

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y TOMA DE
DECISIONES EN LA EMPRESA ELECTROSUR S.A. DE
TACNA – 2018**

TESIS

Presentada por:

Bach. BRIGTTE JACQUELINE SORIA CARRILLO

Asesora:

Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA – PERU

2019

AGRADECIMIENTOS

Primero agradecer a la Universidad Privada de Tacna, por haberme admitido en el Postgrado de maestría en Administración y Dirección de Empresas, así como a los docentes y compañeros que estuvimos compartiendo conocimiento y amistad durante el año de estudios.

Agradezco a mi asesora de Tesis Dra. Norma Velásquez Rodríguez por haberme brindado sus conocimientos, apoyo, guía y comprensión durante el desarrollo de la Tesis.

Mi agradecimiento al Gerente General de Electrosur S.A. Ing. Víctor Monzón Gonzáles, por haber aceptado que realice la tesis en tan prestigiosa empresa.

DEDICATORIA

Mi tesis de Maestría, la dedico a mi amado hijo Matías Joaquín, por ser fuente de motivación, orgullo y quien me inspira a seguir adelante en la vida que compartimos y recuerda que con esfuerzo y dedicación todo se logra.

Al amor de mi vida, Ricardo que con su increíble poder de superación, amor y luz, supo decir las palabras exactas; gracias por compartir tu vida conmigo y avanzar juntos. ¡Te amo!

A mis amados padres Mercedes y Edwin, que siempre estuvieron allí apoyándome desde pequeña, por enseñarme valores, amor y respeto a todas las personas; por iluminarme para seguir adelante, gracias mamá y papá.

A mis muy queridas hermanas María del Carmen y Lorena, por ser hermosas por dentro y por fuera, la vida nos pone retos y está en nosotras como superarlos y aprender.

A Dukewhite, Leónidas y Chubby, que me relajaron del estrés y que con sus increíbles cuatro patitas me brindaron calor y paz.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.2.1 INTERROGANTE PRINCIPAL.....	19
1.2.2 INTERROGANTES SECUNDARIAS	19
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.2 BASES TEÓRICAS.....	26
2.2.1 BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	26
2.2.1.1 Gobernabilidad.....	26
2.2.1.2 Limitaciones del gobierno y la democracia	27
2.2.1.3 Significado del Buen Gobierno Corporativo	29
2.2.1.4 Principios del Buen Gobierno Corporativo.....	33

2.2.1.5 Código de Buen Gobierno Corporativo para las empresas del ámbito de la FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, 2013).....	39
2.2.1.6 La Empresa Electrosur S.A.....	48
2.2.2 LA TOMA DE DECISIONES.....	51
2.2.2.1 Teoría de la toma de decisiones	51
2.2.2.2 División jerárquica de la empresa.....	55
2.2.2.3 Secciones o divisiones funcionales de una empresa	56
2.2.2.4 Modelos de decisiones	56
2.2.2.5 Tipos de decisiones	59
2.2.2.6 Etapas del Proceso de Toma de Decisiones.....	62
2.2.2.7 La toma de decisiones en relación al buen Gobierno corporativo	65
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	68
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	70
3.1 HIPÓTESIS.....	70
3.1.1 Hipótesis Principal.....	70
3.1.2 Hipótesis Específicas	70
3.2 VARIABLES E INDICADORES.....	71
3.2.1 Identificación de variables	71
3.2.2 Operacionalización de variables	71
3.3 TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	72
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	73
3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	73
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	73
3.6.1 Unidades de Estudio	73
3.6.2 Población	73
3.6.3 Muestra:	74
3.7 PROCEDIMIENTO DE RECOJO DE DATOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	74
3.7.1 Procedimiento	74
3.7.2 Técnicas	74

3.7.3 Instrumentos.....	75
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	77
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	77
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	77
4.2.1 Descripción de las características laborales del personal encuestado	78
4.2.2 Descripción del cumplimiento de cada una de las dimensiones del Buen gobierno corporativo	80
4.2.3 Tendencia e identificación de los indicadores de mayor cumplimiento o incumplimiento.	88
4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	102
4.3.1 CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS GENERAL	102
4.3.2 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	104
4.3.2.1 Contraste de hipótesis específica 1	104
4.3.2.2 Contraste de hipótesis específica 2	105
4.3.2.3 Contraste de hipótesis específica 3	107
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXOS	118
ANEXO 1	119
MATRIZ DE CONSISTENCIA	119
ANEXO 2	120
ANEXO 3	125
ANEXO 4	131
ANEXO 5	133
ANEXO 6.....	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Electrosur: Distribución de frecuencias según principales características laborales de la plana gerencial, Tacna 2018.....	79
Tabla 2. Electrosur: Percepción de la Dimensión Marco jurídico de la Empresa en la medición del Buen Gobierno Corporativo, Tacna 2018.	81
Tabla 3. Electrosur: Nivel de Implementación por dimensiones del Buen Gobierno Corporativo según percepción de la plana gerencial Tacna 2018.....	88
Tabla 4. Electrosur:Nivel de implementación del buen Gobierno Corporativo según percepción del tipo de servidor en la plana gerencial Tacna 2018.	90
Tabla 5. Electrosur: Dimensiones de la toma de decisiones según percepción en la plana gerencial Tacna - 2018.	92
Tabla 6. Electrosur: Distribución de frecuencia de las dimensiones de la toma de decisiones según tipo de servidor Tacna 2018.....	94
Tabla 7. Electrosur: Nivel de toma de decisiones de la plana gerencial Tacna - 2018.....	96
Tabla 8. Electrosur: Nivel de Implementación del buen gobierno corporativo según percepción de la plana gerencial Tacna 2018.	97
Tabla 9. Electrosur: Nivel de implementación del Buen gobierno corporativo según toma de decisiones de la plana gerencial Tacna 2018.	98
Tabla 10. Contraste de las dimensiones de la Buen Gobierno Corporativo según la Toma de Decisiones de la plana gerencial de Electrosur Tacna S.A.	99
Tabla 11. Contraste de las dimensiones de la Toma de Decisiones según la percepción de la implementación del Buen Gobierno Corporativo.	100
Tabla 8. Electrosur: Nivel de Implementación del buen gobierno corporativo según percepción de la plana gerencial Tacna 2018.	105
Tabla 7. Electrosur: Nivel de toma de decisiones de la plana gerencial Tacna - 2018.....	106
Tabla 3. Electrosur: Nivel de Implementación por dimensiones del Buen Gobierno Corporativo según percepción de la plana gerencial Tacna 2018.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pilares del Buen gobierno corporativo asumidos por la Empresa Electrosur S.A.(Electrosur S.A., 2017a)	49
Figura 2. Principios del Buen Gobierno Corporativo. (Electrosur S.A., 2017)	50
Figura 3. Etapas de la toma de decisiones.....	64
Figura 4. . Dimensión Percepción del cumplimiento de los objetivos de la empresa en el cuestionario de medición del Buen Gobierno Corporativo	80
Figura 5. Tendencia comparativa de la percepción del marco jurídico de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna - 2018.....	81
Figura 6. Tendencia comparativa de la percepción de los Derechos de propiedad de la empresa de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna - 2018.....	83
Figura 7. Tendencia comparativa de la percepción respecto al directorio y la gerencia de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna - 2018...	85
Figura 8. Evaluación comparativa de la percepción sobre evaluación de políticas de riesgo y códigos de ética de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna - 2018	86
Figura 9. Tendencia comparativa de la percepción de transparencia y divulgación de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna - 2018.	87
Figura 10. Tendencia comparativa de las dimensiones del buen gobierno corporativo de acuerdo a la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna - 2018.....	89
Figura 11. Tendencia comparativa de las dimensiones en la toma de decisiones.	93
Figura 12. Curvas de distribución de las variables Buen Gobierno corporativo y Toma de decisiones	134
Figura 13, Nivel de dependencia de la dimensión de toma de decisiones según buen gobierno corporativo.	103

RESUMEN

Tanto en el Perú como el mundo, los malos manejos y fraudes han existido desde hace muchos años. En Perú el caso Lava Jato y las confesiones de ex funcionario de la empresa brasileña Odebrech han arrastrado a gran cantidad de políticos, lo cual evidencia la magnitud de la falta de ética en los negocios y la política, así como la necesidad de generar cambios positivos.

Desde el año 2006 la Corporación FONAFE dispuso la implementación del Código Marco de Buen Gobierno Corporativo en las empresas de su ámbito, como el caso de Electrosur S.A., sin embargo, los resultados a la fecha no han sido los esperados.

En este sentido, la presente tesis buscó determinar la relación entre la implementación del Buen Gobierno Corporativo y toma de decisiones de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A. considerando como periodo de estudio el año 2018.

En cuanto al método de estudio se consideró realizar un estudio observacional, retrospectivo, transversal por lo que la profundidad de la investigación le corresponde al nivel de investigación relacional. La población estudiada estuvo conformada por 5 gerentes y 15 funcionarios, quienes tenían la responsabilidad en la toma de decisiones para la implementación del Buen Gobierno Corporativo en la empresa Electrosur S.A.

Después de aplicada la encuesta, según la percepción de la plana gerencial de Electrosur S.A., el grado de implementación del Buen Gobierno Corporativo es de 20%. Asimismo, la conclusión más importante del trabajo indica que la toma de decisiones muestra una relación positiva directamente proporcional con el grado de implementación del Buen Gobierno Corporativo con la plana gerencial de la empresa Electrosur S. A.; aun cuando las variables muestran niveles bajos de toma de decisiones y cumplimiento del buen gobierno corporativo.

Del análisis de los resultados, se recomienda a la gerencia realizar evaluaciones anuales conjuntas Directorio-Gerencia acerca del nivel de implementación del Buen Gobierno Corporativo para que los funcionarios y gerentes puedan identificar alternativas de trabajo que promuevan la efectiva toma de decisiones y el monitoreo y seguimiento mensual.

Asimismo, se recomienda hacer partícipe a todos los colaboradores de la empresa acerca de las bondades de esta herramienta de gestión y de los resultados del nivel de implementación del Buen Gobierno Corporativo, con la finalidad de involucrarlos y comprometerlos con el crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Palabras clave: Toma de decisiones, Buen Gobierno corporativo, Gerente, funcionario y cumplimiento.

ABSTRACT

In both Peru and the world, mismanagement and fraud have been around for many years. In Peru, the Lava Jato case and the confessions of former official of the Brazilian company Odebrech have dragged a large number of politicians, which shows the magnitude of the lack of ethics in business and politics, as well as the need to generate positive changes.

Since 2006, the FONAFE Corporation has ordered the implementation of the Good Corporate Governance Framework Code in the companies in its field, as in the case of Electrosur S.A., however, the results to date have not been as expected.

In this sense, this thesis sought to determine the relationship between the implementation of Good Corporate Governance and decision making by the management plan of the company Electrosur S.A. considering 2018 as the study period.

Regarding the method of study, an observational, retrospective, cross-sectional study was considered, so the depth of the research corresponds to the level of relational research. The population studied was made up of 5 managers and 15 officials, who were responsible for making decisions for the implementation of Good Corporate Governance in the company Electrosur S.A.

After applying the survey, according to the perception of the management plan of Electrosur S.A., the degree of implementation of Good Corporate Governance is 20%. Likewise, the most important conclusion of the work indicates that the decision making shows a positive relationship directly proportional to the degree of implementation of Good Corporate Governance with the management

plan of the company Electrosur S. A .; even when the variables show low levels of decision making and compliance with good corporate governance.

From the analysis of the results, management is recommended to carry out joint annual Board-Management evaluations of the level of implementation of Good Corporate Governance so that officials and managers can identify work alternatives that promote effective decision-making and monitoring and follow-up. monthly.

Likewise, it is recommended to involve all the company's employees about the benefits of this management tool and the results of the level of implementation of Good Corporate Governance, in order to involve them and commit them to the growth and sustainability of the company. in the time.

Keywords: Decision making, Good Corporate Governance, Manager, officer and compliance.

INTRODUCCIÓN

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) es la corporación más grande de las organizaciones peruanas, su objetivo es controlar y dirigir la acción comercial del Estado; regular los activos obtenidos de la responsabilidad de las actividades del Estado y coordinar el procedimiento presupuestario y corporativo. Son un total de 35 empresas públicas adscritas al FONAFE.

El Buen Gobierno Corporativo es un programa promovido por la Corporación Financiera Internacional y el Banco Mundial con el apoyo de la Secretaría de Estado para asuntos económicos de Suiza para ayudar a las empresas, instituciones y microempresas privadas o del Estado a implementar buenas prácticas de modo que la empresa logre un mejor desarrollo económico y de buen servicio. Por lo que, se ha iniciado una serie de campañas o actividades para fomentar la capacitación o preparación al personal gerencial. En ese sentido, se viene implementando a nivel nacional la incorporación del buen gobierno corporativo en las empresas del Estado o donde tenga mayor participación, De ahí que el presente estudio buscó conocer en qué medida se viene cumpliendo los indicadores que miden el buen gobierno corporativo y si estos tenían relación con la toma de decisiones que compete al personal gerencial y funcionarios responsables de su implementación.

De acuerdo a la Corporación FONAFE, el gobierno corporativo es un sistema, por el cual las sociedades deben dirigirse y ser controladas y donde la empresa comparte responsabilidades y derechos con respecto a la empresa y los usuarios de servicios, así existe un código de buen gobierno corporativo como un referente de un buen desempeño este código consta de 34 principios y que con este trabajo de investigación se ha evaluado con el fin de conocer si la empresa Electrosur S.A. quien se ha incorporado al buen gobierno corporativo, venía

cumpliendo con esos principios y así, poder determinar el grado de cumplimiento de esos principios.

En el capítulo I incluye la fundamentación del problema que implica las preguntas de investigación, como la interrogante principal, interrogantes secundarias, así como el justificar el porqué de la realización en este trabajo, y los objetivos, generales y secundarios.

Luego en el capítulo II se puntualiza la revisión teórica y bibliográfica abordando las dos principales variables a estudiarse.

En el capítulo III considera todas las formalidades de la metodología de trabajo de esta investigación, considera la hipótesis, hipótesis general, hipótesis específicas; así como las variables, reconocimiento de las variables con sus respectivos indicadores de edición. Así como el diseño de investigación, nivel de investigación, ámbito, tiempo social del estudio, la población y forma de muestreo y la aclaración del procedimiento, técnicas, instrumentos a utilizar para el recojo de la información.

Para el capítulo IV, el detalle de la presentación de los resultados y se describe como se da esa presentación y culmina con la comprobación de hipótesis.

Ya para el capítulo V se consideró conclusión, recomendaciones y las referencias bibliográficas. Se agrega además la sección de apéndice.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En todos los tiempos los malos manejos y los fraudes han existido, sin embargo, en el Perú, en los últimos años se viene evidenciando la magnitud de la falta de ética en los negocios, así como la carencia de un Buen Sistema de Gobierno Corporativo. En este contexto, se analiza el impacto de la corrupción globalizada a través de algunos casos simbólicos, que tienen relación directa o indirecta con el proceso de implementación del Buen Gobierno Corporativo.

En el mundo, dada la globalización se han encontrado algunos casos, tal como el Caso ENRON (Adam Adam, 2002) de EE.UU que es el más significativo a nivel mundial quien se convirtió en un gran intermediario en el mercado energético, tomando enormes riesgos financieros¹.

Para el 2 de diciembre de 2001, Enron reconoció que había inflado las utilidades y buscó protección por bancarrota. Se encontró que una gran cantidad de dólares en rojo se habían cubierto en un intrincado sistema de intercambios. Las audiencias parlamentarias y la solicitud de las organizaciones administrativas fueron seguidas por un examen criminal para localizar a los responsables de la caída de Enron. Enron dejó \$ 31.8 mil millones para pagar a los deudores, \$ 26 mil millones en infortunios para sus inversionistas, y 21 mil personas en todo el mundo quedaron sin ocupaciones. Enron dejó la garantía del capítulo 11 en 2004 y continúa presentando sus ventajas sobresalientes para los bancos pagadores (Redacción América Economía, 2017) (Nitsugaa, 2014).

En Chile, uno de los países percibidos como menos corrupto de la región, se observa cómo la popularidad del gobierno de la ex presidenta Michelle Bachelet se

¹ En 15 años llegó a ser la séptima mayor empresa de Estados Unidos, empleando a 21 000 personas en más de 40 países. La revista Fortune nombró a Enron la “compañía más innovadora” de Estados Unidos por seis años consecutivos, entre 1996 y 2001

desmerece por sospechas de corrupción que involucra incluso a la familia, la banca, partidos políticos, empresarios, altos funcionarios de gobierno, militares y la policía uniformada.

En Argentina, la ex presidenta Cristina Fernández de Kirchner enfrenta a la justicia acusada de concesión fraudulenta de contratos de obras públicas que llegan a varios centenares de millones de dólares.

La gran contaminación de los hechos de corrupción que se viene observando en investigaciones en Brasil ha provocado un colapso político y financiero, además de una emergencia para tomar medidas de protección de las malas formas de administración.

Para el caso peruano, el último capítulo del escándalo Lava Jato², donde las investigaciones revelaron una conspiración gigantesca en la organización petrolera estatal Petrobras, donde se incluye a funcionarios de la organización petrolera y funcionarios gubernamentales, que obtuvieron recompensas de grandes empresas de fundaciones para las organizaciones de desarrollo fundamentales de la nación. Es así que el caso Petrobras llevó a prisión a Marcelo Odebrecht ex CEO de Odebrecht, quien declaró que su empresa pagó ilegalmente cerca de US\$ 1 000 millones a gobernantes de América Latina.

En el Perú, las confesiones de los principales funcionarios de Odebrecht durante los gobiernos de Toledo, García y Humala³. Son cuatro las empresas que se asociaron con la constructora brasileña y que están siendo investigadas: Graña y Montero, JJC Contratistas Generales S.A., ICCGSA y Compañía San Martín S.A., ocasionando problemas de corte social.

² Comenzó en diciembre con la multa de US\$ 3.500 millones que pagó en diciembre la gigante de ingeniería brasileña Odebrecht, en un acuerdo extrajudicial con la fiscalía de Nueva York.

³ Atestiguan el pago de coimas millonarias a Alejandro Toledo; contribuciones electorales igualmente millonarias y no declaradas a Ollanta Humala; sobornos menores a funcionarios de segundo y tercer nivel durante el gobierno de García; coimas a dos gobernadores regionales con la participación de intermediarios con offshore propia por alrededor de treinta millones de dólares; es decir, la suma grosso modo confesada en el acuerdo de reconocimiento de culpa con el departamento de Justicia de Estados Unidos. Aunque parece que no es todo y falta mucho por conocer.

Es claro que existe una correlación inversa entre la percepción de la competitividad de un país y la percepción de sus niveles de corrupción, siendo esta última la mayor traba para el desarrollo económico en el mundo, según lo plantea el Banco Mundial, la segunda región más corrupta luego de África es América Latina. (Redacción América Economía, 2017).

La ciudad de Tacna, no es la excepción al problema de la corrupción, la Procuraduría y la Contraloría están investigando cientos de casos de corrupción de alcaldes y funcionarios, todo desde un punto de vista de obras, tal como el caso de Odebrecht, investigación que aún es permanente por las entidades de control del Estado, teniendo en cuenta que estas investigaciones recaen en su mayoría a las Municipalidades y Gobierno Regional de Tacna.

De acuerdo a la información del FONAFE (2019) (El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE) quien tiene adscrita a un total de 35 empresas a su corporación (empresas de finanzas, electricidad, hidrocarburos, saneamiento, transporte, producción, aseguramientos y otros) se han propuesto como objetivo concentrar sus esfuerzos “en la creación de valor social, ambiental y económico, en las empresas de la corporación a lo largo del territorio nacional, impulsando la mejora en la calidad de los bienes y servicios, soportado en la incorporación de buenas prácticas de gobernanza corporativa, gestión eficiente de proyectos y procesos, y el desarrollo del talento humano y cultura organizacional”(Fonafe, 2019). El tema de este trabajo de investigación son las buenas prácticas de gobernanza corporativa, al momento de la investigación se desconoce la relación que existe entre los niveles de cumplimiento del buen gobierno corporativo con la toma de decisiones, dicho de otro modo, ¿qué tan comprometido se encuentra el personal en el momento de la gestión, con el objetivo de las empresas corporativas acerca del Buen Gobierno Corporativo?

Y de acuerdo al último informe del 2017 de la empresa Electrosur S.A. acerca de la evaluación del proceso de implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC), en cumplimiento de la normativa de proceso de monitoreo y cuyos resultados se exponen en dos puntos, cumplimiento como empresa y

cumplimiento por secciones, dice que el cumplimiento como empresa se da en un nivel de madurez 1, lo que significa un cumplimiento al 31.40% y en cuanto al cumplimiento por secciones: los derechos de propiedad tienen un nivel de cumplimiento menor (14,94%), seguido del marco jurídico (27,68%), luego por el directorio y la gerencia (32,20%) , en un cumplimiento parcial se encuentra la sección política de riesgo y código de ética (40%) y Transparencia y divulgación de información (45%) y la sección en cumplimiento (100%) es el de los objetivos de la empresa de propiedad del estado (EPE)(Electrosur S.A., 2017b)

En la empresa Electrosur S.A., la oficina de Control Interno de la Contraloría, se encuentra haciendo un trabajo constante para el desarrollo de un Buen Gobierno Corporativo⁴. Sin embargo, se quiere conocer si ese esfuerzo es reflejo de las decisiones de gestión, por lo que conociendo las fortalezas y debilidades se puede aportar de mejor manera para solucionar la problemática que se viene observando.

