

# Gobernanza y Gobierno Corporativo: dos conceptos que suelen confundirse... pero no son lo mismo



**Dr. (c) Daniel F. Ramsay**

Socio de Consultoría y SPLAFT

**Baker Tilly Perú**

23/06/2026



**E**n muchas reuniones empresariales, directorios o incluso espacios académicos, los términos gobernanza y gobierno corporativo se usan casi como sinónimos. Y la verdad, no es raro que ocurra. Ambos hablan de dirección, control, toma de decisiones y responsabilidad. Ambos buscan que las organizaciones funcionen mejor. Pero no significan exactamente lo mismo.

Creo que la confusión nace porque uno contiene parcialmente al otro. El gobierno corporativo forma parte de la gobernanza, aunque la gobernanza es bastante más amplia. Es una especie de paraguas conceptual que abarca no solo a la empresa, sino también la forma en que interactúa con sus grupos de interés, el Estado, la sociedad y hasta con el entorno ambiental y cultural donde opera.

Puede sonar teórico, pero en realidad tiene consecuencias muy prácticas.

## El origen de la discusión

Durante décadas, las empresas se enfocaron principalmente en generar utilidades y proteger los intereses de sus accionistas. El eje estaba en la administración de la empresa y en evitar abusos internos: conflictos de interés, manejo indebido de recursos, fraudes financieros o decisiones arbitrarias de los directivos.

Allí surge con fuerza el concepto de *gobierno corporativo*.

Sin embargo, con el tiempo apareció una pregunta: ¿es suficiente que una empresa sea rentable y cumpla formalmente sus normas internas? ¿Qué pasa con su impacto social, ambiental o ético? ¿Qué ocurre cuando una organización cumple la ley, pero pierde legitimidad frente a la sociedad?.

Es en ese momento donde empieza a consolidarse el concepto de gobernanza.

Y creo que ahí está una de las diferencias centrales: el gobierno corporativo mira principalmente cómo se dirige y controla la empresa; la gobernanza mira cómo esa organización se relaciona con todo su ecosistema.

## ¿Qué es Gobierno Corporativo?

El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual una empresa es dirigida, supervisada y controlada.

Se enfoca especialmente en:

- La relación entre accionistas, directorio y gerencia.
- La transparencia de la información.
- La rendición de cuentas.
- La gestión de riesgos.
- Los mecanismos de control interno.
- La protección de los inversionistas.
- La prevención de conflictos de interés.



En términos sencillos, responde preguntas como:

- ¿Quién toma las decisiones?
- ¿Quién supervisa a quienes administran?
- ¿Cómo se protege el patrimonio de la empresa?
- ¿Cómo se evita el abuso de poder?

El gobierno corporativo tiene una fuerte raíz financiera y societaria. Por eso suele vincularse a directorios, auditorías, cumplimiento normativo, ética empresarial y control.

Instituciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han desarrollado principios internacionales sobre gobierno corporativo que hoy sirven de referencia global.

## ¿Qué es Gobernanza?

La gobernanza, es un concepto más amplio e integral.

No solo se pregunta cómo se controla una empresa, sino cómo se toman decisiones considerando a todos los actores que pueden verse afectados por ella.

La gobernanza incorpora:

- Sostenibilidad.
- Ética organizacional.
- Relación con comunidades.
- Impacto ambiental.
- Derechos humanos.
- Cultura corporativa.
- Transparencia institucional.

- Gestión de expectativas sociales.
- Responsabilidad frente a stakeholders.

Mientras el gobierno corporativo tradicionalmente se enfocaba en accionistas, la gobernanza incorpora a trabajadores, clientes, proveedores, reguladores, comunidades y sociedad en general.

Por eso hoy se habla de:

- Gobernanza ambiental.
- Gobernanza pública.
- Gobernanza digital.
- Gobernanza de datos.
- Gobernanza en compliance.
- Gobernanza ESG.

Y puede ser que esa amplitud haga que el concepto parezca difuso. Pero en realidad refleja algo bastante evidente: las organizaciones ya no operan aisladas.

## Una diferencia sencilla de entender

A veces ayuda pensarlo así:

- El **gobierno corporativo** busca que la empresa sea correctamente dirigida.
- La **gobernanza** busca que la organización actúe de manera legítima, sostenible y responsable frente a todo su entorno.

Uno mira principalmente hacia adentro. El otro mira hacia adentro y hacia afuera al mismo tiempo.



## ¿Dónde entra el Compliance?

Aquí aparece un tema interesante. Durante años, muchas organizaciones entendieron el compliance únicamente como cumplimiento normativo: evitar sanciones, prevenir lavado de activos, corrupción o delitos corporativos.

Pero el compliance moderno ya no se limita a eso.

