

[HOME](#)[Revista ESPACIOS](#)[ÍNDICES / Index](#)[A LOS AUTORES / To the AUTORS](#)

Vol. 41 (Nº 03) Año 2020. Pág. 26

# Gobierno Corporativo en las organizaciones: un mapeo sistemático

## Corporate Governance in organizations: a systematic mapping

ESPINOZA, Marcos A. 1; GALLEGOS, Doris P. 2 y ESPINOZA, Madeline D. 3

Recibido: 06/10/2019 • Aprobado: 20/01/2020 • Publicado 07/02/2020

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados del estudio de mapeo](#)
- [4. Discusión](#)
- [5. Amenaza a la validez](#)
- [6. Conclusiones y trabajos futuros](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El Gobierno Corporativo (GC) afecta a agentes internos y externos del entorno empresarial; a través de un mapeo sistemático se busca conocer cuáles son las temáticas relacionadas y en qué sectores se aplica. Se revisaron 63 artículos, que indican como conclusión que el GC se ha convertido en un tema muy importante de investigación y plantean: resultados de aplicación de GC, sugieren mecanismos de implementación, modelos genéricos, evalúan áreas afectadas, y muestran la relación con la responsabilidad social.

**Palabras clave:** Modelos de gobierno corporativo, mecanismos de gobierno corporativo, mapeo sistemático, buenas prácticas.

#### ABSTRACT:

Corporate Governance (GC) affects internal and external agents in the business environment; through a systematic mapping it is sought to know what the related topics are and in which sectors it is applied. 63 articles were reviewed, indicating as a conclusion that the GC has become a very important research topic and they raise: results of GC application, suggest implementation mechanisms, generic models, evaluate affected areas, and show the relationship with Social Responsibility.

**Keywords:** Corporate governance models, corporate governance mechanisms, systematic mapping, good practices.

## 1. Introducción

El Gobierno Corporativo (GC) es una forma de trabajar con altos estándares de transparencia y profesionalismo, que terminan impactando en la eficiencia de una empresa y, lo más importante, generan confianza en todos los mercados, fortalecen las relaciones de una organización con sus grupos de interés; entre ellos, los inversionistas, particularmente los de mercados internacionales; los cuales, aprecian que una compañía tenga bien definidas sus "buenas prácticas".

Se citan como buenas prácticas de GC a la presentación de estados financieros auditados, notas a los estados financieros y tener transparencia en la información. Los directorios independientes también tienen importancia, ya que conforman el vínculo entre la empresa, los accionistas, la junta directiva, la gerencia y los empleados de una institución, así como las relaciones con los distintos niveles de la sociedad.

Es así que Appiah, Awunyo-Vitor, & Awuah-Nyarko (2017), indican que uno de los elementos importantes en el mundo empresarial de este siglo, que ha recibido atención, es el GC. Los

escándalos económicos y la crisis financiera han obligado a investigar el papel del GC en el desempeño de las empresas y que la supervivencia de ellas se ha asociado con la existencia y la aplicación de buenas prácticas de GC.

En la medida en que los instrumentos de GC se apliquen adecuadamente, permitirán que la organización esté en mejores condiciones de afrontar nuevos retos y seguir creciendo. Aquí reside la importancia del GC, concepto que no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como un medio, y no es el único, para contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad de la empresa (CAF, 2017).

En este estudio se identifican los temas relacionados a GC que han sido investigados académica y científicamente y los sectores empresariales a los que han sido dirigidas dichas investigaciones; se revisaron 63 estudios primarios relacionados a este tema.

Este documento está organizado de la siguiente manera: la sección 2 describe el método de investigación de mapeo sistemático. La sección 3 presenta los resultados del estudio de mapeo. La sección 4 presenta los resultados de la discusión. La sección 5 discute la validez de la investigación y, finalmente la sección 6 presenta la conclusión del presente estudio de mapeo.

---

## **2. Metodología**

Se realizó este mapeo sistemático considerando el proceso propuesto por Petersen, Vakkalanka, & Kuzniarz (2015) y reforzado por las directrices de Kitchenham, Budgen, & Pearl Brereton (2011), en el que se identifican los mapas sistemáticos existentes y las evaluaciones con respecto a los temas investigados, la frecuencia de publicación a lo largo del tiempo, los lugares de publicación y el proceso de los estudios de mapeo. La secuencia de pasos del presente estudio de mapeo sistemático se describe en las subsecciones siguientes.

### **2.1. Preguntas de investigación**

El objetivo de este estudio sistemático de mapeo es proporcionar una visión general de la investigación actual de GC y las futuras direcciones de investigación sobre este tema en las organizaciones empresariales. El objetivo general se complementa con las siguientes tres preguntas de investigación:

P1. ¿En qué bases de datos, país y año han sido publicados los artículos de GC y la metodología empleada?

P2. ¿Qué temáticas relacionadas a GC han sido investigadas?

P3. ¿A qué sectores (público o privado) han sido dirigidas las investigaciones de GC?

### **2.2. Fuentes de datos y estrategia de búsqueda**

En este estudio de mapeo sistemático, las fuentes de la base de datos utilizadas fueron las de: Ebscohost, Emerald Insight, Eric, Inderscience, Online Library y World Scientific. Estas bases fueron seleccionadas por los autores porque sus contenidos son revisados por expertos, son actualizados y extensos, tienen un nivel de profundidad y especialización con cobertura completa de las disciplinas de gestión, administración y temas complementarios especializados. Además, se consideró que tengan un acceso sencillo sin restricciones de descarga – disponible en cualquier momento y sitio en que se lo necesite.

El estudio comenzó en diciembre de 2018 y se decidió buscar publicaciones en el período comprendido entre enero de 2014 y junio de 2019. Sobre la base del tema de estudio y las preguntas de investigación propuestas, se definieron las palabras clave de búsqueda como el primer paso para formular la cadena de búsqueda según lo recomendado por los autores de la metodología utilizada.

Se consideraron los términos "Gobierno corporativo" y "Gobierno organizacional". Se utilizaron los operadores lógicos OR y AND para vincular las palabras clave principales y sus abreviaturas y sinónimos. Finalmente, después de varias pruebas, se seleccionó la siguiente cadena de búsqueda que devolvió el mayor número de artículos relevantes: ("gobierno corporativo" y/ o "gobierno organizacional").

La cadena de búsqueda se realizó para buscar en las fuentes de las bases de datos considerando el título y el resumen. Se observó que Ebscohost y Emerald Insight devolvieron una gran cantidad de artículos. Para organizar y limitar el número de artículos recuperados de la aplicación de la cadena de búsqueda, se utilizó la opción de búsqueda avanzada con la opción de búsqueda filtrada

para cada fuente de base de datos. La búsqueda avanzada permitió vincular y mejorar la inclusión de artículos relacionados con el estudio y la exclusión de otros estudios irrelevantes.

## **2.3. Selección de estudio**

Para seleccionar los artículos más relevantes e importantes, se desarrollaron criterios de inclusión y exclusión. Según los criterios de inclusión, los estudios primarios se seleccionaron leyendo el título, el resumen y el texto completo de algunos de los artículos para garantizar que los resultados estuvieran relacionados con el área de investigación en estudio y que estuvieran en inglés. Por lo tanto, los artículos incluidos en este estudio proporcionaron una buena visión del estado del arte del GC.