En la empresa Electrosur S.A. se vinieron haciendo esfuerzos para la implementación del Buen Gobierno, pero por diversos motivos de índole, personal y de recursos no se ha visto un avance significativo, y dentro del campo de experiencia laboral se ha podido palpar la necesidad de implementar esta poderosa herramienta de gestión que definitivamente va a depender del involucramiento del Directorio, la alta Gerencia y los trabajadores de la empresa, fomentando una cultura de empoderamiento para el buen funcionamiento de cada uno de los principios que forman parte del Gobierno Corporativo, pero ¿cuánto se ha logrado implementar?, ¿existe realmente el involucramiento del personal directivo y gestión? ¿Está el personal responsable tomando decisiones para el logro de ese objetivo?, la problemática es que hasta el momento desconocemos esas respuestas.

⁴ El Buen Gobierno Corporativo como practica internacional de control de corrupción, nace en las empresas del estado que son gestionadas por FONAFE en el año 2013, pero no está hasta el 2017 que toma mayor relevancia en su implementación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 INTERROGANTE PRINCIPAL

¿De qué manera la implementación del Buen Gobierno Corporativo se relaciona con la toma de decisiones de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A., de Tacna - 2018?

1.2.2 INTERROGANTES SECUNDARIAS

- a) ¿Cuál es el grado de implementación del Buen Gobierno Corporativo en la empresa ElectroSur S.A. según perspectiva de la plana gerencial?
- b) ¿Cómo es la toma de decisiones para el cumplimiento de la implementación del Buen Gobierno Corporativo según percepción de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A. de Tacna en el año 2018?
- c) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento que tiene la implementación por secciones del Buen Gobierno corporativo de la empresa ElectroSur S. A. de Tacna en el año 2018?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Al conjunto de prácticas formales e informales que representan las conexiones entre la administración superior, los ejecutivos y los inversores, en el gobierno de una organización lo denomina Gobernanza Corporativa. Los ensayos de buen gobierno corporativo dan una estructura a la base de los objetivos de la organización y ofrecen a la administración las implicaciones que se pueden utilizar para lograr esos destinos y evaluar la consistencia de su cumplimiento mediante una

supervisión. (Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), 2005)

Dada la parálisis del Estado originada por los problemas de corrupción generalizados, vale decir Gobierno Central, Gobiernos Regionales y Locales y el endurecimiento de intervenciones de los Órganos de Control, que han originado un ambiente de sospecha y excesivos acciones de control, se requiere tomar decisiones urgentes orientadas a fortalecer o implementar en el corto plazo el sistema de Buen Gobierno Corporativo en Electrosur S.A. que le permita revalorar dicho instrumento y la gestión empresarial,

La implementación de esta poderosa herramienta de gestión generara una palanca de transformación en la empresa Electrosur S.A. que le puede brindar apertura comercial, libre competencia, simplificar sus procesos, realizar sus actividades con transparencia lo que conlleva a que haga lo correcto, esta transformación es un rol importante en la empresa ya que se engranan los roles del Estado, la empresa y a la población.

Es así que dentro de los aspectos relevantes del presente trabajo de investigación se caracteriza lo siguiente:

- ✓ Relevancia Científica y Social. Porque permite tener conocimientos detallados de esta herramienta de gestión que nació en las empresas privadas y que ahora está siendo utilizada por las empresas del Estado, como es el caso de la empresa Electrosur S.A. sobre el Buen Gobierno Corporativo.
- ✓ Relevancia Académica. Los resultados de esta investigación permitirán que pueda ser utilizada como referencia para otras posibles casuísticas como tesis, ya que, habiendo revisado la documentación en el repositorio de tesis de pre grado y post grado de la Universidad Privada de Tacna, no existe ningún tipo de evidencia sobre este tema tratado.
- ✓ Relevancia Práctico – Institucional. El presente estudio permitirá evaluar las características de liderazgo de la plana gerencial en la toma

de decisiones, esto con la finalidad de mejorar los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre la implementación del Buen Gobierno Corporativo y toma de decisiones de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar el grado de implementación del Buen Gobierno Corporativo en la empresa ElectroSur S.A. según perspectiva de la plana gerencial
- b. Conocer la Toma de Decisiones para el cumplimiento de la implementación del Buen Gobierno Corporativo según percepción de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A. de Tacna en el año 2018.
- c. Conocer el nivel de cumplimiento que tiene la implementación por secciones del Buen Gobierno corporativo de la empresa ElectroSur S. A. de Tacna en el año 2018.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión de literatura que evidencie estudios referentes a la variable Buen Gobierno Corporativo, se ha encontrado la tesis de maestría de Távora Espinoza titulada “Buen Gobierno Corporativo, desarrollo de instrumentos normativos” estudio que buscó resaltar la importancia del buen gobierno corporativo, llegó a la conclusión que el Gobierno Corporativo incluye a los inversionistas, ejecutivos y supervisores de la organización, al igual que su ejecución en la toma de decisiones, donde se evalúa la capacidad del personal ejecutivo; es decir, cuán persistente es la conducta en el ejercicio de negocios y el efecto que tienen los grupos ejecutores, dentro y fuera de la organización. Que el buen gobierno corporativo genera confianza entre los diferentes grupos de interés que se identifican con la organización, lo que es definitivo para su capacidad de administración. (Távora Espinoza, 2016)

Otra tesis de maestría, pero en finanzas midió el impacto del gobierno corporativo en la rentabilidad de los Bancos del Perú en el periodo 2008 al 2016, época en que a nivel mundial se vivió un colapso de la economía; mediante una investigación de tipo exploratorio se seleccionó variables de medición a través de 134 observaciones de 16 bancos peruanos, donde lo primero que recomiendan es tomar acciones de control interno como parte del desarrollo del gobierno corporativo para mejorar el potencial del personal ejecutivo. (Benavente, Carbajal, & Eche, 2018)

En la Universidad de Trujillo, Mora García desarrollo el trabajo: "El buen gobierno corporativo afecta positivamente el cumplimiento de los objetivos y la dimensión de ejecución de los fondos de reserva y los bancos de fondos de inversión

metropolitana de crédito". Investigándose el nivel de cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo también se ha investigado en los fondos de Reserva de Caja Huancayo y el Banco de Crédito, este examen permite distinguir las normas que ha adoptado y las que están pendientes de ejecución en la fecha de la encuesta. Además, demuestra el desarrollo de la dimensión de ejecución de los Fondos y Créditos de Caja Huancayo utilizando el Posicionamiento de Créditos, Tiendas y Recursos distribuidos por la SBS. Asimismo, se realizaron exámenes entre los Fondos de Inversión y los Fondos de Reserva Metropolitana de Crédito (Huancayo, Santa y Arequipa) de ensayos de Buen Gobierno Corporativo ejecutados en su asociación, para demostrar el efecto de aquellos en la dimensión de la ejecución y la satisfacción de sus objetivos. Finalmente, se infiere que el uso de las normas contenidas en el Código de Buen Gobierno Corporativo influye enfáticamente en el logro de los objetivos y la dimensión de ejecución de los Fondos y Fondos de Reserva Metropolitana de Crédito de los Bancos (Mora García, 2015).

Otro estudio de un programa de maestría en el Ecuador diseñó un modelo para evaluar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo financiero, a la luz del plan de una aplicación para evaluar estas prácticas y estimarlas a través del control y los indicadores de observación. El uso razonable del modelo que depende del buen gobierno corporativo que se ensaya en la Corporación Financiera Nacional es un aparato administrativo y de directorio para el liderazgo básico de los ejecutivos.

Sus resultados permitieron concluir que un buen gobierno corporativo contribuye al logro de destinos de solidez, seguridad y confianza; avance y mejora de un intercambio financiero; y seguro para el cliente y la empresa. El gobierno corporativo se centra en la estructura y los procedimientos de la asociación para garantizar una conducta corporativa moral, directa y atenta. (Muñoz, 2013).

Otro estudio muy similar al nuestro fue ejecutado en Quito en el Banco de Loja, cuyo objetivo fue analizar las prácticas efectuadas por el gobierno corporativo relacionada a las buenas prácticas de acuerdo a la normativa del Ecuador tomando

como población de estudio a la junta de accionistas, el directorio del banco a los principales directivos y a los que conforman la estructura interna del banco. Los resultados mostraron que la superintendencia de bancos ha adoptado casi en su totalidad las recomendaciones del gobierno corporativo para la implementación de la normatividad a los bancos, que el Banco de Loja ha implementado todas las practicas requerida por la normativa vigente de ese país y que fuera emitido por la superintendencia de bancos y concluyen que no existen evidencias de incumplimiento de la normativa, que los informes se encuentran al día de cuerdo a la auditoria interna y que los indicadores de buen gobierno corporativo asegurarían el buen funcionamiento del banco y que el principal elemento para los buenos resultados fue la comunicación (Gonzales Roman, 2015)

Dentro del análisis realizado de la casuística sobre la Implementación de Buen Gobierno Corporativo en las Empresas del Estado (EPE), se nota que en el Perú se carecen de casos similares, pero si existen casos de Buen Gobierno Corporativo en las empresas privadas que listan en la Bolsa de Valores de Lima, recordemos que la normativa que rige esta implementación difiere en algunos de los principios de la implementación para los casos del Estado, en atención a ello es que se hará un análisis de revisión de los antecedentes de Buen Gobierno en la Empresa Electrosur S.A. esto con la finalidad de tener y comprende el estado de la implementación.

Antes de esto, se hace referencia al preludeo de la tesis (Barnuevo Vargas, 2017), que fue ejecutada por cuatro colaboradores del Gobierno corporativo y edad de valor significativo de las organizaciones que brindan el servicio de luz eléctrica como sucede en Colombia, Argentina, Chile y Perú. El objetivo fue relacionar las prácticas de buen gobierno corporativo y la estimación del valor en las instituciones encargadas de la distribución del servicio eléctrico en América Latina. La propuesta de investigación se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, longitudinal y un nivel de profundidad descriptivo. El trabajo concluye en que la relación de las variables analizadas no fue determinante, por lo tanto, no significa totalmente lo que refiere

las referencias bibliográficas y a pesar de ello, se hallaron señales que al parecer es positivo pensar en la confluencia de las dos variables estudiadas.

En ese contexto, es necesario especificar la normativa teórica que engloba el Buen Gobierno Corporativo en las Empresas del Estado.

En el año 2006, el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2006/004-FONAFE aprueba el Código Marco de BGC para las Empresas del Estado y el Lineamiento para el Desempeño del Estado como Propietario, herramientas cuya implementación fue requerida a las EPE pero su avance fue muy limitado, el Código Marco contaba en ese momento con 32 principios (FONAFE, 2006).

El 08 de marzo de 2013, mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2013/003-FONAFE se aprueba una versión actualizada del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) para las Empresas de propiedad del Estado (EPE), este código establece que será de aplicación obligatoria y progresiva a las EPE que se encuentran bajo el ámbito de FONAFE; dando inicio con el proceso de implementación del Buen Gobierno Corporativo en las empresas de propiedad del Estado, el mismo que sufre un cambio significativo y cuenta con 34 principios.

En atención a lo dispuesto por FONAFE, el Código de Buen Gobierno Corporativo de Electrosur S.A., fue aprobado por el Directorio de la Empresa con Acuerdo N° 019-2013, el 15 de mayo de 2013.

El 9 de enero de 2014, mediante resolución de Dirección – Ejecutiva N° 002-2014/DE-FONAFE aprobó la metodología para el Monitoreo de la Implementación del CBGC de las EPE, que tiene como objetivo establecer y uniformizar criterios para dicho monitoreo.

En Electrosur S.A., durante estos once años se han realizado esfuerzos con la finalidad de avanzar en la implementación, asimismo con la utilización de la herramienta de autoevaluación desde el 2014 se ha logrado mejorar el proceso de autoevaluación y a la fecha se han logrado avances que la ubican en un nivel de madurez de 31,40% al cierre del 2016 de una escala del 100%, lo que a primera vista nos revela es que el avance no es tan significativo como se quisiera en implementación en la empresa Electrosur S.A.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

2.2.1.1 Gobernabilidad

A continuación, se realiza un análisis a dos bases teóricas sobre: Gobernabilidad e Institucionalidad.

Según James M. Buchanan, quien obtuviera en el año 1986 el premio nobel de Economía, nos habla de la Gobernabilidad y cita lo siguiente:

La política de prestación el servicio está relacionado con la construcción de las pautas estándares, mientras que los enfoques se centran en torno a las metodologías que las empresas reciben dentro de un determinado acuerdo de principios.

"Las preguntas sobre cuáles son las buenas reglas del juego están en el dominio de la filosofía social, mientras que las preguntas sobre las estrategias que los jugadores adoptarán dentro de esas reglas son del dominio de la economía, y es el juego entre las reglas (filosofía social) y las estrategias (economía) lo que constituye lo que Buchanan define como economía política constitucional" (Buchanan, 1982, págs. 37-55).

La ética es el punto más importante de la constitucionalidad "se le conoce como mundo kantiano" donde la persona encargada del orden acompañado de los compañeros de trabajo, asumen la moralidad como conducta general en la empresa. Buchanan no está de acuerdo con "cualquier origen natural del estado como mejor en la percepción que los pobladores de la nación". Esa postura filosófica da forma a la premisa de la economía establecida. Todas las constituciones se hicieron al menos para la diversidad de residentes. Lo que significa que se debe ajustar los intereses del Estado, la sociedad y cada persona (Buchanan, 1982).

2.2.1.2 Limitaciones del gobierno y la democracia

Existe una calificación básica y esencial que se debe realizar entre (1) el campo de acción del ejercicio político administrativo y (2) la satisfacción con las decisiones del liderazgo básico de la legislatura. En el caso de que un objetivo definitivo buscado por mejorar y clasificar las estructuras políticas sea garantizar y asegurar las libertades individuales, el primero de estos atributos (inclusión) puede resultar realmente comparable al segundo, a pesar del hecho de que, como se demostró una vez más, el segundo puede tener un incentivo

característico como tal, una estructura político-legislativa que está intrínsecamente restringida a un campo de acción bien caracterizado, independientemente de si las elecciones administrativas se toman dentro de esa zona en una forma no basada en el voto.

Según Douglass North, que en el año 1993 fuera premiado con el nobel en economía, nos habla de Institucionalidad y cita lo siguiente:

“... se enfocó en el rol de las instituciones, las normas y convenciones de una sociedad, como las leyes, derechos de propiedad, los seguros, la política y las costumbres en el largo plazo del desarrollo económico”.
(North, 1993, pág. 67)

Los establecimientos institucionales fueron hechos por las personas para implementar un orden en un campo específico y entre las instituciones existen puntos de interacción y puntos de ruptura. Comprenden cargas formales (por ejemplo, reglas, leyes, constituciones), inconvenientes ocasionales (por ejemplo, normas de conducta, acuerdos, reglas implícitas con propósito) y sus atributos de deber impositivos. Juntos, se caracterizan por estructurar la fuerza motivadora de los órdenes sociales y explícitamente de las economías. (North, 1993, pág. 67)

Esas instituciones y la innovación empleada determinarían los gastos por transacciones y los cambios que se suman a los gastos de producción. Fue Ronald Coase (1960) quien estableció la conexión principal entre las organizaciones, los costos de intercambio y la hipótesis neoclásica. El efecto neoclásico de los mercados competentes es posible cuando los intercambios están

libres de gastos. Solo bajo condiciones de organización sin costo, los partícipes lograrán el acuerdo que amplifica el pago total. Mientras que la organización tiene un costo, las instituciones se vuelven significativas. Lo que, es más, la organización infiere un gasto. En una investigación empírica, John J. Wallis y North (1986) probaron en 1970, que el 45% del producto interno bruto de los Estados Unidos estaba comprometido con la parte de intercambio. Los mercados efectivos se hacen en la realidad cuando la rivalidad es suficiente, mediante la intervención y la entrada de datos de manera competente.

En ese contexto, podemos decir que, la Gobernabilidad y la Institucionalidad forman parte de las economías del Gobierno, empresas, instituciones, y todo individuo que forma parte de una sociedad.

2.2.1.3 Significado del Buen Gobierno Corporativo

El término gobierno corporativo tiene diferentes significados para diferentes personas. Sus definiciones varían ampliamente y tienden a caer en dos categorías principales.

En el primer caso se refiere a un conjunto de patrones de comportamiento, es decir, el comportamiento real de las corporaciones en términos de medidas tales como desempeño, eficiencia, crecimiento, estructura financiera y tratamiento de los accionistas y otras partes interesadas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2018).

El segundo caso se refiere al marco normativo, es decir, las reglas bajo las cuales operan las organizaciones, con las reglas que provienen de fuentes como el sistema legal, el sistema judicial, los mercados financieros y los mercados laborales (Flores Konja & Rozas Flores, 2014). Con esto se postula que el buen gobierno corporativo se preocupa por mantener un equilibrio entre los objetivos económicos y sociales, y entre los objetivos individuales y comunales. Las prácticas de gobernanza están ahí para alentar el uso eficiente de los recursos e igualmente para exigir la responsabilidad de la administración de esos recursos.

El gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, como la junta, gerentes, accionistas y otras partes interesadas, y detalla las reglas y procedimientos para tomar decisiones sobre asuntos Corporativos. Al hacer esto, también proporciona el marco a través del cual se establecen los objetivos de la empresa, y los medios para alcanzar esos objetivos y monitorear el desempeño. El gobierno corporativo se refiere a los procesos de administración, dirección, monitoreo y control de una organización para lograr las metas y objetivos deseados. Se trata del conjunto completo de protección y gestión de intereses en conflicto y relaciones de trabajo entre la junta, los equipos de alta dirección, el personal y otras partes interesadas. El gobierno corporativo ayuda a una organización a operar de manera efectiva, eficiente, mitigar riesgos y proteger contra la mala gestión (Ilonga, 2014).

El gobierno corporativo hace un organización más transparente y responsable, mejorando así su desempeño (Nanka-

Bruce, 1994) según sus definiciones, los elementos clave de las buenas prácticas de gobernanza pueden verse como: establecer los objetivos correctos para la organización y luego trabajar para alcanzarlos asegurando el uso eficiente de los recursos . Las prácticas de gobierno corporativo son especialmente importantes en las economías en desarrollo, ya que estos países no tienen una infraestructura institucional sólida y establecida desde hace mucho tiempo para hacer frente a los desafíos de gobierno corporativo. El gobierno corporativo influye en el desempeño organizacional. El cambio en el gobierno corporativo global ha despertado interés en explorar su efecto en el desempeño organizacional. Las organizaciones con prácticas de gobernanza más débiles percibidas tienen mayores problemas organizacionales (Kiliko, 2015).

El gobierno corporativo es una de las variables de alineación conjunta a la toma de decisiones; y establecer el efecto de la alineación de decisiones estratégicas de gobierno corporativo en el desempeño contribuye a la evidencia, que demuestra la relación entre ambos (Kiliko, 2015).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (BVL, 2002, pág. 2), el Gobierno Corporativo es el marco mediante el cual las organizaciones son supervisadas y controladas. La estructura del gobierno corporativo determina la difusión de derechos y deberes entre los distintos miembros de la organización.

El Decreto Supremo N° 176-2010-EF, y su reglamento N° 1031, permite que la administración de las Empresas del Estado se guíe

las normas de buen gobierno corporativo respaldadas por la FONAFE y se crea con respecto a los criterios, prohibiciones y obligaciones morales que solicita la conducta de su personal. Los procedimientos o estándares prescritos incorporados en el Código mencionado anteriormente dependen de los criterios de Buen Gobierno Corporativo de las asociaciones internacionales y nacionales⁵.

Este Código ha servido de referencia para que las Empresas de la FONAFE, incluyendo Electrosur S.A. elaboren el propio, el cual consta de 34 principios y la implementación de los mismos será de responsabilidad del Directorio de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE).

El motivo del Código es expandir una cultura genuina de Buen Gobierno Corporativo en Perú que mejore la visión de las empresas por parte de los especialistas financieros, promueva la mejora comercial y aumente la edad de valor significativo en la economía peruana, introduciendo una estructura que busca adaptarse a los requerimientos y calidades de nuestro mercado de valores y, específicamente, de las organizaciones peruanas.

Las normas contenidas en este Código deben ser una guía para las organizaciones, con el objetivo de que su uso muestre un límite inequívoco con respecto a la seguridad en sí mismo y la auto guía, promoviendo así una cultura de buen gobierno corporativo. La adherencia a estos estándares y su divulgación por parte de las

⁵ Por ejemplo, los creados por la OCDE, la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Banco Mundial, la Superintendencia del Mercado de Valores y la Bolsa de Valores de Lima; habiendo tenido el esfuerzo coordinado del Banco Interamericano (BID) para configurarlo.

organizaciones debe progresar hacia convertirse, por lo tanto, en una referencia que las organizaciones distintivas estimen, y que se sumarán a al posicionamiento en los mercados de capital de la nación y en el extranjero.

