

**ENFOQUE DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO CON BASE EN LA
POLÍTICA CONOZCA AL ACCIONISTA, PARA MINIMIZAR LA ACTUACIÓN
DE LA DELINCUENCIA ORGANIZADA EN LAS EMPRESAS
VENEZOLANAS**

**A GOOD CORPORATE GOVERNANCE APPROACH BASED ON THE KNOW
YOUR SHAREHOLDER POLICY, TO MINIMIZE THE INFLUENCE OF
ORGANIZED CRIME IN VENEZUELAN COMPANIES**



Autor: Wilfred Rodríguez
Universidad Nueva Esparta
Correo: rodriguezwilfred@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7263-4246

*Doctor en Contaduría, Lic. en Contaduría Pública, Profesor de Pregrado en la
Universidad Metropolitana y Universidad Santa María.*

*Aceptado: 30/11/2025
Publicado: 27/02/2026*

Como citar: Rodríguez. W. (2026). Enfoque de buen gobierno corporativo con base en la Política Conozca al accionista, para minimizar la actuación de la delincuencia organizada en las empresas venezolanas. *A good corporate governance approach based on the know your shareholder policy, to minimize the influence of organized crime in Venezuela companies. Revista Científica Caduceo Sapiencia- Spanish Accounting.*



RESUMEN

La perpetración de la delincuencia organizada bien sea por debilidades éticas, desconocimiento, o ausencia de mecanismos de control-, muestra la necesidad de abordar enfoques de Buen Gobierno Corporativo, y programas de compliance que faciliten la prevención, gestión, control y reacción a eventos de fraudes y corrupción. En este sentido, las empresas venezolanas enfrentan grandes desafíos para implementar enfoques sólidos de gobierno corporativo en áreas clave que pueden dar cabida a riesgos y a la delincuencia organizada. El objetivo general de la investigación es: Generar un enfoque teórico de Buen Gobierno Corporativo con base en la Política "Conozca al Accionista" para empresas venezolanas. El estudio se basó principalmente en la base epistemológica conformada por KPMG. (2022); Zúñiga (2016); Retolaza, & Ruiz De Aguirre (2012), entre otros artículos de investigación, libros y cuerpo legal analizado. El análisis se orientó desde una perspectiva epistemológica positivista, con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, el método de análisis fue el deductivo, que parte de premisas teóricas universales (como los principios de BGC y Compliance del GAFI/OCDE) para llegar a conclusiones particulares sobre la realidad empírica de las empresas venezolanas. El procesamiento de los datos se realizó a partir de la estadística descriptiva, con la aplicación de una encuesta a una muestra no probabilística intencional de 11 empresarios expertos o que tuvieran un alto grado de involucramiento en la gestión organizacional. Los resultados obtenidos permitieron generar una estructura de Buen Gobierno Corporativo, que se sugiere incorporar a los Grupos de Interés (*Stakeholders*), para la sostenibilidad y continuidad empresarial.

Palabras Clave: Gobernanza, Ética, Gobierno Corporativo, Enfoque, Compliance, Delincuencia Organizada.

ABSTRACT

The perpetration of organized crime whether due to ethical weaknesses, lack of awareness, or the absence of control mechanisms demonstrates the need to address approaches to Good Corporate Governance and compliance programs that facilitate the prevention, management, control, and response to fraud and corruption. In this regard, Venezuelan companies face significant challenges in implementing robust corporate governance approaches in key areas that can harbor risks and organized crime. The overall objective of this research is to generate a theoretical framework for Good Corporate Governance based on the "Know Your Shareholder" policy for Venezuelan companies. The study was primarily based on the epistemological foundation established by KPMG (2022), Zúñiga (2016), Retolaza & Ruiz De Aguirre (2012), and other research articles, books, and legal texts. The analysis was conducted from a positivist epistemological perspective, with a quantitative, descriptive approach. The analytical method was deductive, starting from universal theoretical premises



(such as the FATF/OECD principles of Good Corporate Governance and Compliance) to arrive at specific conclusions about the empirical reality of Venezuelan companies. Data processing was carried out using descriptive statistics, with the application of a survey to a purposive, non-probabilistic sample of 11 businesspeople who were experts or had a high degree of involvement in organizational management. The results obtained allowed for the development of a Good Corporate Governance framework, which is suggested for the incorporation of stakeholders to ensure business sustainability and continuity.

Keywords: Governance, Ethics, Corporate Governance, Approach, Compliance, Organized Crime.

Introducción

La dinámica de la sociedad global contemporánea, caracterizada por la disrupción digital, los avances tecnológicos y la acentuada globalización que acorta las fronteras, ha generado un nuevo panorama de riesgos, amenazas y vulnerabilidades para las organizaciones a nivel mundial. En este contexto, la delincuencia organizada (DO) ha demostrado ser un fenómeno complejo y transnacional que no reconoce soberanías, utilizando incluso las nuevas tecnologías para perfeccionar sus actividades, como el blanqueo de dinero y la ciberdelincuencia. Esta realidad exige un enfoque integral y colaborativo entre organizaciones internacionales, gobiernos, empresas y la sociedad civil para mitigar su impacto.

La Delincuencia Organizada (DO), un fenómeno de alcance global y pluriofensivo, se define, según la perspectiva de la Unión Europea y las Naciones Unidas, como el producto de un grupo estructurado que actúa en el tiempo para cometer delitos con un rédito material o económico. Esta criminalidad abarca grandes tráfico ilícitos como el de drogas, armas o seres humanos, teniendo como consecuencias directas la corrupción y el blanqueo de dinero. Por lo que, el impacto financiero de esta actividad es monumental, con estimaciones que sugieren un volumen global de hasta un billón de euros anuales. De hecho, la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (2011) estimó que el crimen organizado transnacional genera 870 mil millones de dólares al año.



Como consecuencia, las entidades (tanto en formación como constituidas) se convierten en "caldo de cultivo para actos criminales", donde los delincuentes enmascaran el origen ilícito de sus fondos a través de diversas tácticas.

Desde el ámbito empresarial, el "Buen Gobierno Corporativo" (BGC) surge en la década de los 90's como una orientación esencial para prevenir conductas irregulares como el fraude y la Delincuencia Organizada (DO), en respuesta a graves escándalos corporativos internacionales (e.g., Enron, WorldCom) (Redondo, 2020). El surgimiento de estos marcos de gobernanza se asocia al Reporte Cadbury de 1992, que puso el foco en la necesidad de sistemas de control eficaces.

