

7.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*



*Contexto empresarial
colombiano y su relación
con el gobierno corporativo,
estudio de caso*

*Ruth Alejandra Patiño Jacinto
Yully Marcela Sepúlveda Alzate*

Patiño Jacinto
Ruth Alejandra,
Sepúlveda Alzate
Yully Marcela
(2017). Contexto
empresarial colombiano
y su relación con el
gobierno corporativo,
estudio de caso.
157-176.
ISSN 1900-0642.

CONTEXTO EMPRESARIAL COLOMBIANO Y SU RELACIÓN CON EL GOBIERNO CORPORATIVO, ESTUDIO DE CASO*

COLOMBIAN BUSINESS CONTEXT AND ITS RELATIONSHIP
WITH CORPORATE GOVERNANCE, A STUDY CASE

CONTEXTO EMPRESARIAL COLOMBIANO E SUA RELAÇÃO
COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA, ESTUDO DE CASO

CONTEXTE D'AFFAIRES COLOMBIEN ET SA RELATION AVEC LA
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, ÉTUDE DE CAS

RUTH ALEJANDRA PATIÑO JACINTO**
YULLY MARCELA SEPÚLVEDA ALZATE***
ANA MARÍA BALCÁZAR DAZA****

Fecha de Recepción: 20 de junio de 2017
Fecha de Aceptación: 30 de noviembre de 2017

RESUMEN

El presente trabajo realiza un análisis de caso sobre una pyme colombiana y cómo ha aplicado el gobierno corporativo; incluye las características de las entidades en Colombia, donde se identifica que son en su mayoría de tamaño mediano o pequeño. Adicionalmente se revisa la normatividad vigente en el tema de gobierno corporativo, especialmente dada para empresas grandes y del sector financiero, donde si se lleva a cabo procedimientos de gobierno corporativo, estos se hacen de manera voluntaria. Se utiliza enfoque cualitativo, especialmente estudio de caso, a partir de lo cual se

* Artículo de reflexión, realizado dentro del proyecto de investigación "Incidencia del gobierno corporativo en la generación de información financiera bajo las características cualitativas establecidas en el marco conceptual IASB", financiado por la Universidad Los Libertadores y efectuado en 2014 y 2015.

** Contadora pública, Universidad Nacional de Colombia; magíster en Ciencias Económicas, Universidad Santo Tomás; docente, Facultad de Contaduría Pública, Universidad Santo Tomás; coordinadora del Centro de Investigaciones de Contaduría Pública (CICOP), Universidad Santo Tomás. alejandrapatino@usantotomas.edu.co

*** Contadora pública, Universidad Nacional de Colombia; magíster en administración, Universidad Nacional de Colombia; docente, Facultad de Contaduría Pública, Universidad Santo Tomás; coordinadora, línea de investigación "Desarrollo sostenible" del Grupo de Investigación Contaduría: información, control e impacto social, Universidad Santo Tomás. yullysepulveda@usantotomas.edu.co

**** Economista y administradora de empresas, Universidad Santo Tomás; MBA en Dirección de Empresas, Universidad Camilo José Cela. anacoris2@hotmail.com

infiere que el gobierno corporativo en Colombia para las pymes aún está en desarrollo y existen muchas restricciones para su adecuada implementación.

PALABRAS CLAVE:

gobierno corporativo, pymes en Colombia.

JEL CLASIFICACIÓN:

M40 – M49.

ABSTRACT

This paper analyzes by a case of study on a Colombian SME how it has implemented the corporate governance principles. It includes facts of the entities in Colombia, and identifies that are mostly small or medium size, further regulations are reviewed in force on the subject of corporate governance, especially given to big business and the financial sector, which if carried out auto-governance arrangements these are done voluntarily. A qualitative approach is used, especially study case, from which it's inferred that corporate governance in Colombia for SMEs is in still in development and there are many restrictions to its proper implementation.

Keywords: corporate governance, SMEs in Colombia.

JEL Classification: M40 – M49.

RESUMO

Este trabalho faz uma análise de caso sobre uma PME colombiana e como é aplicada a governança corporativa. Ele inclui as características das entidades na Colômbia, onde identifica-se que na sua maioria têm tamanho médio ou pequeno. Além reve os regulamentos sobre o assunto de governança corporativa, especialmente dada a grandes empresas e o sector financeiro, onde, se forem aplicados os procedimentos de governança corporativa, estas são feitas de forma voluntária. Usa a abordagem qualitativa, estudo de caso especialmente, do qual pode-se inferir que a governança corporativa na Colômbia para as PME ainda está em desenvolvimento, e existem muitas restrições para a sua correcta aplicação.

Palavras-chave: governança corporativa, PME em Colômbia.

Clasificacion JEL: M40–M49.

RÉSUMÉ

Ce travail fait une analyse de cas sur une PME colombienne et comment il a appliqué le gouvernement corporatif. Il inclut les caractéristiques des

entités en Colombie, où on identifie qu'en majorité ils ont une taille moyenne ou petite. De plus la réglementation en vigueur est révisée dans le sujet de gouvernement corporatif, spécialement donnée pour grandes entreprises et du secteur financier, où, si des procédures de gouvernement corporatif s'appliquent, ceux-ci sont faits d'une manière volontaire. Un point de vue qualitatif est utilisé, spécialement l'étude de cas, à partir duquel on infère que le gouvernement corporatif en Colombie pour les PME est toujours en développement et il y a beaucoup de restrictions pour son implémentation adéquate.

Mots clés: gouvernement corporatif, PME en Colombie.

Classification JEL: M40-M49.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de gobierno corporativo ha cobrado validez a medida que las crisis financieras y los escándalos por fraude han dejado al descubierto la necesidad de mecanismos, regulación y estrategias que garanticen una información (financiera y no financiera) transparente. Casos como Enron (EE.UU., 2001); Parmalat (2003); Japón, donde a raíz del fraude en la información contable de la empresa de Internet Livedoor se presentó una crisis en la Bolsa de Tokio, y junto a estos casos, la crisis del sector financiero producto de la desregulación en dicho sector, evidencian la falta de ética empresarial y de serias falencias en regulación contable y de aseguramiento de la información.

Así, conceptos como gobierno corporativo, responsabilidad social, sostenibilidad, entre otros, han cobrado gran importancia en el contexto económico y social internacional. El gobierno corporativo inicialmente surge con el propósito de ser una herramienta que permita brindar garantías para la protección de los derechos de los accionistas; sin embargo, el concepto se extiende a otros actores, no solo desde la perspectiva financiera, sino también social, por ejemplo en temas ambientales, dado el evidente impacto de las empresas sobre el medio ambiente; adicionalmente se reglamenta procedimientos de control, de responsabilidad y normas en las empresas, así como mecanismos correctivos:

Las tendencias conducen a que, para el correcto desempeño de las empresas, éstas acojan medidas correctivas y preceptivas, tal como las concibe el Gobierno Corporativo en materia de delegación de funciones y de responsabilidades, de órganos de control, de trato equitativo entre los accionistas, de transparencia de la información, etc. (Vélez, 2007, p. 373).