2.2.1.4 Principios del Buen Gobierno Corporativo

Para Nicholas J. Price (2018) Un principio es diferente a una regla, una ley, una teoría o un postulado. Un principio es una verdad fundamental que proporciona la base para un sistema de creencias o comportamiento. No existen normas manuales ni exactas para los principios de buen gobierno corporativo. Los buenos principios corporativos han evolucionado con el tiempo. Las tendencias corporativas son fluidas, y los principios del buen gobierno corporativo también deben seguir siendo fluidos para adaptarse a un mercado financiero en constante cambio. Y es que los principios para el gobierno corporativo provienen de prácticas que históricamente han servido bien a los accionistas y a la empresa. Un buen recurso para aprender más sobre el buen gobierno corporativo es la OCDE, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. La OCDE es un grupo de miembros de 34 países democráticos diferentes que discuten y desarrollan políticas económicas y sociales con el objetivo de apoyar las economías de libre mercado.

La OCDE (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015) analizó el funcionamiento en estos países y formuló algunos principios importantes de buen gobierno corporativo. La OCDE creía que los buenos principios corporativos se basan principalmente en un código ético de conducta empresarial. Si bien los principios no son vinculantes, son muy valorados en el mundo

corporativo. Se acepta globalmente que el buen gobierno previene el fraude.

La complejidad del mundo empresarial requiere que los directores y ejecutivos practiquen los buenos principios de la junta corporativa y estén en la cima de como muy bien valorados por la sociedad. La mejor manera de hacer esto es obtener siguiendo las recomendaciones para el buen gobierno corporativo de la OCDE. El propósito del gobierno corporativo es ayudar a construir un entorno de confianza, transparencia y responsabilidad necesarias para fomentar a largo plazo inversión, estabilidad financiera e integridad comercial, apoyando así crecimiento más fuerte y sociedades más inclusivas.

Los Principios de Gobierno Corporativo que proporciona la OCDE proporcionan este punto de referencia. Identifican claramente los bloques de construcción clave para un buen gobierno corporativo marco y ofrecer orientación práctica para la implementación a nivel nacional. La aplicación en conjunto le da a los Principios un alcance global y más, subraya que reflejan experiencias y ambiciones en una amplia variedad de países en diferentes etapas de desarrollo y con diferentes sistemas legales. Para ser relevante, es esencial que las reglas de gobierno corporativo y las regulaciones se adaptan a la realidad en la que se implementarán. En resumidas cuentas, esos principios son:

**a) Asegurar la base para un gobierno corporativo efectivo
marco de referencia**

El marco de gobierno corporativo debe promover la transparencia y mercados justos, y la asignación eficiente de recursos. Debería ser coherente con el estado de derecho y apoyar una supervisión efectiva y ejecución. El gobierno corporativo efectivo requiere un sólido

marco legal, regulatorio y marco institucional en el que los participantes del mercado pueden confiar cuando establecen sus relaciones contractuales privadas. Este gobierno corporativo el marco típicamente comprende elementos de legislación, regulación, autorregulación arreglos, compromisos voluntarios y prácticas comerciales que son el resultado de las circunstancias específicas, la historia y la tradición de un país. El legislativo y regulatorio elementos del marco de gobierno corporativo pueden complementarse útilmente por elementos de la ley blanda basados en el principio de "cumplir o explicar" como códigos de gobierno corporativo para permitir flexibilidad y dirección especificidades de empresas individuales. El marco debe ser revisado y, cuando sea necesario, ajustado(Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015).

b) Los derechos y el trato equitativo de los accionistas

Además de prevenir el fraude, los buenos principios de gobierno corporativo protegen a todos los empresarios y sus derechos. La equidad en los derechos de los empresarios debe extenderse para incluir a todos los accionistas minoritarios. La equidad requiere que las corporaciones brinden la oportunidad a los ejecutivos de expresar sus quejas y abordar cualquier problema relacionado con una violación de los derechos de los accionistas. Los accionistas tienen derecho a información financiera precisa y oportuna e información sobre aquellos que sirven en la junta directiva. Los derechos de los directivos son importantes debido al valor corporativo general al proporcionar empleo a los ciudadanos y garantizar que la empresa funcione de una manera financieramente sólida y responsable. Dos de los principios más importantes del buen gobierno corporativo son la transparencia y la rendición de cuentas (Price J., 2018).

c) La transparencia y comunicación como parte de los principios del buen gobierno corporativo

Hay dos razones de vital importancia para que las juntas corporativas practiquen la transparencia como parte del buen gobierno corporativo. Primero, la transparencia responsabiliza a los directores y gerentes de la junta por sus decisiones y errores. Les impide participar a sabiendas o voluntariamente en el fraude. En segundo lugar, la transparencia proporciona una plataforma donde los accionistas pueden generar confianza con una empresa y tomar mejores decisiones, lo que dará como resultado un mejor retorno de su inversión. En última instancia, las buenas inversiones mejoran la economía general porque atrae inversores nacionales y entradas de capital extranjero. Estos son los precursores de las estrategias positivas de inversión a largo plazo y el crecimiento sostenido (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015).

Las corporaciones deben practicar la transparencia en muchos niveles dentro de la corporación. Las divulgaciones deben cubrir la posición financiera y la rentabilidad y propiedad de la corporación, y proporcionar informes precisos, completos y oportunos a los accionistas y partes interesadas. Las corporaciones que practican el buen gobierno corporativo divulgarán fácilmente su código corporativo de conducta, conflicto de intereses y políticas de denuncia de irregularidades. Proporcionan automáticamente sus reglas para la ética empresarial (Price J., 2018).

d) La rendición de cuentas como parte del buen gobierno corporativo (Inversores institucionales, mercados bursátiles y otros intermediarios)

Los escándalos anteriores en Wall Street han provocado una disminución sustancial de la economía. Las juntas corporativas sienten la presión de las consecuencias, ya que cada vez son más responsables de las fallas financieras corporativas. Y sin ir muy lejos en América Latina y Perú principalmente el caso Odebrecht. Las regulaciones y leyes por sí solas no pueden garantizar un gobierno corporativo responsable. Las juntas corporativas de hoy son responsables de cada transacción, actividad y decisión que tomen, ya sea menor o mayor. Los problemas pueden salir mal en muchos niveles, incluidos los informes financieros, las divulgaciones y la toma de decisiones en general. La junta asume toda la responsabilidad por cualquier irregularidad. También son responsables de monitorear la gestión para garantizar que su desempeño sea efectivo. Los accionistas, financieros e inversores confían en el conocimiento, la experiencia y la experiencia de la junta para ganarse su confianza y asegurarles que la supervisión es sólida y suficiente en todas las cuentas (Price J., 2018). Es por eso que hay tanto énfasis en la calidad de la composición de la junta, incluida la diversidad y la planificación responsable de la sucesión.

e) El papel de las partes interesadas en el gobierno corporativo

Los directores de la junta corporativa tienen la mejor oportunidad de seguir los buenos principios de gobierno corporativo cuando implementan un portal de la junta y otras herramientas digitales que tengan en cuenta los buenos principios de gobierno corporativo. El ritmo del mundo corporativo es demasiado rápido a los procesos manuales y las prácticas comerciales arcaicas. Los directorios de hoy deben trabajar de la manera más efectiva y eficiente posible. La idea es agilizar muchos de los procesos y procedimientos relacionados con los principios de buen gobierno corporativo que empantan a

los directores que garantice la transparencia, la rendición de cuentas y otros buenos principios corporativos.(Price J., 2018).

f) Las responsabilidades de la junta.

Los Principios están destinados a aplicarse a cualquier estructura de junta encargado de las funciones de gobernar la empresa y supervisar administración. Junto con la orientación de la estrategia corporativa, el consejo es el principal responsable para monitorear el desempeño gerencial y lograr un rendimiento adecuado para accionistas, al tiempo que evita conflictos de intereses y equilibra la competencia demandas a la corporación. Para que las juntas cumplan efectivamente con sus responsabilidades deben ser capaces de ejercer objetivos. Otra responsabilidad importante de la junta es supervisar el riesgo. sistema de gestión y sistemas diseñados para garantizar que la corporación obedece las leyes aplicables, incluidos impuestos, competencia, trabajo, medio ambiente, igualdad de oportunidades, leyes de salud y seguridad. En algunos países, las empresas tienen encontrado útil articular explícitamente las responsabilidades que la junta directiva asume y aquellos por los cuales la administración es responsable. La junta no solo es responsable ante la empresa y sus accionistas sino también tiene el deber de actuar en su mejor interés. Además, se espera que las juntas tener debidamente en cuenta y tratar de manera justa los intereses de otras partes interesadas, incluidos los de empleados, acreedores, clientes, proveedores y comunidades locales. La observancia de los estándares ambientales y sociales es relevante en este contexto. A. Los miembros de la Junta deben actuar sobre una base plenamente informada, de buena fe, con debida diligencia cuidado y en el mejor interés de la empresa y los accionistas. Cuando las decisiones de la junta puedan afectar a diferentes grupos de accionistas de manera

diferente, la junta debe tratar a todos los accionistas de manera justa. En el desempeño de sus funciones, la junta no debe verse ni actuar como una asamblea de representantes individuales para varias circunscripciones. Es una característica importante del trabajo de la junta que los miembros de la junta cuando asumen sus responsabilidades llevan a cabo sus deberes de manera imparcial con respeto a todos los accionistas. Este principio es particularmente importante para establecer en presencia de accionistas controladores que de facto pueden seleccionar todos miembros de la Junta. La junta debe aplicar altos estándares éticos, debiendo tener en cuenta los intereses de las partes interesadas.

2.2.1.5 Código de Buen Gobierno Corporativo para las empresas del ámbito de FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, 2013)

Tomando en consideración los aportes de los principios de Buen Gobierno de la OCDE y otros aportes de empresas nacionales e internacionales que han sido ejemplo de buen gobierno como la CAF (Corporación Andina de Fomento), BM (Banco Mundial), SMV (Bolsa de valores de Lima, La superintendencia de valores del mercado mundial y el BID (Banco interamericano de desarrollo. El FONAFE, presentó en el año 2013, el Código de Buen Gobierno Corporativo para que sean cumplidas por las empresas adscritas a él. Y consta de 34 principios distribuidos en 6 (seis) secciones, y que a continuación detallamos:

Sección 1: Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE)

EL FONAFE en esta sección solo se ha planteado un principio.

Principio 1: Objetivos

La EPE deberá contar con objetivos claros que permitan la operación de un negocio exitoso según su naturaleza, esos objetivos debieran alcanzarse mediante el establecimiento de alineamientos y donde el mismo directorio que los propone deberá monitorearlos, mediante el establecimiento de metas.

Sección 2: Marco jurídico de la Empresa de Propiedad del Estado

EL FONAFE en esta sección solo se ha planteado tres principios.

Principio 2: Solución de conflictos

La EPE deberá en un estatuto definir las políticas apropiadas para la resolución de conflictos, siguiendo un proceso claramente definido. Así en caso de conflicto interno la EPE será la llamada a resolverlos

Principio 3: Endeudamiento de la EPE

Si se requiere endeudar a la empresa, este se tiene que planificar, justificar y aprobar por el directorio o junta según los lineamientos planteados, ese endeudamiento debe cumplir en forma puntual sus obligaciones.

Principio 4: Cumplimiento de obligaciones y compromisos

El personal en general desde los accionistas hasta los clientes deberá respetarse a cabalidad, y en caso de injusticia deberá ser de conocimiento del directorio para que se plantee la reparación del daño oportunamente

Sección 3: Derechos de propiedad

EL FONAFE en esta sección solo se ha planteado diez principios.

Principio 5: Junta General y otra forma de participación de los accionistas

La Junta deberá observar 11 criterios mínimamente, como hacer la convocatoria de junta, hacer la convocatoria y difusión, informar el reglamento de elección, establecer reglas transparentes, ofrecer la información necesaria, oportunamente y en las fechas agendadas propiciar la deliberación y el acuerdo de decisiones y procedimientos claros

Principio 6: Manual de Junta General de Accionistas

Realizar un manual en el que se aclare los lineamientos de funcionamiento en respeto de todos los accionistas incluso los minoritarios.

Principio 7: Elección del Presidente del Directorio

Debe nombrarse a un Director o Presidente, y la forma debe estar normado en un manual.

Principio 8: Participación de la Junta General de Accionistas

Establecer también en el manual los procedimientos de asistencia y gerencia y otros aclarando la información o asuntos necesarios, mediante el establecimiento de la agenda.

Principio 9: Registro de titularidad de las acciones

Las acciones deben contar con titularidad, así mismo os ejercicios de modo que se asegure la información de la empresa.

Principio 10: Políticas sobre aplicación de utilidades

Principalmente cuando el estado no es el único accionista debe conocerse la política pública y los criterios para inversión y capitalización, de ahí la importancia de la memoria anual.

Principio 11: Tipos de acciones y derechos de votos

Tratar de que la variedad de acciones no sea tan grande, de manera que se respete el derecho a voto según los tipos de acciones, donde las pautas de derecho a voto sean claras y flexibles.

Principio 12: Tratamiento equitativo de accionistas minoritarios

En el estatuto institucional debe aclararse a los accionistas acerca de sus derechos, del trato equitativo aclarar la información de interés social y el conocimiento acerca de reparación civil e caso de injusticia.

Principio 13: Transferencia de propiedad

La Empresa de propiedad del estado propiciará procedimientos claros de operaciones y velan por los derechos de propiedad de sus accionistas. Estableciendo las reglas de regulación, así como el valor de las acciones.

Principio 14: Participación del Estado en el accionariado

Cuando el estado haya definido su condición de ser propietario, entonces la Empresa de propiedad del estado propiciará la información en forma suficiente para que sea de conocimiento de la comunidad en general o de cualquier inversionista o interesado y en el caso de haber un cambio de control de la empresa entonces los accionistas tendrán derecho a su participación de la prima.

Sección 4: El Directorio y la Gerencia

EL FONAFE en esta sección solo se ha planteado doce principios.

Principio 15: Mecanismo de designación de directores

Para designarse directores se llevará mediante un proceso al detalle claro y ceñirse al perfil profesional requerido. Las instancias relacionadas con la EPE podrán proponer candidatos, y deberá hacerse de manera pública, luego de su ingreso será riguroso para el director y directores la capacitación constante para un mejor desempeño de la gestión administrativa, así también debe estar expreso cuáles serían las causales de cese de la EPE.

Principio 16: Políticas relativas a la independencia de los directores

Es de responsabilidad de los directores las decisiones que tomen y esas decisiones deben siempre estar consignadas en un acta. Y es la junta general de accionistas quienes deben aprobar los documentos que establezcan las características o perfil del director.

Principio 17: Funciones y responsabilidades del Directorio y de los directores

Se deberá contar con un estatuto en el que figure las funciones y responsabilidades del personal, además deberán estar establecidas un mínimo de sesiones con suficiente antelación en el estatuto deberá aclararse que los directores no podrán tener algún vínculo con otras EPEs, además las funciones de los directores son diferentes a las funciones de los gerentes.

Principio 18: Comunicación con Grupos de Interés

Respecto a los grupos de interés el directorio será quien establezca las políticas de contacto.

Por ejemplo, el contar con una web actualizada, implementar sistemas de alertas tener el registro de accionistas en forma actualizada y designar al personal a cargo de las comunicaciones.

Principio 19: Conformación de comités especiales

Internamente deben existir los mecanismos para conformar comités especiales y que ayudarán en asuntos específicos ya que requerirá un mayor detenimiento, allí puede incluirse a personas que conformen el directorio.

Principio 20: Mecanismos de designación de gerentes

Los mecanismos para designar gerentes deberán apearse a los perfiles propios del cargo o responsabilidad a ocupar y se hará de manera pública, lo importante en la calificación será un estándar alto, prestigio, actitud ética y moral y experiencia. Y el directorio está en la potestad de nombrar y cesar al gerente general de acuerdo a su evaluación, sin intromisión política.

Principio 21: Funciones y responsabilidades de la gerencia

La gerencia general debe tener en claro cuáles son sus funciones y responsabilidades ya que en el estatuto figura el detalle de la directriz de la empresa.

Principio 22: Canales de comunicación e interacción entre el Directorio y la Gerencia

La estrecha comunicación entre directorio y gerencia debe contar con canales efectivos de interacción con estricto respecto de la jerarquía de las instancias

Principio 23: Mecanismos de evaluación del Directorio y de la Gerencia

El FONAFE manifiesta que existe mecanismos para evaluar al directorio y que esa evaluación se debiera hacer constantemente, pero al menos una vez al año por lo que algunas veces se hará reuniones de directorio, pero sin gerentes.

Principio 24: Plan de continuidad del negocio

Es labor del Directorio definir un plan de sucesión del personal directivo para que el negocio siga vigente, además allí debe consignar un plan de crecimiento profesional del personal que incentive la adecuada administración y se logre captar el talento humano.

Principio 25: Reportes del Directorio sobre Gobierno Corporativo

Mínimo al año el directorio deberá reportar información acerca de la situación del gobierno corporativo de la empresa, vinculados a los principios aquí formulados por la FONAFE.

Principio 26: Políticas de retribución y remuneración al Directorio y la gerencia

En cuanto a la remuneración y retribución de los directores, gerentes se deberán establecer de acuerdo al grado de responsabilidad y de acuerdo a las mejores condiciones del mercado laboral el detalle de esa política incluirá acerca de los incentivos, las utilidades, la compensación al final del ejercicio esto implica diversos aspectos como bonos, periodo vacacional, etc. Además, es ético que el director nunca se involucre en la decisión de cuánto debe ganar

Sección 5: Política de riesgos y código de ética

EL FONAFE en esta sección solo se ha planteado dos principios.

Principio 27: Sistema efectivo de análisis de riesgo

La empresa dispondrá acerca de modos y procesos para reconocer al momento justo los riesgos que tiene al frente, por lo que se debiera establecer modos de seguimiento y control e riesgos, y se logre reportar las estimaciones pertinentes

Principio 28: Código de ética

La dirección de la EPE elaborará un documento que consigne un código de ética donde los puntos resaltantes sea el aspecto de cómo resolver conflictos, acerca de la confidencialidad, los procedimientos de compra, donaciones, cuidado del ambiente y cualquier otro indicador que contravenga las buenas costumbres o las conductas ilegales.

Sección 6: Transparencia y divulgación de información

EL FONAFE en esta sección se ha planteado seis principios.

Principio 29: Política de información

La EPE debe implementar una política de transparencia, la cual constantemente debe ser actualizada, y será el directorio quien determine los caminos a seguir, teniendo cuidado que en la transparencia no se revele información que ponga en riesgo o afecte a la empresa, Entonces esto significa que el directorio coordinará aquello que es plausible de difusión y aquello que se considera confidencial, mediante un documento formal. Además, en ese

documento debe figurar las sanciones que implique el uso indebido de información confidencial de la empresa.

Principio 30: Mecanismos de información

Se debe instrumentalizar la política de comunicaciones, sin medir costos, el objetivo será la mayor divulgación posible se otorga la responsabilidad al directorio para que el acceso de la información funcione.

Principio 31: Estándares contables de la información financiera

Lo relacionado al aspecto económico tendrá que seguir un estándar contable exigente, eso implica conocer operaciones no regulares, identificación de riesgos sean estos significativos o no.

Principio 32: Políticas sobre auditorías

Es la Junta de accionistas quienes son los llamados a solicitar la auditoría interna y externa a la empresa, por lo que el directorio podrá ser parte al menos de una de ellas, Los auditores serán personas transparentes, y mantendrán independencia de los gerentes y accionistas y para su funcionamiento se deberá contar con un reglamento de auditoría.

Principio 33: Estructura de propiedad y de administración de la EPE

La empresa revelará a través de sus medios acerca de cómo es su organización interna, quiénes participan como accionariado, además deberá hacer conocer los nombres de asesores, funcionarios, miembros que integran el comité, en la página web de transparencia de la empresa

Principio 34: Participación de agentes externos de información

Al interior de la empresa se debe tener definido el modo de contar con servicios de asesoría específica, principalmente aquellos que tengan que ver con el análisis del desempeño haciendo posible el comparar el aspecto económico de la EPE con otras EPEs, para evitar caer en riesgo.

Estos principios son los considerados también por la Empresa Electrosur para la autoevaluación, y lo han asumido como una norma a cumplir, por las mismas exigencias en el Perú por la EPE.

2.2.1.6 La Empresa Electrosur S.A.

La Organización Local de Administración de Energía - Electrosur S.A. se creó con la Ley No. 24093 del 28 de enero de 1985 y la Resolución Ministerial No. 009-85-EM / DGE del 22 de abril de 1985, sobre la premisa de la Unidad de operaciones de ELECTROPERU, iniciando actividades el 1 de junio de 1985 (Electrosur S.A., 2015).

Electrosur S.A. es conformante del movimiento empresarial del Estado y, en esa capacidad, está incorporada dentro del alcance de los fondos de financiamiento de la Acción Empresarial del Estado (FONAFE), bajo la Ley N° 27170. La acción principal de Electrosur S.A. es el comercio y distribución de energía eléctrica en las oficinas de Tacna y Moquegua.