Asimismo, el BGC se define, en el estándar internacional, como el sistema bajo el cual las empresas son dirigidas y controladas (OCDE, 2015). Su configuración, desde la perspectiva de los *stakeholders*, busca establecer un equilibrio entre los diferentes grupos de interés y la alta gerencia (Retolaza & Ruiz De Aguirre, 2012). Por su parte, el *Compliance* (Cumplimiento Normativo) es un sistema complementario y fundamental que garantiza que la actividad de la empresa se ajuste a la legalidad, promoviendo una cultura ética y la transparencia (Spooner, 2024). En este sentido, la interrelación entre BGC y *Compliance* es la base para combatir los flujos financieros ilícitos.

De esta manera, la piedra angular de la lucha global contra el lavado de dinero y la financiación del terrorismo, respaldada por organismos como el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), es el enfoque basado en el riesgo, que obliga a las entidades a identificar, comprender y mitigar activamente los riesgos de lavado de dinero y financiación del terrorismo a los que están expuestas (GAFI, 2023).

No obstante, en el contexto venezolano, la evolución de la cultura ética, el *compliance* y el BGC no se ha consolidado como parte integral de los modelos de negocio y la gestión estratégica, esto debido a que el tema ético ha sido severamente cuestionado por diversas actuaciones en ciertos sectores, lo que ha impactado negativamente en la imagen, confianza y legitimidad de las empresas. De hecho, un estudio de KPMG (2022) reveló hallazgos significativos,



como que el 85,19% de los encuestados afirma que su entidad podría ser víctima de fraude, con modalidades resaltantes como la colusión (40%) y el apoyo interno (33%). Esta situación muestra un alto nivel de posible incidencia de fraude y subraya la ausencia de mecanismos sólidos de control y prevención.

En este contexto, la actuación de la delincuencia organizada en Venezuela se enmarca en la definición establecida en la Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo (LOCDOFT) de 2012. Sin embargo, las empresas nacionales se han convertido en escenarios de prácticas corporativas delictivas que incluyen la constitución de empresas fachada/fantasma, estafas piramidales, malversación de fondos, y el robo o hurto de acciones, entre otras prácticas desleales de la alta gerencia. La ausencia de un marco normativo general de BGC para todos los sectores empresariales en Venezuela, más allá de los lineamientos específicos de la Superintendencia Nacional de Valores (SUNAVAL) y la Superintendencia de la Actividad Aseguradora (SUDEASEG), agrava la situación, abriendo espacios a la imprudencia, impericia o negligencia que facilitan la actuación de la DO.

Dicho esto, el problema central radica en que la debilidad en el establecimiento, diseño, e implementación de enfoques robustos de Buen Gobierno Corporativo y *Compliance* en las empresas venezolanas crea vulnerabilidades que permiten o facilitan la actuación de la delincuencia organizada. Ante este panorama, el gobierno corporativo debe ser capaz no solo de alinear los intereses de la empresa con sus *stakeholders* y promover la transparencia, sino también de agregar valor mediante la ética y la difusión de buenos valores.

De manera que, para fortalecer la gestión de riesgos, se hace indispensable integrar políticas específicas que aborden el riesgo desde la base de la propiedad. En este sentido, políticas como "Conozca al Accionista" (KyA - *Know your Shareholder*) y la figura del *Compliance Officer*, deben formar parte de un enfoque integral de BGC, lo que constituye, por tanto, un recurso estratégico de gestión que permite a la entidad, alinear sus acciones con los principios de honestidad, transparencia y responsabilidad, lo cual es vital para la supervivencia



y sostenibilidad empresarial.

Para ello, este artículo tiene como objetivo general: Analizar la relación sistemática entre las prácticas actuales de Buen Gobierno Corporativo, la política "Conozca al Accionista" y las vulnerabilidades corporativas que facilitan la actuación de la Delincuencia Organizada en el contexto empresarial venezolano y como objetivos específicos: 1) Describir los elementos estructurales, principios de gestión y procedimientos del "Enfoque de Buen Gobierno Corporativo" con base en la política "Conozca al Accionista", que permitan a las entidades identificar y mitigar riesgos de infiltración por parte de la Delincuencia Organizada. 2) Determinar el valor estratégico de la política "Conozca al Accionista" como herramienta de gestión de riesgos que potencia la transparencia empresarial, fortalece las relaciones con inversionistas legítimos y contribuye a la sostenibilidad de las empresas venezolanas y; 3) Formular un enfoque de gobierno corporativo integral que considere elementos conceptuales, principios internos, componentes de gestión, y elementos de cumplimiento normativo, que consolidan una gestión organizacional.

Referentes Teóricos

El Buen Gobierno Corporativo y su evolución global

El Buen Gobierno Corporativo (BGC), como disciplina y práctica gerencial, tiene sus orígenes formales en la década de los años 90's, surgiendo como una respuesta directa a una serie de escándalos corporativos que socavaron la confianza en los mercados internacionales. El hito fundacional se atribuye al conocido "Reporte Cadbury" emitido en 1992 en el Reino Unido, el cual surgió de la necesidad de estudiar el funcionamiento interno y la dirección de las empresas. Como se observa, este marco conceptual inicial, orientado a la rendición de cuentas, estableció el sistema bajo el cual las empresas son dirigidas y controladas.

En un sentido más amplio, el concepto de BGC no se configura únicamente como una reacción a la exposición al riesgo implícita en la actividad empresarial



o a los desórdenes financieros, sino que se erige como un mecanismo estratégico cuyo principal objetivo es establecer una situación de equilibrio entre los diversos grupos de interés de la entidad (*Stakeholders*). Los fallos en la aplicación de estas prácticas, evidenciados en casos emblemáticos como Enron y WorldCom, han revelado graves deficiencias en la gestión empresarial, provocando un interés creciente y continuo en la reestructuración de los modelos de dirección (Rodríguez, 2015).

De esta manera, la definición propuesta por el Reporte Cadbury ha trascendido, adquiriendo un papel preponderante en las agendas de organismos regulatorios y financieros de alcance internacional, tales como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), por lo que, el BGC, en esta acepción, se consolida como un conjunto de lineamientos que regulan la interacción entre los órganos de dirección de una empresa, buscando generar transparencia y confianza hacia las partes interesadas.

En vista del ello, la preocupación por diseñar modelos eficientes ha orientado los esfuerzos hacia la publicación de códigos de conducta y buen gobierno, tanto a nivel internacional como nacional. Estos códigos hacen especial énfasis en la función supervisora de los consejos de administración, abogando por procedimientos más activos, independientes y una separación efectiva de poderes. En este sentido, el premio Nobel Joseph Stiglitz ha planteado críticas específicas sobre las estructuras de gobierno corporativo inadecuadas en las grandes sociedades, particularmente en lo referente al funcionamiento supervisor deficiente de los consejos de administración.