Uno de los aspectos relevantes en el gobierno corporativo es la información financiera, sin ser el único:

De esta forma surge la necesidad de evaluar el sistema de información financiera, el entorno y en general todos los componentes del sistema contable, se deben actualizar y revisar las reglas de juego, que la información responda con los requerimientos sociales, dentro de los cuales se encuentra los requisitos de control. (Patiño, Sepúlveda y Balcázar, 2015, p. 138).

La iniciativa de gobierno corporativo, que es una tendencia originalmente anglosajona, ha estado orientada al fortalecimiento del gobierno corporativo de las sociedades abiertas:

Es el caso del Código Combinado de Inglaterra proferido en mayo de 2000 referido a las sociedades inscritas en la Bolsa de Valores de Londres, los Principios de Gobierno Corporativo publicados en 1999 y revisados en 2004 por la OECD. El Código Unificado de Buen gobierno proferido por la Comisión Nacional de Valores de España en 2006 y más de 50 documentos similares expedidos en diferentes países alrededor del mundo.

(Confecámaras, Cámara de Comercio de Bogotá y Superintendencia de Sociedades, 2009).

Las propuestas en términos de gobierno corporativo antes mencionadas se han centrado en empresas que cotizan en bolsa, y el contexto colombiano no ha sido la excepción. Inicialmente en Colombia se plantean propuestas y herramientas para la implementación de gobierno corporativo para empresas que cotizan en bolsa:

Es así como en 2001, la entonces Superintendencia de Valores expidió la Resolución 275, mediante la cual se promovía la adopción de principios de buen gobierno entre las sociedades listadas que tenían la intención de ser destinatarias de los recursos de los fondos de pensiones obligatorias. Posteriormente, en 2005 se expidió la Ley 964 que contiene una serie de normas de obligatorio cumplimiento

para las sociedades abiertas. Finalmente, en 2007, la nueva Superintendencia Financiera, promovió el grupo de trabajo intersectorial que produjo el Código País de Gobierno Corporativo destinado a las sociedades inscritas en bolsa. (Confecámaras, Cámara de Comercio de Bogotá y Superintendencia de Sociedades, 2009).

Lo anterior sin desconocer lo que se ha trabajado por la incorporación de estrategias de gobierno corporativo para empresas que no cotizan en bolsa. De esta manera, se han desarrollado estrategias como el Código Buysse en Bélgica (septiembre de 2005), el Código de Finlandia (enero de 2006), el Código Libanés (junio de 2006) y el Código de Suiza (diciembre de 2006). (Confecámaras, Cámara de Comercio de Bogotá y Superintendencia de Sociedades, 2009).

Para el caso colombiano, y según cifras de Confecámaras, para todos los sectores (agropecuario, comercio, construcción, industria y servicios) hacia marzo de 2017 en promedio cerca de 99% corresponden a microempresas. (Confecámaras, 2017). Ante dicho escenario, se ve la necesidad de plantear estrategias que permitan el desarrollo y la incorporación de un gobierno corporativo en empresas cerradas y de familia y en pequeñas y medianas empresas; por esto, se desarrolla la Guía colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, trabajo desarrollado por Confecámaras, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Superintendencia de Sociedades.

Por lo anterior, el propósito del presente documento es efectuar un estudio de caso en una pyme colombiana y cómo ha aplicado el gobierno corporativo, para lo cual se revisa la normatividad vigente en cuanto al gobierno corporativo.

El documento inicialmente describe la metodología, posteriormente se presentan las características de las empresas en Colombia, la normatividad en gobierno corporativo y su relación con la información que se presenta, y por último se proporcionan los resultados sobre un análisis del estudio de caso.

2. METODOLOGÍA

El presente trabajo parte de un enfoque cualitativo, el cual de acuerdo con Martínez (2006, p. 128) “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” con (Martínez, 2006, p. 128). Este enfoque se utiliza ya que es oportuno en casos en los que se trata de establecer características de un proceso como el gobierno corporativo en Colombia.

Inicialmente se parte de la exploración de la literatura cuyo objetivo es “ir depurando conceptualmente las categorías que van aflorando al realizar el análisis de la información generada y recogida en el transcurso del proceso de investigación” (Quintana & Montgomery, 2006, p. 58); para esta fase se consultó documentos de fuentes académicas como artículos incluidos en bases de datos, además de la normatividad de gobierno corporativo en Colombia, partiendo de investigación documental.

Posteriormente se aplica el estudio de caso, el cual es pertinente por cuanto “los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo ‘cómo’ o ‘por qué’, cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo” (Yacuzzi, 2005, p. 6); se trata de una empresa (mipyme) colombiana que aplica gobierno corporativo.

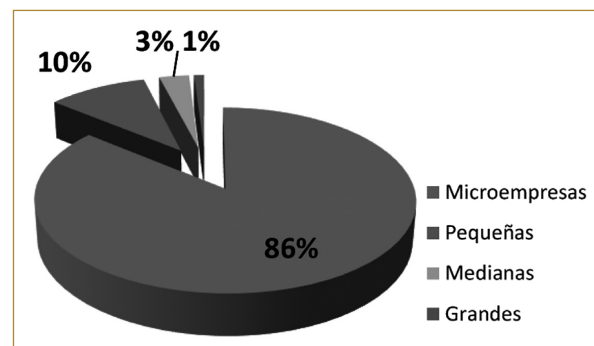
El caso se analiza a partir de una entrevista semiestructurada, la cual se realizó evaluando aspectos de aplicación del gobierno corporativo en las diferentes perspectivas. La entrevista tuvo como objetivo evaluar las condiciones de la mipyme para poder asumir procesos de gobierno corporativo, para lo cual se hizo al gerente de calidad, la gerente de talento humano y la gerente financiera, con el fin de recibir diferentes visiones del tema en cuestión. El instrumento se presenta en el Anexo 1.

2.1. EMPRESAS EN COLOMBIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Las empresas de menor tamaño juegan un papel muy importante en las economías de América Latina y el Caribe. En algunos países de la región, las microempresas representan hasta 90% del sector empresarial y son determinantes en el tejido económico y social (Ikei, 2007, citado por Sepúlveda, 2013).