Actualmente, ElectroSur, actualiza diferentes instrumentos de administración que ayudan en la gestión de sus actividades, por ejemplo, Buen Gobierno Corporativo, el Marco de Control Interno, Responsabilidad Social Corporativo, Uso de ISO 9001: 2008 entre otros.

El Buen Gobierno Corporativo se suma a la mejora de la ejecución comercial y se basa en los procedimientos aceptados y los principios globales. ElectroSur ha estado realizando actividades que le permiten actualizar y mejorar el Buen Gobierno a fin de generar valoración y mejorar la productividad de la Organización y, lo que es mejor crea confianza entre los socios y el mercado financiero. Para ElectroSur los pilares del Buen Gobierno Corporativo son los siguientes:



Figura 1. Pilares del Buen gobierno corporativo asumidos por la Empresa ElectroSur S.A.(ElectroSur S.A., 2017a)

En ElectroSur S.A., desde hace once años se vienen realizando esfuerzos con la finalidad de avanzar en la implementación, asimismo

con la utilización de la herramienta de autoevaluación desde el 2014 se ha logrado mejorar el proceso de autoevaluación y a la fecha se han logrado avances que la ubican en un nivel de madurez de 31,40% al cierre del 2016 de una escala del 100%, lo que a primera vista nos revela es que el avance no es tan significativo como se quisiera en implementación en la empresa Electrosur S.A.

Secciones	Principios
I. Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE)	1. Objetivos
II. Marco Jurídico de la EPE	2. Solución de Conflictos 3. Política de Endeudamiento de la EPE 4. Cumplimiento de obligaciones y compromisos
III Derechos de Propiedad	5. Junta General y otra forma de participación de los Accionistas 6. Manual de Junta General de Accionistas 7. Elección del presidente de Directorio 8. Participación de la Junta General de Accionistas 9. Registro de Titularidad de las acciones 10. Políticas sobre aplicación de utilidades 11. Tipos de acciones y derechos de votos 12. Tratamiento equitativo de accionistas minoritarios 13. Transferencia de propiedad 14. Participación del Estado en el accionariado
IV El Directorio y la Gerencia	15. Mecanismos de designación de directores 16. Políticas relativas a independencia de los directores 17. Funciones y responsabilidades del Directorio y de los directores 18. Comunicación con Grupos de Interés 19. Conformación de Comités Especiales 20. Mecanismos de designación de Gerentes 21. Funciones y responsabilidades de la Gerencia 22. Canales de comunicación e interacción entre el Directorio y la Gerencia 23. Mecanismos de evaluación del Directorio y la Gerencia 24. Plan de continuidad del negocio (Plan de sucesión) 25. Reportes de directorio sobre Gobierno Corporativo 26. Política de retribución y remuneración al Directorio y la Gerencia
V Política de Riesgo y Código de Ética	27. Sistema efectivo de Análisis de Riesgo 28. Código de Ética
VI Transparencia y Divulgación de Información	29. Política de Información 30. Mecanismos de Información 31. Estándares contables de la Información Financiera 32. Políticas sobre Auditorías 33. Estructura de propiedad y de administración de la EPE 34. Participación de agentes externos de Información

Figura 2. Principios del Buen Gobierno Corporativo. (Electrosur S.A., 2017)

2.2.2 LA TOMA DE DECISIONES

2.2.2.1 Teoría de la toma de decisiones

La toma de decisiones viene a ser estrategias que describen el proceso de gestión de una organización y de decidir los cursos de acción que la organización debe seguir para alcanzar los objetivos y misión empresarial. Abarca la dirección general y la ilustración explícita de lo que hace una organización para lograr el éxito. La toma de decisiones se define la estrategia en función de la manifestación de objetivos de gestión. La calidad de la estrategia de una organización se puede atribuir a la naturaleza de las decisiones estratégicas tomadas por el gobierno de la organización. Los problemas estratégicos se definen como eventos, desarrollos o tendencias que los responsables de la toma de decisiones perciben que pueden afectar su desempeño (Teruel, 2019)

La toma de decisiones estratégicas es un proceso consciente y analítico, que implica la creación de la misión y los objetivos de una organización y decidir los cursos de acción que debe seguir una organización para lograr estos objetivos; las decisiones estratégicas con múltiples perspectivas se refieren a organizaciones que proponen estrategias que le permitirán analizar recursos internos y externos para obtener una ventaja competitiva; la toma de decisiones estratégicas, por lo tanto, incluye elegir los factores clave que determinan el desempeño de una organización a largo plazo y es uno de los medios a través de los cuales se ejecuta la preferencia de gestión (Armijo, 2009).

La toma de decisiones estratégicas es el proceso de tomar decisiones a largo plazo que dan forma al curso de una organización, teniendo en cuenta diversas perspectivas, con respecto a cuestiones

como el diseño y las estrategias de planificación de la organización, iniciativas para fusiones y adquisiciones, grandes inversiones en nuevos productos o mercados, inversiones requeridas, opciones de hacer o comprar y reorganizaciones internas, la toma de decisiones es por lo tanto, una elección importante de acciones relacionadas con la asignación de recursos y la contribución al logro de los objetivos organizacionales (Armijo, 2009).

Las decisiones estratégicas solo pueden ser exitosas si dan los resultados esperados, hacen una contribución directa al desempeño y agregan valor a los empresarios y otras partes interesadas. Las dimensiones de la toma de decisiones estratégicas incluyen formalización, exhaustividad, descentralización, politización interna, dispositivos de coordinación y comunicación lateral. del proceso. Mientras que algunos autores han argumentado que la toma de decisiones estratégicas es una secuencia de pasos, otros han argumentado que está lejos de ser una secuencia clara de actividades. Por lo tanto, en lugar de utilizar modelos secuenciales paso a paso para definir la toma de decisiones estratégicas, es más apropiado identificar ciertas dimensiones del proceso. postulan que la exhaustividad es una medida de la racionalidad y es el grado en que las organizaciones intentan ser exhaustivas o inclusivas en la toma e integración de decisiones estratégicas (OCDE/CAF/CEPAL, 2018).

Montoya sostiene que la toma de decisiones estratégicas es un concepto unificador que se centra en el rendimiento. Los cambios ambientales obligan constantemente a los líderes a tomar decisiones estratégicas deliberadas para abordar los problemas emergentes. Los defensores de la estrategia emergente argumentan que no es lineal y no está planificada. Además, la estrategia puede ser realizada o no realizada, explícita o implícita. A pesar de los diversos puntos de vista, el debate sobre la influencia de las decisiones estratégicas, que también

se conceptualiza como una variable de alineación conjunta, sobre el rendimiento aún requiere más discusión (Montoya Restrepo, 2009).

La toma de decisiones son acciones que han sido relacionadas con el liderazgo básico. Al principio, conectado a la estimación del efectivo, por lo tanto, conectado a la utilidad identificada con una conducta razonable y, en la actualidad, incluye la perspectiva sin sentido, con compromisos de la Psicología. La toma de decisiones a partir de la estandarización: los principios establecidos para el liderazgo básico demuestran lo que debe hacerse en diversas circunstancias y según lo indicado por lo que se está buscando. Son características de la toma de decisiones (Canós, Pons, Valero, & Maheut):

Estándares deductivos: se refiere a los estándares de pensamiento, cuando el entusiasmo por la elección es buscar inducciones que salvan la realidad, se ofrece principios de racionalidad de pensamiento.

Teorías de verosimilitud y medidas: cuando se buscan principios con respecto a cómo establecer las decisiones correctas en el campo de trabajo.

Teoría formal de toma de decisiones: se utiliza cuando el objetivo es establecer opciones que aumenten las ventajas que se adquirirán bajo vulnerabilidades específicas.

Teoría de los juegos: cuando se incluyen diferentes líderes trabajando en conjunto o ejecutantes que además están optando por decisiones, lo que puede influir en las consecuencias de nuestras decisiones.

Recordando que las decisiones de negocios son aquellas hechas con un nivel específico de vulnerabilidad, es vital profundizar en la hipótesis formal de liderazgo básico, cuyo inicio se relaciona con el establecimiento numérico de la hipótesis de probabilidad de "Aumento de la estima normal" En ese momento, Daniel Bernoulli (1738) propone, a la luz de la Paradoja de San Petersburgo, que las personas no evalúen las decisiones como resultado de su estimación objetivo de - aumentar la estima - sin embargo, lo hacen como tal debido a su utilidad o bien estima, y que esta utilidad o dimensión de cumplimiento disminuye generalmente como incrementos de riqueza. (Gigante, 2017).

La toma de decisiones es el procedimiento por el cual se toma una decisión entre opciones o enfoques para enfrentar diversas circunstancias en la vida cotidiana. (Barrios, 2014).

El proceso de toma de decisiones consiste esencialmente en elegir de entre las opciones que se le presente como un optativo entre los accesibles, para resolver un problema presente o potencial.

Para decidir sobre una posibilidad, independientemente de su inclinación, es importante saber, comprender, desglosar un tema, a fin de tener la capacidad de explicarlo; en algunos casos, hay diferentes casos en que los resultados de una terrible o gran decisión pueden tener repercusiones en la vida y en el caso de que se encuentre en un entorno de trabajo sobre el logro o la decepción, por lo que es importante completar un procedimiento adicional "lo organización" que puede dar mayor seguridad y datos para comprender el problema. Las decisiones en una empresa conciernen a todos, desde el cargo más importante hasta el último empleado de la empresa.

Dado lo anterior, la toma de decisiones es una importante parte de la labor del gerente quien a través de una visión se toman realmente

la mayoría de las decisiones en las asociaciones, a través de la representación de tres modelos básicos de liderazgo según lo indicado por los criterios establecidos racional, limitada y política. El valor de estos modelos es que ayudan a distinguir la imprevisibilidad y la variedad de circunstancias para el liderazgo básico en una asociación.

2.2.2.2 División jerárquica de la empresa.

En las empresas generalmente hay una cadena de importancia que decide el tipo de actividades que se completan dentro de ella y, por lo tanto, el tipo de decisiones que se deben tomar, la Ciencia de gestión aísla a la empresa en 3 niveles progresivos:

a) Nivel estratégico

Administración superior; Organización mundial de toda la organización.

b) Nivel táctico

Organización de subsistemas empresariales.

c) Nivel operativo

Avance de las actividades diarias (día a día / horario).

A medida que asciende en el sistema progresivo de una empresa, la capacidad de decidir sobre decisiones no programadas o no estructuradas resulta ser cada vez más importante, ya que es este tipo de decisiones lo que preocupa a esos niveles. De esta manera, la mayoría de los proyectos de avance administrativo planean mejorar sus habilidades para decidir sobre decisiones no programadas, en caso de duda, instruirlos para que investiguen los problemas metódicamente y decidan sobre decisiones sensatas.

2.2.2.3 Secciones o divisiones funcionales de una empresa

Además, una empresa también se aislará en algunas áreas prácticas, hay algunas recomendaciones de división que se han propuesto para una organización de manera convencional, a pesar de que la más reconocida es la que piensa en las oficinas que la acompañan. o unidades útiles:

- a) Una dirección.
- b) Estrategias de marketing.
- c) Producción.
- d) Sistema Financiero.
- e) Recursos humanos

2.2.2.4 Modelos de decisiones

Las decisiones también serán extraordinarias, dependiendo de en qué unidad u oficina utilitaria sucedan (McLeod, 2000).

a) Modelo racional

Este modelo busca la constitución de un procedimiento de decisión entre las opciones para amplificar las ventajas de la empresa. Incorpora un amplio significado del problema, una acumulación exhaustiva e investigación de la información, así como una evaluación cautelosa de las opciones; confirma que los criterios para evaluar las opciones son sobresalientes. De esta manera, el modelo de liderazgo básico nivelado depende de 3 presunciones expresas:

- Se han obtenido todos los datos accesibles identificados con las opciones.

- Estas opciones se pueden organizar por criterios expresos.
- La opción elegida brinda el beneficio más extremo concebible para la empresa (o para los directivos).

Este modelo tiene una presunción entendida que certifica McLeod, (2000) "No hay dilema moral en el proceso básico de toma de decisiones". Además, desde la perspectiva jerárquica, existen algunas restricciones para este modelo:

- Su utilización puede llevar bastante tiempo y las asociaciones pueden no tenerla.
- La utilización de recursos humanos puede superar cualquier ventaja.
- Esta metodología requiere información y datos que normalmente son difíciles de adquirir.
- En el caso de que el procedimiento básico de liderazgo requiera un tiempo impresionante, pueden terminar viejos.
- Los supervisores pueden verse obligados a actuar si los objetivos no son claros o están en conflicto, por lo tanto, cambian los objetivos establecidos, los criterios o su ponderación si la opción más respaldada no es la primera.

En resumen, tiende a proponerse que el modelo racional se utilice en la medida de lo posible, sin prever que debería ser el principal o incluso el principio directo en la resolución de numerosas decisiones autorizadas.

b) Modelo de racionalidad limitada

Este modelo trata con juicio los confinamientos de la razonabilidad y presenta las formas básicas de liderazgo utilizadas de vez en cuando por individuos y grupos. Este modelo aclara la motivación detrás de por qué varios individuos o grupos se conforman con varias decisiones cuando tienen los mismos datos. De esta manera, el modelo de racionalidad limitada refleja patrones individuales o grupales para seleccionar un objetivo electivo que no sea el mejor. Se ensaya en la búsqueda limitada de estrategias electivos.

Los estándares de la elección desde el punto de vista autorizado, son parte del modelo de juicios limitado. Es decir, ofrece enfoques rápidos y simples para llegar a una elección sin investigación y búsquedas punto por punto. Están compuestos y efectivamente conectados. Sea como fuere, su perjuicio fundamental es que depende del liderazgo básico mediante modelos reestructurados de estructura que concentran los atributos básicos de los problemas, sin captar toda su naturaleza multifacética.

c) Modelo político

El modelo político describe el liderazgo básico de las personas para cumplir con sus propias ventajas. Las inclinaciones que dependen de objetivos individuales cambian de vez en cuando a medida que se obtienen nuevos datos. De esta manera, el significado de los problemas, la búsqueda y la recopilación de información, el intercambio de datos y los criterios de evaluación son solo técnicas utilizadas para inclinar el resultado para el jefe.

Las decisiones reflejan la adecuación de las estrategias utilizadas por los directores, deciden el efecto de las decisiones.

El modelo político prevalece en las empresas de todo el mundo, es decir, supera a los dos modelos descritos anteriormente, al igual que la premisa de la metodología jerárquica construida por la alta administración. Desde el punto de vista de la práctica de la junta, el modelo político se comunica de manera sorprendente en empresas que utilizan diferentes técnicas de impacto, lo que implica que las personas o las reuniones intentan ejercer el poder o impactar la conducta de los demás.

Sea como fuere, todas las decisiones dependen de los datos accesibles, lo que permite configurar un modelo que depende de respuestas electivas para un problema similar. Dado esto, la administración, por las razones del liderazgo básico autorizado, utiliza los marcos de datos sostenidos por la innovación de datos introducida, que crean datos comerciales significativos, que como lo indican las diversas estructuras niveladas acumulan necesidades para su aplicación.

A medida que entra en esta cadena de mando, las tareas realizadas son progresivamente normales, por lo que las decisiones en estos niveles se organizarán (reservarán) cada vez más.

2.2.2.5 Tipos de decisiones

Las decisiones pueden ser ordenadas considerando diversos ángulos, Similar a la recurrencia con la que se presentan. Se nombran a las condiciones que enfrentan estas decisiones cualquiera que sea la circunstancia para luego elegir (Canós, Pons, Valero, & Maheut). Es

imprescindible saber el tipo de elección que debo hacer, porque podemos reconocer la circunstancia o problema que surge en la asociación y seleccionar los mejores criterios para establecer la mejor opción en la circunstancia.

a) Decisiones Individuales

sucedan cuando el problema es muy simple de comprender y se hace con total autonomía, se da a nivel individual y se resuelve con comprensión

b) Las decisiones gerenciales

son aquellas decisiones de los ejecutivos es decir de alto mando (niveles oficiales), para esto hay que buscar dirección, orientación, etc.

c) Decisiones programables

Son tomadas por cierta propensión, regla, metodología es una parte de un plan establecido, que regularmente depende de información medible por los datos estadísticos.

d) Decisiones en estados de convicción

Son aquellas que se tomarán con seguridad de lo que ocurrirá (se puede acceder a datos confiables, precisos y cuantificables). La circunstancia no es sorprendente, se utilizan estrategias cuantitativas y subjetivas para el liderazgo básico.

e) Decisiones bajo estados de incertidumbre:

Aquellas que se tomarán cuando no se garantiza lo que ocurrirá (ausencia de datos, información, etc.). La circunstancia es inusual, para el liderazgo básico no es inesperado utilizar procedimientos cuantitativos.

f) Decisiones en condiciones de riesgo

las limitaciones que se conocen en gran medida son datos fragmentados pero objetivos y confiables, cuando al menos dos factores que influyen en el cumplimiento de los objetivos predeterminados son ordinariamente pertinentes para los procedimientos cuantitativos básicos de liderazgo.

g) Decisiones de rutina

Se toman día a día, son de naturaleza redundante, se dan a nivel operativo y para elegir las se espera que utilice estrategias subjetivas.

h) Decisiones de emergencia

sucede en circunstancias fenomenales, las decisiones se toman en este momento, a medida que pasan las ocasiones. Pueden tomar la gran mayoría del tiempo de un supervisor.

i) Decisiones operativas

se crean a niveles operativos, se establecen en los arreglos y manuales, son procedimientos explícitos de la asociación y están conectados a través de sistemas subjetivos y cuantitativos.

j) Decisiones reservadas

Son aquellos que se toman de vez en cuando, y se convierten en una práctica cotidiana una técnica arraigada para disposición y de esta manera los medios son ahora conocidos para abordar este tipo de cuestiones, por lo tanto, también se denominan decisiones organizadas. El individuo que se decide por este tipo de decisión no quiere planear, sin embargo, está básicamente representado por lo que ha perseguido de antemano.

En parte, las decisiones reservadas limitan nuestra oportunidad, a la luz del hecho de que el individuo tiene menos espacio para elegir qué hacer.

k) Decisiones no programadas

Igualmente, llamadas desestructuradas, son decisiones que se toman en circunstancias que ocurren raramente, o aquellos que necesitan un modelo particular o un procedimiento de arreglo, por ejemplo: "El envío de otro artículo al mercado", en este tipo de decisiones es importante seguir un modelo de toma de decisiones para crear una respuesta.

2.2.2.6 Etapas del Proceso de Toma de Decisiones

La estructura del procedimiento básico de liderazgo es la siguiente:

a) Distinguir e identificar el problema

un problema es la dificultad que resulta para lograr los objetivos de la empresa como por ejemplo los bajos rendimientos y la falta de rentabilidad.

b) La identificación de los criterios para la toma de decisiones (Investigar o adquirir datos)

Se trata de la recopilación de todos los datos fundamentales para el liderazgo básico adecuado; Sin estos datos, la probabilidad de cometer errores es mucho más prominente.

c) Aseguramiento de los parámetros

Se establecen presunciones con respecto al futuro y al presente, para caracterizar las bases subjetivas y cuantitativas

en relación con las cuales es concebible aplicar una estrategia y decidir diferentes opciones.

d) Desarrollo de alternativas

El pensamiento crítico se puede lograr a través de diferentes opciones; a la luz del hecho de que una opción de respuesta no es lógica en el caso de que dependa de la vulnerabilidad.

e) Análisis de opciones

Como lo indica la importancia y el tipo de elección, los datos y activos accesibles son sistemas, instrumentos o técnicas seleccionadas y conectadas, ya sean subjetivas o cuantitativas, cada vez más adecuadas para proponer opciones de elección.

f) Selección de una alternativa adecuada

Se Plantea algunas opciones para resolver el problema, aplicando técnicas subjetivas o cuantitativas. Evaluación cuantitativa: cuando se han distinguido algunas opciones, se elige según los criterios de decisión. Las consecuencias de cada opción deben evaluarse en relación con los resultados e impactos normales. Evaluación subjetiva: cuando se han distinguido algunas opciones, experimenta un procedimiento de decisión. Evaluación consolidada: un enfoque para unir estas dos técnicas puede ser por acuerdo, el segmento esencial del acuerdo es el estándar de tolerar una conclusión oficial e intentar que funcione.

g) Uso o utilización de la alternativa seleccionada

Cuando se ha elegido la opción ideal, todos los ejercicios deben tener la intención de actualizarla (aplicar la elección) y

evaluar los resultados, lo que requiere construir un acuerdo con cada uno de los componentes examinados.

Las etapas que se muestran arriba fueron solo las fases del proceso de liderazgo básico, la construcción de cada una dependerá del tipo de problema que necesita para iluminar y el tipo de procedimiento que debe aplicar para comprenderlo.

En el liderazgo básico, también hay sistemas cuantitativos y subjetivos para la elección de la mejor opción para la evaluación de la efectividad de la decisión tomada.



