



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ARTES LIBERALES, EDIFICIO F.

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PARA
OBTENER EL TÍTULO DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL.**

AUTOR:

RICHARD ANDRES QUIMI ROJAS

CORREO:

RIQUIMI@UEES.EDU.EC

TUTORA:

VALERY INGEBOG HOID YCAZA

SAMBORONDÓN, MAYO 2017

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

RESUMEN

El presente artículo de investigación tuvo como objetivo principal dar a conocer la importancia del Gobierno Corporativo en Empresas Multinacionales de diferentes países. Por su efecto, se realizaron comparaciones acerca de los sistemas de gobiernos de Alemania, Japón y Ecuador para conocer sobre la estrategia global de la empresa. Así mismo, se ejemplificaron los principios básicos empleados del Gobierno Corporativo. La metodología fue de tipo comparativo con enfoque cualitativo. Para la implementación de dicho método, se acudió a fuentes como las páginas web de Volkswagen, Mitsubishi y GPF Corp., en donde se adquirió información sobre la rendición de cuentas del Gobierno Corporativo del año 2016. Finalmente, se concluyó que la gobernanza a nivel de empresa fomentan reducciones en el margen de conflicto entre los accionistas y empleados a medida que las compañías se vuelven más transparentes y sobretodo que las Multinacionales que aplican Gobierno Corporativo se vuelven más competitivos a nivel mundial.

Palabras claves: Gobierno Corporativo, Empresas Multinacionales, Volkswagen, Mitsubishi, Corporación GPF, principios.

ABSTRACT

The main objective of this research paper was to present the importance of Corporate Governance in Multinational Enterprises in different countries. For this purpose, comparisons were made on the systems of governments of Germany, Japan and Ecuador to learn about the company's overall strategy. Likewise, the basic principles employed in Corporate Governance were exemplified. The methodology was of comparative type with a qualitative approach. For the implementation of this method, sources such as the web pages of Volkswagen, Mitsubishi and GPF Corp were used, where information was obtained on the rendering of accounts of Corporate Governance for the year 2016. Finally, it was concluded that governance at the level of The Company encourages reductions in the margin of conflict between shareholders and employees as companies become more competitive and above all Multinational corporations that apply Corporate Governance become more competitive globally.

Key words: Corporate Governance, Multinational Enterprises, Volkswagen, Mitsubishi, Corporation GPF, principles.

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

ANÁLISIS DEL GOBIERNO COPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

Como resultado de una serie de choques corporativos en los últimos 10 años, empezando por las crisis financieras de Asia oriental y Rusia, seguido por una serie de escándalos en Europa y Estados Unidos, los países de estas regiones han comenzado a introducir reformas de Gobierno Corporativo. Por otro lado, América Latina no ha emprendido reformas institucionales en los mercados financieros, quedándose atrás con el tema de Gobierno Corporativo en las Empresas Multinacionales (Tami, 2005).

Una Empresa Multinacional (EM) opera en varios países pero gestiona desde su país de origen (Saenz, 2012). Generalmente, cualquier empresa que obtenga una cuarta parte de sus ingresos operacionales fuera de su país de origen se considera una corporación multinacional. Este tipo de empresas tiene un enorme impacto social y económico en Latinoamérica. En esta investigación se muestran las ventajas competitivas que se atribuyen a una variedad de factores, estructura de propiedad y Gobierno Corporativo. El objetivo de esta investigación es demostrar el impacto del buen Gobierno Corporativo, específicamente las prácticas en la gestión del talento humano, en EM en Ecuador comprando con otras empresas de diferentes países latinoamericanos.

Según plante la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2013), los países latinoamericanos se caracterizan por una escasa penetración de mercados financieros y bajos niveles de participación de inversores institucionales en estos mercados, sugiriendo que América Latina se encuentra todavía entre los países menos

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

desarrollados, imponiendo barreras a accionistas o en su intento de reestructurar, enfrentándose a los mercados de capitales cada vez más integrados.

Este problema limita las oportunidades de acceso a mayores y más eficientes fuentes de financiamiento para la producción e inversión del sector empresarial (como por ejemplo: proyectos que promuevan la retención y formación del personal), constituyéndose en un importante obstáculo para incrementar la competitividad en la región y no desarrollar el concepto de un buen Gobierno Corporativo dentro de las empresas privadas y estatales (Rozas Flores & Flores Konja, 2006).

En esta investigación se compara el sistema de Gobierno Corporativo en diferentes países mostrando el principio y prácticas del Gobierno Corporativo. El buen Gobierno Corporativo desempeña un papel crítico en el proceso de construcción de fuertes mercados de capitales nacionales, incluidos los mercados de valores públicos, el sistema de financiación bancaria y no bancaria e incluso los sectores de capital privado y de capital riesgo. Aumenta la confianza del público en los mercados de valores, lo que añade liquidez. También ayuda a reducir la incertidumbre y aumenta el rendimiento del personal dentro de la empresa, las perspectivas de los inversores institucionales, incluidos los fondos mutuos y las compañías de seguros.

Es importante investigar este tema porque las Empresas Multinacionales tienen un enorme impacto social y económico en América Latina. Esta investigación se espera que sea un herramienta fundamental para discusiones a nivel latinoamericano o para instituciones como el CAF donde involucran actores estatales y privados (CAF, 2012).

Para realizar el análisis de los casos de las EM en los países latinoamericanos, se extrajeron datos analizados en Unilever como la de los accionistas, número de empleados, ingresos netos consolidados, transferencia al Municipio, entre otros a través

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

del CAF. Además, se realizó una entrevista a la Empresa Seguros Sucre, empresa mitad pública y mitad privada mostrando los principios básicos que se ha implementado de Gobierno Corporativo y como esto ha permitido que crezca económicamente debido a toda su gama de actividades, administración y su competitividad.

Se espera que enlistando los casos en Chile, Colombia y Ecuador, mostrando en un cuadro comparativo las acciones, el compromiso realizado y la estructura del directorio, pueda de esta forma el lector comprender la definición de Gobierno Corporativo y cómo una Empresa Multinacional, puede implementarlo en la suya para así mejorar la economía de todo un país.

Durante las últimas dos décadas, el entorno empresarial internacional se ha vuelto cada vez más competitivo, complejo y sofisticado. Dos fuerzas básicas llevan a las empresas a internacionalizar sus operaciones: digitalización de tecnologías y desregulación de economías (Barkema, Baum, & Mannix, 2002). Estas dos fuerzas que impulsen la globalización e identifica los principales retos de gestión que resultan para las empresas multinacionales.