La tendencia nacional en cuanto al peso de mipymes dentro del parque empresarial a nivel de las ciudades, por ejemplo, para el caso de Medellín, con relación a la representación de las empresas de acuerdo con el tamaño por activos, 86% de las unidades económicas son microempresas, 13% son pymes, y 1% corresponde a empresas grandes¹ (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014). En el caso de Bogotá, del total de empresas registradas a 2013, cerca de 86% son microempresas. El gráfico 1 representa los datos suministrados a manera de ejemplo para el caso de Bogotá.

Gráfico 1. Tamaño de empresas registradas Bogotá-Cundinamarca, 2013.



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, Dirección de Gestión de conocimiento (2013).

¹ Según la Ley 905 de 2004, sobre clasificación de las empresas por tamaños según activos, sin embargo, se hace necesario aclarar que a pesar de la representación de 86% de las mipymes, las micros solo tienen 0.3% de los activos totales, mientras que las grandes empresas representan 94.2%, dejando 5.5% para las pymes (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014).

Estas cifras evidencian la necesidad de evaluar la situación de estas unidades organizacionales (mipymes), puesto que para comprender el panorama colombiano es necesario entender el panorama de este tipo de empresas.

El acceso al crédito sigue siendo uno de los principales obstáculos que enfrenta el desarrollo de las empresas, aunque en la mayoría de los países de América Latina los sistemas financieros han experimentado una rápida modernización (Sepúlveda, 2013). En estudios efectuados respecto a la percepción de las problemáticas de los empresarios, el acceso al financiamiento es el principal obstáculo percibido (Rodríguez, 2003); esto afecta en mayor medida a la pequeña empresa, en comparación con la mediana empresa, y tiene mayor incidencia en las empresas más nuevas. Cerca de 71% de los empresarios de las pymes más jóvenes (menores de 6 años) y de las más antiguas (mayores de 22 años) percibe las condiciones del crédito más restrictivas que los empresarios de los otros rangos. Las empresas más jóvenes por su falta de historial crediticio y las más antiguas porque la relación comercial se basó en los avales del dueño y no en la empresa (Rodríguez, 2003, citado por Sepúlveda, 2013).

Los resultados de la medición de la Gran Encuesta Pyme 2013 muestran que este tipo de entidades continúan usando las fuentes tradicionales de financiamiento, dado que 44% en industria, 42% en comercio y 49% en servicios no accedieron a ninguna fuente de financiamiento diferente al crédito bancario en el primer semestre de 2014. Por su parte, los proveedores siguen siendo la fuente de financiación alternativa más importante para las Pymes (28%, 18% y 16% para comercio, sector industrial y servicios, respectivamente) (ANIF, 2013).

Si se contrastan los elementos y los principios básicos del gobierno corporativo con la caracterización de las pymes (que, por número, representan un alto porcentaje del parque empresarial colombiano), se evidencia la necesidad de comprender el concepto de gobierno corporativo desde una visión de *stakeholders* (diferentes grupos de interés) y no solamente desde la importancia para la

divergencia de intereses que surge entre directivo y propietario.

De acuerdo con Hambrick, Werder y Zajac (2008), quienes consideran dos dimensiones: una en el interior de la organización (intraorganizacional), y otra exterior, en las que se podría categorizar las perspectivas en gobierno corporativo en tres grandes grupos: un primer grupo en el que podrían encontrarse la postura legal y económica, las cuales se centran en la estructura formal en gobernanza. En el caso de la visión económica, esta se ha enfocado en la búsqueda de una estructura óptima, mirando internamente el comportamiento administrativo (es el caso de la teoría de la agencia con énfasis en los incentivos óptimos y las estructuras de monitorización y seguimiento para hacerle frente al riesgo de principal-agente.

Una segunda perspectiva, relacionada con el comportamiento de las estructuras de poder. Desde allí, por ejemplo, se ha analizado el hecho de que la junta directiva no es una unidad homogénea, y que unos directivos tienen más influencia que otros.

Una tercera perspectiva hace referencia a las motivaciones y elementos que inciden en los procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, en el caso de los ejecutivos, ellos presentan un conjunto de motivaciones para incrementar el nivel de las empresas (riqueza, poder, prestigio, etc.) Esta tercera perspectiva permite evaluar los elementos que intervienen en el proceso de toma de decisiones, y a su vez se cuestiona acerca de cómo intervienen los símbolos y el lenguaje en la normativa con relación a la gobernanza a través de normas y valores sociales. En la tabla I se muestra las diferentes posturas en materia de gobierno corporativo y qué elementos podrían brindar cada una de ellas en el gobierno corporativo en las pymes.

Las perspectivas que evalúan el comportamiento dentro de las estructuras y que hacen énfasis en la asimetría de poder dentro de la junta directiva y dentro de los diferentes grupos de interés, a su vez los que analizan los elementos dentro de los procesos de toma de decisiones y el impacto de los símbolos y el lenguaje sobre el desarrollo de

normatividad, son posturas mucho más amplias que permiten efectuar un análisis más completo con relación al gobierno corporativo. Lo anterior

permitiría plantear prácticas y políticas de buen gobierno en las pymes.

Tabla I. Diagnóstico pymes versus elementos de gobierno corporativo.

Diagnóstico de las pymes	Elementos del gobierno corporativo	
	Perspectiva legal-económico	Perspectiva desde las relaciones sociales/psicología social/administración simbólica
1. Dificultad en cuanto al acceso al crédito.	Se centran en la estructura formal de la gobernanza.	Se centran en la asimetría de poder en el interior de la junta directiva. Lo que implica que este organismo sea visto como un cuerpo heterogéneo.
2. Las figuras de propietario y directivo recaen en la misma persona (por lo general, el gerente es el mismo dueño).	Riesgo entre principal-agente (propietario-directivo).	Se tiene en cuenta el flujo de información y poder entre las organizaciones y en el interior de las organizaciones.
3. El gerente-dueño posee un excelente conocimiento de su oficio y a su vez se dedica a la administración de la empresa; sin embargo, el conocimiento que tiene con relación a la gestión del negocio lo ha adquirido de manera empírica.	Postura <i>shareholder</i> . Lo que se busca es proteger los derechos de los accionistas y el aseguramiento del tratamiento equitativo para todos los accionistas.	Se reconoce el hecho de que los procesos de toma de decisiones son subjetivos.
4. Las relaciones que se establecen entre dueño-gerente y empleados por lo general son de carácter informal y se basan en la confianza, por lo que este tipo de negocios en la mayoría de los casos es de carácter familiar.		Se analiza la intervención del lenguaje y los símbolos como elementos que direccionan la normativa a través de los valores sociales.
5. La estructura organizacional, para el caso de las pymes, estas incorporan en sus procesos mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales y en pensamiento estratégico.		
6. Las pymes presentan limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, procesos y productos poco pertinentes para las necesidades del entorno (Villegas y Toro, 2009, p. 87, citado por Sepúlveda, 2013, p. 47).		
7. A diferencia de una gran empresa, el nivel de centralización de la pyme es alto y no existe por regla general un departamento o gabinete de comunicación establecido, por lo que la gestión del jefe/dueño influye de manera categórica e inmediata en los resultados (Mellado, 2009, p. 30, citado por Sepúlveda, 2013, p. 47).		

