contribuyen a mejorar la rentabilidad corporativa.
- **Divulgación de la información y transparencia:** El marco del gobierno corporativo debería asegurar la oportuna y precisa divulgación de la información de todos los asuntos importantes con respecto a la corporación, incluyendo la situación financiera, actuación, propiedad, y gobierno de la compañía.
- **Las responsabilidades del Órgano de Administración:** El marco del gobierno corporativo debería asegurar una orientación estratégica de la compañía, el efectivo monitoreo por parte de la administración de la estrategia y la rendición de cuentas a la compañía y a los grupos de interés. Aparecen nuevas responsabilidades del consejo de administración en relación con la planificación fiscal, el riesgo gerencial, el papel de los distintos comités del órgano de administración, la función de auditoría interna, las evaluaciones periódicas del Directorio y la formación de sus miembros. Se enfatiza la importancia de la equidad de género en la composición de los consejos de administración. Los accionistas deben tener la posibilidad de revocar a los administradores y participar en el proceso de selección de candidatos a los puestos de administración.

Los principios de gobierno corporativo aportan a las funciones ejecutiva y legislativa de los países, organismos de regulación y control y a los grupos de interés internos y externos una orientación específica para mejorar los cuerpos legales, reglamentos en los que se apoya el gobierno corporativo, centrándose en primera instancia en las compañías que cotizan en la bolsa de valores, pero también en las que no cotizan y en las entidades del sector público. Los principios del buen gobierno corporativo es un documento flexible que se revisa tomando en cuenta los cambios más importantes que se van produciendo en las organizaciones y en su entorno.

## MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Un modelo de gobierno corporativo de una empresa, según el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2013), se entiende como “el conjunto de principios y prácticas de Gobierno Corporativo que rigen la organización y funcionamiento de la misma destinadas a dotarla de estabilidad y eficiencia, y sobre todo claridad en la atribución de roles y responsabilidades” (p.116). Alrededor de las teorías de la Agencia, de redes y del servidor (stewardship) han surgido dos tipos de gobiernos corporativos opuestos, el modelo Shareholders o Angloamericano y el modelo Stakeholders o Alemán.

El modelo Shareholders está diseñado para cubrir las expectativas del propietario, en este caso maximizar la rentabilidad del accionista. Según Rodríguez, Fernández y Rodríguez (2013), los supuestos del modelo Shareholders se ajustan a las estructuras de las empresas en los países desarrollados, en particular de tradición legal anglosajona, por ejemplo, Reino Unido, Estados Unidos de América, Canadá y Australia, con una estructura de propiedad diversificada, y, por lo tanto, con una separación entre propiedad y control que facilita un mayor acceso al mercado de valores, en donde la estabilidad laboral no es un elemento principal del gobierno corporativo.

En contraposición, el modelo Stakeholders con una tradición legal alemana tiene por objetivo cubrir las necesidades de todos los grupos de interés, se caracteriza por una estructura de capital concentrada en pocos propietarios, un mayor acceso al financiamiento a través de instituciones financieras como los bancos, la estabilidad laboral y el fomento del compromiso de los empleados como elemento principal del gobierno corporativo.

En la Tabla 1, se resumen las características más importantes del modelo Shareholders diseñado para cubrir las expectativas del principal; en contraposición, el enfoque Stakeholders tiene por objetivo cubrir las necesidades de todos los grupos de interés. Cabe precisar que existen muchos más modelos que se ubican entre los dos analizados como, por ejemplo, el enfoque japonés, los mismos que van a diferir dependiendo de factores legales, culturales, históricos, económicos propios del lugar en que se encuentran las organizaciones.

Aspecto	Modelo Shareholders o anglosajón	Modelo Stakeholders o alemán
Teoría	Teoría de la agencia	Teorías de redes y del servidor
Conceptualización	El gobierno corporativo tiene relación con los sistemas de control para que aquellos que proporcionan recursos financieros a una empresa se aseguren una rentabilidad adecuada por sus inversiones, mediante una gestión eficientemente por parte de los directivos. (Shleifer y Vishny, 1997)	El gobierno corporativo es un sistema que regula y equilibra las actividades entre accionistas mayoritarios y minoritarios, ejecutivos y el Consejo de la Administración, con el objetivo de incrementar la confianza entre los grupos de interés (Stakeholders) y de aumentar los resultados económicos. (Morck, 2014)
Estructura de gobierno	Principal, agente, Consejo de la Administración	Principal, agente, Consejo de la Administración y Grupos de interés
Beneficiario	Prioriza los intereses de los accionistas	Toda la organización
Objetivo	Maximizar los beneficios del accionista	Conseguir múltiples objetivos de las diferentes partes con diversidad de intereses
Mercado de Valores	Mayor financiamiento empresarial por medio del mercado de valores	Existe una gran participación de los bancos en el financiamiento empresarial que participan como accionistas y acreedores
Capital social	No existe concentración del capital accionario en pocas manos	Existe una tendencia a la concentración del capital accionario en pocos propietarios
Incentivos	Mayores incentivos económicos a los directivos en función de la rentabilidad	Menores incentivos económicos a los directivos en función de la rentabilidad
Alineación de intereses	A través de herramientas del mercado	El papel central en la alineación de intereses lo cumplen los consejos de la administración
Estabilidad laboral	Menor estabilidad laboral	Mayor estabilidad laboral
Proceso de gobernanza	Control	Coordinación, cooperación y resolución de conflictos
Modelo de Comportamiento Organizacional	Económico	Social