La digitalización disminuye radicalmente el costo de almacenamiento y la transmisión de la información aumentando drásticamente la velocidad de transmisión de información; esto permite llevar a cabo las diferentes etapas de la cadena de valor en países de bajo costo versus entornos regionales altamente eficaces. Las empresas de los países en desarrollo, como Ecuador, fabrican y ensamblan componentes como subcontratistas de productos complejos o prestan servicios empresariales a empresas multinacionales. La desregulación de los economías junto con la privatización de las empresas abre nuevos mercados; la apertura de estos nuevos mercados y gracias a la globalización de los mercados existentes se ve agravada por la digitalización de la tecnología (Thatcher, 2013).

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

Ambas fuerzas dan lugar a (1) las pequeñas y medianas empresas (PYME), (2) las redes globales entre empresas existentes y nuevas a largo de sus cadenas de valor, y (3) grandes empresas globales focalizadas. El término Gobierno Corporativo es percibido de manera diferente de un país a otro, refiriéndose a diferentes temas, personas o instituciones y con diferente intensidad y naturaleza en función del país y de los circunstancias; por lo tanto, la protección legal de los inversores será diferente en cada país dependiendo del origen de las reglas (García Soto, 1998).

Tabla 1. Fuentes de ventaja competitiva.

Fuentes de ventaja competitiva			
Objetivos estratégicos	Diferencias Nacionales	Economías de escala	Economías de alcance
Eficiencia global	Beneficiándose de las diferencias en los costos de los factores: salarios y costo del capital	Expansión y explotación de economías de escala potenciales en cada actividad	Compartiendo inversiones y costos entre mercados y negocios
Flexibilidad Multinacional	Compartiendo inversiones y costos entre mercados y negocios	Escala de equilibrio con flexibilidad estratégica y operativa	Diversificación de cartera de riesgos y creación de opciones y apuestas laterales
Aprendizaje mundial	Aprender de las diferencias sociales en los procesos y sistemas organizativos y gerenciales	Beneficiándose de la experiencia: reducción de costes e innovación	Aprendizaje compartido entre componentes organizacionales en diferentes productos, mercados y negocios

Elaborada por: Richard Quima.

Par lograr ventajas competitivas en los mercados mundiales, las empresas deben perseguir simultáneamente tres objetivos (Barlett, 2004): eficiencia global, flexibilidad multinacional y aprendizaje a nivel mundial. La consecución de estos tres objetivos

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

requiere que la empresa explote las diferencias de abastecimiento y el potencial del mercado entre países, se beneficie de economías de escala y aproveche las economías de alcance. En la tabla 1, se ofrece un breve resumen de la forma en que una empresa multinacional puede construir las fuentes de ventajas competitivas para alcanzar los objetivos estratégicos. El reto radica en que las Empresas descuiden el objetivo principal al promover un Gobierno Corporativo, el cual se deberá enfocar en alinear estratégicamente a su personal a esta nueva cultura de aprendizaje, flexibilidad y eficiencia.

Sin embargo, la investigación revela que la capacidad de una empresa para formular e implementar estrategias globales está fuertemente influenciada y restringida por "las configuraciones de activos existentes, su definición histórica de las responsabilidades de gestión y las enmadejadas normas organizacionales (Barlett, 2004)". Estos factores constituyen el "patrimonio administrativo" de una empresa. Porter (1990) enfatiza la importancia de la estructura de propiedad y el Gobierno Corporativo en la determinación de la estrategia corporativa:

Los objetivos de la empresa se determinan con mayor fuerza por la estructura de propiedad, motivación de los propietarios y deudores, la naturaleza del gobierno corporativo y los procesos de incentivos que configuran la motivación de los altos directivos. Los objetivos de las corporaciones públicas reflejan las características de los mercados de capitales de esa nación.

La capacidad de las empresas multinacionales para competir depende de tiempo e historia. Los recursos y las capacidades dinámicas acumuladas en el pasado no pueden competirse fácilmente (Vivas Lopez, 2013). El trabajo de investigación, busca destacar, analizar y promover las prácticas de Gobierno Corporativo que se han desarrollado en diferentes países, para así poder

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

El sistema del Gobierno Corporativo en diferentes países.

El Gobierno Corporativo abarca la forma en que se organiza la propiedad, la gestión y el control de una corporación (Johnston, 2004). El sistema de Gobierno Corporativo prevaleciente influye sobre la estrategia global de la empresa es decir, el reconocimiento de los intereses de las partes interesadas, especialmente el interés de los clientes, accionistas, bancos, inversionistas institucionales, la comunidad financiero, administración y empleados. Es necesario equilibrar los diferentes intereses entre las partes involucradas, sin embargo esto no se cumple. Los mecanismos para equilibrar estos intereses varían de un país a otro.

El trabajo de investigación evidenciará la necesidad por parte de nuestras empresas por generar un sistema estratégico que pueda desarrollar marca de empleo por medio de una correcta gestión de Gobierno Corporativo alineada a las necesidades del departamento de Talento Humano; evitando gestiones atomizadas donde no se involucre el desarrollo de las personas ni la potencializarían de ellos dentro de las mismas.

Varios estudios encontraron diferencias significativas en los contextos institucionales en los que se insertan las relaciones de Gobierno Corporativo como en los Estados Unidos y en Latinoamérica se caracterizan por accionistas relativamente pasivos, consejos de administración que no siempre son independientes de los gerentes y mercados activos para el control corporativo (Johnston, 2004).

El sistema que se encuentra en Europa continental y Japón se socio con coaliciones de accionistas activos (otras empresas o bancos), consejos de administración que son más independientes de la gestión y mercados limitados para el control corporativo. Se cree que estas diferencias influyen mucho en las metas y el desempeño de las empresas. De hecho, los resultados de Gedajlovic y Shapiro (1998) indican diferencias significativas entre países debido a los diferentes mecanismos de Gobierno

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

Corporativo. Una de las principales diferencias reside en la orientación hacia la perspectiva de la importancia de los accionistas.

Sin embargo, Japón no parece encajar perfectamente en estos dos sistemas, por lo que se sugiere frecuentemente que los países se dividan en tres grupos (Yoshimori , 1995) con conceptos monistas, dualistas o pluralistas. El concepto monista con el consejo corporativo es el centro de poder y el control de la empresa es altamente orientado hacia los accionistas. La empresa es considerada como la propiedad privada de sus dueños es decir el enfoque principal es la creación de valor para los accionistas.

El sistema dualista es ampliamente utilizado en Japón, donde el concepto de Gobierno Corporativo se distingue entre el grupo de personas que dirigen la empresa (junta ejecutiva) por un lado y por otro el grupo de personas que ejercen el control. En este sistema dualista, el poder y el control se dividen entre estos dos grupos para poder servir mejor a todos los intereses de los 'stakeholders'.