Fuente: Elaboración propia a partir de Sepúlveda, 2013.

En síntesis, se evidencia que las perspectivas desde las relaciones sociales, la psicología social y la administración simbólica permiten hacer un análisis más efectivo con relación al gobierno corporativo en las pymes, pues se puede analizar la heterogeneidad de poder entre los diferentes grupos de interés, y no solamente propietario-principal, que para las pymes no es tan válido, puesto que la figura de dirección y propiedad recaen en la misma figura. Por otro lado, las relaciones e interacción de las pymes con los grupos de interés (clientes, comunidad aledaña, gobierno, trabajadores, etc.) se desarrollan bajo una dinámica distinta a las relaciones gran empresa-stakeholder. Tal es el caso de la relación con los clientes, las cuales son mucho más cercanas y directas, en comparación con la relación entre las grandes empresas y sus clientes. Algo igual ocurre con los trabajadores y con la comunidad en general, pues las pymes establecen relaciones más cercanas y basadas en la confianza, si se comparan con las grandes empresas.

Otro aspecto que es importante tener en cuenta es la flexibilidad en cuanto a la gestión que puede presentar este tipo de organizaciones. Por ello se hace necesario pensar en elementos como la asimetría de poder, el lenguaje y la comunicación dentro de las estructuras organizacionales, y la relación con los diferentes grupos de interés.

Un factor determinante en el impacto del gobierno corporativo es la regulación; se presenta a continuación una aproximación, resaltando que el tema ha sido impulsado especialmente a partir del sector financiero.

- Circular Externa 052 de 1998: Incluye los "requisitos mínimos que deben contener los sistemas de control interno de las entidades vigiladas" (Vélez, 2007, p. 385). En principio se incluyen condiciones del control interno, esto hace que el ejercicio de esta labor deba cumplir con condiciones mínimas en favor de la transparencia.
- Resolución 932 de 2001: La Superintendencia de Valores (hoy Superfinanciera) incorporó la divulgación de información eventual de

entidades inscritas en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, para toda aquella información que sea significativa. Se obliga entre otros aspectos: "deberán divulgar como información eventual, en forma veraz, clara, suficiente y oportuna, ... todo hecho relevante u operación o acto extraordinario o significativo respecto del mismo emisor, sus negocios, los valores registrados y/o la oferta al mercado de dichos valores" (Superintendencia de Valores, 2001, art. 1.1.3.4).

- Esta información eventual incluye, entre otros: cambios en la situación de control del emisor, cambios en las políticas contables, nuevos productos o servicios, situaciones de crisis empresarial, procesos de reestructuración o eventos que puedan conducir a alterar en cualquier forma las actividades del emisor.
- Resolución 116 de 2002: La Superintendencia de Valores la emite y "Es consecuencia de la reacción contra prácticas ilegales que vulneren y vayan en contravía de las guías y principios del Gobierno Corporativo". (Vélez, 2007, p. 385); en general trata prácticas ilegales, no autorizadas e inseguras, presentando lineamientos de control.
- Resolución 157 de 2002: Protección de los accionistas y control en "compra-venta de valores pre acordados" (Vélez, 2007, p. 385).
- Resolución 275 de 2005: Presenta los requisitos en materia de gobierno para los emisores de valores, básicamente se aclaran mecanismos para: evaluación y control de administradores, elección del revisor fiscal y comunicación de sus hallazgos, características que deben cumplir las firmas para hacer auditorías sobre los emisores, implementación de sistemas de control interno. En general, incentiva mecanismos para la implementación voluntaria de mecanismos de gobierno corporativo en los mercados de valores y presenta "exigencias en cuanto a contenidos para las organizaciones destinatarias de fondos de pensión". (Ospina, 2013, p. 6).

- Ley 964 de 2005: En el año 2005 se emite la denominada “Ley de Mercado de Valores”; la Ley 964 menciona que incluye “criterios para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones”. Esta ley pretende mejorar el control sobre el mercado de valores, es así como se mencionan entre los objetivos “proteger los derechos de los inversionistas” y “preservar... la transparencia ... y la confianza en el mercado de valores”, de tal forma que se indica cómo es el proceso de supervisión e intervención sobre el sector. De acuerdo con (Fortich, 2005, p. 15), el objetivo al cual contribuye esta ley es que el mercado de valores tenga “gran tamaño, alta rentabilidad, baja volatilidad, y solvencia”, y entre otros trata los siguientes temas: protección a los accionistas minoritarios, ampliación de la información de los estados financieros, autorregulación, mitigación del riesgo y unificación normativa.
- Documento Gobierno Corporativo de 2009: Se emite por parte de la Bolsa de Valores de Colombia y recoge aspectos conceptuales del gobierno corporativo, como: ¿Qué es el gobierno corporativo?, Objetivos del gobierno corporativo, Base y estructura del gobierno corporativo, fuentes del gobierno corporativo, Historia, Principios de la OECD, Leyes de valores y gobierno corporativo, los lineamientos para un código andino de gobierno corporativo, Código país Colombia y Colombia en América latina (Bolsa de Valores de Colombia, 2009).
- Guía colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades cerradas y de Familia de 2009: Aunque no constituye una norma o ley es un importante referente; esto se presenta porque en la realidad empresarial en Colombia existen muchas entidades familiares, lo cual trasciende los mercados de valores ya que son empresas que no tienen acceso a este tipo de financiación, lo que lleva a resaltar la importancia del gobierno corporativo en favor de intereses no solo de accionistas sino de la sociedad en general y se da especial interés a la revelación de información en este tipo de organizaciones. (Superintendencia de Sociedades, 2009).
- Documento Gobierno Corporativo de 2010: Emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia. Incluye aspectos como: concepto del gobierno corporativo, gobierno corporativo y supervisión, elementos del gobierno corporativo, estructura de propiedad, máximo órgano social y derechos de los accionistas, Junta o Consejo Directivo, Administradores, órganos de control, control de la gestión de los órganos de gobierno corporativo, revelación de la información, grupos de interés y autorregulación del gobierno corporativo (Superintendencia Financiera de Colombia, 2010).
- Como se evidencia, un aspecto relevante que se presente en este documento es lo pertinente a la importancia de la supervisión y de los entes correspondientes en el adecuado cumplimiento del gobierno corporativo. Además muestra los órganos responsables del gobierno corporativo y asuntos correspondientes a la información necesaria como las revelaciones.
- Circular Externa 115 de 2011: La Superintendencia de Sociedades, por medio de esta circular exige la presentación de información financiera y de prácticas de Gobierno Corporativo (Superintendencia de Sociedades, 2011).