Figura 3. Etapas de la toma de decisiones

2.2.2.7 La toma de decisiones en relación al buen Gobierno corporativo

La alineación conjunta entre gobierno corporativo y toma de decisiones. - se basa en una suposición central de que la alineación conjunta entre dos construcciones (como el gobierno corporativo y la toma de decisiones estratégicas) puede entenderse en términos de alineación por pares entre las dimensiones individuales que representan las dos construcciones. Esto significa alinear las dimensiones de gobierno corporativo con dimensiones estratégicas de toma de decisiones. Varios investigadores han enfatizado la importancia de probar el modelo de alineamiento conjunto (Kiliko Muli, 2015; Rodríguez Grecco, 11:53:45 UTC) Ellos señalaron que la calidad de la estrategia de una organización puede atribuirse a la naturaleza de las decisiones estratégicas que surgen del gobierno corporativo. Las tácticas pertenecen a aquellos que manejan mientras los medios o recursos se controlan conjuntamente. La falta de ajuste entre las prácticas de gobernanza y las decisiones estratégicas prudentes puede dar como resultado un conocimiento limitado de las oportunidades de mercado que afectan el rendimiento. El impacto positivo del modelo de alineación conjunta en el rendimiento es una propuesta teórica importante; a pesar de su importancia, el alcance del apoyo empírico está plagado de problemas de conceptualización y operacionalización de la alineación conjunta. La influencia integradora (alineación conjunta) de las dimensiones de gobierno corporativo y las dimensiones de toma de decisiones estratégicas sobre el desempeño sigue siendo un área madura para futuras investigaciones (Kiliko Muli, 2015; Rodríguez Grecco, 11:53:45 UTC).

Dicho de otro modo, el término toma de decisiones implica: la forma de elegir algo significativo, particularmente en un grupo de individuos o en una asociación, agrupación, organización o empresa, se caracterizan por seguir los pasos para el logro de sus objetivos (McLeod, 2000): "La toma de decisiones incluye la elección de una estrategia entre al menos dos opciones potenciales para obtener una respuesta para un problema determinado".

Como lo demuestran las definiciones que se ha revisado, el procedimiento básico de toma de decisiones es una tarea consultiva realizada por una comunidad de expertos para impulsar el mejor funcionamiento de cualquier asociación o empresa. De esta manera, es un movimiento persistente y dinámico que plaga cualquier otra acción relacionada con la asociación. Dado que es un movimiento continuo, el procedimiento básico de toma de decisiones juega un papel indispensable en el funcionamiento de una empresa. Dado que las personalidades académicas están asociadas con el procedimiento de liderazgo básico, requiere una información lógica sólida combinada con aptitudes y participación a pesar del desarrollo mental.

Además, el procedimiento básico de toma de decisiones se puede ver como un marco de verificación y paridad que mantiene a la empresa en una situación de crecimiento. Implica que el procedimiento básico de liderazgo busca un objetivo. Los objetivos son objetivos comerciales preestablecidos, misiones de organización y su visión. Para lograr estos objetivos, la organización puede enfrentar parte de obstrucciones en alas autorizadas, operativas, exhibidoras y áreas operativas. Dichos problemas se tratan con un exhaustivo proceso básico de liderazgo. No hay otra opción como un fin en sí mismo, ya

que puede desarrollar nuevos problemas para resolver. Cuando se comprende un tema, surge otro, etc., en tal medida que el proceso de toma de decisiones, como se dijo anteriormente, es consistente y dinámico.

Se consume una gran cantidad de tiempo mientras se toman las decisiones. En un entorno de administración, la elección no se puede tomar inesperadamente.

La efectividad de la toma de decisiones debería evaluarse al menos realizando por ejemplo los siguientes medios:

- Caracterizando el problema
- Tomando la información de características social
- Creando y midiendo las estrategias
- Escogiendo la estrategia más ideal
- Planificando y ejecutando estrategias
- Hacer un movimiento de seguimiento continuo

Dado que la toma de decisiones persigue los avances consecutivos anteriores, se dedica una gran cantidad de tiempo en este procedimiento. Esta es la situación con cada opción tomada para abordar los problemas de la junta y la regulación en un entorno empresarial. A pesar de que todo el procedimiento es tedioso, la consecuencia de dicho proceso en una empresa exitosa, creciente y con prestigio.

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

El Buen Gobierno Corporativo:

“Busca garantizar una adecuada gestión y control sobre la base de un desarrollo sostenible, ético y de cumplimiento del marco regulatorio de la actividad o sector en el que se desenvuelve cada empresa”(Fonafe, 2019).

Es un sistema interno de cada empresa, hecho a medida, que comprende: personas y sus relaciones; procesos estructurados; principios, en forma de políticas y procedimientos. Está orientado a ser útil para los accionistas y stakeholders. Esta conducido por actividades de dirección y control que buscan; objetividad, contabilidad y ética en los negocios.

El mismo que tiene 6 pilares y 34 principios dentro de su organización. Las ventajas de implementar BGC, mejora en la gestión y la percepción de inversionistas / stakeholders, lo que conlleva a mejorar el desempeño y mayor valoración de la empresa. El BGC es importante para las empresas porque mejora: la transparencia del manejo de recursos, la rendición de cuentas, la percepción del mercado, la reputación en el mercado y el Liderazgo.

Toma de decisiones - Liderazgo:

Es un sistema interno de cada empresa, hecho a medida, que comprende: personas y sus relaciones; procesos estructurados; principios, en forma de políticas y procedimientos. Está orientado a ser útil para los accionistas y stakeholders. Dirección y liderazgo: Percepción acerca de las habilidades de los jefes de área para planificar, organizar, dirigir, comunicar, motivar, integrar, obtener resultados, comportamiento ético, toma de decisiones y relaciones interpersonales, apertura y trato con los servidores.

Líderes: Son aquellas personas que tienen o han tenido un impacto significativo en la entidad y son referentes a seguir por los servidores. Este elemento permite definir las características de personalidad deseadas en los/las servidores/as de la entidad. Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis Principal

H1: La implementación del Buen Gobierno Corporativo se relaciona con la toma de decisiones de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna - 2018

Ho: La implementación del Buen Gobierno Corporativo no se relaciona con la toma de decisiones de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna - 2018.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- a) El grado de implementación del buen gobierno corporativo en la empresa Electrosur S.A. según perspectiva de la plana gerencial está en cumplimiento
- b) La toma de decisiones muestra un nivel medio para el cumplimiento de la implementación del Buen Gobierno Corporativo según percepción de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A. de Tacna en el año 2018
- c) La implementación por secciones del Buen Gobierno corporativo de la empresa Electrosur S. A. de Tacna en el año 2018 tiene un cumplimiento parcial

3.2 VARIABLES E INDICADORES

3.2.1 Identificación de variables

la Variable Dependiente: La variable dependiente es el Buen gobierno Corporativo como herramienta de gestión en Electrosur S.A.

La variable independiente: Es la toma de decisiones de la alta gerencia de la empresa Electrosur S.A.

3.2.2 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Escala
Buen Gobierno Corporativo	Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, se mide en términos del nivel de cumplimiento alcanzado	Sección 1. Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE) Sección 2. Marco Jurídico de la EPE Sección 3. Derechos de Propiedad Sección 4. El Directorio y la Gerencia Sección 5. Política de Riesgos y Código de Ética Sección 6. Transparencia y	Nivel de cumplimiento	Ordinal

		Divulgación de Información		
Toma de Decisiones de la Alta Gerencia	Percepción acerca de las habilidades de los directivos y gerentes para tomar decisiones respecto a la implementación del CBGC	Conocimiento técnico de implementación del Buen Gobierno Corporativo	Conocimiento de la responsabilidad de implementación del Buen Gobierno Corporativo	Percepción sobre el nivel de conocimientos y habilidades de la implementación del BGC
		Habilidad para delegar funciones	Habilidad para relacionarse con los colaboradores de su área	Ordinal

3.3 TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño elegido es el comunitario porque se desarrolla en el campo de las ciencias sociales. El desarrollo de esta investigación por el propósito del estudio fue de tipo observacional, transversal por el número de mediciones de ya que la información se obtuvo en un solo momento del tiempo; por la cronología de la información fue retrospectivo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Por la profundidad de la investigación le correspondió el nivel de investigación relacional, ya que se buscó la relación de una variable dependiente con una independiente (Hernández Sampieri et al., s. f.)

3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El ámbito espacial fue la empresa Electrosur S.A. de Tacna

El ámbito social fue desarrollado con el personal gerencial y funcionarios de la empresa Electrosur S.A.

Y el ámbito temporal contemplo al personal que se encontraba laborando en el año 2018; y que corresponde a la distribuidora de energía del Holding de FONAFE, el tiempo para esta investigación se calculó en un promedio de 06 meses.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Unidades de Estudio

El presente trabajo de investigación se realizó con el total de gerentes y funcionarios de la Empresa Electrosur S.A.

Donde se analizó la relación que existe con la toma de decisiones que realiza la plana gerencial de Electrosur S.A. que hacen un total de 5 gerentes

3.6.2 Población

La población se constituye por los trabajadores con responsabilidad gerencial de Electrosur S.A. que forman parte del HOLDING de FONAFE.

3.6.3 Muestra:

Para la investigación se consideró el total de gerentes de Electrosur S.A. que laboran en la empresa, y que son los siguientes: 1 Gerente de Operaciones, 1 Gerente Técnico, 1 Gerente Comercial, 1 Gerente de Administración y Finanzas, 1 jefe Unidad de Planeamiento y Desarrollo Y 15 funcionarios; Siendo en total 20 la población estudiada.

Responsabilidad	Población
Gerentes	5
Funcionarios	15
Población total	20

3.7 PROCEDIMIENTO DE RECOJO DE DATOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1 Procedimiento

Para el recojo de los datos se entrevistó a cada uno de los integrantes de la población en estudio, esa información fue volcada a una base de datos en el programa Excel, y posteriormente importada al programa SPSS versión 21 que cuenta la Universidad Privada de Tacna, donde cada alternativa de respuesta recibió un calificativo o código valor, se sumaron los ítems que correspondían a la misma dimensión y los puntos de corte se calcularon en forma percentil.

3.7.2 Técnicas

La técnica para recolectar los datos, se aplicó una encuesta con la finalidad de determinar la percepción del estilo de liderazgo en la toma de decisiones que tienen los gerentes de Electrosur S.A. para poder implementar el Buen Gobierno Corporativo en la ciudad de Tacna.

3.7.3 Instrumentos

a) **Instrumento: Herramienta para el monitoreo del cumplimiento de los principios del código de Buen gobierno Corporativo** (Fondo Nacional de financiamiento de la actividad empresarial, 2019)(Corporación FONAFE, 2016) se trata de un instrumento elaborado por la misma corporación para medir su implementación y que contiene tres partes; un soporte donde muestra las instrucciones y la metodología del llenado, la segunda parte contiene las secciones evaluadas:

- Datos generales
- Sección 1: Objetivos de la empresa de propiedad del estado
- Sección 2: Marco jurídico de la Empresa
- Sección 3: Derechos de propiedad
- Sección 4: El directorio de la gerencia
- Sección 5: Política de riesgos y código de ética
- Sección 6 Transparencia y divulgación de la información

Y la tercera parte del instrumento muestra los reportes evaluando en grados de avance.

Así el nivel de cumplimiento de cada elemento evaluado recibe una valoración dada de la siguiente manera:

Nivel de cumplimiento del elemento	Valor del parámetro
No se cumple	0
Cumplimiento parcial menor	1
Cumplimiento parcial	2
Cumplimiento parcial alto	3
Principio en cumplimiento	4
No aplica	N/A
Falta calificación	El campo se encuentra vacío

Este instrumento no requiere de validación de expertos, ni por consistencia interna porque es un instrumento validado por la FONAFE para su uso en todas las empresas que pertenecen a la corporación y que fue tomado por FONAFE (Perú) de la OCDE.

b) Instrumento de medición documental de Toma de Decisiones

Este instrumento es de elaboración propia mediante un procedimiento de validez racional: lo cual se ha explicado en el marco teórico

Dimensiones de la Toma de Decisiones:

- Conocimiento técnico de implementación del BGC (5 ítems)
- Responsabilidad de implementación del BGC (5 ítems)
- Delegar Funciones (11 ítems)
- Relación con los colaboradores (11 ítems)

Donde las alternativas de respuesta fueron en desacuerdo (1) Algo de acuerdo (2) de acuerdo (3) Muy de acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5)

Validación por tres jueces: Donde se ha evaluado la claridad, objetividad, consistencia, coherencia, pertinencia y suficiencia de las dimensiones sobre el contenido de la Toma de Decisiones. .

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Para el procesamiento de los datos se utilizará como herramienta base el Microsoft Excel y el software estadístico SPSS versión 15,0 en español.

Para el análisis de los datos, se utilizará las siguientes herramientas estadísticas:

- Cuadros de frecuencias, gráficos de barras y diagramas de caja.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Coeficiente de correlación Pearson.
- Prueba de Chi-cuadrado.
- Prueba de significancia "t" de Student.
- Prueba DHS de Tukey

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez analizados los datos se muestra los resultados de este trabajo de investigación distribuidos de la siguiente manera

- a) Descripción de las características laborales del personal encuestado
- b) Descripción del cumplimiento de cada una de las dimensiones del Buen gobierno corporativo
- c) Tendencia e identificación de los indicadores de mayor cumplimiento o incumplimiento.
- d) Descripción de la variable Toma de dediciones
- e) Relación entre la toma de decisiones y el cumplimiento del buen gobierno corporativo.

Para demostrar el nivel de cumplimiento del Buen Gobierno Corporativo en la Empresa Electrosur, se realizó un análisis descriptivo y luego se realizó la analítica de los resultados.

4.2.1 Descripción de las características laborales del personal

encuestado

En la tabla 1 podemos observar que, el 75% del grupo estudiado tenía la condición de funcionario y el 25% la de gerente. Según edad, el 60% tenía menos de 50 años de edad seguido en proporción igual los grupos entre 50 a 59 años de edad y de 60 a 69 años de edad.

Según años de experiencia en la institución, el 35% tenía entre 16 a 20 años seguido de un 20% entre 11 y 15 años y en forma similar, con una proporción del 15%, aquellos con 31 a 35 años y los de 6 a 10 años, respectivamente.

Según la profesión del servidor, el 40% era ingeniero electricista seguido de un 20% con la profesión de contador y el 10% distribuido entre los profesionales ingenieros comerciales y abogados, principalmente.

Según el grado de instrucción, el 75% tenía nivel superior y el 25% contaba con algún postgrado.

Tabla 1. Electrosur: Distribución de frecuencias según principales características laborales de la plana gerencial, Tacna 2018

CARACTERÍSTICAS LABORALES		N	%
Tipo de servidor	Funcionario	15	75,0%
	Gerentes	5	25,0%
Grupo etario	< 50	12	60,0%
	50 - 59	4	20,0%
	60 - 69	4	20,0%
Años de experiencia en el cargo	1 a 5 años	7	35,0%
	6 a 10 años	7	35,0%
	11- 15 años	5	25,0%
	16 a 20 años	1	5,0%
Años de experiencia en la institución	1 a 5 años	2	10,0%
	6 a 10 años	3	15,0%
	11- 15 años	4	20,0%
	16 a 20 años	7	35,0%
	21 - 25 años	0	0,0%
	26 - 30 años	1	5,0%
	31 - 35 años	3	15,0%
Profesión	Contador	5	25,0%
	Ingeniero electricista	8	40,0%
	Ingeniero comercial	2	10,0%
	Ingeniero mecánico	1	5,0%
	Abogado	2	10,0%
	Administrador	1	5,0%
	Ingeniero Industrial	1	5,0%
Grado de instrucción	Superior	15	75,0%
	Postgrado	5	25,0%
Total		20	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.
Elaboración: Propia.

4.2.2 Descripción del cumplimiento de cada una de las dimensiones del Buen gobierno corporativo

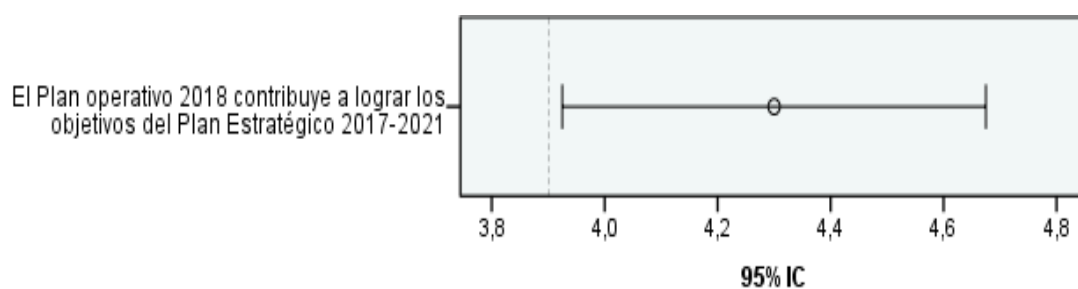


Figura 4. . Dimensión Percepción del cumplimiento de los objetivos de la empresa en el cuestionario de medición del Buen Gobierno Corporativo

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.

En la figura 4, mostramos el nivel de percepción del cumplimiento de los objetivos de la empresa según los trabajadores sujetos de estudio.

Podemos observar que, el 50% refiere el elemento “Plan Operativo 2018 contribuye a lograr los objetivos del Plan Estratégico 2017-2021” está cumplido, seguido de un 30% que manifiesta un cumplimiento parcial alto y un 20% en un cumplimiento parcial.

Tabla 2. Electrosur: Percepción de la Dimensión Marco jurídico de la Empresa en la medición del Buen Gobierno Corporativo, Tacna 2018.

D2. Marco jurídico de la empresa		N	%
La empresa cuenta con políticas de solución de conflictos con terceros	no se cumple	8	40,0%
	cumplimiento parcial menor	6	30,0%
	cumplimiento parcial	3	15,0%
	cumplimiento parcial alto	1	5,0%
	elemento en cumplimiento	2	10,0%
	Total	20	100,0%
Se ha implementado la política de endeudamiento	no se cumple	4	20,0%
	cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	cumplimiento parcial	6	30,0%
	cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	elemento en cumplimiento	2	10,0%
	Total	20	100,0%
La Gerencia general realiza revisiones trimestrales del cumplimiento de obligaciones y compromisos con grupos de interés - RS	no se cumple	2	10,0%
	cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	cumplimiento parcial	8	40,0%
	cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	elemento en cumplimiento	2	10,0%
	Total	20	100,0%
La empresa cuenta con mecanismo de cumplimiento de obligaciones y compromisos con grupos de interés - RSE	no se cumple	6	30,0%
	cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	cumplimiento parcial	4	20,0%
	cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	elemento en cumplimiento	2	10,0%
	Total	20	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.

Elaboración: Propia

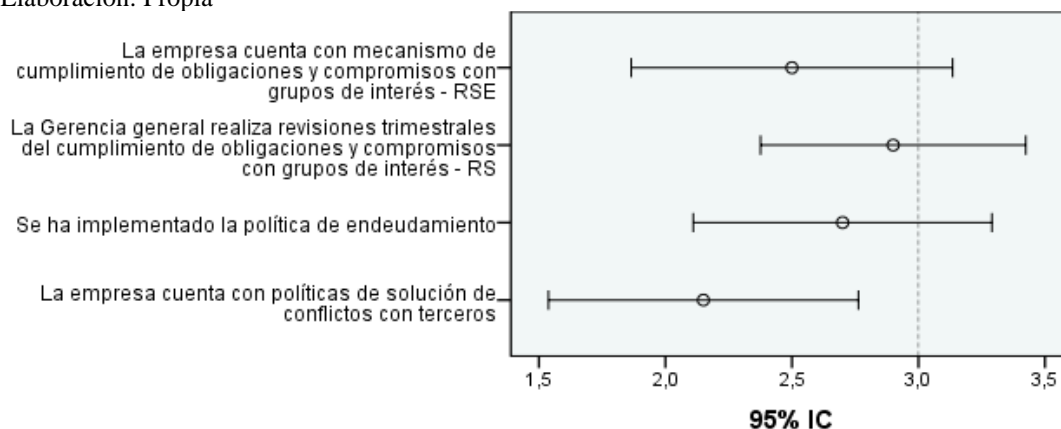


Figura 5. Tendencia comparativa de la percepción del marco jurídico de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna - 2018.

En la tabla 2 y figura 5 podemos observar la percepción de cumplimiento del marco jurídico de la empresa sujeto de estudio. En la tabla observamos que el 40% refiere que en la empresa no se cumple con las políticas de solución de conflictos con terceros. Asimismo, el 30% concluye que existe un cumplimiento parcial respecto a la implementación de una política de endeudamiento seguido de un 25% que refiere que en este aspecto el cumplimiento fue parcial menor. Respecto a si la gerencia realiza revisiones trimestrales del cumplimiento de obligaciones y compromisos, el 40% refieren que esta acción fue parcial seguido de un 25% que fue parcial menor. Respecto así la empresa cuenta con mecanismos de cumplimiento de obligaciones y compromisos, el 30% refiere que no se cumple, seguido de un 25% que afirma que su cumplimiento es parcial menor y un 20% en forma parcial.