Tabla 1. Modelos de gobierno corporativo

Elaboración propia, basado en Puentes, Velasco y Vilar (2009), Ganga (2008), Méndez y Rivera (2015), Indacochea (2005) y Pfeffer (1997)

En América Latina los mercados de valores se caracterizan por tener un bajo nivel de desarrollo, la propiedad del capital accionario está concentrada en pocas manos y la mayoría de empresas son administradas por sus propietarios. Entonces, un modelo de gobierno corporativo adecuado debe tomar en cuenta ciertos elementos tanto del modelo Shareholders como del modelo Stakeholders. Según García, Ariño, Rodríguez y Ayuso (2008), cuanto mayor sea la complementariedad entre cada modelo, mayor será el rendimiento económico de una empresa. El Banco de Desarrollo para América Latina (CAF) publicó en el 2013 los “Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo” como una actualización del

documento publicado en el 2004 con el objetivo de que las empresas puedan diagnosticar y reforzar sus prácticas de gobierno corporativo.

El Código Latinoamericano es flexible porque se fundamenta en un principio internacionalmente aceptado de “cumplir o explicar” (comply or explain), por el que las empresas que libremente se acojan a este Código deberán cumplir con su contenido o explicar aquellas partes que no cumplen o lo realicen en forma parcial.

Los lineamientos del Código Latinoamericano están dirigidos a las empresas abiertas que participan en el mercado de valores, entidades financieras, y a las empresas cerradas o que no participan en el mercado de valores, que son la mayoría en América Latina. Por ello, a largo del documento se hace una distinción entre los lineamientos y recomendaciones claves que son aplicables a cada tipo de empresa. En la tabla 2, se resumen las áreas de gobierno corporativo, la cantidad de lineamientos y las recomendaciones que se basan en los principales códigos internacionales sobre prácticas de buen gobierno corporativo y en los Principios del Gobierno Corporativo de la OCDE.

Nº	Áreas de Gobierno Corporativo	Número de Lineamientos	Recomendaciones claves
1	Derechos y trato equitativo de los accionistas	5	16
2	La Asamblea General de Accionistas	12	25
3	El Directorio	15	56
4	Arquitectura del Control	6	27
5	Transparencia e información financiera y no financiera	5	9
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>133</b>

Tabla 2. Lineamientos del Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo

Elaboración propia, basado en CAF (2013)

Las empresas latinoamericanas deberían implementar las prácticas de buen gobierno contenidas en los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo. En este sentido, a los gobiernos les corresponde generar el marco legal que permita el mantenimiento de mínimos estándares de gobierno corporativo. A instituciones como las bolsas de valores, organismos de regulación y control, y gremios respectivos, entre otros, les corresponde motivar a las empresas a que implementen progresivamente las prácticas de buen gobierno corporativo.

## CONCLUSIONES

En el presente estudio se han revisado los aportes de diversos autores en lo que concierne al poder en las organizaciones, las teorías de la agencia, servidor y redes, como también el gobierno corporativo, y se ha logrado articular estos conceptos a través de dos modelos extremos.

Durante el siglo XX se verifica una evolución de la percepción del poder en las organizaciones, desde una relación asimétrica con fuerte unidireccionalidad en donde subyace el paradigma cartesiano newtoniano y se puede explicar a través de la metáfora de “aguas tranquilas”. En lo posterior, se reconoce el fenómeno de la pluridireccionalidad de las relaciones de poder entre los diferentes grupos de interés, como también la influencia del entorno en ambientes de incertidumbre en donde subyace la complejidad, y se puede explicar a través de la metáfora de “aguas turbulentas”.

Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, el administrador o gerente acumula cierto poder que puede ser utilizado para beneficio personal. Según la teoría del servidor, el gerente desea hacer un buen trabajo que



beneficie a la organización. Se considera a la teoría de redes en el análisis del poder que tienen los grupos internos y externos que influyen en las organizaciones.