Para limitar el alcance de esta investigación, se excluyeron los estudios que no incluían el término GC en el resumen. Además, se excluyeron los artículos que no fueron revisados por pares, como descripciones de talleres e informes técnicos. Además, los artículos en forma de libros, resúmenes, editoriales y notas clave también se excluyeron, porque este tipo de artículos no contienen información relevante para responder las preguntas de investigación propuestas. Además, los libros generalmente se correlacionan con capítulos de libros, conferencias o artículos de revistas.

La selección de los estudios primarios se realizó por los revisores que examinaron juntos, todos los estudios obtenidos. Los resultados de este proceso se dieron a través de dos fases, las que se describen a continuación.

### **Fase 1: Selección basada en títulos**

En esta fase, primero se leyó y evaluó el título de cada artículo contra los criterios de exclusión e inclusión para verificar si el artículo estaba relacionado o no con el estudio. Si el artículo estaba relacionado, se incluyó directamente en la siguiente fase. En ciertos casos, era difícil determinar a partir del título, si el artículo era relevante para el estudio o no, o no hubo acuerdo entre los revisores con respecto al artículo seleccionado; para estas ocasiones, el artículo se incluyó en la siguiente fase. Se incluyeron un total de 236 artículos para la siguiente fase.

### **Fase 2: Selección basada en resúmenes y eliminación de duplicados**

Se leyeron los resúmenes y las palabras clave de los artículos, que se incluyeron en la fase anterior para garantizar que estos artículos estuvieran relacionados con el estudio. Fueron descartados 173 artículos basados en sus resúmenes. Se identificó un artículo duplicado para su eliminación.

La clasificación en este estudio de mapeo sistemático permitió categorizar los estudios primarios en cinco temáticas de investigación, que se presentan de la siguiente manera:

- a. Plantean un resultado de aplicación de GC (PRAGC): este tipo de investigación muestra todo lo que vienen realizando las organizaciones en los distintos tipos de economías, examina los resultados utilizando estudios de casos prácticos o estudios de campo.
- b. Sugieren un mecanismo de implementación específico (SMIE): estas investigaciones muestran los enfoques, puntos de vista y mecanismos que han sido analizados a la hora de desarrollar el estudio.
- c. Sugieren un modelo genérico (SMG): la investigación muestra los modelos usados y propuestos para que sirvan de referencia en organizaciones donde necesitan aplicarlos.
- d. Evalúan áreas afectadas (EAA): los artículos muestran determinadas áreas o actividades de las organizaciones que se ven afectadas o son comparadas con la aplicación de GC.
- e. Muestran relación con responsabilidad social (MRRS): estos estudios muestran el nivel positivo al que llegan las organizaciones al aplicar GC, en cuanto a responsabilidad social, sea a través de buenas prácticas o la aplicación de modelos.

---

## **3. Resultados del estudio de mapeo**

Los estudios de mapeo proporcionan una visión general de un tema y pueden identificar posibles brechas de lo investigado sobre el mismo, a continuación de forma clasificada se presentan los resultados del presente trabajo.

### **3.1. Bases de datos, país y año en que han sido publicados los artículos con la metodología empleada**

En relación con P1, se evidenció que la base de datos que más artículos arrojó fue EMERALD INSIGHT con veintiún artículos, el país con mayor número de divulgaciones fue Reino Unido con treinta y seis artículos, seguido de Estados Unidos con ocho artículos; el año 2014 fue el año con mayor número de publicaciones, con un total de dieciséis artículos, le sigue el año 2017 con un número de quince artículos, ver tabla 1, 2 y 3.

La metodología utilizada en las investigaciones fue en su mayoría de revisión de la literatura con un 32% correspondiente a 20 artículos; además, se encontraron once artículos en los cuales se aplicó metodología cuantitativa, correspondiente al 17%, ver tabla 4.

**Tabla 1**  
Bases de datos consultados con el número de artículos

Bases de datos	No. de artículos	Sitio web
EBSCOHOST	17	<a href="https://www.ebsco.com/">https://www.ebsco.com/</a>
EMERALD INSIGHT	21	<a href="https://www.emerald.com/insight/">https://www.emerald.com/insight/</a>
ERIC	7	<a href="https://eric.ed.gov/">https://eric.ed.gov/</a>
INDERSCIENCE	8	<a href="https://www.inderscience.com/">https://www.inderscience.com/</a>
WILEY ONLINELIBRARY	7	<a href="https://onlinelibrary.wiley.com/">https://onlinelibrary.wiley.com/</a>
WORLD SCIENTIFIC	3	<a href="https://www.worldscientific.com/">https://www.worldscientific.com/</a>
Total	63	

Fuente: Elaboración propia

-----

**Tabla 2**  
Países de publicación

País de publicación	No. de artículos	Porcentaje
Alemania	1	2%
Australia	1	2%
Brasil	1	2%
Croacia	1	2%
España	1	2%
India	2	3%
Indonesia	2	3%
Irán	1	2%
Nueva Zelanda	1	2%
Países Bajos	2	3%

Reino Unido	36	57%
Rumanía	1	2%
Singapur	3	5%
Sudáfrica	1	2%
Turquía	1	2%
USA	8	13%
Total	63	100%

Fuente: Elaboración propia

-----

**Tabla 3**  
Años y números de artículos publicados

<b>Año de publicación</b>	<b>No. de artículos</b>	<b>Porcentaje</b>
2014	16	25%
2015	5	8%
2016	8	13%
2017	15	24%
2018	13	21%
2019	6	10%
Total	63	100%

Fuente: Elaboración propia

-----

**Tabla 4**  
Metodologías usadas y número de artículos

<b>Tipo de metodologías usadas</b>	<b>No. de artículos</b>	<b>Porcentaje</b>
Análisis de contenido	3	5%
Estudio de caso	3	5%
Método cualitativo	5	8%
Método cuantitativo	11	17%
Método empírico	4	6%
Metodología comparativa	1	2%

Metodología crítica	1	2%
Modelo econométrico	9	14%
Observación científica	1	2%
Recolección de datos	4	6%
Revisión de la literatura	20	32%
Revisión metaanalítica	1	2%
Total	63	100%

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Temática investigada relacionada a GC

Para contestar P2, los autores procedieron a dividir los artículos desde cinco temáticas previamente indicadas en la fase 2 declarada en la subsección 2.3. La tabla 5 contiene las temáticas tratados con sus respectivos autores, y luego se plantean los resultados.