2.2 GOBIERNO CORPORATIVO Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN EN COLOMBIA

El gobierno corporativo en Colombia se sustenta en los principios de la OCDE, los cuales buscan el logro de la competitividad, sostenibilidad y profundización del mercado accionario (Gaitán, 2009).

En Colombia existen lineamientos referentes al marco eficaz para el gobierno corporativo, los derechos de los accionistas y funciones, tratamiento equitativo para los accionistas, el papel de los *stakeholders*, divulgación de datos y transparencia en ellos y normas para las responsabilidades del concejo.

Pese a evidenciarse los claros lineamientos en Colombia para la aplicación del gobierno corporativo, el desarrollo de este concepto dentro del territorio nacional es precario. Este escaso desarrollo de la gobernanza corporativa se debe a aspectos estructurales de la economía colombiana.

La propensión de las empresas colombianas al endeudamiento (Pachón, 2007), el mercado

de valores de Colombia orientado con énfasis hacia la renta fija (Pachón, 2007), el alto grado de concentración accionaria (Pachón, 2007), la inestabilidad jurídica, la modificación de la regulación tributaria y la incertidumbre en cuanto a los fallos (Cano, Orduz y Hoyos, 2007), la improvisación en la formulación de las normas y la poca o ninguna consulta a las empresas afectadas por las regulaciones (Cano, Orduz y Hoyos, 2007), el tema de la corrupción (Cano, Orduz y Hoyos, 2007), se convierten en factores clave que obstaculizan el desarrollo del gobierno corporativo en Colombia.

Ahora bien, en cuanto al manejo de la información en Colombia se presentan las siguientes situaciones con la información:

TABLA II. Puntos débiles del gobierno corporativo en Colombia.

Respecto a los accionistas:	<p>Que los accionistas decidan sobre las transformaciones con mayor impacto sobre la sociedad.</p> <p>Decisiones sobre asuntos no incluidos previamente en el orden del día de la asamblea.</p> <p>Falta de información previa y reducir el porcentaje mínimo de accionistas que pueden convocar a asambleas generales.</p>
Respecto a la junta directiva:	<p>Nombramiento de los miembros independientes en las juntas directivas.</p> <p>Constitución de los comités desde el interior de las juntas directivas.</p> <p>Revelaciones de la estructura de propiedad y control.</p>
Respecto a la información financiera:	<p>No utilización de los principios de contabilidad aceptados internacionalmente.</p> <p>Debilidades en la estructura de la legislación contable colombiana.</p> <p>No existe obligatoriedad de aplicar las normas internacionales de auditoría, lo cual afecta la figura de la revisoría fiscal.</p>
Respecto a la información no financiera:	<p>Código de Buen Gobierno.</p> <p>Debilidades en el cumplimiento de las revelaciones exigidas por el gobierno corporativo.</p> <p>Adecuada revelación de las operaciones realizadas entre vinculadas.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Castelblanco, 2005.

De acuerdo con lo presentado en la Tabla II, los diferentes actores muestran falencias en los procesos relacionados con gobierno corporativo, por lo cual se resalta que es un tema transversal y que no es posible lograr un adecuado desarrollo sin el aporte de los vinculados con el proceso; por ejemplo, en el caso de los accionistas se hace necesario que contemplen que las decisiones que toman tienen impacto en la sociedad; asimismo, la necesidad de independencia en los miembros de la junta directiva, en lo contable básico, el cumplimiento de los parámetros legales, al igual que en auditoría, en información cualitativa aparecen varios aspectos como la importancia de revelaciones de las operaciones entre vinculados económicos, entre muchos otros aspectos.

3. RESULTADOS

Como se mencionó en la introducción, para el análisis del gobierno corporativo se hace uso del estudio de caso como herramienta de investigación bajo el enfoque de investigación cualitativa. El enfoque que se ha tomado para el análisis parte de reconocer que las organizaciones están muy definidas por el contexto y sus aspectos sociales, culturales, políticos y económicos. Como lo diría Gómez (2006), citando a Berger (2003), la realidad organizativa se construye socialmente. Es así como la preocupación del estudio de caso es identificar y comprender las condiciones en que surgen las prácticas de buen gobierno y su incidencia sobre la generación de información e interacción con los diferentes grupos de interés (*stakeholders*).

Para lo anterior, se recurrió a una empresa (de ahora en adelante, la empresa A) que tiene presencia

en Latinoamérica. Se dedica a la fabricación y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores.

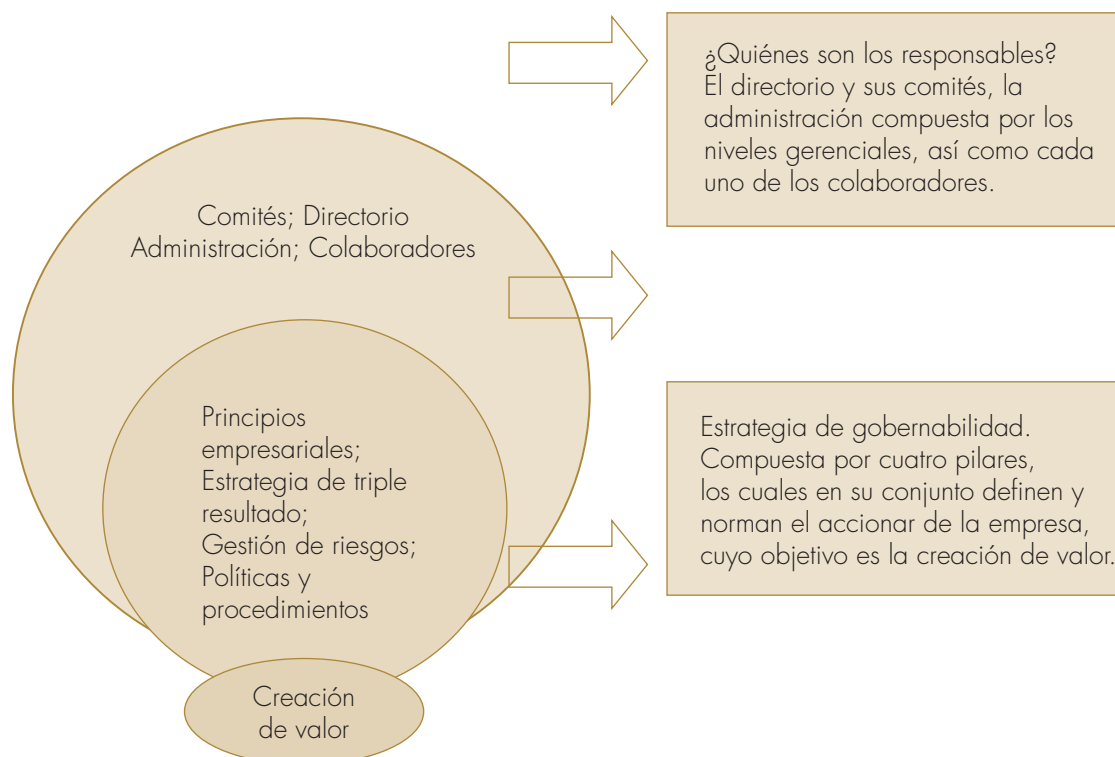
La visión de la entidad está enfocada en la existencia de diseño, desempeño y sustentabilidad en la elaboración de los muebles y espacio interior en Latinoamérica. Como misión, establece ser la marca preferida por los clientes, a través de la innovación, sustentabilidad y confiabilidad en la industria de tableros de fibra y partículas de madera, maximizando la creación de valor económico, social y ambiental.