La teoría de la agencia tiene como objetivo alinear el comportamiento del agente con el principal por medio del reparto óptimo de riesgos en condiciones de incertidumbre, mediante la confección de normas e incentivos, y para explicar la relación de dependencia utiliza como metáfora al contrato. En la relación de agencia surgen los riesgos moral y de selección adversa que provocan costos de agencia, debiendo el principal disminuir dichos costos mediante contratos eficientes con los agentes.

En esta investigación se han analizado dos modelos extremos de gobierno corporativo que se sustentan en las teorías de la agencia, del servidor y de los grupos de interés. El modelo Shareholders cubre las expectativas del accionista, ha funcionado en países que se caracterizan por tener mercados de valores desarrollados, en donde no existe una elevada concentración del capital accionario en pocas manos. En contraposición, el objetivo del modelo Stakeholders es cubrir las necesidades de todos los grupos de interés, funciona en países en donde existe una gran participación de los bancos en el financiamiento empresarial y una tendencia a la concentración del capital accionario en pocas manos.

Un buen gobierno corporativo equilibra las relaciones de poder entre accionistas, administradores y el Directorio, toma en cuenta a los grupos de interés relacionados e incorpora buenas prácticas. Las empresas con buen gobierno corporativo incrementan sus beneficios económicos y su valor en beneficio de los accionistas, administradores, grupos de interés y en último término de la sociedad.

Es importante concluir que en América Latina las empresas por sus particularidades deberían implementar modelos de gobierno corporativo híbridos que contengan en forma paralela ciertos elementos de los modelos Shareholders y Stakeholders, que incluyan los principios y prácticas del buen gobierno. En este sentido, los Lineamientos del Código Latinoamericano son flexibles ya que se adaptan tanto para empresas abiertas como para empresas cerradas.

Por último, se concluye que los estudios sobre el gobierno corporativo y el poder deben realizarse permanentemente para identificar las mejoras, ya que el mundo atraviesa una serie de cambios económicos, políticos, legales, sociales, culturales y tecnológicos que influyen en las organizaciones. Por lo tanto, las investigaciones se deben realizar en torno al ejercicio del poder, marcos legales que soportan al gobierno corporativo, divulgación de información y transparencia, derechos y trato a los accionistas, junta general de accionistas, aporte al mercado de valores, arquitectura de control, directorio y la ética.

## REFERENCIAS

- Bacharach, S. y Lawler, E. (1980). *Power and Politics in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bourdieu, P. (1989). *Poder Simbólico*. Lisboa: Bertrand Brasil S.A.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. New York: Pearson Education.
- Cadbury, A. (1992). *The financial aspects of corporate governance*. Obtenido de <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>.
- CAF. (2013). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Caracas: CAF. Obtenido de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/555>.
- Cano, E. y Cano, C. (2009). Los contratos, las asimetrías de la información en la salud, el riesgo moral y la selección adversa. *Revista EAN*(67), 1-16. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602009000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602009000300002).
- Capra, F. (1998). *La trama de la vida: Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: ANAGRAMA.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Económica, New Series*, 4(16), 386-405. doi:10.2307/2626876.
- Codina, A. (2007). *Fuentes de Poder en las Organizaciones*. De Gerencia.com. Obtenido de [http://www.degerencia.com/articulo/fuentes\\_de\\_poder\\_en\\_las\\_organizaciones](http://www.degerencia.com/articulo/fuentes_de_poder_en_las_organizaciones).