**Tabla 5**  
Temáticas de investigación de los artículos con sus autores

Temática	Autores
PRAGC	(Mishra & Kapil, 2017), (Tejedo-Romero, Araujo, & Emmendoerfer, 2017), (Mishra & Kapil, 2016), (Vintilă, 2015), (Rughoobur, 2018), (Sidani & Reese, 2018), (Christopher, 2014), (Stafford & Stapleton, 2017)
SMIE	(Obembe & Soetan, 2015), (Grosman, Okhmatovskiy, & Wright, 2016), (Hallerberg & Markgraf, 2018), (Ranson, 2014), (Dhameja & Agarwal, 2017), (Thoenig & Paradeise, 2014), (Henze, 2014), (Michael & Goo, 2015), (Yin & Sheng, 2019), (Elghuweel, Ntim, Opong, & Avison, 2017), (Sipos, 2017), (Burlea, Tudor, Dragulin, & Ileana, 2014), (Karaca, Şenol, & Korkmaz, 2018), (Molnar, 2017), (Steger, 2014), (Rooker, 2015)
SMG	(Matsiliza, 2017), (Avcin & Balcioglu, 2017), (Bedi & Desai, 2014), (Sayari & Marcum, 2018), (Shen & Gentry, 2014)
EAA	(Al-Janadi, 2016), (Beisland, Mersland, & Strøm, 2015), (Vintilă & Moscu, 2014), (Chen & Yang, 2017), (Akdogan & Boyacioglu, 2014), (Hermassi, Adjaoud, & Aloui, 2017), (Keay & Loughrey, 2015), (Hay, Stewart, & Botica Redmayne, 2017), (Ekanayake & Perera, 2014), (Bandodkar, 2017), (Cortés, Durán, Gaitán, & Vasco, 2017), (Agyekum, Otchere, & Bedi, 2014), (Waweru, Mangena, & Riro, 2019), (Kowalewski, 2016), (Appiah et al., 2017), (Villiers, 2014), (Chow, Muhammad, Bany-Ariffin, & Cheng, 2018), (Elson, O'Callaghan, & Walker, 2015), (Schachter, 2014), (Hassan, Naser, & Hijazi, 2016), (Abdullah & Said, 2018), (Davis, 2017)
MRRS	(Kabir & Thai, 2017), (Ferrero-Ferrero et al., 2014), (Garas & ElMassah, 2018), (Zaid, Wang, & Abuhijleh, 2019), (Mahrani & Soewarno, 2018), (Matuszak, Rózańska, & Macuda, 2019), (Orazalin, 2019), (Majumder,

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.1. PRAGC (Plantean un resultado de aplicación de GC)**

Actualmente, hablar de GC resulta complejo, pero lo cierto es que se busca la armonía al interior de la empresa entre accionistas, personal e inclusive la transparencia en la actuación de la directiva; lo cual, da integridad y satisfacción en los negocios y los mercados, llevando a la vitalidad y estabilidad de las economías. GC debe introducirse en las políticas empresariales, en los valores y principios corporativos.

Indican Mishra & Kapil (2016,) que el GC puede no generalizarse a diferentes países en diferentes etapas de desarrollo, o con diferentes entornos y culturas empresariales, por lo que la aceptación de un código global de GC es limitada, debido a las adaptaciones en el entorno empresarial, a la confianza de los inversionista, a los éxitos y fracasos corporativos.

En los resultados de su estudio Tejedo-Romero et al. (2017), mencionan que contribuyen a la teoría del actor interesado analizando un mercado no anglosajón (caracterizado por un fuerte poder ejecutivo y baja protección de los accionistas minoritarios y otras partes interesadas), afirmando que ciertas características del GC condicionan la divulgación de capital intelectual.

Se evidencia que el personal de las empresas estatales de Mauricio, país soberano insular al sur de India, conoce el término buen gobierno y sus beneficios a largo plazo. Se ha observado con preocupación que el principal problema en la gestión de las empresas estatales radica en la constitución de la junta directiva. La independencia de la junta directiva siempre ha sido cuestionada. El papel de la alta dirección debe ser más proactivo y deben imponer la práctica del buen gobierno de todos y cada uno, indica Rughoobur (2018).

En el sector de las universidades públicas australianas el marco de gobernanza actual apoya una cultura de pseudogestión. Los hallazgos ayudan a explicar el tipo consecuente de procesos de control de gobernanza a desarrollar e implementar dentro del sector, señala Christopher(2014).

### **3.2.2. SMIE (Sugieren un mecanismo de implementación específico)**

Los mecanismos de GC llevan a que exista un buen funcionamiento en todas las áreas que conforman las organizaciones empresariales, a través de diversas medidas se llega a formas de control con la finalidad de reducir costos, crear valor y continuidad en las empresas.

Para Obembe & Soetan (2015), el objetivo principal del estudio que realizaron fue examinar el efecto de interacción de la competencia y el GC en el crecimiento de la productividad de las empresas en Nigeria, analizando el efecto de cuatro mecanismos de GC, concentración de propiedad, intereses de los directores, propiedad extranjera y tamaño de la junta, además de la variable de presión financiera (deuda bancaria, dificultades financieras y su interacción con la deuda bancaria) sobre el crecimiento de la productividad.

Dentro de algunos mecanismos propuestos en el sector bancario se evidencian las siguientes implicaciones políticas propuestas por Hallerberg & Markgraf (2018):

- Las operaciones de los bancos del sector público deben estar estrictamente reguladas a las implicaciones moderadas de la interferencia política en la gobernanza bancaria.
- Los reguladores deben preocuparse por cómo la influencia del sector público afecta si un banco maximiza las ganancias y, por lo tanto, la probabilidad de que un banco deba resolverse.
- La administración bancaria de los bancos del sector público debe tener suficiente autonomía de la junta de supervisión para limitar la interferencia política.
- La privatización bancaria debe sustentarse con una reforma real de los órganos rectores de los bancos, restringiendo la influencia del sector público.

Indican Michael & Goo (2015) que en su estudio buscaban establecer la medida en que la política gubernamental debería reducir el control familiar sobre las empresas que cotizan en bolsa, por lo cual muestran los mecanismos para lograr un buen GC. Primero, las estimaciones cuantitativas relacionadas con el GC proporcionan una manera rápida y fácil de entender un problema complejo en mercados complejos. En segundo lugar, permiten las comparaciones internacionales a lo largo del tiempo, lo que permite a los académicos y a los encargados de formular políticas monitorear el progreso y probar las hipótesis regulatorias. En tercer lugar, y lo más importante, las estimaciones cuantitativas relacionadas con la calidad y cantidad de las políticas de GC dentro de las empresas permiten encontrar correlaciones con el desempeño económico, como la rentabilidad corporativa y la inversión de los accionistas.

### **3.2.3. SMG (Sugieren un modelo genérico)**

Se muestran modelos usados y propuestos para que sirvan de referencia en organizaciones donde necesitan aplicarlos. Modelos de GC en muchos casos permiten cumplir con dos agentes, el uno orientado a la utilidad empresarial, buscando la riqueza y satisfacción de los accionistas, protegiendo sus derechos e intereses; y el otro, el que tiene que ver con los afectados o que pueden ser afectados, con las actividades que realizan las organizaciones, conocidos como stakeholders.

En su estudio Matsiliza (2017) encuentra que al aplicar GC con el modelo de King III, las empresas estatales sudafricanas, junto con las medidas regulatorias sobre el GC, están buscando estrategias para traducir el concepto de GC en soluciones prácticas que involucren a las partes interesadas y al apoyo del gobierno; las instituciones deben transformarse de una manera que las cambie de un interés mayoritario en sus grandes inversiones a una función más indirecta de control y gobernanza. Los hallazgos de esta revisión revelaron que el Estado ha alcanzado notables señales de éxito en el campo de la gobernanza con legislación y políticas de apoyo sobre GC.

Tomar como modelos las empresas de mercados emergentes que adoptan estándares de GC similares a los de los EE. UU., tiene impacto en los estándares de gobernabilidad, en la toma de riesgos corporativos medida por la volatilidad del rendimiento de las acciones, bajo diferentes regímenes políticos y socioeconómicos. Las normas de gobernabilidad mejoradas están asociadas con reducciones de riesgo entre las empresas domiciliadas en los Estados Unidos, y las empresas de mercados emergentes (Sayari & Marcum, 2018).

Se encuentra también que en su artículo Shen & Gentry (2014,) proponen un modelo cíclico, destacando que las decisiones estratégicas también pueden afectar el GC a través de la estructuración de la propiedad de la empresa, al igual que los impactos de las decisiones estratégicas sobre la estructura de propiedad de la empresa y el GC en los contextos de las empresas que cotizan en bolsa, las empresas privadas y la privatización de las empresas estatales.