En la figura 5 podemos observar la tendencia comparativa de las apreciaciones sobre el marco jurídico de la empresa. Se observa claramente que la opinión más desfavorable se encuentra respecto a si la empresa cuenta con políticas de solución de conflicto de terceros y que la que mejor se encuentra es la de que se realizan revisiones trimestrales del cumplimiento de obligaciones y compromisos con grupos de interés.

Si tuviéramos que en conjunto analizar y priorizar las percepciones, diríamos que en total todas se encuentran en un nivel no deseable para una empresa y que en algún grupo de trabajadores la tendencia puede ser favorable tan sólo al ítem de revisiones trimestrales de cumplimiento de obligaciones y compromisos.

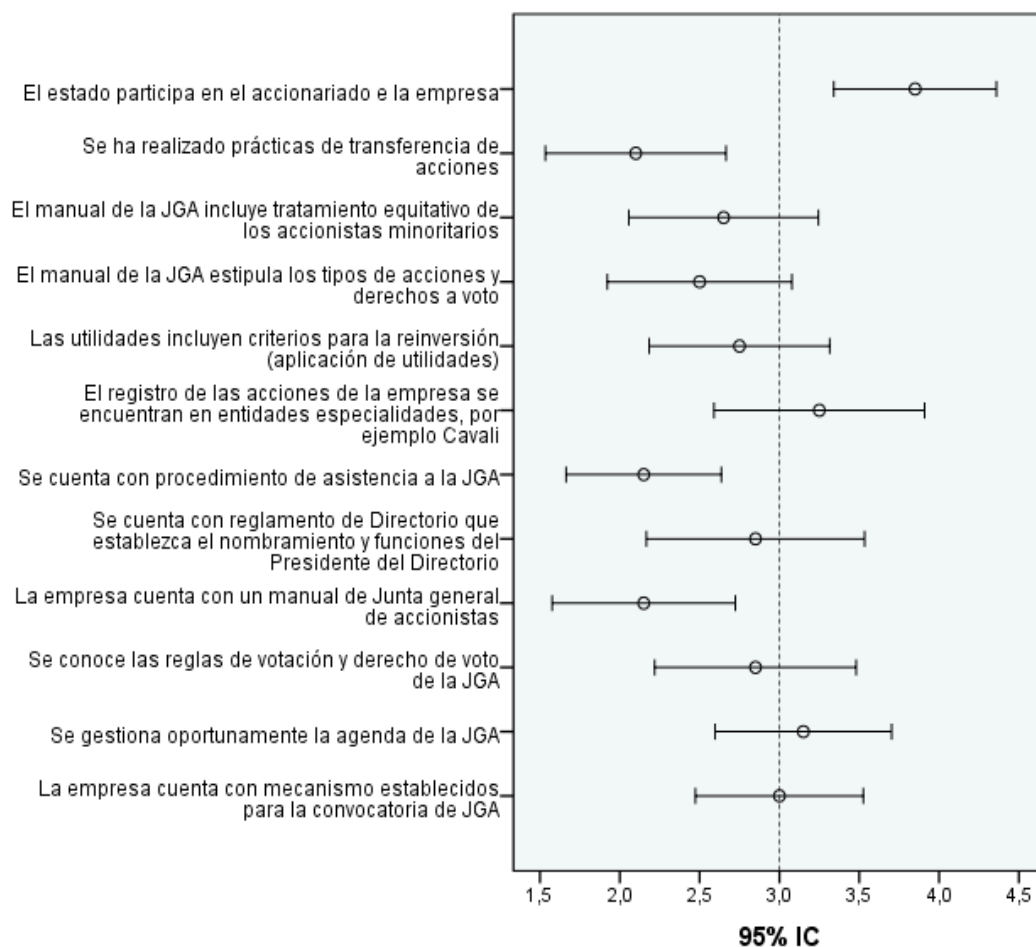


Figura 6. Tendencia comparativa de la percepción de los Derechos de propiedad de la empresa de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A., de Tacna - 2018.

Fuente: Encuesta a colaboradores ElectroSur, 2018. IV trimestre.
Elaboración: Propia

En la figura 6 se observa la percepción de los derechos de propiedad de la población en estudio respecto a la empresa.

Podemos observar las opiniones más desfavorables de las que no lo son, en una distribución de tendencias comparada entre los 12 ítems del cuestionario. Podemos observar que los ítems más desfavorables en la empresa son en lo que se refiere a

contar con un manual de junta general de accionistas, el contar con procedimiento de asistencia a la junta general de accionistas y el haber realizado prácticas de transferencia de acciones. Un segundo grupo de opiniones se encuentran la idea de que el manual de la junta general de accionistas no incluye tratamiento equitativo de los accionistas minoritarios, así como que esté manual estipule los tipos de acciones y derechos al voto o que las utilidades incluyan criterios para la reinversión, principalmente.

Respecto a la percepción más favorable si pudo identificar en lo referente a que el estado participa en el accionariado de la empresa, así como que el registro de las acciones de la empresa se encuentre en entidades especializadas principalmente.

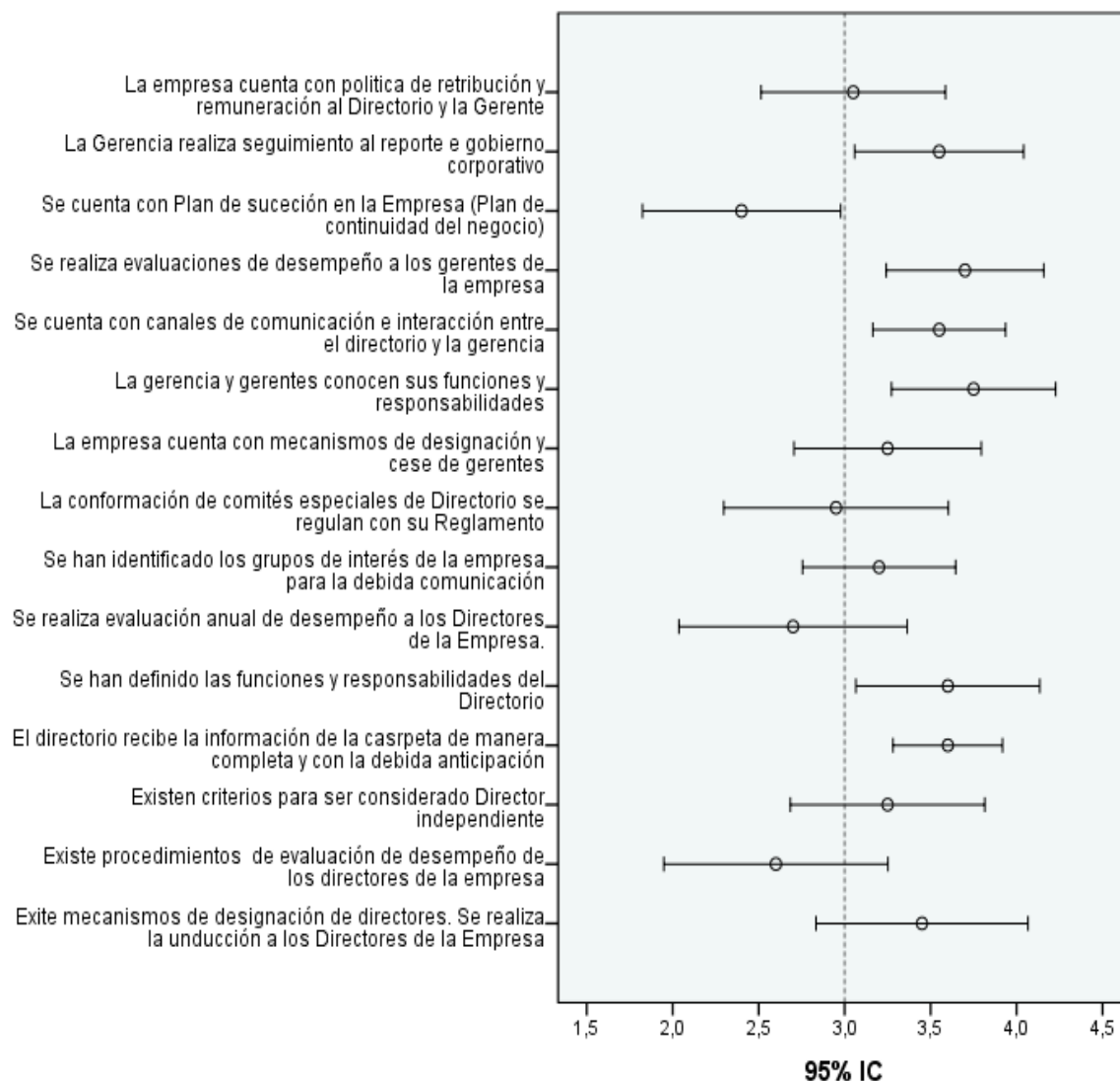


Figura 7. Tendencia comparativa de la percepción respecto al directorio y la gerencia de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna - 2018.

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.
Elaboración: Propia

En la figura 7, podemos observar que las percepciones más negativas se encuentran en qué que la empresa no cuenta con un plan de sucesión o plan de continuidad del negocio, así como la realización de la evaluación anual de desempeño de los directores de la empresa no se cumple y finalmente el incumplimiento respecto a la existencia de evaluación de desempeño del directivo de la empresa.

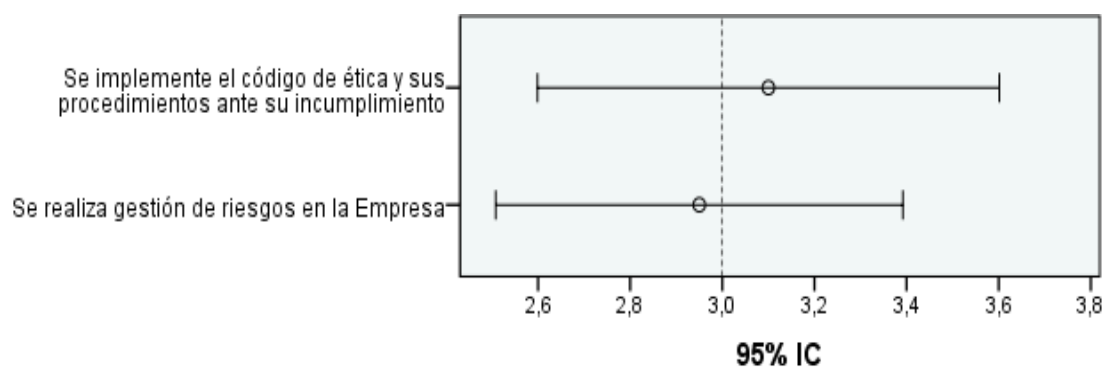


Figura 8. Evaluación comparativa de la percepción sobre evaluación de políticas de riesgo y códigos de ética de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A., de Tacna - 2018

Fuente: Encuesta a colaboradores ElectroSur, 2018. IV trimestre.
Elaboración: Propia

En la figura 8 podemos observar que la opinión más desfavorable está en que la empresa no realiza gestión de riesgos en la institución y que un grupo considerable también opina que se debe de implementar un código de ética en los procedimientos, aunque en esta última opinión, la mayor parte de la población en estudio refiere que se cumple en forma parcial o parcial alto.

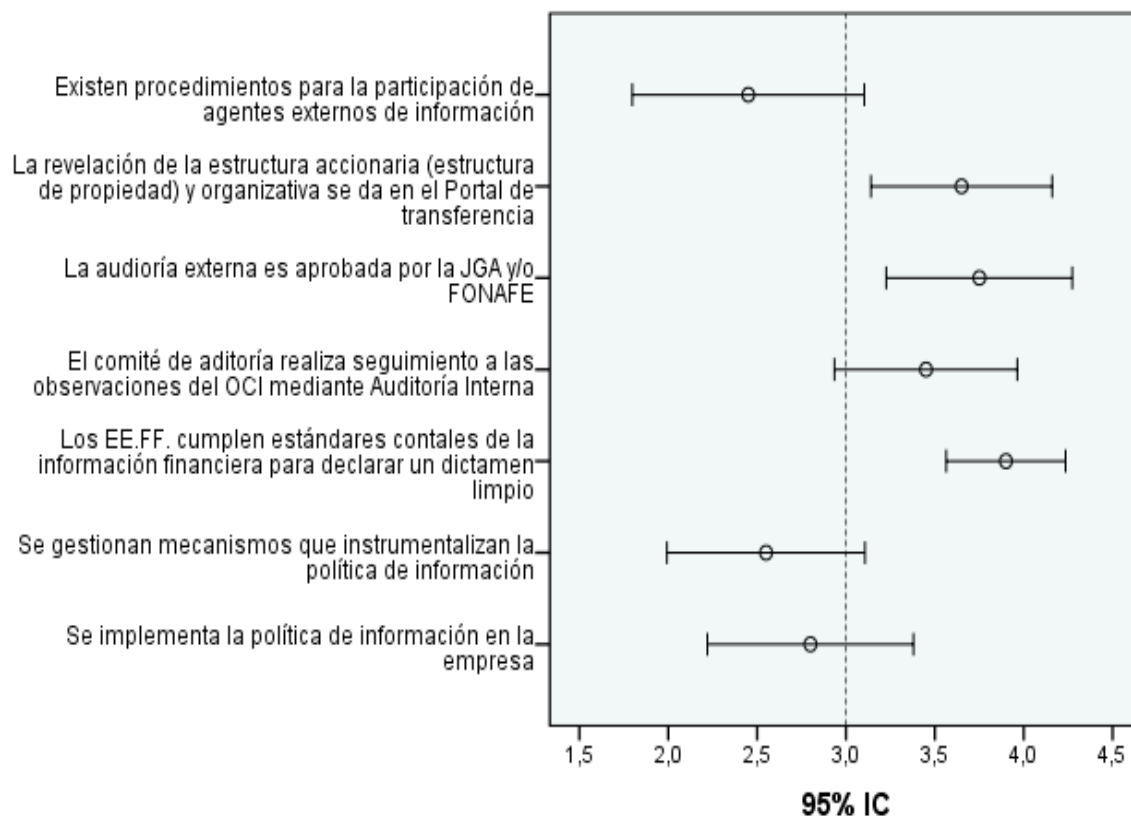


Figura 9. Tendencia comparativa de la percepción de transparencia y divulgación de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A., de Tacna - 2018.

Fuente: Encuesta a colaboradores ElectroSur, 2018. IV trimestre.

Elaboración: Propia

En la figura 9 podemos observar, con un intervalo del 95% de confianza, que la opinión de incumplimiento se encuentra principalmente en la no existencia de procedimientos para la participación de agentes externos de información, en la no gestión de mecanismos que instrumentaliza una política de información y sobre la no implementación de políticas de información en la empresa, principalmente. En este acápite, se puede también evidenciar que la opinión más favorable de los trabajadores investigados, se refiere a que la empresa cumple con estándares contables de la información, que la auditoría externa es aprobada por la junta general de accionistas y que la revelación de la estructura accionaria y organizativa se ve en el portal de transparencia.

4.2.3 Tendencia e identificación de los indicadores de mayor cumplimiento o incumplimiento.

Tabla 3. Electrosur: Nivel de Implementación por dimensiones del Buen Gobierno Corporativo según percepción de la plana gerencial Tacna 2018.

DIMENSIONES DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO		N	%
Objetivos de la EPE	No se cumple	0	0,0%
	Cumplimiento parcial menor	0	0,0%
	Cumplimiento parcial	4	20,0%
	Cumplimiento parcial alto	6	30,0%
	Elemento en cumplimiento	10	50,0%
	Total	20	100,0%
Marco jurídico de la EPE (agrupado)	No se cumple	4	20,0%
	Cumplimiento parcial menor	6	30,0%
	Cumplimiento parcial	3	15,0%
	Cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	Elemento en cumplimiento	4	20,0%
	Total	20	100,0%
Derechos de propiedad	No se cumple	4	20,0%
	Cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	Cumplimiento parcial	4	20,0%
	Cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	Elemento en cumplimiento	4	20,0%
	Total	20	100,0%
El directorio y la gerencia (agrupado)	No se cumple	5	25,0%
	Cumplimiento parcial menor	3	15,0%
	Cumplimiento parcial	5	25,0%
	Cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	Elemento en cumplimiento	4	20,0%
	Total	20	100,0%
Política de riesgos y código de ética (agrupado)	No se cumple	5	25,0%
	Cumplimiento parcial menor	6	30,0%
	Cumplimiento parcial	5	25,0%
	Cumplimiento parcial alto	0	0,0%
	Elemento en cumplimiento	4	20,0%
	Total	20	100,0%
Transparencia y Divulgación de Información (agrupado)	No se cumple	5	25,0%
	Cumplimiento parcial menor	3	15,0%
	Cumplimiento parcial	4	20,0%
	Cumplimiento parcial alto	5	25,0%
	Elemento en cumplimiento	3	15,0%
	Total	20	100,0%

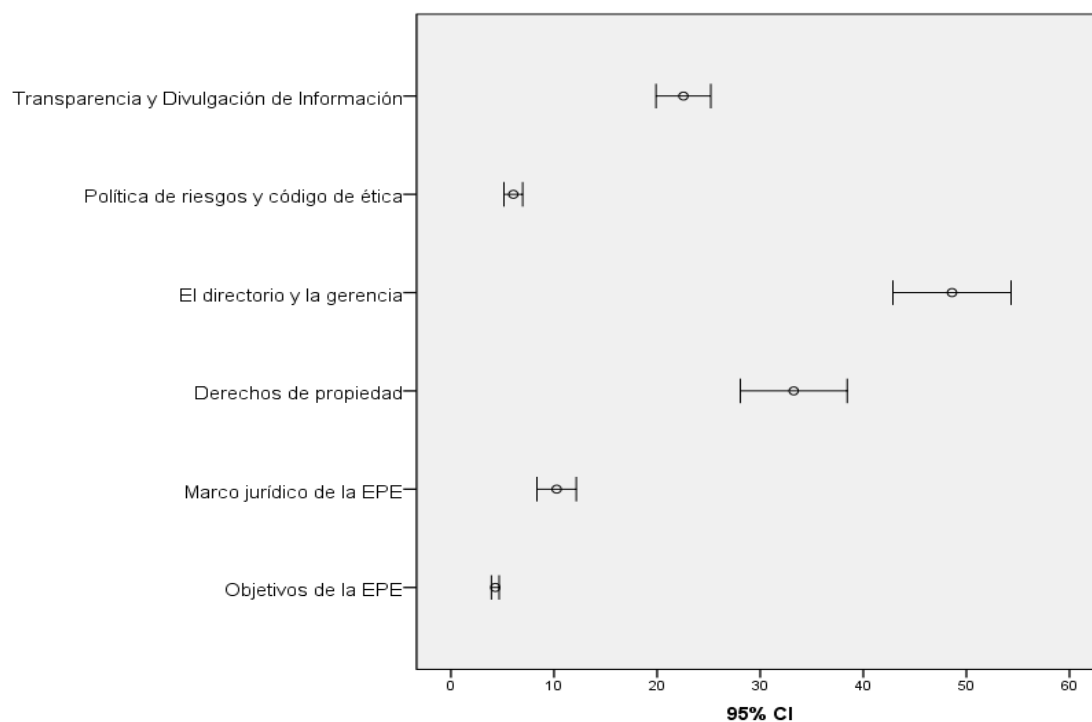


Figura 10. Tendencia comparativa de las dimensiones del buen gobierno corporativo de acuerdo a la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A., de Tacna - 2018

Fuente: Encuesta a colaboradores ElectroSur, 2018. IV trimestre.
Elaboración: Propia

En la figura 10 podemos observar que la percepción más desfavorable se refiere a que la empresa no cumple los objetivos establecidos, así como que no cuenta con una política de riesgos y código de ética, principalmente.

Tabla 4. Electrosur: Nivel de implementación del Buen Gobierno Corporativo según percepción del tipo de servidor en la plana gerencial Tacna 2018.