Se toma como estudio de caso una empresa del sector industrial con impacto ambiental, puesto que su insumo principal es el pino. Lo anterior con el objetivo de analizar el impacto del gobierno corporativo no solo sobre la generación de información financiera, sino a su vez sobre las actividades relacionadas con la mitigación de los impactos a nivel social y ambiental de la compañía.

El análisis de la información aquí establecido parte de la construcción de unas categorías de análisis tomando como referente los principios de gobierno corporativo de la OCDE. A partir del análisis de dichas categorías se establece una propuesta de incorporación de nuevos elementos dentro del desarrollo del concepto de gobierno corporativo.

La empresa A cuenta con una estrategia de gobierno corporativo, que constituye un elemento clave de su estrategia de negocio sostenible a largo plazo, promoviendo así la gestión eficaz y eficiente de sus recursos, creando un ambiente de control interno saludable y aportando a la creación de valor para sus accionistas y públicos interesados, lo que se presenta en el gráfico II.

Gráfico II. Modelo de gobierno corporativo de la empresa A.



Fuente: Página web de la compañía.

El directorio cuenta con unos comités, los cuales garantizan la aplicación de las prácticas de gobernabilidad y transparencia en beneficio de todos los públicos interesados. Entre dichos comités se encuentran: el comité de directores, creado desde abril de 2001, el cual revisa los estados financieros y los informes de auditoría, propone los nombres de auditores externos y clasificadores de riesgo para ser propuestos ante la Junta; un segundo comité es el comité de riesgo y auditoría, creado en junio de 2005, tiene como finalidad la asistencia al directorio en las estrategias de gestión de riesgos inherentes al negocio y la monitorización continua del ambiente de control interno de sus operaciones. Por último, se encuentra el comité de revelaciones, integrado por los ejecutivos de la empresa, y es el responsable de apoyar al directorio y a la gerencia respecto a la confiabilidad de la información que la compañía entrega al mercado y al público interesado.

La manera en que la compañía desarrolla sus negocios está basada en el modelo de triple resultado, que contempla en forma integral y simultánea obtener los más altos índices en su desempeño en los ámbitos financiero, social y ambiental. La gestión es monitorizada periódicamente a través de la herramienta Sustainability Scorecard, evaluando así los objetivos estratégicos en las dimensiones financiera, clientes, procesos y tecnología, responsabilidad social y ambiental, y aprendizaje y desarrollo.

La compañía cuenta de igual manera con unos principios empresariales, los cuales son un conjunto de valores y normas que guían el actuar de todos los colaboradores de la empresa y que sirven de marco de referencia para la toma de decisiones en los distintos ámbitos del negocio. En la tabla III se relacionan dichos principios empresariales.

Tabla III. Principios empresariales de la empresa A.

Resultados económicos	Creación de valor sostenible
Conducta empresarial.	Compromiso empresarial ético y transparente con niveles elevados de gobernabilidad.
Conducta individual.	Conducta personal honesta, íntegra y transparente.
Relaciones con los clientes.	Relaciones de confianza a largo plazo con los clientes, ofreciendo productos de alta calidad, innovadores y sustentables, así como servicios de excelencia.
Relaciones con los colaboradores.	Equipos de alto desempeño, en un ambiente laboral sano, seguro y basado en el respeto de los derechos humanos.
Relaciones con las comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente.	Interacción con los vecinos de la compañía, comunidades, proveedores, sociedad y medio ambiente, fundamentada en el respeto mutuo y la cooperación.

Fuente: Página web de la compañía.

1. Gobierno corporativo y homogeneidad de la información. Para el caso de estudio, la empresa evidencia una homogeneización tanto de la información como en los procesos, a raíz de la incorporación de políticas y prácticas de buen gobierno. Los procesos y la toma de decisiones se encuentran centralizados en la matriz. Estas prácticas de buen gobierno han contribuido a dicha centralización de los procesos en la casa matriz.

Con relación a la información financiera y la incidencia que han tenido las prácticas de buen gobierno sobre la transparencia de esta, es necesario aclarar que la matriz de la empresa, la cual se encuentra en Chile, adoptó los estándares internacionales en el año 2008, lo que implicó que todas las subordinadas en los demás países adoptaran dichos estándares. En Colombia, lo que se ha hecho es adoptar lo exigido por la Superintendencia de Sociedades; de hecho, ya se cuenta con un reporte del primer balance a diciembre de 2014 bajo NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera).

En cuanto al manejo y reporte de la información, dicho proceso se encuentra centralizado en la matriz. Mensualmente se debe reportar a la matriz el análisis, el detalle y la actividad de las partidas por parte de los jefes de área.

Se evidencia entonces una centralización del manejo y auditoría de la información financiera en la matriz. La incorporación de prácticas de buen gobierno y su incidencia sobre la transparencia (representación fiel) y relevancia de la información financiera, las cuales son las dos características cualitativas de la misma establecidas en el marco conceptual para la información financiera; se evidencia que las prácticas de buen gobierno brindan elementos de control y supervisión sobre la información financiera para que esta sea transparente.

Sin embargo, se identifica la necesidad de evaluar la centralización y su incidencia sobre los procesos, puesto que una alta centralización genera que los procesos tomen más tiempo que si estos no estuviesen centralizados en la matriz.