### **3.2.4. EAA (Evalúan áreas afectadas)**

Los artículos muestran determinadas áreas o actividades de las organizaciones que se ven afectadas o comparadas con GC. Al ser el GC una tendencia global que apoya y ayuda a las organizaciones empresariales a conseguir financiaciones, a buscar valoración en los mercados, a disminuir el riesgo empresarial y en general a buscar la permanencia en el tiempo, en estas investigaciones analizadas se encuentra lo que han realizado ciertas áreas o departamentos para conseguir los objetivos al implementar el GC.

En su artículo Bandodkar (2017) presenta una colección de tres ensayos sobre la premisa central de la creación de valor de la empresa a través de GC de las empresas relacionadas con tecnología de la información y la adquisición de conocimiento de tecnología de la información para la innovación organizacional.

En el departamento de Auditoría, la presencia de auditores internos que informan a la junta se asocia positivamente con varios otros indicadores de control; sin embargo, aparte de la asociación positiva entre el uso de un auditor externo Big Four (término usado para identificar a las cuatro firmas de auditorías más importantes) y la presencia de auditores internos, se encuentra que la métrica de calidad de auditoría externa del uso de un auditor Big Four es generalmente independiente de otros mecanismos de gobierno (excepto la dualidad CEO / Presidente). En general, el análisis empírico ilustra que los mecanismos de control a menudo no están relacionados, no existe una relación directa entre la calidad de la auditoría y la gobernanza (Beisland et al., 2015).

En cuanto a la parte Financiera, se considera la relación del GC en relación con la Gestión de Ganancias, lo que aumenta la comprensión para lo cual se utilizó el enfoque de flujo de efectivo y el modelo de Jones modificado al estimar el devengo discrecional total (medida de la administración de las ganancias), se confirman los argumentos teóricos y empíricos que sugieren que las empresas que tienen más directores independientes tienen una menor tendencia a participar en la Gestión de Ganancias (Agyekum et al., 2014).

Para el área de Recursos Humanos indica Villiers (2014), que la participación de los trabajadores en el GC nunca ha sido muy fuerte; incluso en aquellas jurisdicciones tradicionalmente relacionadas con el modelo social europeo, los trabajadores y los sindicatos no han tenido plena paridad con los gerentes o inversores. La expansión del neoliberalismo en las economías políticas angloamericanas y europeas ha servido para alejar a los sindicatos del centro de la toma de



decisiones, y los trabajadores son tratados cada vez más como productos desechables, obligados a condiciones de trabajo más precarias.

Schachter (2014), en su artículo ofrece una crítica de la gestión empresarial del sector público al analizar cómo el debate sobre el acceso de los apoderados es un problema de gobierno corporativo, se relaciona con cuestiones de responsabilidad y control que interesan a cualquier organización con múltiples principios dispersos. Se utiliza un tema del sector privado -el debate sobre si los accionistas deberían tener el derecho de colocar a sus directores nominados en una compañía- como una forma de criticar un cambio en el significado de responsabilidad del sector público inherente a la Nueva Gestión Pública, con esto se busca llamar a menos política y más espíritu empresarial en la gestión del sector público.

### **3.2.5. MRRS (Muestran relación con responsabilidad social)**

Los estudios muestran el nivel positivo al que llegan las organizaciones al aplicar GC, en cuanto a responsabilidad social, sea a través de buenas prácticas o de modelos. A pesar de la crisis financiera a la que se deben enfrentar las empresas, es necesario cumplir con la responsabilidad social, tales como: mantener una adecuada relación con los grupos de interés, atender las inquietudes de la sociedad, conservar el medio ambiente, etc.

Analizando una muestra relativamente grande de empresas que cotizan en bolsa, Kabir & Thai (2017) indican que las empresas con más actividades de responsabilidad social empresarial experimentan un mayor rendimiento financiero. Además de considerarla como una actividad integral, se muestra que el impacto de la responsabilidad social ambiental y netamente social en el desempeño financiero es mayormente positivo; las actividades de responsabilidad social ambiental parecen influir en el desempeño de la empresa más fuertemente que la social.

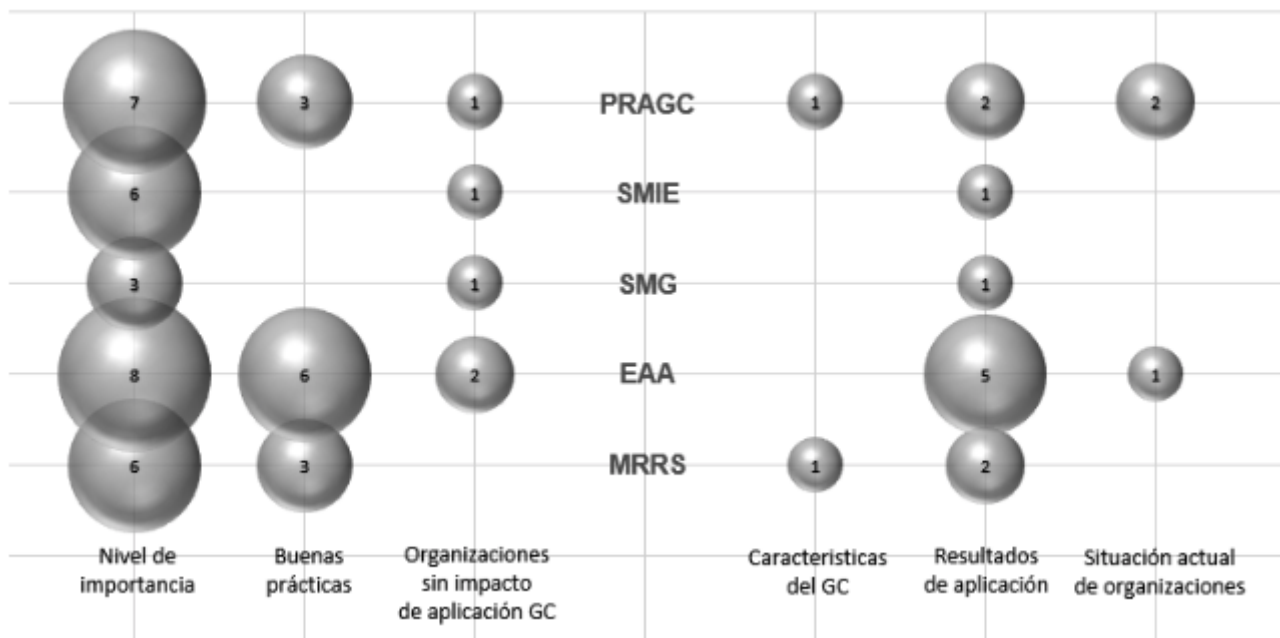
Una mayor propiedad gerencial y una mayor concentración de propiedad tienen impacto positivo en las divulgaciones de responsabilidad social empresarial, también muestran que los mecanismos internos de GC, como la independencia de los miembros de la junta, la separación de poderes, entre los puestos de CEO y presidente, y la existencia de un comité de auditoría independiente, también tienen una influencia positiva en las revelaciones de responsabilidad social (Garas & ElMassah, 2018).

Matuszak et al. (2019), en su estudio miden la responsabilidad social empresarial, específicamente enfocado en la industria bancaria; los bancos comerciales habían mostrado una tendencia al alza en todas las áreas entre los años 2008 y 2015, pero se evidencia que la responsabilidad social y las actividades relacionadas con el medio ambiente requieren mejoras, al igual que la expansión de la profundidad y el alcance de los informes de GC.