Otra característica del sistema dualista que prevalece en Alemania es el principio de toma de decisiones cooperativas dentro del consejo de administración, mientras que en países como en Ecuador y Estados Unidos, con un sistema monista, domina el principio de la dirección, basado en la autoridad del gerente general. El Gerente General es responsable y por lo tanto su desempeño es crucial. Este principio de dirección está en línea con el enfoque de Gobierno Corporativo orientado al mercado.

El principio de la dirección en el sistema monista también es evidente en términos de remuneración de la alta dirección. Especialmente en las empresas europeas, las 'acciones en stock' son consideradas con creciente desconfianza. Se considera que esta forma de remuneración representa un incentivo por aumentar el valor corporativo. Sin embargo, al utilizar la remuneración a través de 'acciones en stock', se supone que

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

los precios de las acciones reflejan el valor real creado. En Ecuador, la gestión suele ser remunerada en gran medida por las 'acciones en stock'.

Al discutir las ventajas y desventajas del concepto monista sobre lo dualista, hay que considerar un tercer sistema, el concepto pluralista. El sistema pluralista de Gobierno Corporativo es predominante en Japón. La suposición detrás del enfoque pluralista es que la empresa pertenece a todas las partes interesadas o stakeholder, centrándose principalmente en los intereses de los empleados y no tanto a los accionistas. El concepto de gobernanza se basa en los principios de antigüedad y sus relaciones a largo plazo. En la Tabla 2, se muestra una comparación de los tres sistemas de Gobierno Corporativo descritos anteriormente.

La tabla 2, muestra una diferencia clave que en el Gobierno Corporativo radica en la orientación hacia la creación de valor por el accionista o por el valor de las partes interesadas. Dado que este tema es crucial en términos de mecanismos de Gobierno Corporativo, en la siguiente sección se analiza la comparación del modelo de accionistas y el modelo de accionariado.

Tabla 2. Comparación de tres sistemas de Gobierno Corporativo.

Comparación de tres sistemas de Gobierno Corporativo			
	Alemania	Ecuador	Japón
Propósito	Interés corporativo "Valor de las partes interesadas o stakeholders"	'Valor para el accionista'	Interés corporativo "Valor de las partes interesadas o stakeholders "
Principios del Gobierno	Cooperación con remuneración basada en dividendos	Dirección con acciones en stock	Antigüedad y poco intercambio de beneficios
Práctica del Gobierno	Dualista, dominado por instituciones y bancos	Monista, orientado al mercado de capitales	Pluralista, dominado por instituciones y bancos

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

Participación de las partes interesadas	La empresa como institución social (de empleados, bancos, políticos, etc.)		Bancos
------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	--	--------

Elaborado por: Richard Quimí

Los Principios Básicos del Buen Gobierno Corporativo

El Informe Cadbury, publicado en el Reino Unido en 1991, describió que "el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas". El buen Gobierno Corporativo es un factor clave para sostener la integridad y la eficiencia de una empresa. La mala gestión empresarial puede debilitar el potencial de una empresa, dando lugar a dificultades financieras y, en algunos casos, puede causar daños a largo plazo a la reputación de una empresa.

Una empresa que aplica los principios básicos de buen Gobierno Corporativo; la equidad, la responsabilidad, la responsabilidad y la transparencia, por lo general superará a otras empresas y será capaz de atraer a los inversores, cuyo apoyo puede ayudar a financiar el crecimiento. A continuación se describirán dichos principios básicos que permitirá conocer una pauta para tener un buen Gobierno Corporativo.

1. Estado de derecho

Normas institucionales claras y aplicación. El ejercicio del poder estatal utilizado y guiado por normas escritas publicadas que incorporan valores sociales ampliamente apoyados, evitan el particularismo y gozan de un amplio apoyo público.

2. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas se refiere a la obligación y responsabilidad de dar una explicación o razón para las acciones y la conducta de la compañía. Por ejemplo: La

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

La junta debe presentar una evaluación equilibrada y comprensible de la posición de la empresa y sus perspectivas. El consejo es responsable de determinar la naturaleza y el alcance de los riesgos significativos que está dispuesto a tomar. La junta debe mantener sistemas de gestión de riesgos y control interno sólidos y también establecer acuerdos formales y transparentes para la presentación de informes corporativos y para mantener una relación apropiada con el auditor de la compañía. Finalmente, la junta debe comunicarse con las partes interesadas a intervalos regulares, una evaluación justa, equilibrada y comprensible de cómo la compañía está logrando su propósito comercial.

3. Sostenibilidad

Durante la última década, los accionistas han adoptado activamente una postura sobre cuestiones empresariales como los derechos laborales, la destrucción de bosques tropicales y otros hábitats, la gestión sostenible de la cadena de suministro y la presentación de informes sobre medidas sociales y ambientales. En respuesta, las empresas han diseñado políticas ambientales y sociales, han implementado sistemas de gestión de la sostenibilidad y han establecido estructuras para supervisar estas cuestiones hasta el nivel del consejo. Los líderes corporativos, también, han comenzado a formar visiones que integran la sostenibilidad en las direcciones estratégicas de las empresas.

4. Transparencia

Un principio de buena gobernanza es que las partes interesadas es decir la comunidad, los empleados, los accionistas, entre otros deben ser informadas sobre las actividades de la empresa, lo que planea hacer en el futuro y los riesgos involucrados en sus estrategias de negocio. Transparencia significa apertura, voluntad de la empresa de proporcionar información clara a los accionistas y a las otras partes interesadas. Por

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

ejemplo, la transparencia se refiere a la apertura y la voluntad de revelar cifras de desempeño financiero que son veraces y exactas.

La divulgación de cuestiones importantes relativas al desempeño y las actividades de la organización debe ser oportuna y exacta para garantizar que todos los inversores tengan acceso a información clara y objetiva que refleje fielmente la posición financiera, social y ambiental de la organización. Las organizaciones deben aclarar y dar a conocer públicamente las funciones y responsabilidades del consejo y la administración para proporcionar a los accionistas un nivel de responsabilidad. La transparencia garantiza que las partes interesadas puedan tener confianza en los procesos de toma de decisiones y gestión de una empresa.

5. Equidad

La equidad se refiere a la igualdad de trato por ejemplo, todos los accionistas deben recibir igual consideración por cualquier participación que posean. En el Reino Unido está protegido por la Ley de Sociedades de 2006 (CA 06). Sin embargo, algunas empresas prefieren tener un acuerdo de accionistas, que puede incluir una protección minoritaria más amplia y efectiva. Además de los accionistas, también debe haber justicia en el trato de todas las partes interesadas o conocidos como 'stakeholders', incluidos los empleados, las comunidades y los funcionarios públicos. Cuanto más justo aparezca la entidad, más probable es que pueda sobrevivir a la presión de las partes interesadas.