Por consiguiente, el BGC se entrelaza con la necesidad de establecer una cultura ética en las organizaciones. Según Deloitte (2016), la ética se forma con el carácter y la conducta de las personas y organizaciones en su actuar cotidiano, y consiste en la creación y transmisión de valores desde la alta dirección a todos los niveles. Este principio es fundamental, pues se ha identificado que la ética y la transparencia son factores de éxito que influyen en la gestión de riesgos, el acceso al capital y el valor de la marca.

No obstante, a pesar de estas orientaciones globales, la realidad en las



empresas venezolanas es que la cultura ética y el BGC no han evolucionado como enfoques integrados a la gestión estratégica. La evidencia muestra que numerosas empresas no han diseñado ni implementado enfoques de gobierno corporativo que vayan más allá de las exigencias regulatorias mínimas. Esta situación ha puesto en tela de juicio el tema ético en ciertos sectores empresariales del país.

A nivel regulatorio, solo dos organismos en Venezuela, la Superintendencia Nacional de Valores (SUNAVAL) y la Superintendencia de la Actividad Aseguradora (SUDEASEG), han establecido lineamientos específicos para el funcionamiento del BGC. Estos instrumentos, aunque importantes, dejan la ejecución de principios de honestidad y transparencia a la potestad interpretativa y operativa de los involucrados, dándole un valor sustancial a la buena fe.

A pesar, de que existen iniciativas regulatorias parciales, la falta de una normativa general y la escasa adopción voluntaria por parte de la mayoría de las empresas venezolanas genera un vacío de control. Este vacío, caracterizado muchas veces por la imprudencia o negligencia, compromete la eficacia del BGC y abre frentes a la actuación de la delincuencia organizada.

El *Compliance* y la Gestión de Riesgos: Un eje complementario al Gobierno Corporativo

El *Compliance* o Cumplimiento Normativo se ha consolidado como un componente indispensable en la gestión empresarial moderna, siendo definido por Tovar (2024) como el esfuerzo sistemático por adherirse a las leyes, reglas y estándares estatutarios y reglamentarios aplicables a una empresa. Este enfoque es vital para garantizar que la actividad de la entidad se ajuste a la legalidad, operando de manera ética y legal, lo que intrínsecamente genera un ambiente de confianza y responsabilidad.

La relación entre *Compliance* y el Buen Gobierno Corporativo es de naturaleza complementaria y sistémica, mientras que el BGC establece las normas y principios que regulan la gestión general de una organización, centrándose en la transparencia de procedimientos y la rendición de cuentas, el *Compliance*



garantiza que las actividades operativas de la empresa se ajusten a las leyes, buscando establecer la cultura ética interna. Ambos conceptos poseen un carácter estratégico orientado a hacer las empresas más competitivas, atractivas y con mayor valor bursátil.

Por lo que, los procesos de *Compliance* exigen que las empresas regulen exhaustivamente todas las áreas de su operación, lo cual incluye el cumplimiento de normativas de seguridad para empleados, protección del medio ambiente, políticas contables y requisitos de informes financieros, siendo el objetivo primordial de este cumplimiento legal corporativo es doble: garantizar que la empresa siga las pautas estándar de la industria y protegerla de cualquier responsabilidad legal o financiera.

En el plano internacional, el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) ha proporcionado un marco integral de medidas para combatir los flujos financieros ilícitos, el cual constituye el estándar fundamental para el *Compliance*. Las 40 Recomendaciones del GAFI son una guía que facilita a las entidades establecer mecanismos de control robustos, cubriendo áreas clave como políticas ALD/CFT, blanqueo de capitales, financiación del terrorismo y la transparencia y titularidad efectiva de personas y estructuras jurídicas.

Relacionando lo anterior, la piedra angular de estos estándares es el enfoque basado en el riesgo, el cual subraya la necesidad de que las entidades identifiquen, comprendan y gestionen activamente los riesgos de lavado de dinero, financiación del terrorismo y delincuencia a los que están expuestas. Este enfoque obliga a los entes de control y supervisión a exigir el estricto cumplimiento normativo, amparándose en la verificación y certificación de auditores internos y externos. Por otro lado, la implementación efectiva del *Compliance* recae en la figura del *Compliance Officer*, un rol que ha evolucionado de ser meramente consultivo a ser un verdadero partícipe en la toma de decisiones estratégicas. Las funciones de este oficial, según Enseñat (2024), incluyen la supervisión de procesos operativos, la gestión del flujo de información (mediante evaluaciones de riesgo), la formación y educación de empleados, y la actuación como enlace entre la alta dirección y los departamentos.



En este sentido, la experiencia, pericia y conocimientos del *Compliance Officer* son la base para adentrarse en la identificación de factores de riesgo, tanto internos (vulnerabilidades) como externos (amenazas). Su labor es vital para generar e implementar políticas y procedimientos que eviten crisis legales, financieras y contables, convirtiéndolo en un factor decisivo para el buen desempeño organizacional.

A pesar de la importancia crítica de los programas de *Compliance*, la realidad demuestra que a menudo las políticas se quedan en "letras muertas" o "documentos archivados". Por lo tanto, el verdadero valor del *Compliance* reside en su capacidad para actuar como la función que garantiza la observancia continua de la ley y de los principios éticos, complementando la estructura del BGC y sirviendo como el principal escudo de defensa contra el fraude y la delincuencia organizada.

La delincuencia organizada en el ámbito empresarial y el marco legal venezolano

El fenómeno de la delincuencia organizada (DO) representa una de las mayores amenazas para la estabilidad económica y social global. Desde la perspectiva de las Naciones Unidas y la Unión Europea, se define como el producto de un grupo estructurado que se asienta en el tiempo y actúa de forma conjunta con la intención de cometer delitos y obtener un rédito material o económico. Su vocación es intrínsecamente transnacional, abarcando grandes tráfico ilícitos y utilizando las tecnologías para perfeccionar sus actividades, dando lugar a la corrupción y al blanqueo de dinero como consecuencias directas. Por lo que, la DO presenta características que la hacen especialmente difícil de aprehender teóricamente y legalmente.

A esto se le conoce, como una criminalidad pluriofensiva, capaz de desarrollarse en cualquier actividad social, cultural, política o económica, tanto pública como privada. Su alcance es notoriamente transfronterizo, permitiendo a los delincuentes mover bienes y capitales virtualmente, lo que complejiza el seguimiento de los fondos ilícitos. Además, es un fenómeno global, sin que se



conozca un país que no haya desarrollado fenómenos similares.