- Codina, A. y Regalado, R. (2010). El poder en las organizaciones micro empresariales familiares. Las Mipymes en Latinoamérica Tomo II, 175-192. Obtenido de [http://www.ola-internacional.org/wp-content/uploads/2013/10/LIBRO\\_MIPYME\\_version\\_al\\_15\\_nov\\_completocc.pdf](http://www.ola-internacional.org/wp-content/uploads/2013/10/LIBRO_MIPYME_version_al_15_nov_completocc.pdf).
- Corporation International Finance (2006). Obtenido de <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/966ad18048a7e6e3a8d7ef6060ad5911/IrresistibleCase4CG.pdf?MOD=AJPERES>.
- Donaldson, L. y Davis, J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*(16), 49-64. doi:10.1177/031289629101600103.
- Easton, D. (1968). Política moderna: un estudio sobre la situación de la ciencia política. México D.F: Letras.
- Etzioni, A. (1975). A comparative analysis of complex organizations . New York: The free press.
- Fernández, A., Gómez, S., & Fernández, C. (1998). El papel supervisor del consejo de administración sobre la actuación gerencial. Evidencia para el caso español. *Investigaciones económicas Universidad de Oviedo*, XXII(3), 501-516. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=40199>.
- French, J. y Raven, B. (1959). The bases of social power. Oxford: Cartwright (Ed).
- Ganga, F. (2005). Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*(30), 213-246. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003004>.
- Ganga, F. (2013). Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(57), 11-25. doi:10.15446/innovar.v25n57.50324.
- Ganga, F. y Vera, J. (2008). El gobierno corporativo: Consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 93-126. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503505>.
- García, E. (2004). Características del poder y la rentabilidad en una Almazara Cooperativa: Teoría de la Agencia versus Teoría del Servidor. *Revista de Estudios Cooperativos*, 33-49. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36708302>.
- García , R.; Ariño, M.; Rodríguez, M. y Ayuso, S. (2008). A cross-national study of corporate governance and employment contracts. *Business Ethics:An European Review*, 17(3), 259-284. doi:10.1111/j.1467-8608.2008.00535.x.
- González, M. y Guenaga, G. (2005). Mecanismos de influencia en las organizaciones y tácticas de liderazgo. *Anales de Economía Aplicada*, 1-24. Obtenido de <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/comunicaciones/mecanismos%20de%20influencia....pdf>.
- Indacochea, A. (2005). Una propuesta para mejorar las prácticas de gobierno corporativo en el Perú. *CENTRUM- Pontificia Universidad Católica del Perú*, 1-25. Obtenido de <https://indacocheanoticias.files.wordpress.com/2013/01/gobierno-corporativo-cladea-03.pdf>.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X.
- Lasswell, H. y Kaplan, A. (1950). Power and Society. Yale University Press. Obtenido de [http://www.policysciences.org/classics/power\\_society.pdf](http://www.policysciences.org/classics/power_society.pdf).
- Marín, D. (2012). Teoría de la Agencia: una observación teórica de sus postulados. *MUTIS Revista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano*, 2(1), 61-81. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.21789/22561498.362>.
- Maya, J. (2011). Gobierno corporativo en hospitales. *Revista CES Salud Pública*, 2(1), 91-101. Obtenido de file:///C:/Users/acost/Downloads/Dialnet-GobiernoCorporativoEnHospitales-3677241%20(1).pdf.
- Méndez, J. y Rivera, H. (2015). Relación entre gobierno corporativo y posicionamiento organizacional: instituciones de educación superior en América Latina. *Educación y Educadores*, 18(3), 435-455. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83443150004.pdf>.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993). Economía, organización y gestión de la empresa. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1993). El juego de poder y de los jugadores. En M. p. Públicas, *Lecturas de Teorías de la Organización Vol. II* (págs. 185-189). Madrid. Obtenido de <https://books.google.com.ec>.
- Montbrun, A. (2010). Notas para una revisión crítica del concepto de "Poder". *Revista de la Universidad Bolivariana*, 367-389. doi:10.4067/S0718-65682010000100022.

- Morck, R. (2014). The social value of shareholder value. *Corporate governance an international review*, 22(3), 185-193. doi:10.1111/corg.12063.
- Morin, E. (2009). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: GEDISA.
- Mozo, F. y Pérez, M. (2001). Una perspectiva dual para la gestión de recursos humanos: Optimizar recursos o reducir costes contractuales? *Revista Dirección y Organización*(25), 69-79. Obtenido de <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/222/222>.
- OCDE. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>.
- OECD. (2004). *Principios del Gobierno Corporativo de la OCDE*. Obtenido de [www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf](http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf).
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and prospects*. New York: Oxford University Press.
- Puentes, R., Velasco, M. y Vilar, J. (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *REVESCO*(98). Obtenido de <file:///C:/Users/acost/Downloads/Dialnet-ElBuenGobiernoCorporativoEnLasSociedadesCooperativ-3023006.pdf>.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (octava ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, M.; Fernández, S. y Rodríguez, J. (2013). Estructura del consejo de administración y rendimiento de la empresa española cotizada. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22, 155-168. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2012.10.002>.
- Rumelt, R.; Schendel, D. y Teece, D. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5-29. doi:10.1002/smj.4250121003.
- Shleifer, A. y Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of finance*, 12(2), 737-783. Obtenido de <http://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorpgov.pdf>.
- Tirado, R. (2015). Enfoques teóricos y conceptos sobre el poder político empresarial. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 311-339. doi:10.1016/S0185-1918(15)30028-3.
- Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad* (Segunda edición en español ed.). (J. WINCKELMANN, Ed., & ]. R. JOSÉ MEDINA ECHAVARRIA, Trad.) Madrid: Fondo de Cultura Económica. Obtenido de <https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>.
- Wrong, D. (1968). *Some problems in defining social problems*. Chicago: University of Chicago.

## INFORMACIÓN ADICIONAL

*Clasificación JEL:* M14, M12, G34