6. Participación

Significa tener voz a través de un voto representativo en un procedimiento de toma de decisiones conjunto. Un buen departamento de RR.HH. es fundamental para un lugar de trabajo productivo y orientado a los empleados, en el que los empleados estén

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

energizados y comprometidos.

HR es el propietario de los procesos generales de gestión del talento. Junto con otros gerentes, el departamento de Recursos Humanos lidera el desarrollo de la gestión, la gestión del desempeño, la planificación de la sucesión, las trayectorias profesionales y otros aspectos de la gestión del talento. Los recursos humanos no pueden hacerlo solos y dependen en gran medida de los gerentes y el personal ejecutivo para ayudar a planificar y ejecutar las estrategias.

La estructura de Gobierno Coporativo de una empresa es fundamental para sus éxitos. La gobernanza corporativa tiene un sistema de reglas, principios y procesos por el cual la empresa es dirigida y controlada, y son directrices sobre cómo la empresa puede cumplir sus metas para mejorar el valor. A continuación se analizara la importancia de la estructura del Gobierno Coporativo en dieferentes países.

7. Responsabilidad

El Consejo de Administración tiene autoridad para actuar en nombre de la empresa. Por lo tanto, deben aceptar la plena responsabilidad de los poderes que se le otorgan y de la autoridad que ejerce. El Consejo de Administración tiene la responsabilidad de supervisar la gestión de los negocios, asuntos de la empresa, nombramiento del consejero delegado y seguimiento del desempeño de la empresa. Al hacerlo, se requiere que actúe en el mejor interés de la empresa.

La rendición de cuentas va de la mano con la responsabilidad. El Consejo de Administración debe rendir cuentas a los accionistas de la forma en que la empresa ha asumido sus responsabilidades.

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo de la presente investigación, la metodología aplicada fue de tipo comparativo con enfoque cualitativo. Fue comparativo porque se contrastó los datos extraídos de la página web de Empresas Multinacionales como Volkswagen, Mitsubishi y GPF analizadas sus países correspondientes. Este estudio tuvo un enfoque cualitativo basado en la lógica y en la inducción de los datos extraídos acerca de la estructura del Gobierno corporativo.

Para la ejecución de la comparación, en primera instancia se realizó un contraste de tipo de industria, número de empleados, ingresos netos y la estructura del directorio. Una vez seleccionada el tipo de industria se empezó a analizar la estructura del directorio que lleva cada empresa para manejar un buen Gobierno Corporativo. A continuación se procede a analizar el sistema del Gobierno Corporativo en los diferentes países.

ALEMANIA

Como en la mayoría de las legislaciones de la Unión Europea, existe una división formal de las empresas en el aspecto jurídico como las sociedades anónimas conocidas en Alemania como 'AG' o empresas de propiedad limitada como 'GmbH' (V, 2013). Ambos tipos de empresas son gobernados por diferentes leyes, aunque algunos principios básicos del derecho corporativo se aplican igualmente a ambos tipos de empresas. La división entre sociedades anónimas y sociedades de responsabilidad limitada no se refiere al tamaño de la empresa; sino por sus acciones. Las acciones de una sociedad anónima pueden cotizarse y negociarse en una bolsa de valores. Sin embargo, en la actualidad hay más de 700.000 sociedades de responsabilidad limitada (GmbH) en comparación con alrededor de 4.200 sociedades anónimas (Chen, 2004). De

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

estos últimos, unos 700 se cotizan en la bolsa de valores. Esto significa que la mayoría de las sociedades anónimas también son privadas.

JAPON

El sistema de gobierno corporativo en Japón estaba seriamente subdesarrollado en los años ochenta y en los noventa. Era casi imposible ingresar con los intereses de los accionistas porque no se les prestaba mucha atención (Chen, 2004). Desde el colapso de la economía en 1990, resultó en una seria pérdida para los accionistas, el sistema de Gobierno Coporativo ha ido mejorando gradualmente. Después de una serie de cambios legislativos y cambios en la práctica corporativa, el sistema se ha vuelto más transparente y justo.

Sin embargo, ningún sistema de Gobierno Coporativo es perfecto, y el sistema japonés actual no es una excepción. La última enmienda a la Ley de Sociedades Japonesas tuvo lugar en el 2014 y en los últimos años, el sistema japonés ha dependido en gran medida del modelo estadounidense (Tami, 2005).

ECUADOR

En gran medida, los Gobierno Corporativo nace por la falta de transparencia en el manejo del patrimonio de las empresas, los débiles controles externos (auditores externos, CNV, Su perintendencias, etc.) e internos (Junta General de Accionistas, comisarios, socios, etc.) (Sperber, 2013). En vez de que las empresas busquen evadir o esquivar algunas reglamentaciones, se prefiere la veraz información para los inversores, con la posibilidad de que en ciertos casos se pueda cumplir con las regulaciones bursátiles e informar al público los motivos por los que se ha preferido no seguir un determinado lineamiento. Esta es una normativa intermedia entre la Ley y la autorregulación.

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES
ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

RESULTADOS

Tabla 3. Datos de interes

DATOS DE INTERS			
PAIS	ALEMANIA	JAPON	ECUADOR
INDUSTRIA	AUTOMOVILES// Volkswagen	AUTOMOVILES// Mitsubishi	MEDICINA// GPF
NUMERO DE EMPLEADOS	592,586	Sociedad dominante (5.379) Sociedad matriz y todas sus subsidiarias consolidadas (68.247)	1479(Fybecca), 2472 (sana sana), 134 (oki doki), 35 (abefarm), 876 (provefarma)
INGRESOS NETOS CONSOLIDADOS	217.27 B	61.84 b	34,510,643.45
ESTRUCTURA DEL DIRECTORIO	Volkswagen AG y el Grupo Volkswagen son gestionados por el Consejo de Administración de Volkswagen AG de conformidad con los Estatutos de Volkswagen AG y las normas de procedimiento del Consejo de Administración de Volkswagen AG emitidas por el Consejo de Supervisión.	El Consejo de Administración en su conjunto tiene una composición equilibrada que proporciona una comprensión profunda de los negocios del Grupo MUFG y una riqueza de conocimientos y experiencia en finanzas, contabilidad financiera, gestión de riesgos y cumplimiento y así sucesivamente, y consta de 17 miembros (15 hombres Y dos mujeres).	Corporacion GPF cuenta con una sólida administración bajo los lineamientos determinados por su Gobierno Corporativo conformado por una Junta Directiva con mayoría de los Directores Externos, lo que ha permitido profesionalizar la compleja administracion de sus distintas operaciones.

Fuente: Richard Quimi.

VOLKSWAGEN: Practicas de trabajo según la estructura del directorio.