A propósito de ello, las implicaciones económicas de esta criminalidad son colosales. La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2011) estimó que el crimen organizado transnacional genera aproximadamente 870 mil millones de dólares al año. A estas cifras, se suman las estimaciones del Gobierno de Francia (2014), que sitúan el volumen global en cerca de un billón de euros anuales. Estos volúmenes demuestran que las entidades, valiéndose de tácticas sofisticadas, se convierten en "caldo de cultivo" donde los delincuentes enmascaran las fuentes ilícitas de sus fondos.

En el contexto específico de Venezuela, la DO se encuentra tipificada en la Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo (LOCDOFT) de 2012. La ley la define como la "acción u omisión de tres o más personas asociadas por cierto tiempo con la intención de cometer los delitos establecidos en esta Ley y obtener, directa o indirectamente, un beneficio económico o de cualquier índole". La norma también extiende la consideración de DO a la actividad realizada por una sola persona que actúa como órgano de una persona jurídica o asociativa.

Es importante destacar, que la DO ha ido colmando espacios en el sector empresarial, haciendo evidentes diversas prácticas corporativas delictivas, entre estas se pueden mencionar la constitución de empresas fachada y/o fantasmas, esquemas de estafas piramidales, operaciones con paraísos fiscales, y el uso de fondos corporativos para prácticas corruptas. Adicionalmente, se registran prácticas como el hurto de acciones y el maquillaje de estados financieros, lo cual revela la deslealtad de la alta gerencia.

Dichas actuaciones han generado graves afectaciones a la imagen, la confianza y la legitimidad de las empresas. El caso de la constructora brasileña *Odebrecht* es emblemático, pues dejó en evidencia cómo la mala fe, los sobornos y las vinculaciones políticas inadecuadas pueden socavar la estructura patrimonial de una entidad transnacional y atentar contra la transparencia y legitimidad.

Dicha evidencia empírica confirma la vulnerabilidad. A propósito de ello, según



el estudio de KPMG (2022) para Venezuela reveló que el 85,19% de los encuestados percibe que su entidad puede ser víctima de fraude, destacando la colusión (40%) y el apoyo interno (33%) como las modalidades más frecuentes. Esto indica que el fraude y la DO encuentran su principal puerta de entrada en las debilidades éticas y de control interno.

Por lo tanto, ante el fenómeno de la DO que se infiltra a través de la propia estructura corporativa (colusión, apoyo interno, movimientos patrimoniales opacos), se impone la necesidad de implementar mecanismos de control que apunten al origen de la propiedad. Visto así, la política "Conozca al Accionista" surge como una respuesta estratégica y transversal del Buen Gobierno Corporativo para mitigar estos riesgos, al exigir la transparencia y el conocimiento profundo de los titulares efectivos, alineando la gestión con principios de honestidad y responsabilidad.

Metodología

La presente investigación se fundamenta en un enfoque rigurosamente cuantitativo, imprescindible para describir, medir y correlacionar las variables asociadas al Buen Gobierno Corporativo (BGC) y la Delincuencia Organizada (DO) en el contexto venezolano. Este enfoque, al centrarse en la medición objetiva y la interpretación estadística, busca establecer la prevalencia y la percepción de las vulnerabilidades empresariales. Hernández y otros (2014) señalan que, el enfoque cuantitativo proporciona una estructura ordenada para la recolección y análisis de datos, permitiendo generalizar los resultados a partir de la muestra.

El tipo de investigación se define como descriptivo, siendo su propósito principal perfilar, clasificar y caracterizar las prácticas de BGC, la existencia de políticas de riesgo (incluyendo el KyA), y el nivel de conocimiento sobre la Delincuencia Organizada dentro de las empresas seleccionadas. Por consiguiente, se procura especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas o grupos que son objeto de análisis (Guerrero & Guerrero,



2014).

Adicionalmente, el estudio se acoge a un diseño de campo no experimental, lo que implica que el investigador observó los fenómenos en su ambiente natural sin manipular deliberadamente las variables (Hernández y otros, 2014). La información se recabó directamente de los actores empresariales en su contexto laboral, obteniendo datos sobre su statu quo actual respecto a políticas de cumplimiento y riesgos, lo cual es coherente con el objetivo de diagnosticar la realidad antes de construir el enfoque teórico.

El método de investigación empleado es el deductivo, que parte de premisas teóricas universales (como los principios de BGC y *Compliance* del GAFI/OCDE) para llegar a conclusiones particulares sobre la realidad empírica de las empresas venezolanas. Los pasos seguidos bajo esta lógica incluyeron: a) La observación de la realidad problemática (DO), b) La formulación de un marco teórico conceptual (BGC, KyA), c) La deducción de las hipótesis de vulnerabilidad y, finalmente y d) La verificación empírica a través de la administración del instrumento.

Para el procesamiento de los datos recabados, se utilizó la estadística descriptiva para organizar, sintetizar y simplificar la información obtenida. Con ello, se precisaron las frecuencias de respuesta, las medidas de tendencia central y los porcentajes, facilitando una descripción clara y concisa de las consideraciones de la muestra acerca del Buen Gobierno Corporativo, las políticas de riesgo y la configuración de un nuevo enfoque.

La técnica de recolección de información utilizada fue la encuesta, la cual fue formulada y administrada de manera digital mediante el software de administración de encuestas de la plataforma web de Google, concretamente, "Google Forms". Este medio permitió recabar datos e información de un referente empírico de manera ágil y sistematizada, complementando el análisis general de la investigación al facilitar la consolidación automatizada de las respuestas. Para la aplicación de la encuesta, fue necesario seleccionar una muestra de la población, que consideró a presidentes, socios, auditores, gerentes, oficiales de cumplimiento, entre otros individuos que son representantes clave de empresas



y organizaciones. En este contexto, se aplicó un procedimiento de muestreo no-probabilístico, el cual, según lo señala Hernández y otros (2010), "se basa en la selección de muestras que no consideran la probabilidad, sino en el juicio del investigador" (p. 240).

El tipo de muestreo no-probabilístico aplicado en este estudio consideró, específicamente, un muestreo por conveniencia, en el cual, bajo este criterio, el investigador elige a los informantes que le resulten más accesibles y con los cuales existe una relación directa en la práctica laboral, que estuvieron disponibles a la hora de administrar el instrumento. En consecuencia, la muestra final fue conformada por 11 personas que cumplieron con los requerimientos o criterios planteados para su escogencia, asegurando que todos fuesen expertos o tuvieran un alto grado de involucramiento en la gestión organizacional.