2. Compromiso y sentido de pertenencia por los colaboradores, a partir de la incorporación de las prácticas de buen gobierno. Se logra identificar por parte de los gerentes de los diferentes departamentos de la compañía una mejora en el sentido de pertenencia y compromiso por los colaboradores de la compañía. Lo anterior a partir de la socialización de los principios empresariales, estrategias, políticas y prácticas de buen gobierno. Se desarrollan capacitaciones,

talleres y charlas con relación a las estrategias de gobierno corporativo, dirigidas a todos los colaboradores de la compañía. Al trabajador en la empresa se le hace seguimiento en integración a los principios de la empresa. La organización ha efectuado encuestas en que se demuestra que el trabajador confía en estos principios. Una vez al año, todos los colaboradores toman un curso de principios empresariales.

Dentro de la organización existen voluntariados en escuelas de comunidades indígenas, en las cuales educa a los niños, se les enseña a estos a cuidar flora y fauna, se desarrollan actividades de primeros auxilios y se enseña a hacer muebles con las maderas.

3. Gobierno corporativo e impacto sobre los diferentes grupos de interés. El modelo de gobierno corporativo está direccionado tanto a los accionistas como al público interesado. Por lo anterior, se han desarrollado proyectos dirigidos a las comunidades en los países donde la compañía tiene bosques de pino. Es así como se efectúan cacerías fotográficas de reptiles, flora y fauna; se hacen con asociaciones conservadoras del medio ambiente; se verifica la flora y la fauna y se hacen campañas de concientización. Se hacen juegos con madera. Se brinda trabajo a la comunidad para plantar en los bosques, pero simultáneamente se le enseña a tener su trabajo propio. Por otro lado, se tienen en cuenta los sindicatos, las entidades de regulación y las asociaciones de medio ambiente. Aspecto relevante señalado en la Tabla N.II.

Sin embargo, se evidencia que las prácticas de buen gobierno se centran en el accionista, lo que va de la mano con la lógica dominante en gobierno corporativo, la cual hace énfasis en la garantía de los derechos de los accionistas. Es esta lógica predominante en gobierno corporativo sobre la que se desarrollan los principios de gobierno corporativo planteados por la OCDE, los cuales se han convertido en referencia para responsables políticos,

inversores, empresas y otras partes interesadas de todo el mundo. Han anticipado la agenda del gobierno corporativo, proporcionando una orientación específica para la puesta en marcha de iniciativas de carácter legislativo y reglamentario tanto en países de la OCDE como en otros no miembros.

4. Gobierno corporativo, impacto ambiental y social. Al evaluar la relación entre gobierno corporativo y su incidencia sobre la mitigación de los impactos negativos ambientales y sociales generados por la organización, no se evidencia una vinculación clara entre la estrategia de gobierno corporativo y la responsabilidad social empresarial.

La empresa cuenta con un programa de desarrollo sostenible, a través del cual materializa su compromiso de desarrollar su actividad empresarial de manera sostenible, incorporando las variables sociales y ambientales como parte integral de la estrategia de negocios. Este compromiso con el desarrollo sostenible la empresa lo toma como un sello diferenciador de otras empresas en el mercado. Es así como la responsabilidad social es entendida como una interacción de manera responsable y ética con las comunidades vecinas y diversos públicos de interés.

La empresa trabaja un modelo RSE y responsabilidad ambiental. Cuenta con la certificación CFC, ISO 9000, 14000, 8000, E1 (código calidad europeo).

4. CONCLUSIONES

Tanto la estandarización de la información financiera a nivel internacional como la necesidad de establecer un conjunto de procedimientos mundialmente aceptados, las normas y los códigos de buenas prácticas persiguen promover la estabilidad financiera y evitar las crisis, solventar

el problema del contagio entre países de una misma categoría o región y facilitar la evaluación de las condiciones previas para facilitar apoyo financiero a los países en crisis. Es así como, por ejemplo, los principios de gobierno corporativo planteados por la OCDE (Organización para la Cooperación Económica) buscan la estabilidad del mercado de capitales, a través de la garantía de los derechos de los accionistas.

Por lo anterior, es necesario incorporar nuevos elementos de análisis con relación al gobierno corporativo, elementos como la incorporación de los diferentes actores sociales (*stakeholders*) dentro de los sistemas de control y evaluación de la información. Es así como los comités de participación conformados por la comunidad aledaña, trabajadores, proveedores, clientes, contribuirán con una vinculación efectiva de los diferentes grupos de interés. Lo anterior, porque si bien en la práctica se evidencia que se tienen en cuenta algunos grupos de interés, esta participación no es activa, se limita a charlas, capacitaciones, como es el caso de los trabajadores a quienes se les brinda capacitaciones para la socialización de los principios empresariales. Y las actividades que vinculan a los demás grupos de interés están relacionadas con voluntariado, realidad que restringe los nexos de los distintos grupos de interés y, por ende, la aplicación del gobierno corporativo desde la perspectiva amplia y más aplicada al concepto real, donde se vincula lo financiero con lo social y ambiental.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que es necesario fortalecer las políticas de gobierno corporativo no solo para las empresas que cotizan en bolsa sino también para las empresas que no cuentan con estructuras organizacionales, como es el caso de algunas mipymes. Se requiere una propuesta en materia de gobernanza y buenas prácticas que no esté enfocada en la dualidad propiedad-dirección, puesto que en el caso de las mipymes, por ejemplo, la figura de propiedad y dirección recae en la misma persona, como se evidencia en el caso estudiado.

REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF (2013). *La Gran Encuesta Pyme*, primer semestre.
- Bolsa de Valores de Colombia (2009). *Gobierno Corporativo Colombia Capital: Un punto de encuentro para inversionistas*. Recuperado el 04 de 05 de 2016, de: http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Empresas/Empresas/Documentos+y+Presentaciones?com.tibco.ps.pagesvc.action=updateRenderState&rp.currentDocumentID=5d9e2b27_11de9ed172b_-1cf87f000001&rp.revisionNumber=1&rp.attachmentPropertyName=Attachment&com
- Cámara de Comercio de Bogotá, Dirección de Gestión de conocimiento. (2013). *Tablero de indicadores*. Recuperado el 7 de 03 de 2015, de: <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Desarrollo-Economico/Observatorio-Economico/Tablero-de-indicadores>.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2014). *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo -RAED-* (10), 6-26.
- Cano, M. A.; Orduz, A. C., y Hoyos, R. A. (2007). *Gobierno corporativo. Principales desarrollos en las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Colombia (2007). Ley 1122 de 2007, por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* 46.506, 9 de enero de 2007. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22600>
- Fortich, R. (2005). *La Ley de Mercado de Valores: Análisis de sus posibles consecuencias sobre las Corporaciones en Colombia*. (U. del Rosario, Ed.) Recuperado el 7 de 03 de