Una organización no puede construir un buen equipo de profesionales que trabajan sin un buen departamento de Recursos Humanos. Las funciones clave del equipo de Gestión de Recursos Humanos (GRH) incluyen reclutar personas, capacitarlas, evaluar el desempeño, motivar a los empleados, así como la comunicación en el lugar de trabajo, seguridad en el lugar de trabajo y mucho más (Parra, 2000).

Tener un buen reclutamiento es una de las principales responsabilidades de

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

GRH. El consejo de administración, incluido el gerente general o director general (CEO), tiene roles y responsabilidades muy definidos dentro de la organización empresarial y es un pilar fundamental para un buen Gobierno Corporativo por esta razón se discutirá a continuación sobre la información de estructura del directorio extraída de la Compañía Alemana, Volkswagen.

Según la tabla 3, La gestión estratégica de Volkswagen se lleva a cabo en gran parte a nivel del Grupo por diversos comités. Estos comités, compuestos por representantes tanto de los departamentos centrales como de las funciones correspondientes en las áreas de negocio de la Compañía, cubren las siguientes funciones básicas, entre otras: producto, liquidez y moneda extranjera, inversión, transformación digital y cuestiones de gestión

El Consejo de Administración de Volkswagen considera que la posición económica del Grupo es positiva. Globalmente, el Grupo Volkswagen, incluyendo las empresas conjuntas chinas, empleó a 592.586 personas, un 3.5% más que al cierre del año fiscal 2013 (Sala de Comunicación Volkswagen, 2013).

El Grupo continuó su trayectoria de crecimiento rentable en el año fiscal 2014, volviendo a generar ingresos récord de ventas y ganancias operativas (217.27 B) en un entorno de mercado difícil en curso. Mantienen sus políticas sostenibles de gestión de costes y de inversión y la continua optimización de nuestros procesos.

Para Volkswagen, el buen gobierno corporativo significa una administración y supervisión corporativa, responsable y transparente que apunta a agregar valor a largo plazo. Un buen Gobierno Corporativo no sólo es la base para un éxito empresarial duradero, sino también una condición clave para fortalecer la confianza de nuestros

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

accionistas, clientes, empleados y socios comerciales, así como de los mercados financieros.

MITSUBISHI: Practicas de trabajo según la estructura del directorio.

Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc. (MUFG) es una sociedad de cartera que abarca varias filiales. Diseñar y ejecutar un marco de Gobierno Corporativo es uno de los temas más importantes para lograr la meta a mediano y largo plazo de ser "el grupo financiero más confiable del mundo", como se describe en su Visión Corporativa (Mitsubishi Corporation, 2017).

MUFG pasó de ser una empresa con un consejo de auditores corporativos a una empresa con tres comités tras la aprobación en su Junta General de Accionistas celebrada el 25 de junio de 2015. El cambio a una empresa con tres comités es parte de los esfuerzos para mejorar la gestión del Grupo y tiene por objeto fortalecer las funciones de supervisión del Consejo de Administración. Esto ha permitido construir un marco de gobernanza eficaz y eficiente para los interesados en el extranjero. Adicionalmente, se han formulado las Políticas de Gobierno Corporativo de MUFG y se ha publicado públicamente su esquema, explicando la filosofía y el marco de Gobierno Corporativo de MUFG como sus directrices para los directores y gerentes (Mitsubishi Corporation, 2017).

El análisis fundamental de las acciones de MSBHY implica el análisis de sus estados financieros, además de comprobar el precio de las acciones de Mitsubishi. Existe transparencia en la compañía ya que se presentan los tres principales estados financieros como los dos balances y el estado de flujos de efectivo. Los ingresos de Mitsubishi del 2016 son \$ 61.84B, mucho menor que Volkswagen.

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

Por último, el Consejo de Administración decide las políticas de gestión clave y es responsable de la supervisión de la administración. Las decisiones sobre asuntos de ejecución de negocios que no sean asuntos específicos estipulados por leyes y reglamentos serán, en principio, delegadas por el Comité Ejecutivo; siempre que el Consejo de Administración decida sobre asuntos de ejecución especialmente prioritarios.

ECUADOR: Practicas de trabajo según la estructura del directorio.

Corporación GPF mantiene una estructura organizacional orientada al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, acorde a su tamaño y complejidad (Corporacion GPF, 2016). Mas de 1479 (Fybeca), 2472 (Sana Sana), 134 (Oki Doki), 35 (Abefarm), 876 (Provefarma) empleados en los tipos diferentes de filiales. Su Gobierno Coporativo está constituido por una Junta General de Accionistas, un Directorio, una Presidencia Ejecutiva y un Equipo Directivo que lidera a más de 4.500 colaboradores en todo el territorio nacional.

Corporación GPF pone a disposición de sus clientes, proveedores y diversos públicos, la facturación electrónica. Sus ingresos son más de 34,510,643.45 al año.

Como parte de su política de transparencia, aplica las mejores buenas prácticas de Gobierno Coporativo y promueve relaciones constructivas con sus diferentes audiencias interesadas en conocer el impacto y alcance de su operación. Corporacion GPF cuenta con una sólida administración bajo los lineamientos determinados por su Gobierno Corporativo conformado por una Junta Directiva con mayoría de los Directores Externos, lo que ha permitido profesionalizar la compleja administración de sus distintas operaciones (Corporacion GPF, 2016).

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

Discusión:

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES
ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

Tabla #4. Contraste de los Principio de Gobierno Corporativo según la Multinacional

MULTINACIONALES				
	PRINCIPIOS DE GOBIERNO COPORATIVO	VOLKSWAGEN (ALEMANIA)	MITSUBISHI (JAPON)	CORPORACION GPF (ECUADOR)
1	REGLAS DE LEYES	El cumplimiento y el imperio de la ley	Ley de Contadores Públicos Certificados de Japón	Valores y principios organizacionales.
2	RENDICION DE CUENTAS	Rendición de cuentas después de la gran emisión de Diesel de los Volkswagen	Tiene una Junta General Ordinaria de Accionistas para cumplir con la rendición de cuentas a los accionistas.	Desarrolla sus actividades de manera responsable, asumiendo como un valor la seguridad y salud ocupacional.
3	SOSTENIBILIDAD	Diferentes gerencia estrategicas que promueve la cultura empresarial.	Creación de valor a través de la Responsabilidad Social.	Realiza operación con respeto y compromiso con el ambiente, sus colaboradores, proveedores y la comunidad.
4	TRANSPARENCIA	Publicacion de informes anuales.	Fortalece el Gobierno Corporativo para garantizar una gestión sana, transparente y eficiente.	Presenta una publicación que reafirma el compromiso de transparencia de gestión de Corporación GPF.
5	EQUIDAD	Trato entre accionistas, empleados, directores, entre otros.	Mitsubishi adquiere acciones para crear oportunidades de negocios y para construir, mantener y fortalecer las relaciones comerciales y de socios.	Tiene alianza estratégica con la Corporación Cruz Roja Ecuatoriana.
6	PARTICIPACION	Participación de consejo administrativo y de supervisión.	Los comités nombran a profesionales para que participen en las deliberaciones del comité.	Implementó una Guía de Buenas Prácticas Ambientales para todas sus unidades de negocio.
7	RESPONSABILIDAD	Trabaja en varios proyectos de Responsabilidad Social.	Tiene un Consejo de Administración que es responsable de la supervisión y dirección del Grupo.	Corporación GPF mantiene una estructura organizacional orientada al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, acorde a su tamaño y complejidad.