### **3.2.6. Categorización de los artículos revisados**

Se generó un gráfico de burbujas con las cinco temáticas de investigación en los que se han enfocado los artículos revisados, los mismos que han sido divididos en base al tipo de investigación que han aplicado, siendo revisiones cualitativas y cuantitativas, ver Figura 1. Esta categorización proporciona una visión general potente y rápida de las temáticas de GC.

**Figura 1**  
Gráfico de burbujas con las  
cinco temáticas de investigación



Los artículos que realizan revisión cualitativa, se categorizaron en: nivel de importancia, buenas prácticas y organizaciones sin impacto de aplicación de GC, ver Tabla 6.

**Tabla 6**  
Artículos con revisiones cualitativas, temática de investigación y categorías de evaluación

Revisiones cualitativas			
Temática	Categorías de evaluación		
	Nivel de importancia	Buenas prácticas	Organizaciones sin impacto de aplicación de GC
<b>PRAGC</b>	(Obembe & Soetan, 2015), (Hallerberg & Markgraf, 2018), (Thoenig & Paradeise, 2014), (Sipos, 2017), (Karaca et al., 2018), (Rooker, 2015), (Henze, 2014)	(Ranson, 2014), (Dhameja & Agarwal, 2017), (Elghuweel et al., 2017)	(Burlea et al., 2014)
<b>SMIE</b>	(Mishra & Kapil, 2016), (Vintilă, 2015), (Rughoobur, 2018), (Sidani & Reese, 2018), (Mishra & Kapil, 2016), (Christopher, 2014)		(Stafford & Stapleton, 2017)
<b>SMG</b>	(Matsiliza, 2017), (Bedi & Desai, 2014), (Sayari & Marcum, 2018)		(Shen & Gentry, 2014)
<b>EAA</b>	(Chen & Yang, 2017), (Akdogan & Boyacioglu, 2014), (Ekanayake & Perera, 2014), (Bandodkar, 2017), (Villiers, 2014), (Elson et al., 2015), (Abdullah & Said, 2018), (Davis, 2017)	(Al-Janadi, 2016), (Hay et al., 2017), (Cortés et al., 2017), (Agyekum et al., 2014), (Appiah et al., 2017), (Keay & Loughrey, 2015)	(Vintilă & Moscu, 2014), (Schachter, 2014)
<b>MRRS</b>	(Garas & ElMassah, 2018), (Matuszak et al., 2019), (Majumder et al., 2017), (Ullah et al., 2019), (Rashid, 2018), (Altuner et al., 2015)	(Ferrero-Ferrero et al., 2014), (Mahrani & Soewarno, 2018), (Ashfaq & Rui, 2019)	

Fuente: Elaboración propia

Los artículos de revisión cuantitativa, se muestran en las categorías: características del GC, resultados de aplicación, situación actual de las organizaciones, ver Tabla 7.

**Tabla 7**  
Artículos con revisiones cuantitativas, temática de investigación y categorías de revisión

<b>Revisiones cuantitativas</b>			
<b>Temática</b>	<b>Categorías de revisión</b>		
	<b>Características del GC</b>	<b>Resultados de aplicación</b>	<b>Situación actual de las organizaciones</b>
<b>PRAGC</b>	(Michael & Goo, 2015)	(Grosman et al., 2016), (Steger, 2014)	(Yin & Sheng, 2019), (Molnar, 2017)
<b>SMIE</b>		(Tejedo-Romero et al., 2017)	
<b>SMG</b>		(Avcin & Balcioğlu, 2017)	
<b>EAA</b>		(Beisland et al., 2015), (Hermassi et al., 2017), (Waweru et al., 2019), (Chow et al., 2018), (Hassan et al., 2016)	(Kowalewski, 2016)
<b>MRRS</b>	(Orazalin, 2019)	(Kabir & Thai, 2017), (Zaid et al., 2019)	

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.7. Sectores empresariales a los que han sido dirigidas las investigaciones

Para contestar P3, en la Tabla 8, se muestran los resultados de la clasificación realizada por los investigadores, en la que se visualiza que en su mayoría los artículos han sido enfocados tanto al sector público como al privado en un 68%, mientras que solo se encontraron cinco artículos dirigidos exclusivamente al sector público.

**Tabla 8**  
Sectores empresariales a los que se dirigieron las investigaciones

<b>Tipo de organización</b>	<b>No. de artículos</b>	<b>Porcentaje</b>
Privada	15	24%
Pública	5	8%
Pública y privada	43	68%
Total	63	100%

Fuente: Elaboración propia

Se debe enfatizar que el GC no es solo para las organizaciones privadas, las instituciones públicas para conseguir financiamientos y ayudas económicas deben cumplir con ciertos mecanismos dados en el GC, por ejemplo el emitir informes confiables con el fin de evitar el mal uso de los fondos.

Ranson (2014), indica que un modelo democrático de partes interesadas sigue siendo crucial para la práctica efectiva de las escuelas de gobierno. Al deliberar y conciliar las diferencias sociales y culturales, la gobernanza constituye las prácticas para mediar en mundos particulares y

cosmopolitas y, por lo tanto, las condiciones para involucrar a los jóvenes en su aprendizaje, así como en la preparación para la ciudadanía en la sociedad civil.

Se examinó el papel de la Contabilidad como un mecanismo de GC en un banco del sector público en un país en desarrollo y se encontró un sistema de gobernanza dentro del cual la Contabilidad desempeñaba un papel menor del que se esperaba debido a diversas influencias institucionales y sociopolíticas (Ekanayake & Perera, 2014).

Keay & Loughrey (2015), indican que a raíz de la crisis financiera, se ha debatido mucho acerca de si los directorios (particularmente de los bancos) son suficientemente responsables, se ha argumentado que no solo la responsabilidad es importante en el GC, sino que es importante identificar exactamente lo que significa el término. Con este fin, aprovechando las discusiones sobre la rendición de cuentas como un proceso en otras disciplinas, se ha tratado de proporcionar un marco dentro del cual evaluar si la rendición de cuentas está presente en el contexto de GC.

---

## **4. Discusión**

Los resultados de este mapeo sistemático enfatizan que la mayoría de los estudios son cualitativos, enfocados en dar a conocer el nivel de importancia del GC, la evaluación de las buenas prácticas y en algunos casos demuestran que no ha habido ningún impacto al aplicar GC. Los resultados de los estudios cuantitativos se enfocaron en demostrar las características del GC, los resultados de su aplicación y la situación actual de algunas organizaciones empresariales.

### **PRAGC: Plantean un resultado de aplicación de GC**

La aplicación de GC demuestra, en los artículos, el impacto positivo que llega a tener al hacerlo de forma correcta. La importancia del GC se da mediante la implementación de estructuras de gestión claras para garantizar el trato justo de todos los accionistas, incluida la minoría. Es necesario que el GC presente principios y recomendaciones con respecto a los derechos de otras partes involucradas: partes interesadas. Es necesario que cualquier empresa que quiera respetar los principios de GC supervise a través del Consejo de Administración o Supervisión, y que la dirección ejecutiva, sea rigurosa y transparente (Vintilă, 2015).

Los resultados sugieren que la buena calidad de gobernanza puede actuar como un control y un equilibrio para garantizar que las empresas usen menos apalancamiento cuando enfrentan volatilidad en el entorno macroeconómico. Estos hallazgos podrían ayudar a reforzar la importancia de la buena gobernanza entre los responsables políticos de un país y los gerentes de las empresas (Chow et al., 2018). Sin embargo, se descubrió que la calidad de la divulgación de la gobernanza estaba relacionada positivamente con el apalancamiento. De hecho, cuando una empresa se rige mejor, los costos de selección adversos son más bajos y los gerentes podrían emitir capital externo sin transmitir una señal negativa a los mercados (Hermassi et al., 2017).