El instrumento, diseñado para la recolección de los datos, estuvo conformado por 11 reactivos o preguntas de investigación, las cuales precisaron el grado de involucramiento y conocimiento que los informantes tienen sobre la gestión de riesgos y la visión general de la entidad, entre otras: La existencia de políticas y procedimientos de riesgos, administración de los riesgos, conocimiento y sensibilización acerca de las temáticas en estudio, consideraciones acerca del Buen Gobierno Corporativo, políticas de Buen Gobierno y el planteamiento para su configuración; así como aspectos de capacitación, experiencia, y *compliance*.

Discusión y resultados

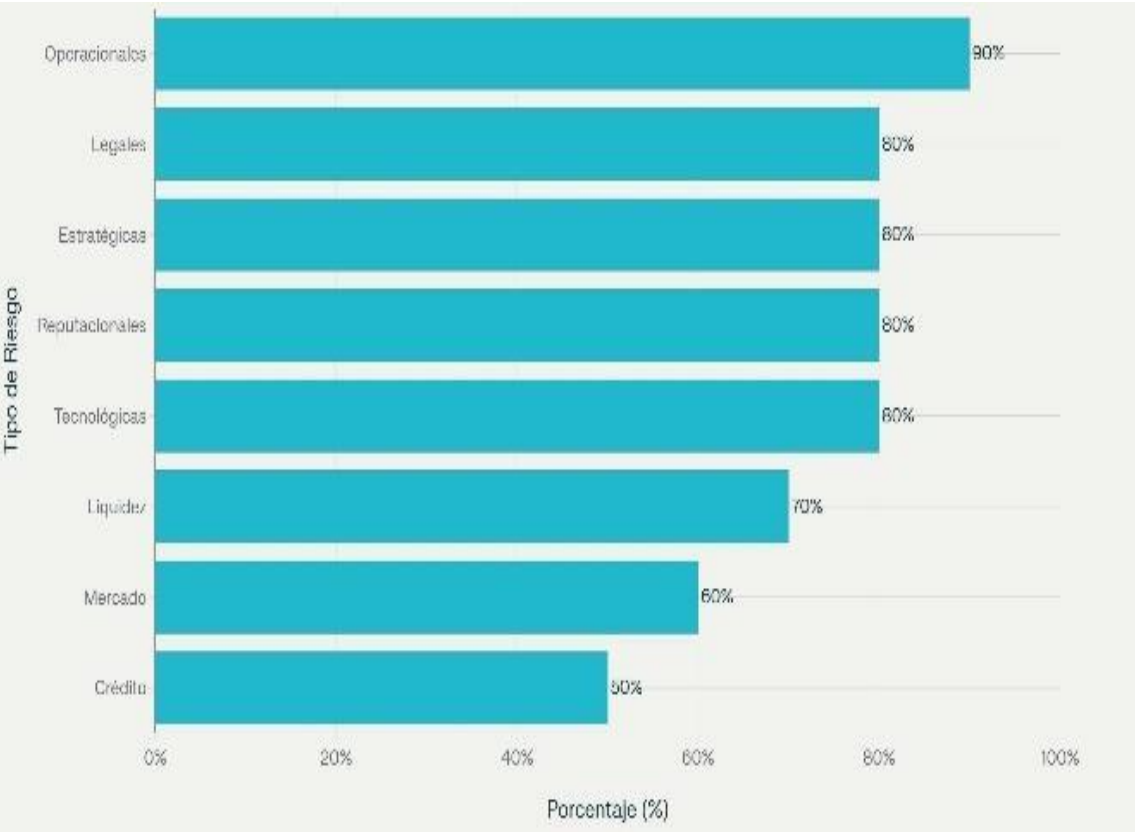
Al consultarles si en la entidad existen políticas y procedimientos para mitigar riesgos, los encuestados han referido dentro de un conjunto de opciones las que tienen, y las que no tienen definidas. Una mayoría que oscila entre 80% y 90%, tiene definidas políticas y procedimientos: operacionales (90%), tecnológicas, reputacionales, y estratégicas (80%); legales (80%); liquidez (70%); mercado (60%), crédito (50%). No poseen estas mismas políticas entre el 20% y el 60% de las empresas consultadas. Estos resultados revelan que existe cierta consideración en el establecimiento de políticas y procedimientos para mitigar



los riesgos, aspecto que cobra significación para delinear un enfoque más sustantivo de Buen Gobierno corporativos.

La siguiente figura 1 muestra la relación de políticas y procedimientos definidos en las entidades.

Figura 1. Relación de políticas y procedimientos definidos en las



entidades.

Fuente: El autor (2025) con base a los resultados de la encuesta

Al precisar cómo son administrados los riesgos antes descritos, se encontró que, el 36,4% de las empresas los administra por “una sola instancia”; otro 36,4% entre “dos o más instancias”, 18,2% señaló que “Cada uno tiene una instancia”, y un 9.1% refirió que “no existen instancias de administración de riesgos”. Claramente se puede observar, que sólo el 18.2% de las entidades tiene clara conciencia de la importancia que tiene la administración independiente de cada

tipo de riesgos, para poder intervenir oportunamente ante un evento que atente contra el normal cumplimiento y funcionamiento de la empresa. También se puede observar con estos hallazgos, que aún son limitadas las consideraciones de control y prevención de riesgos, pues no se considera adecuado tener entre 1-2 instancias para la administración de riesgos, y menos aún, no tenerlas, que en este estudio representó el 81,9% de los casos.

En la figura 2 muestra la administración de riesgos en las entidades.