Elaborado por: Richard Quimi

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

Según la tabla 4, se puede observar las diferencias y semejanzas de los principios básicos para tener un buen Gobierno Corporativo que cada empresa ha empleado. A continuación se detallará las diferencias por principio y como se alinean las actividades de Gobierno Corporativo a la gestión integral del Departamento de Talento Humano.

1. ESTADO DE DERECHO

Para Volkswagen, El cumplimiento y el imperio de la ley son fundamentales en lugar de ser deberes onerosos, algo que se confirma con la creación de una nueva posición del Consejo de Administración del Grupo para la Industria y los Asuntos Jurídicos.

En cambio Mitsubishi indica que los honorarios son pagados de acuerdo con la primera cláusula del Artículo 2 de la Ley de Contadores Públicos Certificados de Japón (Ley No. 103, 1948). Es decir que Mitsubishi se rige por la leyes de Japon (Sala de Comunicación Volkswagen, 2013).

Finalmente, la Corporación GPF fundada en Ecuador, trabaja sobre la base de sólidos valores y principios organizacionales, en concordancia con su filosofía empresarial “Integridad crea confianza” que ha honrado por más de 85 años (Corporacion GPF, 2016). Valores y principios que se plasman en su Código de Ética, un valioso instrumento que describe los rasgos de la cultura conformados por líneas de acción, orientandas a sus labores diarias y reafirmando el compromiso de responsabilidad corporativa. Los líderes de talento humano tienen el reto de generar una cultura basada en valores, la cual define el estilo de trabajo de los colaboradores; se ha logrado evidenciar este estilo como un trabajo comprometido y transparente, generando, de acuerdo a los últimos análisis de “Great Place to Work”, un adecuado clima para

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

trabajar. Durante los últimos años, Corporación GPF se ha ubicado entre las 23 mejores empresas donde trabajar. Esto producto de su correcta gestión e intervención del Departamento de Talento Humano basándose en los lineamientos del buen Gobierno Corporativo.

2. RENDICIÓN DE CUENTAS

La EPA descubrió que Volkswagen había instalado hasta 11 millones de vehículos diésel con software que les permitía hacer trampa a las pruebas de emisiones. El escándalo de Volkswagen ilustra el claro ejemplo de la falta de rendición de cuentas en los niveles más altos y las consecuencias devastadoras y costosas que pueden resultar.

En cambio, ‘Mitsubishi Corporation’ posiciona a la Junta General Ordinaria de Accionistas como el lugar para cumplir con la rendición de cuentas a los accionistas. Además de la divulgación proactiva de información en el Aviso de la Junta General Ordinaria de Accionistas, ‘Mitsubishi Corporation’ trata de responder a las preguntas planteadas por los accionistas de manera respetuosa (Mitsubishi Corporation, 2017).

Finalmente, Corporación GPF desarrolla sus actividades de manera responsable, normando y estandarizando todas sus actividades operacionales y administrativas, asumiendo como un valor la seguridad y salud ocupacional, previniendo riesgos en el lugar de trabajo y enfermedades ocupacionales, así como la protección y cuidado del ambiente. Conocemos que un indicador de un inadecuado clima de trabajo se refleja en los constantes índices de accidentes laborales, GPF ha logrado disminuir este porcentaje por medio de sus correctas gestiones anteriormente mencionadas.

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

3. SOSTENIBILIDAD

El Grupo Volkswagen ha logrado varias estrategias entre ellas ‘Together-Strategy 2025’ donde se ha fijado el ambicioso objetivo de convertirse en un líder mundial en el suministro de movilidad sostenible. Al hacerlo, el Grupo sigue fortaleciendo su gestión de la sostenibilidad y, al mismo tiempo, promoviendo una cultura de debate. Como reacción a la pérdida de confianza causada por la crisis del diesel, Volkswagen también está cambiando sus comunicaciones de sostenibilidad, fortaleciendo claramente el diálogo abierto y crítico con expertos externos y representantes de grupos de partes interesadas (Sala de Comunicación Volkswagen, 2013). Junto con el informe convencional de sostenibilidad, la nueva revista de sostenibilidad Shift ofrece un espacio para examinar críticamente y evaluar los problemas actuales y los requisitos futuros para la movilidad sostenible.

Mitsubishi Corporation crea valor a través de la Responsabilidad Social. Los temas de sostenibilidad global han evolucionado significativamente a lo largo de los años y continúan cambiando hoy. Mitsubishi reconoce la importancia de estar en sintonía con los cambios en el medio ambiente y la sociedad global, y aspiramos a generar valor medioambiental y social al abordar temas clave de sostenibilidad a través de nuestras actividades comerciales que abarcan numerosos sectores industriales.

Corporación GPF realiza sus operaciones con un profundo respeto y compromiso con el ambiente, sus colaboradores, proveedores y la comunidad. Realiza todas sus actividades de manera responsable persiguiendo siempre la sostenibilidad. Trabaja proactivamente en la búsqueda de la mejora continua, prevención de riesgos en el lugar de trabajo y protección ambiental. Promueve políticas corporativas para la gestión de residuos en sus oficinas y puntos de venta, optimización de recursos,

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

reciclaje, entre otros. Aquella gestión es una responsabilidad del Departamento de Talento Humano, son ellos los que deben gestionar una correcta marca de empleo; donde los colaboradores vean a la Empresa como un correcto lugar para trabajar, debido a las prácticas de la empresa enfocadas en la preocupación del medio ambiente, permitiendo así alcanzar sostenibilidad en el tiempo. Hoy en día, este factor es muy visible tanto externa como internamente por parte de todos los Stakeholders.

4. TRANSPARENCIA

El Grupo Volkswagen publica un calendario financiero con todas las fechas relevantes para sus accionistas en su informe anual e informes provisionales y en su sitio web, entre otras cosas, las invitaciones y las agendas de las asambleas de accionistas y las contramociones recibidas también están disponibles en este sitio web (Volkswagen, 2014). En las asambleas de accionistas, los accionistas podrán ejercer por sí mismos sus derechos de voto, ejercer en su nombre un derecho de representación de terceros que hayan designado o utilizar un apoderado designado por la Sociedad que vote en su nombre de conformidad con su Instrucciones de votación. Además, ofrecemos a nuestros accionistas la oportunidad de ver todas las Reuniones Generales Anuales en Internet.