### **SMIE: Sugieren un mecanismo de implementación específico**

En cuanto a los mecanismos de implementación, numerosos estudios han explorado cómo mejorar el GC de manera efectiva. Aunque la mejora de los mecanismos de gobernanza a nivel de empresa es imprescindible para mitigar los problemas de agencia dentro de la empresa, la mejora del mecanismo de gobernanza a nivel nacional primero puede ser más eficaz y eficiente para lograr el objetivo de mejorar el GC. Intuitivamente, los entornos grandes, como las naciones, las leyes estatales y las instituciones, tienen más probabilidades de afectar a las contrapartes más pequeñas, como las empresas y sus mecanismos de gobierno, que lo contrario (Chen & Yang, 2017).

Señalan Bedi & Desai (2014), que restringir el análisis de los mecanismos de GC en gran medida al nivel de la empresa sería limitado, y proporciona solo una imagen parcial de cómo varios mecanismos de GC interactúan y afectan los resultados de la empresa en los mercados emergentes. Esta investigación lleva a creer que los mecanismos a nivel nacional, junto con otros mecanismos de actores culturales, sociales e individuales, juegan un papel crítico en la determinación de los resultados de GC.

### **SMG: Sugieren un modelo genérico**

Algunos artículos proponían nuevos modelos de GC y otros hacían uso de los ya conocidos, buscando que las organizaciones hagan uso de un modo eficiente de sus recursos, que las juntas directivas sean un medio de comunicación entre el directorio y los accionistas. El modelo de King cuyo origen fue en Sudáfrica ha servido a los países orientales, las empresas estatales sudafricanas han aplicado los principios de GC de King III, al tiempo que lidian con cambios

estructurales que impactan en su práctica con respecto a su desempeño organizacional en materia de riesgos y GC (Matsiliza, 2017).

La aplicación de modelos de GC han llevado a la práctica del buen GC, que exige un sentido de creencia y compromiso de las personas que dirigen la empresa, es decir, los miembros de la junta y la alta dirección. El GC se realiza mejor en un entorno abierto y transparente. Los inversores actuales y potenciales buscan cada vez mejor información, mayor divulgación y sistemas más transparentes (Abdullah & Said, 2018).

### **EAA: Evalúan áreas afectadas**

Al-Janadi (2016), muestra que el gobierno empresarial está muy involucrado en el control de las empresas e influye en las decisiones de la gerencia al determinar las políticas de la compañía. Por lo tanto, necesita reducir su dominio en el mercado y mejorar las mejores prácticas de GC para alentar y atraer inversores extranjeros y nacionales para que inviertan en la región.

Se encuentra en los artículos, que cumplir a cabalidad con el GC permite obtener ventajas empresariales, cuando va enfocado a determinadas áreas, es así que Akdogan & Boyacioglu, (2014) concluyen que existe una relación significativa y positiva entre el nivel de aplicación de los principios de GC de las empresas y su rentabilidad sobre los activos y el rendimiento del capital. Se observa que la aplicación de los principios de GC por parte de las grandes empresas tiene un impacto positivo en el rendimiento de los activos y el rendimiento del capital. Esta situación puede estar vinculada a que las grandes empresas tengan mejores oportunidades para acceder a recursos crediticios más apropiados y el aumento de su credibilidad mediante la aplicación de principios de GC.

### **MRRS: Muestran relación con responsabilidad social**

El GC busca tener claridad en la actuación de las actividades empresariales, al responder a accionistas, financistas y demás grupos de interés; esto conlleva a que también se definan reglas para lograr una convivencia adecuada dentro de la sociedad, a través de la responsabilidad social, lo cual vienen consiguiendo las organizaciones empresariales al relacionarse con los actores externos, stakeholders.

Los resultados de las pruebas y análisis muestran que el mecanismo de GC y la responsabilidad social empresarial tienen un efecto positivo en el desempeño financiero, y en la gestión de ganancias han demostrado ser significativos (Mahrani & Soewarno, 2018).

Kabir & Thai (2017), confirman que las actividades de responsabilidad social afectan positivamente el desempeño financiero de las empresas. Además, que las características de GC tales como el tamaño y la independencia de la junta, fortalecen la relación positiva en organizaciones privadas, pero no existe tal impacto de la propiedad estatal.

---

## **5. Amenaza a la validez**

Uno de los riesgos implicados en los mapeos sistemáticos está relacionado con el sesgo, para minimizarlo, se utilizaron seis bases de datos diferentes para el proceso de búsqueda.

Vale la pena señalar que se decidió excluir la literatura gris del estudio. Otro riesgo que podría haber afectado este proceso es el sesgo de selección; para mitigar dicho riesgo, se definieron detalladamente los criterios de inclusión y exclusión. Finalmente, ante el riesgo de una posible inexactitud en la extracción de datos y la clasificación errónea se mitigó a medida que los investigadores llevaron a cabo de forma independiente los procesos de clasificación y extracción de datos, y se tomó una decisión consensuada.

---

## **6. Conclusiones y trabajos futuros**

En el presente mapeo sistemático, cuyo objetivo era revisar temáticas referentes al GC, se identificaron y revisaron 63 artículos primarios, de enero de 2014 a junio de 2019. En cuanto a respuestas a las preguntas de investigación del estudio se señala lo siguiente:

**P1:** Se muestran las bases de datos, país y año en que han sido publicados los artículos y la metodología empleada, lo que ha permitido tener una amplia visión sobre el tema.

**P2:** Se evidencia que los artículos muestran lo que vienen realizando las organizaciones en los distintos tipos de economías y examina los resultados utilizando estudios de casos prácticos o estudios de campo. Se ha definido mecanismo de implementación específico, en los cuales se muestran los enfoques, puntos de vista y pasos que han sido analizados a la hora de implementar el GC.

Se han identificado los modelos usados y propuestos para que sirvan de referencia en organizaciones donde necesitan aplicar o mejorar las prácticas de GC, modelos como King III, IV o nuevos modelos propuestos. Los artículos revisados muestran determinadas áreas o actividades de las organizaciones empresariales que se ven afectadas o comparadas con GC, entre ellas están: Finanzas, Auditoría, Contabilidad y Recursos Humanos; y para terminar de dar respuesta a P2, se concluye que estudios muestran el nivel positivo al que llegan las organizaciones al aplicar GC, en cuanto a responsabilidad social, sea a través de buenas prácticas o de modelos.

**P3:** Fueron muchos los artículos en los que no se aclaraba si el estudio estaba dirigido al sector público o al privado, pero en los que se lo señalaba, se encontró que tan solo cinco artículos fueron dirigidos al sector público, dejando en claro que la aplicación de GC no resulta representativa en este sector, a pesar de su importancia.

Un punto de discusión importante en esta revisión fue el nivel de calidad y cantidad de los artículos seleccionados, una reflexión importante fue que tener una buena muestra era más importante que tener un mayor número de estudios. Por otro lado, sería interesante investigar en el futuro si las prácticas de GC implementadas en las organizaciones empresariales han tenido que ser ajustadas o cambiadas luego de su puesta en operación.