DIMENSIONES DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO		Tipo de servidor					
		Funcionario		Gerentes		Total	
		N	%	N	%	N	%
Objetivos de la EPE	No se cumple	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Cumplimiento parcial	4	26,7%	0	0,0%	4	20,0%
	Cumplimiento parcial alto	4	26,7%	2	40,0%	6	30,0%
	Elemento en cumplimiento	7	46,7%	3	60,0%	10	50,0%
	Total	15	100,0%	5	100,0%	20	100,0%
Marco jurídico de la EPE	No se cumple	4	26,7%	0	0,0%	4	20,0%
	Cumplimiento parcial menor	3	20,0%	3	60,0%	6	30,0%
	Cumplimiento parcial	2	13,3%	1	20,0%	3	15,0%
	Cumplimiento parcial alto	2	13,3%	1	20,0%	3	15,0%
	Elemento en cumplimiento	4	26,7%	0	0,0%	4	20,0%
	Total	15	100,0%	5	100,0%	20	100,0%
Derechos de propiedad	No se cumple	2	13,3%	2	40,0%	4	20,0%
	Cumplimiento parcial menor	3	20,0%	2	40,0%	5	25,0%
	Cumplimiento parcial	4	26,7%	0	0,0%	4	20,0%
	Cumplimiento parcial alto	3	20,0%	0	0,0%	3	15,0%
	Elemento en cumplimiento	3	20,0%	1	20,0%	4	20,0%
	Total	15	100,0%	5	100,0%	20	100,0%
El directorio y la gerencia	No se cumple	4	26,7%	1	20,0%	5	25,0%
	Cumplimiento parcial menor	2	13,3%	1	20,0%	3	15,0%
	Cumplimiento parcial	3	20,0%	2	40,0%	5	25,0%
	Cumplimiento parcial alto	3	20,0%	0	0,0%	3	15,0%
	Elemento en cumplimiento	3	20,0%	1	20,0%	4	20,0%
	Total	15	100,0%	5	100,0%	20	100,0%
Política de riesgos y código de ética	No se cumple	3	20,0%	2	40,0%	5	25,0%
	Cumplimiento parcial menor	5	33,3%	1	20,0%	6	30,0%
	Cumplimiento parcial	3	20,0%	2	40,0%	5	25,0%
	Elemento en cumplimiento	4	26,7%	0	0,0%	4	20,0%
	Total	15	100,0%	5	100,0%	20	100,0%
Transparencia y Divulgación de Información	No se cumple	3	20,0%	2	40,0%	5	25,0%
	Cumplimiento parcial menor	2	13,3%	1	20,0%	3	15,0%
	Cumplimiento parcial	3	20,0%	1	20,0%	4	20,0%
	Cumplimiento parcial alto	5	33,3%	0	0,0%	5	25,0%
	Elemento en cumplimiento	2	13,3%	1	20,0%	3	15,0%
	Total	15	100,0%	5	100,0%	20	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.

Elaboración: Propia

La tabla 4 muestra que para el 60% de los gerentes, los objetivos de la EPE es un elemento en cumplimiento, mientras que del grupo de funcionarios para el 46,7% menos de la mitad este indicador es un elemento en cumplimiento.

Respecto a la dimensión Marco jurídico de la EPE, para el 60% de los generantes ese aspecto tiene un nivel de cumplimiento parcial a menos y para un 26,7% este aspecto no se cumple, sin embargo, exige un 26,7% de funcionarios que lo entienden como un elemento en cumplimiento. Esto nos hace suponer el desconocimiento respecto a la norma jurídica.

4.1.1 Descripción de la variable Toma de dediciones

Tabla 5. Electrosur: Dimensiones de la toma de decisiones según percepción en la plana gerencial Tacna - 2018.

DIMENSIONES DE LA TOMA DE DECISIONES		N	%
Conocimiento técnico de implementación del Buen Gobierno Corporativo	Bajo	9	45,0%
	Medio	6	30,0%
	Alto	5	25,0%
	Total	20	100,0%
Conocimiento de la responsabilidad de implementación del Buen Gobierno Corporativo	Bajo	7	35,0%
	Medio	7	35,0%
	Alto	6	30,0%
	Total	20	100,0%
Habilidad para delegar funciones	Inadecuado	7	35,0%
	Regular	7	35,0%
	Adecuado	6	30,0%
	Total	20	100,0%
Habilidad para relacionarse con los colaboradores de su área	Inadecuado	7	35,0%
	Regular	8	40,0%
	Adecuado	5	25,0%
	Total	20	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.

Elaboración: Propia

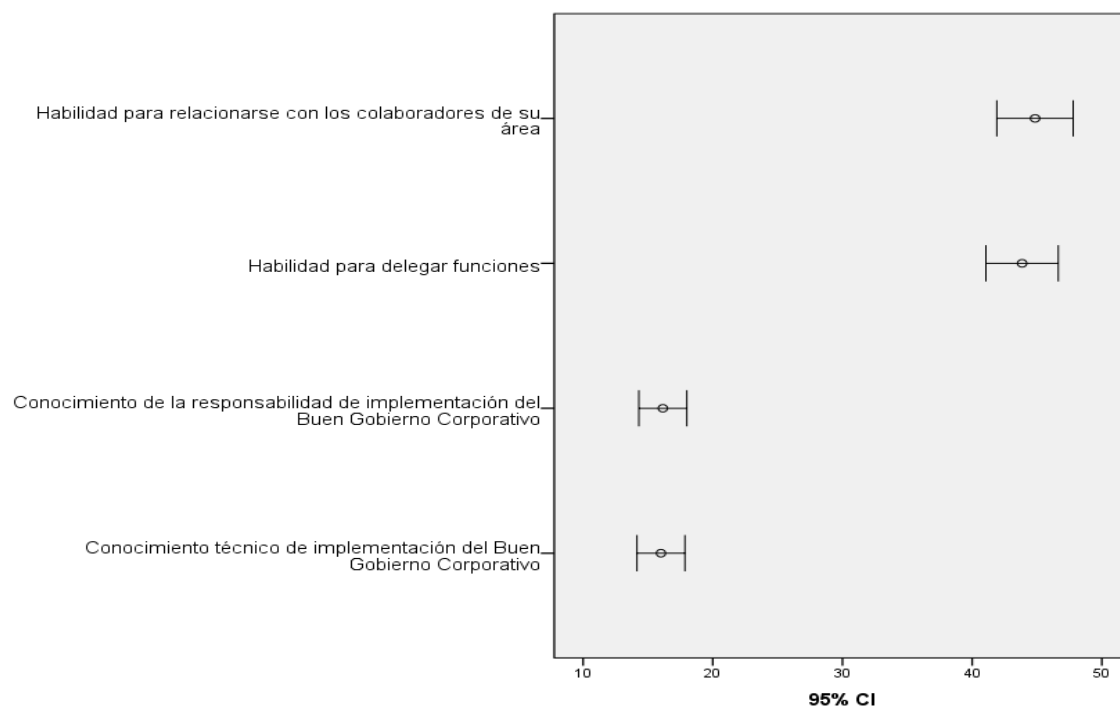


Figura 11. Tendencia comparativa de las dimensiones en la toma de decisiones.

En la tabla 5 y figura 11 podemos observar que las 2 percepciones más desfavorables fueron respecto al conocimiento de la responsabilidad de implementación del buen gobierno corporativo y el conocimiento técnico de implementación del buen gobierno corporativo. Las 2 percepciones más positivas están referidas a la habilidad para delegar funciones y la habilidad para relacionarse con los colaboradores de su área

Tabla 6. Electrosur: Distribución de frecuencia de las dimensiones de la toma de decisiones según tipo de servidor Tacna 2018

DIMENSIONES DE LA TOMA DE DECISIONES		Tipo de servidor					
		Funcionario		Gerentes		Total	
		N	%	N	%	N	%
Conocimiento técnico de implementación del Buen Gobierno Corporativo	Bajo	7	46,7%	2	40,0%	9	45,0%
	Medio	4	26,7%	2	40,0%	6	30,0%
	Alto	4	26,7%	1	20,0%	5	25,0%
	Total	15	100,0%	5	100,0%	20	100,0%
Conocimiento de la responsabilidad de implementación del Buen Gobierno Corporativo	Bajo	6	40,0%	1	20,0%	7	35,0%
	Medio	5	33,3%	2	40,0%	7	35,0%
	Alto	4	26,7%	2	40,0%	6	30,0%
	Total	15	100,0%	5	100,0%	20	100,0%
Habilidad para delegar funciones	Inadecuado	4	26,7%	3	60,0%	7	35,0%
	Regular	6	40,0%	1	20,0%	7	35,0%
	Adecuado	5	33,3%	1	20,0%	6	30,0%
	Total	15	100,0%	5	100,0%	20	100,0%
Habilidad para relacionarse con los colaboradores de su área (p:0.037)	Inadecuado	3	20,0%	4	80,0%	7	35,0%
	Regular	8	53,3%	0	0,0%	8	40,0%
	Adecuado	4	26,7%	1	20,0%	5	25,0%
	Total	15	100,0%	5	100,0%	20	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.

Elaboración: Propia

Se puede observar que, en el nivel de funcionario, el 46,7% se encuentra en un nivel bajo respecto al conocimiento técnico de implementación del buen gobierno corporativo y en el nivel de gerentes la proporción más baja es alcanzada por el 40% de este grupo. En el nivel alto, respecto a esta parte de la dimensión, el 26,7% corresponde al nivel de funcionario y sólo el 20% en el nivel de gerentes.

Respecto al conocimiento de la responsabilidad de implementación del buen gobierno corporativo, el nivel más bajo estuvo en el grupo de funcionarios con un 40% y el nivel más alto en el grupo de gerentes con un 40%.

Respecto a la habilidad para delegar funciones, el nivel más bajo estuvo en el grupo de gerentes con un 60% del grupo y el nivel más alto estuvo en el nivel de funcionarios, con un 33,3%.

Respecto a la habilidad para relacionarse con los colaboradores de su área, en nivel más bajo se encontró el grupo de gerentes con un 80% de percepción inadecuada y el nivel más alto en el grupo de funcionarios con un nivel de percepción adecuada en el 26,7% del grupo

Tabla 7. Electrosur: Nivel de toma de decisiones de la plana gerencial Tacna - 2018.

		N	%
Toma de Decisiones	Baja	7	35,0%
	Media	7	35,0%
	Alta	6	30,0%
	Total	20	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.

Elaboración: Propia

La tabla 7 muestra que para el 35% de la plana gerencial la toma de decisiones es bajas para otro 35% la toma de decisiones es media y solo para el 30% de los encuestados, la toma de decisiones es alta.

Tabla 8. Electrosur: Nivel de Implementación del buen gobierno corporativo según percepción de la plana gerencial Tacna 2018.

		N	%
Buen Gobierno Corporativo	No se cumple	4	20,0%
	Cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	Cumplimiento parcial	4	20,0%
	Cumplimiento parcial alto	4	20,0%
	Elemento en cumplimiento	4	20,0%
	Total	20	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.

Elaboración: Propia

En la tabla 8 se muestra que, con el 20% en igual proporción la plana gerencial percibe, que no se cumple con la implementación del buen gobierno, para otro tanto el cumplimiento es de parcial menor, para otros el cumplimiento es parcial, otro tanto que el cumplimiento es parcial alto y el otro 20% percibe que es un elemento en cumplimiento.

4.1.2 Relación entre la toma de decisiones y el cumplimiento del Buen Gobierno Corporativo.

Tabla 9. Electrosur: Nivel de implementación del Buen gobierno corporativo según toma de decisiones de la plana gerencial Tacna 2018.

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	TOMA DE DECISIONES							
	Baja		Media		Alta		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
No se cumple	3	42,9%	1	14,3%	0	0,0%	4	20,0%
Cumplimiento parcial menor	2	28,6%	2	28,6%	0	0,0%	4	20,0%
Cumplimiento parcial	1	14,3%	2	28,6%	1	16,7%	4	20,0%
Cumplimiento parcial alto	1	14,3%	2	28,6%	1	16,7%	4	20,0%
Elemento en cumplimiento	0	0,0%	0	0,0%	4	66,7%	4	20,0%
Total	7	100,0%	7	100,0%	6	100,0%	20	100,0%

Nota técnica:

X²:15,00 gl.8

Valor p:0.050

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.

Elaboración: Propia

Del 66,7% que opina que el nivel de toma de decisiones es alta tiene una percepción de que la implementación del buen gobierno comparativo es un elemento en cumplimiento, y para el 42,9% de quienes manifiestan bajo nivel de toma de decisiones, expresan que la implementación del buen gobierno corporativo no se cumple.

Existiendo así una diferencia significativa, con un p valor de 0.050.

Tabla 10. Contraste de las dimensiones de la Buen Gobierno Corporativo según la Toma de Decisiones de la plana gerencial de ElectroSur Tacna S.A.

Dimensiones del Buen Gobierno Corporativo		Toma de Decisiones								p:
		Baja		Media		Alta		Total		
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Objetivos de la EPE	Cumplimiento parcial	3	42,9%	1	14,3%	0	0,0%	4	20,0%	0.377
	Cumplimiento parcial alto	2	28,6%	2	28,6%	2	33,3%	6	30,0%	
	Elemento en cumplimiento	2	28,6%	4	57,1%	4	66,7%	10	50,0%	
	Total	7	100,0%	7	100,0%	6	100,0%	20	100,0%	
Marco jurídico de la EPE	No se cumple	1	14,3%	3	42,9%	0	0,0%	4	20,0%	0.262
	Cumplimiento parcial menor	3	42,9%	2	28,6%	1	16,7%	6	30,0%	
	Cumplimiento parcial	2	28,6%	0	0,0%	1	16,7%	3	15,0%	
	Cumplimiento parcial alto	1	14,3%	1	14,3%	1	16,7%	3	15,0%	
	Elemento en cumplimiento	0	0,0%	1	14,3%	3	50,0%	4	20,0%	
Total	7	100,0%	7	100,0%	6	100,0%	20	100,0%		
Derechos de propiedad	No se cumple	3	42,9%	1	14,3%	0	0,0%	4	20,0%	0.017
	Cumplimiento parcial menor	2	28,6%	2	28,6%	1	16,7%	5	25,0%	
	Cumplimiento parcial	2	28,6%	1	14,3%	1	16,7%	4	20,0%	
	Cumplimiento parcial alto	0	0,0%	3	42,9%	0	0,0%	3	15,0%	
	Elemento en cumplimiento	0	0,0%	0	0,0%	4	66,7%	4	20,0%	
Total	7	100,0%	7	100,0%	6	100,0%	20	100,0%		
El directorio y la gerencia (agrupado)	No se cumple	3	42,9%	2	28,6%	0	0,0%	5	25,0%	0.210
	Cumplimiento parcial menor	2	28,6%	1	14,3%	0	0,0%	3	15,0%	
	Cumplimiento parcial	2	28,6%	1	14,3%	2	33,3%	5	25,0%	
	Cumplimiento parcial alto	0	0,0%	2	28,6%	1	16,7%	3	15,0%	
	Elemento en cumplimiento	0	0,0%	1	14,3%	3	50,0%	4	20,0%	
Total	7	100,0%	7	100,0%	6	100,0%	20	100,0%		
Política de riesgos y código de ética (agrupado)	No se cumple	4	57,1%	1	14,3%	0	0,0%	5	25,0%	0.060
	Cumplimiento parcial menor	1	14,3%	4	57,1%	1	16,7%	6	30,0%	
	Cumplimiento parcial	2	28,6%	1	14,3%	2	33,3%	5	25,0%	
	Elemento en cumplimiento	0	0,0%	1	14,3%	3	50,0%	4	20,0%	
Total	7	100,0%	7	100,0%	6	100,0%	20	100,0%		
Transparencia y Divulgación de Información (agrupado)	No se cumple	3	42,9%	2	28,6%	0	0,0%	5	25,0%	0.146
	Cumplimiento parcial menor	1	14,3%	2	28,6%	0	0,0%	3	15,0%	
	Cumplimiento parcial	2	28,6%	1	14,3%	1	16,7%	4	20,0%	
	Cumplimiento parcial alto	1	14,3%	2	28,6%	2	33,3%	5	25,0%	
	Elemento en cumplimiento	0	0,0%	0	0,0%	3	50,0%	3	15,0%	
Total	7	100,0%	7	100,0%	6	100,0%	20	100,0%		

Fuente: Encuesta a colaboradores ElectroSur, 2018. IV trimestre.

Elaboración: Propia

Se observa que del total de dimensiones evaluadas para determinar el Buen Gobierno corporativo, solo la dimensión derechos de propiedad se encontró asociada a la toma de decisiones con un valor p: 0.017

Tabla 11. Contraste de las dimensiones de la Toma de Decisiones según la percepción de la implementación del Buen Gobierno Corporativo.

Dimensiones de la toma de decisiones		Buen Gobierno Corporativo											p:	
		No se cumple		Cumplimiento parcial menor		Cumplimiento parcial		Cumplimiento parcial alto		Elemento en cumplimiento		Total		
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		%
Conocimiento técnico de implementación del Buen Gobierno Corporativo	Bajo	2	50,0%	2	50,0%	2	50,0%	2	50,0%	1	25,0%	9	45,0%	0.561
	Medio	2	50,0%	0	0,0%	2	50,0%	1	25,0%	1	25,0%	6	30,0%	
	Alto	0	0,0%	2	50,0%	0	0,0%	1	25,0%	2	50,0%	5	25,0%	
	Total	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	20	100,0%	
Conocimiento de la responsabilidad de implementación del Buen Gobierno Corporativo	Bajo	2	50,0%	2	50,0%	2	50,0%	1	25,0%	0	0,0%	7	35,0%	0.021
	Medio	2	50,0%	0	0,0%	2	50,0%	3	75,0%	0	0,0%	7	35,0%	
	Alto	0	0,0%	2	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100,0%	6	30,0%	
	Total	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	20	100,0%	
Habilidad para delegar funciones	Inadecuado	2	50,0%	2	50,0%	2	50,0%	1	25,0%	0	0,0%	7	35,0%	0.094
	Regular	2	50,0%	2	50,0%	1	25,0%	2	50,0%	0	0,0%	7	35,0%	
	Adecuado	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%	1	25,0%	4	100,0%	6	30,0%	
	Total	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	20	100,0%	
Habilidad para relacionarse con los colaboradores de su área	Inadecuado	3	75,0%	2	50,0%	1	25,0%	1	25,0%	0	0,0%	7	35,0%	0.090
	Regular	1	25,0%	2	50,0%	1	25,0%	3	75,0%	1	25,0%	8	40,0%	
	Adecuado	0	0,0%	0	0,0%	2	50,0%	0	0,0%	3	75,0%	5	25,0%	
	Total	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	4	100,0%	20	100,0%	

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.

Elaboración: Propia

La tabla 11 muestra que la dimensión de la toma de decisiones que sí se encontró a sociedad a la implementación del buen gobierno corporativo, fue el desconocimiento de la responsabilidad de la implementación del buen gobierno corporativo con un valor p 0.021, siendo esta diferencia significativa.

4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1 CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Paso 1 plantear hipótesis:

H_a : La implementación del Buen Gobierno Corporativo se relaciona con la toma de decisiones de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna - 2018

H_0 : La implementación del Buen Gobierno Corporativo no se relaciona con la toma de decisiones de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna - 2018.

Paso 2 Decidir el nivel de significancia

Se decidió trabajar con un $\alpha < 5\% = 0,05$.

Paso 4 Selección de la prueba estadística

Se buscó contrastar la hipótesis con la prueba estadística de correlación de Pearson que se aplica a variables cuantitativas, y la prueba Eta.

La prueba R (se entiende que mientras R se encuentre más cercana a la unidad mayor fuerza de relación existe entre ambas variables) pero R es simbolizada por la significatividad del valor p, donde su interpretación cuenta que la significatividad se da cuando el valor p obtenido es menor a 0,05, mientras que para la prueba Eta, se entiende que mientras más cercano sea el dato a la unidad habrá mayor fuerza de relación.

Paso 5 Calcular

		Correlaciones	
		Buen Gobierno Corporativo- Puntaje	Toma de Decisiones - Puntaje
Buen Gobierno Corporativo- Puntaje	Correlación de Pearson	1	,644
	Sig. (bilateral)		,002
	N	20	20
Toma de Decisiones - Puntaje	Correlación de Pearson	,644	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	20	20

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7085,352	1	7085,352	12,745	0,002 ^b
	Residuo	10006,648	18	555,925		
	Total	17092,000	19			

a. Variable dependiente: Buen Gobierno Corporativo- Puntaje
b. Predictores: (Constante), Toma de Decisiones - Puntaje

Medidas de asociación					
	R	R al cuadrado	Eta	Eta cuadrada	
Buen Gobierno Corporativo- Puntaje *	0,644	0,415	0,959	0,920	
Toma de Decisiones - Puntaje					

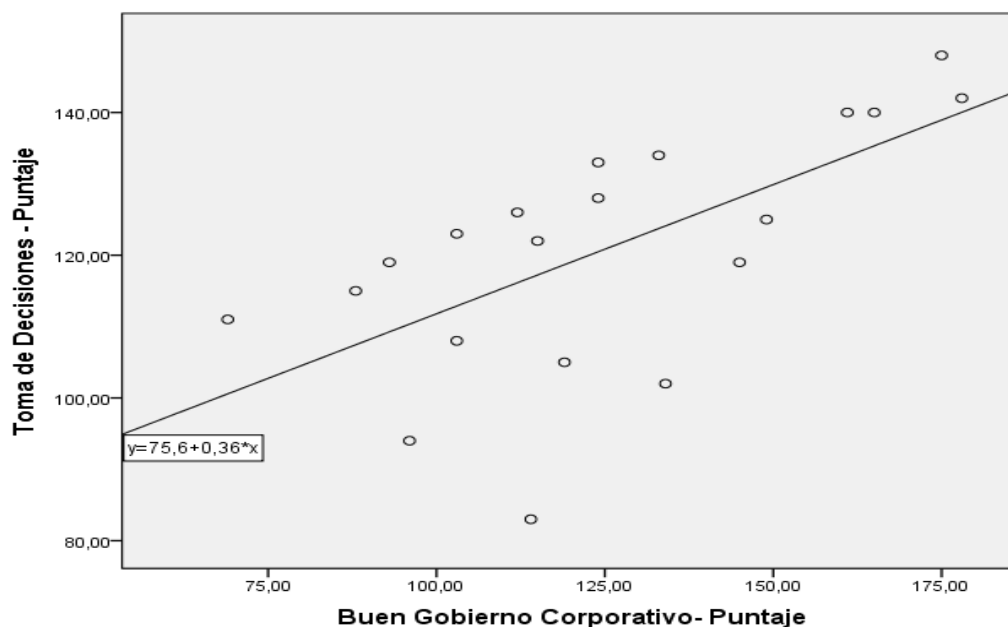


Figura 12, Nivel de dependencia de la dimensión de toma de decisiones según buen gobierno corporativo.