Figura 2. Administración de riesgos en las entidades



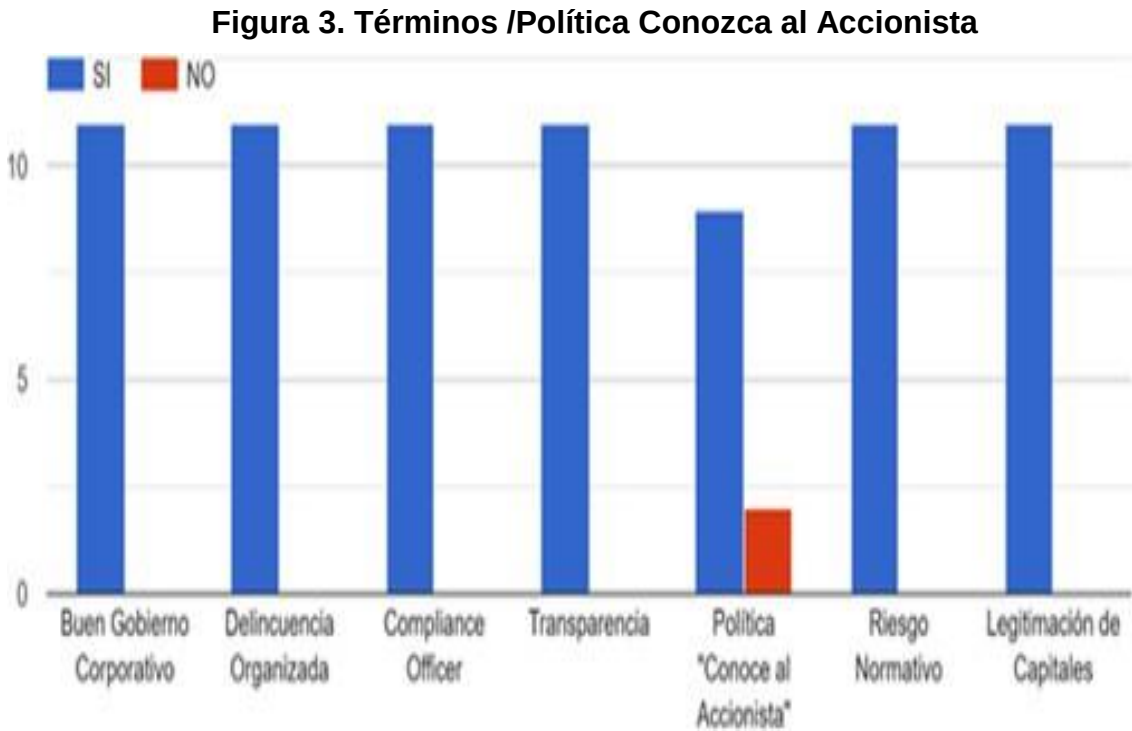
Fuente: El autor (2025) con base a la encuesta

Para los informantes encuestados, los aspectos que manifestaron que debe tener un buen gobierno corporativo, en general reúnen las siguientes consideraciones: Política de transparencia con las partes relacionadas; segmentación de funciones para evitar conflictos de interés; formación de la administración en materia de BGC y prevención LC/FT/FPADM; directores independientes, separación de la junta directiva y accionistas; auditoría interna, distintos niveles de control, cultura de prevención y código de ética; buenas relaciones entre los accionistas directores independientes constituir el Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) y auditoría comités; definir



principios de transparencia, responsabilidad, eficacia, honestidad y liderazgo; trabajar en términos de legalidad, autonomía local, participación democrática, integridad democrática; aplicar un sistema de normas, prácticas y procedimientos que debe dirigir a la empresa. Se puede observar con estos hallazgos, que los informantes están conscientes de la necesidad de aplicar un enfoque integral de Buen Gobierno Corporativo (BGC) que sea amplio y abarcativo de todas las partes interesadas, y que se definan desde la alta dirección políticas, normas, responsables, y estrategias que presuman una gestión con base en la ética, la transparencia y la rendición de cuentas; aspectos estos que han servido de insumo para delinear las bases conceptuales y los principios del enfoque de BGC que se presenta en este estudio.

En la figura 3 se muestran los Términos /Política “Conozca al Accionista”



Fuente: El autor (2025) con base a la encuesta

Se hizo énfasis en la encuesta sobre la posibilidad de penetración de la delincuencia organizada, y otros aspectos relativos a la “política conozca al accionista”, para precisar la opinión de los informantes sobre estos aspectos en



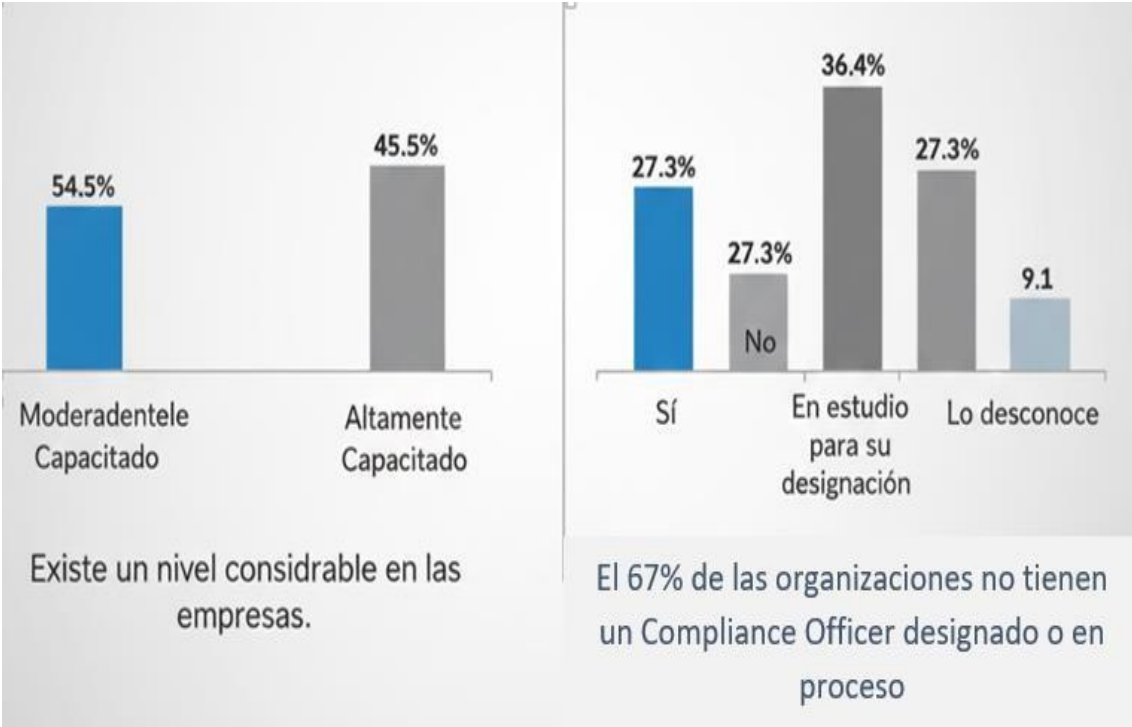
el BGC, en este contexto, el 82% considera necesario establecer dentro del BGC, una sección denominada "Conozca al Accionista"; que debe ser actualizada - según los informantes- "Anualmente" (82%%); "Al momento de realizar movimientos (compra-venta de acciones) (82%); Semestralmente" (54,5%). Por otro lado, para el 64% de los encuestados, está evidentemente claro, que "Si pueden ser objeto de la penetración de la delincuencia organizada en la entidad" lo que demuestra la necesidad de establecer mayores controles para la prevención y gestión de riesgos-; un grupo de 73% de encuestados señaló, que "Está informado de la composición accionaria de la entidad para la cual trabaja", lo que de alguna manera refleja cierto nivel de transparencia e información.