‘Mitsubishi Corporation’ reconoce el fortalecimiento del Gobierno Corporativo de forma continua como su tema importante en cuanto a gestión, ya que es la base para garantizar una gestión sana, transparente y eficiente. Para hacer más sólida y transparente la función de los Consejeros externos y de los miembros externos de la Junta de Auditoría y Supervisión, Mitsubishi Corporation ha establecido Criterios de selección para los Consejeros externos y los miembros externos de la Junta de Auditoría y Supervisión de la siguiente manera, previa deliberación del Comité de Gobernanza y

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

Compensación Compuesto por una mayoría de Consejeros Externos, Miembros Externos de la Comisión de Auditoría y Supervisión y Miembros Externos.

Finalmente, en la Corporación GPF presenta una Memoria de Sostenibilidad 2015, una publicación que reafirma el compromiso de transparencia de gestión de Corporación GPF, enmarcada en los más altos estándares de responsabilidad corporativa. Este valioso documento recibió GRI4 por el “Global Reporting Initiative”, la más alta calificación otorgada a estos reportes. El manejo de aquella gestión; la transparencia y sinceridad en las acciones, de acuerdo a Jack Welch, desarrolla trabajadores más comprometidos con la empresa. Hoy en día conocemos que un gran reto que tiene Talento Humano es retener altos potenciales y disminuir los indicadores de rotación. La visión de una empresa transparente, transmite a los colaboradores de la misma mayor pertenencia y aproximación hacia la misma.

5. EQUIDAD

Para Volkswagen, El Gobierno Corporativo establece un marco para la gestión y supervisión de una empresa para que exista igual de trato entre accionistas, empleados, directores, entre otros. Esto incluye su organización y valores, y los principios y directrices para su política de negocios, entre otras cosas. El Código de Gobierno Corporativo alemán contiene recomendaciones y sugerencias para una buena y responsable gestión y supervisión corporativa.

‘Mitsubishi Corporation’ puede adquirir y poseer acciones y participaciones de otra compañía como medio para crear oportunidades de negocios y para construir, mantener y fortalecer las relaciones comerciales y de socios. En ese caso, Mitsubishi Corporation especifica un departamento responsable para la supervisión de cada conjunto de acciones adquiridas y en poder y participaciones (Mitsubishi Corporation,

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

2017).

El trabajo conjunto de Corporación GPF y Cruz Roja Ecuatoriana representa la alianza de dos entidades de prestigio relacionadas con la salud. Juntos han podido beneficiar a un mayor número de personas en condiciones vulnerables. Hemos contribuido a mejorar la condición de vida de los más necesitados mediante programas de donación voluntaria de sangre, salud preventiva, atenciones médicas en diversas comunidades del país y brindado tratamiento oportuno a niños que sufren enfermedades catastróficas de la sangre, entre otros.

6. PARTICIPACIÓN

Existe participación de los empleados en el consejo de administración y supervisión. De esta forma las empresas grandes tienen empleados como representantes. Por otro lado, existe la Responsabilidad Social que se refiere a las prácticas de la empresa en relación con los grupos de empleado.

En cambio en la Mitsubishi, los comités pueden nombrar a profesionales externos como miembros externos de expertos y hacer que participen en las deliberaciones del comité.

Finalmente la Corporación GPF implementa una Guía de Buenas Prácticas Ambientales para todas sus unidades de negocio con el objetivo de fortalecer la cultura ambiental de la organización. En esta guía se presentan acciones sencillas, que sugieren un cambio de comportamiento en las actividades diarias de los colaboradores, que se encaminan a disminuir la contaminación ambiental y mantener una relación amigable con el entorno (Corporación GPF, 2016).

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

7. RESPONSABILIDAD

Volkswagen de México atiende responsablemente las necesidades de sus grupos de interés: personal, clientes, proveedores, concesionarios, sociedad, gobierno y medio ambiente. Este compromiso está basado en el código de conducta.

El Consejo de Administración es responsable de la supervisión y dirección del Grupo. Está compuesto por 17 miembros, de los cuales 7 (más de un tercio) son directores externos. De los 17 consejeros, la mayoría (9) son consejeros no ejecutivos. Los directores externos son un grupo equilibrado (gestión corporativa, un profesor universitario, un abogado y un contador) con una amplia gama de experiencia y experiencia (Mitsubishi Corporation, 2017).

Finalmente, Corporación GPF mantiene una estructura organizacional orientada al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, acorde a su tamaño y complejidad. Su Gobierno Corporativo está constituido por una Junta General de Accionistas, un Directorio, una Presidencia Ejecutiva y un Equipo Directivo que lidera a más de 4.500 colaboradores en todo el territorio nacional.

Asimismo, su estructura se ha diseñado basándose en una visión adecuada del mapa estratégico organizacional, donde todas las distintas perspectivas de la empresa están siendo atendidas de la siguiente manera: Personal adecuado, capacitado y motivado, el “know how” del cómo se hacen las cosas está siendo replicado, se genera una correcta experiencia por parte del cliente, posesión de marca y finalmente se alcanzan los indicadores financieros. El reto radica en seleccionar al personal adecuado, innovar y mantenerlo desarrollado y motivado.

Cuales son las implicaciones teoricas practicas?

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

CONCLUSIÓN

En esta investigación se demostró, como ventaja de la práctica de un correcto Gobierno Corporativo lo siguiente: mejoras en la gobernanza a nivel de empresa fomentan reducciones en el margen de conflicto entre los accionistas y empleados a medida que las compañías se vuelven más transparentes y sostenibles. En el marco teórico se explicó la importancia de los principios del Gobierno Corporativo ya que es un medio para apoyar la eficiencia económica, el crecimiento sostenible y la estabilidad financiera. Las empresas que optaron por este camino son acogidas en los mercados, lo que les otorga una mayor valoración relativa y por lo tanto reduce el coste del capital.

Como una desventaja que podría existir en la gestión de un buen Gobierno Corporativo, encontramos en el tiempo que le tomará a la empresa para alcanzar la alineación y resultados adecuados entre las prácticas del Gobierno Corporativo y del Departamento Talento Humano. Esto podría tomar algún tiempo, y hoy en día las empresas poseen una cultura inmediatista donde buscan resultados rápidos y reactivos, lo cual podría llevar a la desesperación y abandono del proyecto iniciado.