---

## Referencias bibliográficas

- Abdullah, W. N., & Said, R. (2018). The Influence of Corporate Governance and Human Governance towards Corporate Financial Crime: A Conceptual Paper. En D. Crowther & S. Seifi (Eds.), *Developments in Corporate Governance and Responsibility* (Vol. 13, pp. 193–215). <https://doi.org/10.1108/S2043-052320180000013014>
- Agyekum, A. A. B., Otchere, F. A., & Bedi, I. (2014). Earnings management and corporate governance: The Ghanaian experience. *International Journal of Management Practice*, 7(4), 309. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2014.065229>
- Akdogan, Y. E., & Boyacioglu, M. A. (2014). The effect of corporate governance on firm performance: A case of Turkey. *International Journal of Critical Accounting*, 6(2), 187. <https://doi.org/10.1504/IJCA.2014.063365>
- Al-Janadi, D. Y. (2016). Does Government Ownership Affect Corporate Governance and Corporate Disclosure? Evidence from Saudi Arabia. 26. <https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2015-1287>
- Altuner, D., Çelik, S., & Güleç, T. C. (2015). The linkages among intellectual capital, corporate governance and corporate social responsibility. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(4), 491–507. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2014-0044>
- Appiah, K. O., Awunyo-Vitor, D., & Awuah-Nyarko, S. (2017). Corporate governance and financial performance of listed banks: Evidence form emerging market. 14.
- Ashfaq, K., & Rui, Z. (2019). Revisiting the relationship between corporate governance and corporate social and environmental disclosure practices in Pakistan. *Social Responsibility Journal*, 15(1), 90–119. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2017-0001>
- Avcin, M., & Balcioglu, H. (2017). Corporate Governance: A Model of Modern Corporate Governance Framework for the Better Governance of Companies. En D. Crowther & S. Seifi (Eds.), *Developments in Corporate Governance and Responsibility* (Vol. 12, pp. 207–234). <https://doi.org/10.1108/S2043-052320170000012009>
- Bandodkar, N. (2017). ESSAYS ON INFORMATION TECHNOLOGY AND VALUE CREATION: CORPORATE GOVERNANCE, SOFTWARE FIRM ACQUISITIONS, AND ENTREPRENEURIAL SIGNALING.
- Bedi, R., & Desai, D. (2014). Corporate Governance Bundles for Emerging Markets. En S. Boubaker & D. K. Nguyen, *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility* (pp. 3–25). [https://doi.org/10.1142/9789814520386\\_0001](https://doi.org/10.1142/9789814520386_0001)
- Beisland, L. A., Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2015). Audit Quality and Corporate Governance: Evidence from the Microfinance Industry: Audit Quality and Corporate Governance: Evidence from the Microfinance Industry. *International Journal of Auditing*, 19(3), 218–237. <https://doi.org/10.1111/ijau.12041>
- Burlea, A. S., Tudor, S. M., Dragulin, I. M., & Ileana, D. (2014). The Challenges of the European Social Fund for Corporate Governance in Romania. 9.
- CAF. (2017). La importancia de tener buenos gobiernos corporativos. Recuperado de <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2017/04/la-importancia-de-tener-buenos->

gobiernos-corporativos/?parent=6475

Chen, N., & Yang, T.-C. (2017). Democracy, rule of law, and corporate governance—A liquidity perspective. *Economics of Governance*, 18(1), 35–70. <https://doi.org/10.1007/s10101-016-0182-4>

Chow, Y. P., Muhammad, J., Bany-Arifin, A. N., & Cheng, F. F. (2018). Macroeconomic uncertainty, corporate governance and corporate capital structure. *International Journal of Managerial Finance*, 14(3), 301–321. <https://doi.org/10.1108/IJMF-08-2017-0156>

Christopher, J. (2014). Australian public universities: Are they practising a corporate approach to governance? *Studies in Higher Education*, 39(4), 560–573. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709499>

Cortés, L. M., Durán, I. A., Gaitán, S., & Vasco, M. (2017). Mergers and Acquisitions in Latin America: Industrial Productivity and Corporate Governance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 53(10), 2179–2198. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2016.1258358>

Davis, R. (2017). Relationship Between Corporate Governance and Information Security Governance Effectiveness in United States Corporations.

Dhameja, N. L., & Agarwal, V. (2017). Corporate Governance Structure: Issues & Challenges – Cases of Tata Sons & Infosys. 53(1), 15.

Ekanayake, A., & Perera, S. (2014). The role of accounting in corporate governance in a developing country: Institutional political economy perspective. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 10(2), 109. <https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2014.060207>

Elghuweel, M. I., Ntim, C. G., Opong, K. K., & Avison, L. (2017). Corporate governance, Islamic governance and earnings management in Oman: A new empirical insights from a behavioural theoretical framework. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 7(2), 190–224. <https://doi.org/10.1108/JAEE-09-2015-0064>

Elson, R. J., O’Callaghan, S., & Walker, J. P. (2015). Integrating Corporate Governance Concepts in the classroom with the Risk Assessment Project. 17, 15.

Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., Muñoz-Torres, M. J., Rivera-Lirio, J. M., León-Soriano, R., & Escrig-Olmedo, E. (2014). Is Corporate Governance Related to Corporate Social Responsibility? The Case of South Africa. En S. Boubaker & D. K. Nguyen, *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility* (pp. 437–473). [https://doi.org/10.1142/9789814520386\\_0016](https://doi.org/10.1142/9789814520386_0016)

Garas, S., & ElMassah, S. (2018). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: The case of GCC countries. *Critical Perspectives on International Business*, 14(1), 2–26. <https://doi.org/10.1108/cpoib-10-2016-0042>

Grosman, A., Okhmatovskiy, I., & Wright, M. (2016). State Control and Corporate Governance in Transition Economies: 25 Years on from 1989: State Control in Transition Economies. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 200–221. <https://doi.org/10.1111/corg.12145>

Hallerberg, M., & Markgraf, J. (2018). The Corporate Governance of Public Banks before and after the Global Financial Crisis. *Global Policy*, 9, 43–53. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12562>

Hassan, Y. M., Naser, K., & Hijazi, R. H. (2016). The influence of corporate governance on corporate performance: Evidence from Palestine. *Afro-Asian J. of Finance and Accounting*, 6(3), 269. <https://doi.org/10.1504/AJFA.2016.079296>

Hay, D., Stewart, J., & Botica Redmayne, N. (2017). The Role of Auditing in Corporate Governance in Australia and New Zealand: A Research Synthesis: Auditing and Governance in Australia and New Zealand. *Australian Accounting Review*, 27(4), 457–479. <https://doi.org/10.1111/auar.12190>

Henze, R. (2014). Corporate governance: Can universities learn from the private sector? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14(3), 86–90. <https://doi.org/10.1080/13603101003779915>

Hermassi, N., Adjaoud, F., & Aloui, C. (2017). THE IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE ON CAPITAL STRUCTURE: A NEW PERSPECTIVE. 12(1), 18.