- 2014, de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3885/Fasc%C3%ADculo86.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gaitán-Riaño, S. (2009). Gobierno Corporativo en Colombia. Tendencias Actuales. *Ad-Minister* Universidad EAFIT, 137, 153.
- Gómez, M. (2006). Los sistemas de información contables para la gestión medioambiental en las empresas: evaluación y posturas críticas en algunos casos colombianos. Tesis para optar al título de magíster en administración. Universidad Nacional de Colombia.
- Hambrick, D.; Werder, A.; Zajac, E. (2008). New directions in Corporate Governance Research. *Organization Science*. Vol. 19 (3), Corporate Governance, 381-385.
- Langebaek, A.; Ortiz, J. (2007). Q de Tobin y gobierno corporativo de las empresas listadas en bolsa. *Borradores de Economía*, No. 447, 37. En línea: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra447.pdf>
- Latorre, I. (2012). Modelos de Gobierno Corporativo para las entidades públicas en atención de las políticas sobre buen gobierno y lucha contra la corrupción. Bogotá. Documento de trabajo.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa: Síntesis conceptual. *Revista IIPSI*, 9(1), 123-146.
- OCDE (2013). Revisiones de gobernanza pública de la OCDE Colombia: implementación del Buen Gobierno. Bogotá.
- Ospina, A. D. (2013). *El gobierno corporativo en Colombia-Sector Público*. Recuperado el 04 de 05, de 2015, de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11791/1/El%20Gobierno%20Corporativo%20en%20Colombia.pdf>
- Pachón, F. (2007). Aproximaciones al gobierno corporativo en Colombia: Incursión y desarrollos actuales. *Criterio Jurídico*, 7, Santiago de Cali, 367-402.
- Patiño, R. A.; Sepúlveda, Y., y Balcázar, A. M. (2015). Marco conceptual de los estándares internacionales de información financiera y su relación con el gobierno corporativo. *Lumina* (16), 136-167.
- Quintana, A., y Montgomery, W. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. *Psicología: Tópicos de Actualidad*, 47-84.
- Sepúlveda, Y. (2013). La Pyme como actor social responsable: Un diagnóstico sobre la vinculación de las Pymes colombianas a la responsabilidad social desde una aproximación crítica. Tesis para optar al título de Magíster en Administración. Bogotá.
- Superintendencia Financiera de Colombia (2010). Documento conceptual del Gobierno Corporativo. Recuperado el 04 de 05 de 2015, de: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/GobiernoCorporativo/doccong200810pub.pdf>
- Superintendencia de Sociedades (2009). Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. Recuperado el 04 de 05 de 2015, de: <http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20%288%29.pdf>
- Superintendencia de Sociedades (2011). Circular Externa 115. Solicitud de información financiera y de prácticas empresariales (Gobierno Corporativo) año 2011. Recuperado el 04 de 05 de 2015, de: <http://actualicese.com/normatividad/2011/11/03/circular-externa-115-000004-de-03-11-2011/>
- Superintendencia de Valores (2001). Resolución 0932 de 2001. Recuperado el 04 de 05 de 2015, de: <https://www.superfinanciera.gov.co/valores/resoluciones/resolucion-0932-de-2001>

gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=1388

Vélez, F. (2007). Aproximaciones al gobierno corporativo en Colombia: Incursión y desarrollos actuales. *Criterio jurídico*, 7, Santiago de Cali, 367-402.

Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de la investigación: teoría, mecanismos, causales, validación*. Recuperado el 11 de 07 de 2016, de: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

ANEXO 1. Modelo de entrevista utilizado

I. Entrevista

1. Entre las prácticas de buen gobierno, ¿cuál es su percepción en cuanto al impacto de estas prácticas dentro de la organización?
2. ¿Cuáles han sido las dificultades en el interior de la organización para implementar las prácticas de buen gobierno?
3. En el interior de la organización, ¿cuándo ven la necesidad de aplicar el modelo de gobierno corporativo?
4. ¿Cuál es la relación de la empresa con los diversos grupos de interés (*stakeholders*)? ¿Hacia qué grupos se ha centrado más?
5. ¿Cuáles son los aspectos que dificultan la aplicación del gobierno corporativo en todas las sucursales?
6. ¿Qué hace la empresa para mitigar la deforestación?
7. ¿Qué elementos se deben tener en Latinoamérica para la aplicación de Gobierno Corporativo de acuerdo con el contexto diferente al europeo y al anglosajón?
8. Existen países que son más laxos en cuanto al cumplimiento de la norma, ¿qué opina acerca de esto?

II. Entrevista

9. ¿Ha percibido algún impacto en el clima organizacional en el momento de implementar prácticas de buen gobierno?
10. ¿Cuál ha sido la dificultad de vincular estos principios organizacionales a manera de percepción?

11. ¿Cuál es el impacto de la organización en los grupos de interés (*stakeholders*), y qué políticas se han desarrollado para ayudar a los trabajadores?
12. ¿Cuáles son las directrices para manejar el talento humano?
13. ¿Hacia qué aspectos se han direccionado estas políticas?
14. ¿Se presentaron cambios en la organización antes de las buenas prácticas y después de la aplicación de estas?

III. Entrevista

15. ¿Cómo se han impactado los principios organizacionales al clima organizacional?
16. ¿Qué impacto han generado estas políticas de buen gobierno en el desarrollo de sus funciones?
17. ¿Cómo han sido el antes y el después en la organización al implementar estas políticas en toda la organización?
18. ¿Qué políticas y cuáles prácticas específicas se han implementado en el interior del área administrativa y financiera enfocadas a la generación de información transparente?
19. En la parte técnica de la información, al hablar de estándares internacionales de la información financiera y el marco bajo la cual se rigen estos estándares, ¿considera que hay algún vínculo o incidencia de políticas de buen gobierno y que esto puede ir de la mano con la generación de información financiera transparente como se exige bajo el marco de la información financiera internacional?

20. ¿Qué impacto genera la implementación de estándares internacionales? ¿Hay mayor control?
21. En cuanto a las dimensiones financiera, ambiental y social, ¿cómo percibe el manejo que se da desde la parte financiera?
22. ¿Cuál tratamiento se debe dar a los ámbitos sociales y ambientales?
23. A nivel administrativo y financiero ¿cómo se pueden percibir la vinculación de la organización con los diferentes grupos de interés, con los trabajadores, con la comunidad en general? ¿Cuál es en esta área el impacto de la organización sobre estos grupos?