Estos resultados muestran que, a pesar de existir escasos avances en la aplicación de enfoques de BGC, las empresas están conscientes de su existencia y la importancia de implementarlas; lo que si se requiere, es ejercer una mayor influencia en la alta dirección de las empresas venezolanas, para que estas consideraciones, no sean solo elementos que favorecen la imagen corporativa, sino que se constituyen como verdaderos instrumentos de gestión para la eficiencia, productividad, y aumento de ventajas competitivas en el mercado.

Para cerrar la encuesta, se solicitó a los informantes, su nivel de capacitación para detectar operaciones que puedan haber pasado a manos de la Delincuencia Organizada, y se encontró que el 54,5% está moderadamente capacitado, y un 45,5% está altamente capacitado, es decir, existe cierta capacitación. En el mismo sentido, se les consultó si en su entidad, existe designada una persona como garante de la correcta aplicación y seguimiento de políticas y procedimientos de Buen Gobierno Corporativo, y los resultados indican que "Si" (36,4%); "No" (27.3%); "En estudio para su designación" (27.3%); "Lo desconoce" (9,1%). Estos resultados plantean que el 63.7% de las organizaciones no considera relevante, la función del *Compliance Officer* como garante del Buen Gobierno Corporativo. A continuación, se muestran los resultados en la figura 4.



Figura 4. Nivel de capacitación para detectar operaciones a manos de la Delincuencia Organizada



Fuente: El autor (2025) con base a la encuesta

Con base a la teoría revisada y a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, se obtuvieron los aspectos esenciales del enfoque propuesto, el cual se centra en el Buen Gobierno Corporativo (BGC) y su integración esencial con el *Compliance*, buscando minimizar la actuación de la delincuencia organizada en empresas venezolanas. El concepto de gobernanza surge de la necesidad de establecer un sistema de dirección, monitoreo y fomento de políticas y normas en grupos numerosos para alcanzar consenso, delegando la toma de decisiones en una entidad rectora como la junta directiva. Por consiguiente, el BGC se configura como un sistema de gestión que promueve la transparencia para el logro de resultados.

Aunado a ello, el *Compliance* (cumplimiento normativo) se integra como un pilar fundamental en este enfoque. De hecho, se define como el "conjunto de reglas, estándares, procedimientos éticos y legales que guiarán el comportamiento de la institución en el mercado, así como las actitudes de sus



empleados", según el Manual de Cumplimiento *Handbook* de *Interac solutios* de Brasil (2013). En este sentido, la adhesión a ambos pilares BGC y *Compliance*, actúan con un enfoque en la transparencia, facilitando la prevención, el control y la gestión eficiente de los fenómenos de la delincuencia organizada.

El marco referencial internacional, impulsado por organismos como la ONU, el GAFI, el FMI, el Banco Mundial y la OCDE, promueven la supervisión y actualización de los mecanismos de buen gobierno corporativo. No obstante, se señala que la aplicación de estos enfoques con bases sólidas de *compliance* es aún incipiente en Venezuela. Esto debido a que la adopción, tanto voluntaria como obligatoria, busca fortalecer la confianza de los inversores y construir una empresa institucional con una estructura de cumplimiento, responsabilidades y contrapesos. Por ello, el enfoque se diseña a partir de un soporte conceptual clave, principios rectores y elementos tangibles.

Soporte conceptual del constructo

El soporte conceptual del constructo se basa en seis conceptos clave para darle direccionalidad a los planteamientos: Ética, Gobernanza Corporativa, Control de Gestión/Riesgo, Cultura Organizacional, Cumplimiento Normativo y Comunicación/Información. En particular, la Ética se destaca por la importancia de los principios morales y valores sociales, señalando que "la organización es un agente moral que modela comportamientos". Asimismo, la Gobernanza Corporativa se entiende como la capacidad de tomar decisiones, integrando un conjunto de valores y procesos de gestión proporcionales al entorno de riesgo.

Principios rectores del enfoque

Los principios del BGC, que complementan los lineamientos internacionales de la OCDE y el G20, proporcionan una guía para generar confianza y transparencia. De esta manera, el enfoque propuesto se rige por la ética y responsabilidad, el liderazgo, la comunicación efectiva, la legalidad, la transparencia, la rendición de cuentas (*Accountability*), la equidad y participación de los accionistas, la independencia y el control interno y gestión de riesgo. Por



ejemplo, el principio de rendición de cuentas subraya que la gestión debe ser periódica y fácilmente entendible, minimizando la probabilidad de evasión de información importante.

Elementos operacionales y la Política Conozca al Accionista

Para la operacionalización del enfoque, se definen elementos o componentes como: políticas, normas, estructura, mejores prácticas, relacionamiento con *stakeholders* y *compliance*. A modo de propuesta central, se sugiere establecer una "Política Conozca al Accionista", que actualmente no existe para fortalecer el principio de transparencia, aplicable en momentos cruciales como la constitución de la empresa o la compra de acciones. Cabe destacar, que el 100% de la muestra encuestada consideró necesaria esta política como parte de una buena gestión.

Normativa y estructura del BGC en Venezuela

La implementación del BGC en Venezuela está fuertemente vinculada con el Derecho Mercantil y el *Compliance*, requiriendo un enfoque legal. PWC (2023) señala que esto involucra, necesariamente, la modificación de estatutos o el desarrollo de manuales corporativos. Además, existen regulaciones específicas como las "Normas de Buen Gobierno Corporativo del Mercado de Valores de la República Bolivariana de Venezuela" (SUNAVAL, 2021). En cuanto a la estructura, aunque flexible, esta generalmente abarca la Junta Directiva, la Asamblea de Accionistas, la Alta Gerencia y la incorporación de los Grupos de Interés (*Stakeholders*).

Mejores Prácticas

El enfoque enfatiza las mejores prácticas para reducir conflictos de interés y proteger los derechos de los accionistas. Estas incluyen la implementación de un sistema de control interno, la promoción de la responsabilidad corporativa, la creación de un Código de Ética y la inclusión obligatoria de la figura del *Compliance Officer*. En definitiva, el Buen Gobierno Corporativo es de gran

importancia para el funcionamiento y crecimiento de una compañía, ofreciendo mecanismos de desarrollo efectivo, minimizando el riesgo de infracciones y sumando ventajas competitivas a las organizaciones.