Kabir, R., & Thai, H. M. (2017). Does corporate governance shape the relationship between corporate social responsibility and financial performance? *Pacific Accounting Review*, 29(2), 227–258. <https://doi.org/10.1108/PAR-10-2016-0091>

- Karaca, S. S., Şenol, Z., & Korkmaz, Ö. (2018). Mutual Interaction Between Corporate Governance And Enterprise Risk Management: A Case Study In Borsa Istanbul Stock Exchange. 15.
- Keay, A., & Loughrey, J. (2015). The framework for board accountability in corporate governance. *Legal Studies*, 35(2), 252–279. <https://doi.org/10.1111/lest.12058>
- Kitchenham, B. A., Budgen, D., & Pearl Brereton, O. (2011). Using mapping studies as the basis for further research – A participant-observer case study. *Information and Software Technology*, 53(6), 638–651. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.12.011>
- Kowalewski, O. (2016). Corporate governance and corporate performance: Financial crisis (2008). *Management Research Review*, 39(11), 1494–1515. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2014-0287>
- Mahrani, M., & Soewarno, N. (2018). The effect of good corporate governance mechanism and corporate social responsibility on financial performance with earnings management as mediating variable. *Asian Journal of Accounting Research*, 3(1), 41–60. <https://doi.org/10.1108/AJAR-06-2018-0008>
- Majumder, Md. T. H., Akter, A., & Li, X. (2017). Corporate governance and corporate social disclosures: A meta-analytical review. *International Journal of Accounting & Information Management*, 25(4), 434–458. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-01-2017-0005>
- Matsiliza, N. (2017). CORPORATE GOVERNANCE OF THE STATE-OWNED ENTERPRISES IN AN EMERGING COUNTRY: RISK MANAGEMENT AND RELATED ISSUES. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 7(3). <https://doi.org/10.22495/rgcv7i3p4>
- Matuszak, Ł., Róžańska, E., & Macuda, M. (2019). The impact of corporate governance characteristics on banks' corporate social responsibility disclosure: Evidence from Poland. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 9(1), 75–102. <https://doi.org/10.1108/JAEE-04-2017-0040>
- Michael, B., & Goo, S. H. (2015). Corporate governance and its reform in Hong Kong: A study in comparative corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(4), 444–475. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2013-0109>
- Mishra, R. K., & Kapil, S. (2016). Study on corporate governance mechanisms. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 12(2), 179. <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2016.074480>
- Mishra, R. K., & Kapil, S. (2017). Study on theories and mechanisms of corporate governance. 41.
- Molnar, M. (2017). Revitalizing China's Economy by Improved Corporate Governance and State-Owned Enterprise Reforms. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, 08(03), 1750015. <https://doi.org/10.1142/S1793993317500156>
- Obembe, O. B., & Soetan, R. O. (2015). Competition, corporate governance and corporate performance: Substitutes or complements? Empirical evidence from Nigeria. *African Journal of Economic and Management Studies*, 6(3), 251–271. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-02-2012-0007>
- Orazalin, N. (2019). Corporate governance and corporate social responsibility (CSR) disclosure in an emerging economy: Evidence from commercial banks of Kazakhstan. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(3), 490–507. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2018-0290>
- Petersen, K., Vakkalanka, S., & Kuzniarz, L. (2015). Guidelines for conducting systematic mapping studies in software engineering: An update. *Information and Software Technology*, 64, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.03.007>
- Ranson, S. (2014). Schools and civil society: Corporate or community governance. *Critical Studies in Education*, 53(1), 29–45. <https://doi.org/10.1080/17508487.2012.635670>
- Rashid, A. (2018). The influence of corporate governance practices on corporate social responsibility reporting. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0080>
- Rooker, T. M. (2015). Corporate governance or governance by corporates? Testing governmentality in the context of China's national oil and petrochemical business groups. *Asia Pacific Business Review*, 21(1), 60–76. <https://doi.org/10.1080/13602381.2014.939895>
- Rughoobur, S. (2018). An Assessment of Good Corporate Governance in State Owned Enterprises of Mauritius. *Studies in Business and Economics*, 13(1), 166–180. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0013>



- Sayari, N., & Marcum, B. (2018). Reducing risk in the emerging markets: Does enhancing corporate governance work? *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 124–139. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.01.002>
- Schachter, H. L. (2014). New Public Management and Principals' Roles in Organizational Governance: What Can a Corporate Issue Tell us About Public Sector Management? *Public Organization Review*, 14(4), 517–531. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0242-y>
- Shen, W., & Gentry, R. J. (2014). A cyclical view of the relationship between corporate governance and strategic management. *Journal of Management & Governance*, 18(4), 959–973. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9248-z>
- Sidani, Y., & Reese, S. (2018). A view of the learning organization from a corporate governance perspective: Interview with Bob Garratt. *The Learning Organization*, 25(6), 434–442. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2018-0122>
- Sipos, G. (2017). THE INFLUENCE OF CORPORATE GOVERNANCE ON INNOVATION DIMENSIONS – CASE STUDY OF EUROPEAN EMERGENT COUNTRIES. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*.
- Stafford, A., & Stapleton, P. (2017). Examining the Use of Corporate Governance Mechanisms in Public-Private Partnerships: Why Do They Not Deliver Public Accountability?: Examining CG Mechanisms in Operational PPPs. *Australian Journal of Public Administration*, 76(3), 378–391. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12237>
- Steger, T. (2014). What have we not researched? And why not? - some reflections on the "blind spots" of corporate governance and board research. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9(2), 121. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2014.063276>
- Tejedo-Romero, F., Araujo, J. F. F. E., & Emmendoerfer, M. L. (2017). Corporate governance mechanisms and intellectual capital. *Review of Business Management*, 19(65), 394–414. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i65.3024>
- Thoenig, J.-C., & Paradeise, C. (2014). Organizational Governance and the Production of Academic Quality: Lessons from Two Top U.S. Research Universities. *Minerva*, 52(4), 381–417. <https://doi.org/10.1007/s11024-014-9261-2>
- Ullah, M. S., Muttakin, M. B., & Khan, A. (2019). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures in insurance companies. *International Journal of Accounting & Information Management*, 27(2), 284–300. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2017-0120>
- Villiers, C. (2014). Post-crisis Corporate Governance and Labour Relations in the EU (and Beyond). *Journal of Law and Society*, 41(1), 73–94. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6478.2014.00657.x>
- Vintilă, G. (2015). A COMPARATIVE APPROACH TO CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS IN TERMS OF CORPORATE GOVERNANCE CODES OF EMERGING MARKETS. (7), 8.
- Vintilă, G., & Moscu, R.-G. (2014). COMPLIANCE WITH THE ROMANIAN CORPORATE GOVERNANCE CODE. EVIDENCES FROM THE COMPANIES LISTED ON BUCHAREST STOCK EXCHANGE. (6), 17.
- Waweru, N., Mangena, M., & Riro, G. (2019). Corporate governance and corporate internet reporting in sub-Saharan Africa: the case of Kenya and Tanzania. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2018-0365>
- Yin, M., & Sheng, L. (2019). Corporate governance, innovation input and corporate performance: Empirical research based on endogeneity and industry categories. *Nankai Business Review International*, 10(1), 120–137. <https://doi.org/10.1108/NBRI-10-2018-0057>
- Zaid, M. A. A., Wang, M., & Abuhijleh, S. T. F. (2019). The effect of corporate governance practices on corporate social responsibility disclosure: Evidence from Palestine. *Journal of Global Responsibility*, 10(2), 134–160. <https://doi.org/10.1108/JGR-10-2018-0053>

- 
1. Universidad Ecotec, Ingeniero en Sistemas, Magister en Negocios Internacionales, Doctorando en Administración de Empresas UCA (Argentina). [mespinoza@ecotec.edu.ec](mailto:mespinoza@ecotec.edu.ec)
  2. Gerente MADO S.A., Ingeniera Comercial, Contadora Pública Autorizada. [doris@ecuaportales.com](mailto:doris@ecuaportales.com)
  3. Universidad Internacional del Ecuador. Estudiante. [maespinozaga@uide.edu.ec](mailto:maespinozaga@uide.edu.ec)
-



This work is under a Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International License