Hoy el compliance está profundamente conectado con la gobernanza. Porque una organización puede cumplir formalmente las normas y aun así fracasar éticamente.

Puede tener manuales impecables y culturas organizacionales tóxicas. Puede reportar indicadores positivos mientras destruye confianza.

Por eso actualmente se habla mucho de Governance, Risk & Compliance (GRC), integrando:

- Gobernanza.
- Gestión de riesgos.
- Cumplimiento.

No como áreas separadas, sino como un sistema integrado de conducción organizacional.

## El error más frecuente

Quizá uno de los errores más comunes es creer que la gobernanza pertenece solo a grandes corporaciones.

No es así.

Una pequeña empresa familiar también tiene gobernanza. Una asociación civil también. Una entidad pública también. Incluso una startup tecnológico que recién comienza ya enfrenta decisiones de gobernanza: transparencia, tratamiento de datos, conflictos de interés, ética de inteligencia artificial, cultura interna o sostenibilidad.

La diferencia es que algunas organizaciones gestionan conscientemente esos temas... y otras simplemente reaccionan cuando aparece una crisis.

## Gobernanza: la nueva legitimidad empresarial

Hace algunos años bastaba con que una empresa fuera eficiente.

Hoy eso ya no alcanza.

La sociedad exige algo más complejo: **que las organizaciones sean transparentes, sostenibles, responsables y coherentes con el impacto que generan.**

Y creo que allí la gobernanza adquiere un valor enorme. Porque no se limita al control. También construye legitimidad.

En el fondo, una empresa puede sobrevivir un tiempo sin reputación sólida. Lo que difícilmente puede sostener indefinidamente es la pérdida de confianza.



## A tener en cuenta

El gobierno corporativo sigue siendo indispensable. Sin controles, supervisión y rendición de cuentas, las organizaciones se vuelven vulnerables al abuso, la corrupción y la improvisación.

Pero la gobernanza va un paso más allá.

No solo pregunta si la empresa está bien administrada. También pregunta si está contribuyendo responsablemente al entorno donde opera.

Y puede ser que esa sea una de las grandes transformaciones del mundo empresarial moderno: entender que dirigir una organización ya no consiste únicamente en generar rentabilidad, sino en sostener confianza, legitimidad y sostenibilidad en el tiempo.



**Dr. (c) Daniel F. Ramsay**  
Socio de Consultoría y  
SPLAFT  
**Baker Tilly Perú**



Reconocidos entre las mejores empresas del mundo Según la Revista TIME

## Gobernanza vs. Gobierno Corporativo: Entendiendo la Diferencia

### Gobierno Corporativo: El Control Interno



#### El sistema de dirección y supervisión

Se enfoca en la relación entre accionistas, directorio y gerencia para proteger el patrimonio.



#### Enfoque en transparencia y riesgos

Responde a quién toma las decisiones y cómo se evita el abuso de poder.



#### Raíz financiera y societaria

Su objetivo principal es asegurar que la empresa sea correctamente dirigida y rentable.



### Gobernanza: El Impacto en el Ecosistema



#### Un paraguas integral y sostenible

Incorpora ética, derechos humanos y la relación con todos los grupos de interés (stakeholders).



#### Mira hacia adentro y hacia afuera

Busca que la organización actúe de manera legítima y responsable frente a la sociedad.



#### Generación de legitimidad y confianza

No solo pregunta si la empresa está bien administrada, sino qué impacto genera.

### Resumen Comparativo

Característica	Gobierno Corporativo	Gobernanza
Foco Principal	 Accionistas Directorio	 Comunidad Clientes
Alcance	 Interno: Control y Supervisión	 Integral: Sostenibilidad y Ética
Objetivo	 Eficiencia y Rentabilidad	 Legitimidad y Sostenibilidad



# bakertilly

AUDITORES



## División de Auditoría

- Auditoría Financiera
- Auditoría de Proyectos
- Auditoría Forense
- Auditoría Operativa y de Gestión
- Auditoría de Sistemas

## División de Consultoría

- Outsourcing Contable
- Prevención de Lavado de Activos
- Precios de Transferencia
- Implementación NIF
- Toma de inventarios
- Gestión de Riesgos
- Revisión de ventas -LAP

## División de Impuestos

- Asesoría Tributaria
- Procesos Tributarios
- Cumplimiento Tributario
- Liquidación IGV – Renta
- DJ Anual

## División Legal

- Derecho Laboral
- Derecho Comercial
- Derecho Registral
- Derecho Ambiental
- Asesoría Legal



Calle Amador Merino Reyna 339,  
San Isidro, Torre América

Central: 206 6700  
Central Celular: 981 881 842  
Email: [noles@bakertilly.pe](mailto:noles@bakertilly.pe)

Síguenos en:



Visítanos