A continuación, se presenta en la figura 5 la integración del Buen Gobierno Corporativo y la Política Conozca al Accionista en un enfoque teórico.

Figura 5. Enfoque de Buen Gobierno Corporativo como Política Conozca al Accionista



Fuente: El autor (2025) con base a los Resultados Obtenidos



Conclusiones

La adopción de las normas del Buen Gobierno Corporativo (BGC) se erige como una inversión estratégica, fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas venezolanas, trascendiendo la mera obligación legal. Sin embargo, las empresas enfrentan grandes desafíos para su implementación, derivados de la incertidumbre económica y política, y del bajo nivel de conocimiento, tanto estratégico como práctico, sobre las ventajas que ofrece.

Los desafíos se exacerban por la dificultad de los accionistas y la alta gerencia para adaptarse a los cambios, así como por la prevalencia de la informalidad en la ejecución de operaciones. Las prácticas de gestión venezolana a menudo transitan entre la incertidumbre y la improvisación, priorizando requerimientos inmediatos sin una planificación y control concienzudos. Consecuentemente, la ausencia de políticas y estructuras formales incrementa la vulnerabilidad ante hechos de fraude, riesgos y la actuación de la delincuencia organizada.

La investigación desarrollada enfatiza la construcción de un enfoque de BGC integral que consolida una gestión organizacional eficiente, rentable y sostenible. Este enfoque se estructura en elementos conceptuales, principios internos, componentes de gestión y elementos de cumplimiento normativo. En este contexto, se subraya la necesidad de definir claramente los órganos de gobierno para establecer una separación saludable de funciones, así como la planificación de una gobernanza sólida y resiliente capaz de generar mayor confianza en el mercado.

En este sentido, el cumplimiento normativo o *compliance* juega un rol fundamental y de alta significación, ya que el valor de una compañía se refleja en intangibles como la ética y la confianza del mercado. Infringir las normas de *compliance* disminuye la confianza, la legitimidad social y el valor de marca. Además, se destaca la importancia de complementar las políticas tradicionales de "Conozca a su Cliente/Proveedor/Empleado" con la "Política Conozca al Accionista". Esta nueva política es crucial para identificar, verificar y conocer a fondo a los accionistas, sus perfiles y operaciones, lo que facilita la detección de



actividades inusuales y la prevención de delitos de Legitimación de Capitales (LC/FT/FPADM).

En términos generales, el enfoque integral de BGC facilitará la dirección estratégica, la definición de mecanismos de control sobre la actuación de los ejecutivos y la sincronización de objetivos entre los órganos corporativos.

Referencias

- Antilavado de activos y contra el financiamiento del terrorismo para jueces y fiscales (ALD/CFT) (2018): <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/translations/reports/GAFILAT-Spanish-AML-CFT-Judges-Prosecutors.pdf.coredownload.inline.pdf>
- Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/12/the-oecd-at-60_c1c467e6/1eef226d-es.pdf
- Deloitte. (2016). (Citado por los postulados sobre ética y conducta en las empresas).
- El Premio Nobel de Economía (2001). Análisis de mercados con información asimétrica. Universidad de Columbia.
- GAFI. (2023). Las 40 Recomendaciones del GAFI. Grupo de Acción Financiera Internacional.<https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html>
- Gobierno de Francia. (2014). Definición de Delincuencia Organizada y el volumen global. <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/politica-exterior/seguridad-desarme-y-no-proliferacion/delincuencia-organizada/>
- Guerrero, G., & Guerrero, M. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F.: Grupo Editorial Patria
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). McGraw-Hill Education.
- KPMG (2022). La cultura ética, *compliance* y buen gobierno corporativo en el



- ámbito empresarial venezolano.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ve/pdf/2022/12/La%20cultura%20C3%A9tica%20compliance%20y%20buen%20gobierno%20corporativo.pdf>
- Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo (LOCDOFT). (2012). Gaceta Oficial N°. 3912 del 30 de abril de 2012, numeral 9 del artículo 4.
- OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2011).
- Redondo, A. (2020). ¿Qué es buen gobierno corporativo? Un estudio de la adhesión de los códigos de buen gobierno del mundo a la teoría de agencia y factores determinantes. Tesis Doctoral. Presentada en la Universidad Pontificia de Comillas Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE). <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/53440>
- Reporte Cadbury (1992).
https://www.academia.edu/36615377/The_Cadbury_Report_1992_Shared_Vision_and_Beyond
- Retolaza, J. L. & Ruiz De Aguirre, L. J. (2012). Participación de los *stakeholders* en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica. *Universitas Psychologica*, 11(2), 619-628.
- Rodríguez, M. (2015). Contabilidad Creativa y Estafa. Análisis del Caso Enron. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7343/retrieve>
- Spooner, L. (2024). ¿Qué es el cumplimiento normativo empresarial? Compliance Chain. <https://compliancechain.com/what-is-business-compliance-ultimate-guide/>
- Superintendencia de la Actividad Aseguradora (SUDEASEG). (2024). Normas sobre el Buen Gobierno Corporativo para entidades de Seguros... (Providencia Administrativa N° SAA-01-0530-2024). Publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.835, de fecha 03 de septiembre de 2024.
- Superintendencia de la Actividad Aseguradora (SUDEASEG).



<https://www.sudeaseg.gob.ve/>

Superintendencia Nacional de Valores (SUNAVAL). (2021). Normas Relativas al Buen Gobierno Corporativo del Mercado de Valores, (Providencia N°001). Publicada en la Gaceta Oficial N° 42.171, de fecha 19 de julio de 2021. Superintendencia Nacional de Valores (SUNAVAL). <https://www.sunaval.gob.ve/>

Sylvia, C..(2016). Manual del Compliance Officer. Guía Práctica para los responsables de Compliance de Habla Hispana. <https://www.lajuridica.es/indicespdf/9788490999080.pdf>

Tovar, A. (2024). El compliance y la cultura de cumplimiento como mecanismos para prevenir la corrupción. 593 digitales Publisher. CEIT, 9(6-1), 124-133, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6-1.2975>

Zúñiga Laura (2016). El concepto de criminalidad organizada transnacional: problemas y propuestas. Artículo Científico. Revista Nuevo Foro Penal Vol. 12, No. 86, enero-junio 2016, pp. 62-114. Universidad EAFIT, Medellín (ISSN 0120-8179). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5627154.pdf>