Las Multinacionales son entidades económicas sin duda, pero también son instituciones sociales que deben justificar su existencia por su contribución general a la sociedad. Específicamente, deben servir a un conjunto equilibrado de partes interesadas.

Si se ha aprendido algo del pasado, es que los procesos de liderazgo en las multinacionales son muy complejos. Por lo tanto, se demuestra que en Ecuador la principal fuente de legitimidad de un equipo de alto nivel es la asamblea de accionistas. En Alemania, el equipo superior debe ser aceptado no sólo por los accionistas, sino también por los empleados y sus sindicatos, por los políticos, gobierno central, opinión pública, etc. Los empresarios o altos ejecutivos tienen que tratar con todos estos actores.

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

Por otro lado, la base de poder en Europa es más grande, más compleja y más política que la base de poder en Latinoamérica. Por lo tanto, deben establecerse prioridades para satisfacer a los principales interesados. Cuanto más transparente sea el proceso y mejor se pueda establecer un "discurso argumentativo" entre los líderes y los principales interesados, la empresa podrá aumentar su viabilidad para el desarrollo y el crecimiento a largo plazo.

En conclusión, el liderazgo no se limita en crear valor a corto plazo para los accionistas, sino que implica tomar consideración a la lógica y sentimientos de todas las partes interesadas es decir a través de los principios del buen Gobierno Corporativo como Responsabilidad Social, transparencia, participación, entre otros; de esta forma se puede maximizar el valor económico a largo plazo de la empresa para los accionistas.

Como parte de un futuro estudio considero que se debería analizar en las empresas del Ecuador, de qué podemos lograr que los lineamientos de un buen Gobierno Corporativo se ajusten estratégicamente a los objetivos del Departamento de Talento Humano. Como vemos, estos se encuentran estrechamente relacionados y no se contraponen unos con otros, si trabajamos en alinearlos se podrá trabajar más eficientemente evidenciando como objetivo principal el desarrollo del colaborador y organizacional.

Finalmente, se recomienda que las Empresas Multinacionales en Ecuador, publiquen más sus políticas de Gobierno Corporativo, como lo hacen en Europa detallando cómo funciona, de ésta forma habrá más accionistas interesados en invertir o asociarse para promover la empresa multinacional ya que esto demuestra transparencia y brinda confianza hacia los proveedores, clientes y accionistas.

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

El Gobierno Corporativo incluye políticas que requieren que la compañía tome medidas específicas para cumplir con las normas locales, estatales, federales y las regulaciones. Ecuador y varios países que practica el GC, cuenta con un equipo de gestión ejecutiva o junta de directores que lleva a cabo una revisión de las prácticas de contratación de la empresa. Sin embargo, se recomienda que las Empresas Multinacionales en Ecuador tenga un departamento de contabilidad que se someta a una auditoría externa por un auditor independiente cada trimestre o año. Esto tendrá un impacto positivo en la reputación de la empresa y será reconocido como una empresa justa y transparente. Esta imagen ayudará a la compañía prosperar a largo plazo y alcanzar sus metas rápidamente.

Para terminar, se recomienda que en Ecuador existan más capacitaciones para los empleados siguiendo con las practicas éticas y código de conducta impuesto por la Multinacional evitando así, el despido de recursos humanos capacitados ya que son capaces de utilizar todos los recursos de manera óptima.

La sintaxis y análisis del trabajo son muy adecuadas, creo que se centra mucho en un análisis Político Económico que opaca mucho el área de RRHH, podría rescatarse mucho más precisamente en la parte de método, discusión y resultados , para que el trabajo sea más aterrizado al área, todo lo colocado es muy interesante y creo que sería perfecto para un economista pero recordemos que el título del alumno es psicólogo clínico, amplíe un poco más esa temática

Bibliografía

- Barkema, H., Baum, J. A., & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

new time. *Academy of Management Journal* , 45, 916-930.

- Barlett, C. A. (2004). Transnational Management. (C. a. Readings, Ed.) *McGraw-Hill* .
- CAF. (12 de 04 de 2013). La educación financiera en América Latina y el Caribe Situación actual y perspectivas. *OECD* .
- CAF. (2012). Gobierno Corporativo en América Latina. IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL. *OECD* , 72.
- Chen, J.-r. (2004). International Institutions and Multinational Enterprises . *Global Players journal* , 20.
- Corporacion GPF. (2016). Gobierno Corporativo. *Revista Memoria de Sostenibilidad* .
- García Soto, M. G. (1998). EL GOBIERNO COPORATIVO Y LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN: FUNDAMENTOS TEÓRICOS. *EL GOBIERNO PARA EL CONTROL CORPORATIVO* .
- Garcia, E. (04 de 2005). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. *CAF* .
- Gedajlovic , E., & Shapiro , D. M. (1998). Management and ownership effects: evidence from five countries . *Strategic Management Journal* , 19, 533-553.
- Jhonston, D. (2007). White paper on Corporate Governance in Latin America. *OECD* .
- Johnston, D. (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. *ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS* .
- Mitsubishi Corporation. (01 de 2017). Approaches to Corporate Governance. *Mitsubishicorp.com* .

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

- Parra, M. (16 de Abril de 2000). La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH. *Grupo de Comunicación* .
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. (T. F. Press., Ed.) *Journal of Finance* .
- Rozas Flores, A. E., & Flores Konja, J. V. (2006). El Gobierno Corporativo: un enfoque moderno. *QUIPUKAMAYOC* .
- Saenz, S. (16 de 03 de 2012). El Gobierno suprime 24 empresas públicas y sale de otras 43 sociedades. *El País* .
- Sala de Comunicación Volkswagen. (30 de 10 de 2013). *El Grupo Volkswagen obtiene solidos resultados en los primeros nueve meses*. Recuperado el 03 de 04 de 2016, de Sala de Comunicación:
http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/el-grupo-volkswagen-obtiene-solidos-resultados-en-los-primeros-nueve-meses-y-confirma-sus-previsiones-para-2013_1758-c-35376_.html?gvw=true
- Sperber, D. (2013). El Gobierno Corporativo ¿En Ecuador? *Revista USFQ* .
- Tami, F. (2005). Gobierno Corporativo y banca de desarrollo. *Banco Nacional de Fomento* .
- Thatcher, M. (15 de 04 de 2013). Desregulación de mercados y privatizaciones. *El nuevo diario* .
- V, E. (2013). ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES EN ALEMANIA. *Camara de Comercio Alemana* .
- Vivas Lopz, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo xxi. *Revista Javerina* , 26 (47).
- Volkswagen. (2014). Sostenibilidad. *Liderazgo* .

ANÁLISIS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS MULTINACIONALES
ENTRE ECUADOR, ALEMANIA Y JAPÓN

- Yoshimori , M. (1995). 'Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and the West' . *Long Range Planning* , 28 (4), 33-44.