En la gráfica 9 podemos observar que existe un nivel de dependencia directa muy alta entre la toma de decisiones y el puntaje del buen gobierno corporativo. Podemos afirmar que a mayor toma de decisiones mejor será el cumplimiento del buen gobierno corporativo y viceversa extendiendo un fenómeno de feedback positivo ($r = 0.644$). Además, suele considerarse que una eta cuadrada en torno a 0,01 es poco efecto, que una eta cuadrada en

torno a 0,06 indica un efecto medio y que una eta cuadrada superior a 0,14 es ya un efecto grande. La prueba Anova muestra que la significatividad es de 0,002. Con lo que queda demostrada la hipótesis de investigación.

Paso 6 Decidir y Concluir

Valor $p = 0.002 = 0.2\%$

Se decide “Rechazar H_0 ”

Y se concluye que con la probabilidad de error de 0,2% (es muy poca la probabilidad de que nos equivoquemos) la implementación del Buen Gobierno Corporativo se relaciona con la toma de decisiones de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna – 2018, con lo que queda demostrada esta hipótesis.

4.3.2 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.3.2.1 Contraste de hipótesis específica 1

Paso 1 plantear hipótesis:

Hipótesis descriptiva o de primer grado

H_1 : El grado de implementación del buen gobierno corporativo en la empresa Electrosur S.A. según perspectiva de la plana gerencial está en total cumplimiento

H_0 : El grado de implementación del buen gobierno corporativo en la empresa Electrosur S.A. según perspectiva de la plana gerencial no está en total cumplimiento.

Paso 2 Regla de decisión

Cuando las hipótesis son de primer grado la demostración de la hipótesis se realiza en forma empírica; es decir que se puede demostrar observando la mayor o menor frecuencia al medir los datos.

Paso 3 Calcular

Tabla 12. Electrosur: Nivel de Implementación del buen gobierno corporativo según percepción de la plana gerencial Tacna 2018.

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	N	%
No se cumple	4	20,0%
Cumplimiento parcial menor	4	20,0%
Cumplimiento parcial	4	20,0%
Cumplimiento parcial alto	4	20,0%
Elemento en cumplimiento	4	20,0%
Total	20	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.

Paso 4: Decidir

Se decide “No Rechazar Ho”

Paso 5: Concluir

Y se concluye que la implementación del Buen Gobierno Corporativo en la empresa Electrosur S.A., de Tacna – 2018, no está en total cumplimiento

4.3.2.2 Contraste de hipótesis específica 2

Paso 1 plantear hipótesis:

H₂: La toma de decisiones muestra un nivel medio para el cumplimiento de la implementación del Buen Gobierno

Corporativo según percepción de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A. de Tacna en el año 2018

H₀: La toma de decisiones no muestra un nivel medio para el cumplimiento de la implementación del Buen Gobierno Corporativo según percepción de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A. de Tacna en el año 2018

Paso 2 Regla de decisión

Cuando las hipótesis son de primer grado la demostración de la hipótesis se realiza en forma empírica; es decir que se puede demostrar observando la mayor o menor frecuencia al medir los datos.

Paso 3 Calcular

Tabla 13. Electrosur: Nivel de toma de decisiones de la plana gerencial Tacna - 2018.

TOMA DE DECISIONES	N	%
Baja	7	35,0%
Media	7	35,0%
Alta	6	30,0%
Total	20	100,0%

Fuente: Encuesta a colaboradores Electrosur, 2018. IV trimestre.

Paso 4: Decidir

Se decide “Rechazar H₀”

Paso 5: Concluir

Y se concluye que la toma de decisiones de la plana gerencial de la empresa Electrosur S.A., de Tacna – 2018, tiene un nivel de desarrollo según la percepción de los gerentes de nivel medio a bajo, con lo que queda demostrada esta hipótesis.

4.3.2.3 Contraste de hipótesis específica 3

Paso 1 plantear hipótesis:

H₃: La implementación por secciones del Buen Gobierno corporativo de la empresa ElectroSur S. A. de Tacna en el año 2018 tiene un cumplimiento parcial

H₀: La implementación por secciones del Buen Gobierno corporativo de la empresa ElectroSur S. A. de Tacna en el año 2018 no tiene un cumplimiento parcial

Paso 2 Regla de decisión

Cuando las hipótesis son de primer grado la demostración de la hipótesis se realiza en forma empírica; es decir que se puede demostrar observando la mayor o menor frecuencia al medir los datos.

Paso 3 Calcular

Tabla 14. ElectroSur: Nivel de Implementación por dimensiones del Buen Gobierno Corporativo según percepción de la plana gerencial Tacna 2018.

SECCIONES DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO		N	%
1. Objetivos de la EPE	No se cumple	0	0,0%
	Cumplimiento parcial menor	0	0,0%
	Cumplimiento parcial	4	20,0%
	Cumplimiento parcial alto	6	30,0%
	Elemento en cumplimiento	10	50,0%
	Total	20	100,0%
2. Marco jurídico de la EPE	No se cumple	4	20,0%
	Cumplimiento parcial menor	6	30,0%
	Cumplimiento parcial	3	15,0%
	Cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	Elemento en cumplimiento	4	20,0%
	Total	20	100,0%
3. Derechos de propiedad	No se cumple	4	20,0%
	Cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	Cumplimiento parcial	4	20,0%
	Cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	Elemento en cumplimiento	4	20,0%
	Total	20	100,0%
	No se cumple	5	25,0%

4. El directorio y la gerencia	Cumplimiento parcial menor	3	15,0%
	Cumplimiento parcial	5	25,0%
	Cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	Elemento en cumplimiento	4	20,0%
	Total	20	100,0%
5. Política de riesgos y código de ética	No se cumple	5	25,0%
	Cumplimiento parcial menor	6	30,0%
	Cumplimiento parcial	5	25,0%
	Cumplimiento parcial alto	0	0,0%
	Elemento en cumplimiento	4	20,0%
	Total	20	100,0%
6. Transparencia y Divulgación de Información	No se cumple	5	25,0%
	Cumplimiento parcial menor	3	15,0%
	Cumplimiento parcial	4	20,0%
	Cumplimiento parcial alto	5	25,0%
	Elemento en cumplimiento	3	15,0%
	Total	20	100,0%

Paso 4: Decidir

Con respecto a la Sección 1: Se decide “No Rechazar Ho”

Con respecto a la Sección 2: Se decide “No Rechazar Ho”

Con respecto a la Sección 3: Se decide “No Rechazar Ho”

Con respecto a la Sección 4: Se decide “No Rechazar Ho”

Con respecto a la Sección 5: Se decide “No Rechazar Ho”

Con respecto a la Sección 6: Se decide “No Rechazar Ho”

Paso 5: Concluir

Se concluye Ninguna de las secciones se encuentra en un cumplimiento parcial. Sí observamos que la sección es un elemento en cumplimiento, las secciones 2, 3, y 5 tienen un cumplimiento parcial menor, que la percepción respecto a la sección 4 está muy dividida donde para el 25% hay un cumplimiento parcial, pero existe otro 25% que opina que no se cumple. Y en cuanto a la sección 6 para el 25% está en un cumplimiento parcial alto, pero para otro 25% esta sección no se cumple.

CONCLUSIONES

1. La plana gerencial de ElectroSur S.A. de Tacna al 2018, presentaba las siguientes características laborales: el 75% eran funcionarios y un 25% gerentes, de acuerdo a la edad, el 69% tenía menos de 50 años al momento de la entrevista el 70% tiene menos de 10 años de servicio un 35% cuenta con una experiencia laboral en la institución de 16 a 20 años, donde el 40% es ingeniero electricista de profesión y un 75% tiene el grado de estudios superior y solo el 25% cuenta con el postgrado de magíster
2. El grado de implementación del Buen Gobierno Corporativo es del 20% según percepción de la plana gerencial de ElectroSur S.A. según perspectiva de la plana gerencial considerándolo elemento en cumplimiento.
3. La implementación del Buen Gobierno Corporativo está relacionada con la Toma de Decisiones de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A. de Tacna en el año 2018. Es alta solo para el 30% de los encuestados.
4. El nivel de cumplimiento que tiene la implementación por secciones del Buen Gobierno Corporativo de la empresa ElectroSur S. A. de Tacna en el año 2018, se da de la siguiente manera: El nivel de cumplimiento de la sección 1 (Objetivos de la EPE) es un elemento en cumplimiento (50%), la sección 2 (Marco jurídico de la EPE) tiene un cumplimiento parcial menor (30%), la sección 3 (derechos de propiedad) está en un cumplimiento parcial menor (25%), la sección 4 (El directorio y la gerencia) presenta un cumplimiento parcial (25%), la sección 5 (Política de riesgos y código de ética) tiene un cumplimiento parcial menor (30%) y la sección 6 (Transparencia y divulgación de información) está en un cumplimiento parcial alto (25%). Sin embargo, de acuerdo a las dimensiones del Buen Gobierno Corporativo y toma de decisiones, solo se halló asociación

significativa entre los niveles de cumplimiento de la sección 3 (sobre los derechos de propiedad) y la toma de decisiones (p: 0.017)

5. La Toma de Decisiones está relacionada con el grado de implementación del Buen Gobierno Corporativo con de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S. A. de Tacna en el año 2018.

RECOMENDACIONES

1. La Gerencia General debe seguir realizando mediciones acerca del Buen Gobierno Corporativo siendo una empresa que brinda servicios a la comunidad de Tacna, de modo que esta herramienta de gestión permita a la empresa sostenerse en el tiempo y que los grupos de interés se encuentren satisfechos con el servicio que reciben.
2. Dado que el grado de implementación del Buen Gobierno Corporativo de regular a bajo se recomienda hacer de conocimiento a la Gerencia General de la empresa Electrosur acerca de los resultados de este trabajo para que se tome las acciones correspondientes inclinadas a seguir desarrollando las estrategias de Buen Gobierno; así mismo comprometer a los funcionarios y gerentes para que puedan llegar también al resto del personal porque el Buen Gobierno Corporativo es una tarea en la que todos debieran estar comprometidos
3. Es importante que la Gerencia General realice evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de implementación del Buen Gobierno Corporativo para que los funcionarios y gerentes puedan identificar alternativas de trabajo que promueva la efectiva toma de decisiones y lograr el monitoreo y seguimiento mensual.
4. Sería recomendable que la Gerencia General de la empresa Electrosur Tacna haga partícipe a los colaboradores de la empresa acerca del seguimiento del Buen Gobierno Corporativo para que sea sostenible en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam Adam, A. (2002). Enron-Andersen Un caso para análisis y reflexión. *Contaduría y Administración*, (207), 31-37.
- Barnuevo Vargas, D. D.-2. (20 de 03 de 2017). <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio>.
Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8264>
- Barrios, M. (2014). El proceso de toma de decisiones a nivel de gobierno en las pequeñas y medianas empresas familiares de Argentina. *Palermo Business Review*, 71-140.
- Benavente, P. E., Carbajal, D., & Eche, C. (2018). *Impacto del Gobierno Corporativo en la Rentabilidad de los Bancos del Perú*. Lima, Perú.: Univerdidad ESAN graduate school of business.
- Buchanan, J. &.-5. (1982). hArmijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Recuperado de
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Corporación FONAFE (Ed.). (2016). *Manual de la Herramienta de la metodología para el monitoreo de la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo de la empresas de la Corporación FONAFE*.
Recuperado de
https://www.fonafe.gob.pe/pw_content/normativo/27/Doc/4.4.4.1.4%20Manual%20herramienta%20automatizada.pdf
- Electrosur S.A. (2017a). Buen Gobierno Corporativo. Recuperado 24 de agosto de 2019, de <http://www.electrosur.com.pe/BuenGobierno>

Electrosur S.A. (2017b). *Evaluación del proceso de implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) correspondiente al año 2016*.

[Informe Ejecutivo].

Flores Konja, J. V., & Rozas Flores, A. E. (2014). El gobierno corporativo: Un enfoque moderno. Un gobierno corporativo pobre introduce factores de riesgo. Un gobierno corporativo reduce el riesgo. *Quipukamayoc*, 15(29), 7. <https://doi.org/10.15381/quipu.v15i29.2065>

Fonafe. (2019). Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado—FONAFE. De la organización [Página web institucional].

Recuperado 24 de agosto de 2019, de Corporación FONAFE website:

<https://www.fonafe.gob.pe/content/img/fonafelogo.png>

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Ed.).

(2013, marzo). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE*. Recuperado de

https://www.fonafe.gob.pe/pw_content/normativo/27/Doc/4.4.4.1.1%20C%C3%B3digo%20de%20Buen%20Gobierno%20Corporativo%20para%20las%20Empresas.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (s. f.).

Metodología de la Investigación. 6ta edición SAMPIERI.

Metodologiaecs. Mc Graw Hill Education. Recuperado 16 de mayo de

2018, de [https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-](https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/)

[metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/](https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/)

- Ilonga, J. (2014, abril 18). *A review on Cadbury report*. Presentado en Namibia. Namibia.
- Kiliko Muli, J. M. (2015). *Corporate Governance-Strategic Decision Making Co-Alignment, External Environment And Performance Of Mission Hospitals In Kenya* (Tesis de doctorado, Universidad de Nairobi). Recuperado de http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/95148/Kiliko_Corporate%20Governance-Strategic%20Decision%20Making%20Co-Alignment%2C%20External%20Environment%20And%20Performance%20Of%20Mission%20Hospitals%20In%20Kenya.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- McLeod, C. (2000). Our Attitude Towards the Motivation of Those We Trust. *The Southern Journal of Philosophy*, 38(3), 465-479. <https://doi.org/10.1111/j.2041-6962.2000.tb00911.x>
- Montoya Restrepo, I. A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Rev. fac.cienc.econ*, 17(2), 22.
- Nanka-Bruce, D. (1994). *Corporate governance and Multidimensional performance* (Tesis de doctorado, UAB Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985629400000017>
- OCDE/CAF/CEPAL (Ed.). (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43513/1/LEO2018_es.pdf

- Organisation for Economic Co-operation and Development (Ed.). (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). Dirección de gobernanza pública, Open Government Data in Mexico. Recuperado 24 de agosto de 2019, de OCDE website: <https://mailchi.mp/oecd/open-gov-data-mx>
- Price J., N. (2018, octubre 10). The Principles of Good Corporate Governance | Diligent Corporation [Topics]. Recuperado 25 de agosto de 2019, de Diligent Insights website: <https://insights.diligent.com/corporate-governance/the-principles-of-good-corporate-governance/>
- Rodríguez Grecco, J. (11:53:45 UTC). *Charla sobre Modelo de gestión y su relación con el Marco Estratégico, el gobierno Corporativo y la Gestión del Cambio. Alineación del Modelo Gestión con la Estrategia, el Gobierno Corporativo*. Empresariales presentado en Metodología conocimiento y orientación para la transformación empresarial, 30 noviembre 2010. Recuperado de <https://es.slideshare.net/jorgergrecco/alineacin-del-modelo-gestin-con-la-estrategia-el-gobierno-corporativo-y-la-gestin-del-cambio>
- Teruel, S. (2019, mayo). Las 8 etapas en el proceso de toma de decisiones de la empresa. Recuperado 28 de agosto de 2019, de Captio website: <https://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa>

<http://scholar.google.com.pe>. Obtenido de <http://scholar.google.com.pe>:
[http://scholar.google.com.pe/scholar?q=James+Buchanan+premio+novel&
 btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5](http://scholar.google.com.pe/scholar?q=James+Buchanan+premio+novel&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5)

BVL, B. d. (2002). *principios de buen gobierno para las sociedades peruanas*. Obtenido de principios de buen gobierno para las sociedades peruanas: www.bvl.com.pe/descarga/principios_buen_gobierno.pdf

Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (s.f.). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Universidad Politécnica de Valencia, Organización de la Empresa.

Electrosur S.A. (15 de 5 de 2015). *Reseña histórica*. Obtenido de electrosur s.a.: <http://www.electrosur.com.pe/Conocenos/Historia>

FONAFE. (3 de febrero de 2006). Separata Especial, Normas legales: Lineamientos para el desempeño del Estado como propietario, Exposición de motivos del código Marco de Buen Gobierno Coprorativo de empresas del estado, código marco de Buen Gobierno Corporativo de empresas del estado. . *El Peruano*.

Fondo Nacional de financiamiento de la actividad empresarial. (2019). *Metodología para el monitoreo de la Implementación del Código de BGC - Anexo 03: Manual de Herramienta Automatizada*. Obtenido de Corporación FONAFE:

<https://www.fonafe.gob.pe/marconormativo/gobernanzacorporativa>

Gigante, V. L. (2017). *Racionalidad razonabilidad. una actualización a la toma de decisiones, desde la econocmía del comportamiento, las neurociencias y la teoría evolutiva*. Argentina: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Economía.

Gonzales Roman, E. E. (2015). *Identificación de las prácticas de buen gobierno corporativo en el banco de Loja, implementadas en el 2013*. Tesis de maestría en administración bancaria y finanzas, Universidad de San Francisco de Quito. , Quito, Ecuador.

Mora García, C. (2015). *El buen gobierno corporativo y su incidencia en el cumplimiento de objetivos y nivel de desempeño de las Cajas Municipales*

- de Ahorro y Crédito*. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú: repositorio Institucional UNITRU.
- Muñoz, C. A. (2013). *Diseño de un modelo para evaluar las prácticas de Gobierno Corporativo de la Corporación financiera nacional*. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador: Programa de maestría en dirección de empresas con mención en finanzas. área de gestión.
- Nitsugaa. (9 de setiembre de 2014). Escándalos Corporativos Enron Worldcom, Tyco. *Agustin Zaid Ti*.
- North, D. (. (1993). <http://scholar.google.com.pe>. Obtenido de <http://scholar.google.com.pe>: <http://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&q=Douglass+North+premio+nobel&btnG=&lr=>
- Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE). (2005). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE - 2004* (edición 2004 ed.). (M. d. Española, Trad.) París: Lerko Print S.A.
- Redacción América Economía. (19 de mayo de 2017). Editorial Brasil y América Latina, sacudidos por la corrupción. *América Economía*.
- RIES, E. (2011). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Ediciones Deusto.
- Távora Espinoza, S. V. (2016). *Buen Gobierno Corporativo, desarrollo de instrumentos normativos eficaces*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Tesis de Maestría en Derecho de la Empresa.
- World Economic Forum. (2017). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*. Cologny, Suiza.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación	Objetivos	Hipótesis	variables	Metodología
¿De qué manera la implementación del Buen Gobierno Corporativo se relaciona con la toma de decisiones de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A., de Tacna - 2018?	Determinar la relación entre la implementación del Buen Gobierno Corporativo y toma de decisiones de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A.,	H1: La implementación del Buen Gobierno Corporativo se relaciona con la toma de decisiones de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A., de Tacna - 2018	<u>Variable independiente</u> Toma de Decisiones de la Alta Gerencia <u>Indicadores:</u> Conocimiento técnico, conocimiento de responsabilidades, habilidad para delegar funciones, habilidad para relacionarse con los demás <u>Variable dependiente:</u> Buen Gobierno Corporativo <u>Indicadores:</u> Nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa, del marco jurídico De los derechos de propiedad, del directorio y la gerencia, de las políticas de riesgo y código de ética Y de la transparencia y divulgación de información.	<u>Tipo de investigación:</u> Estudio observacional, retrospectivo de cohorte transversal <u>Nivel de investigación:</u> relacional <u>Ámbito social</u> Empresa ElectroSur S.A. <u>Población de estudio:</u> Total de gerentes y funcionarios que laboran en la empresa (N=20)
a) ¿Cuál es el grado de implementación del buen gobierno corporativo en la empresa ElectroSur S.A. según perspectiva de la plana gerencial? b) ¿Cómo es la toma de decisiones para el cumplimiento de la implementación del Buen Gobierno Corporativo según percepción de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A. de Tacna en el año 2018? c) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento que tiene la implementación por secciones del Buen Gobierno corporativo de la empresa ElectroSur S. A. de Tacna en el año 2018?	a) Identificar el grado de implementación del Buen Gobierno Corporativo en la empresa ElectroSur S.A. según perspectiva de la plana gerencial b) Conocer la Toma de Decisiones para el cumplimiento de la implementación del Buen Gobierno Corporativo según percepción de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A. de Tacna en el año 2018. c) Conocer el nivel de cumplimiento que tiene la implementación del Buen Gobierno Corporativo por secciones que estipula la FONAFE para la empresa ElectroSur S. A. de Tacna en el año 2018.	b) El grado de implementación del buen gobierno corporativo en la empresa ElectroSur S.A. según perspectiva de la plana gerencial está en total cumplimiento c) La toma de decisiones muestra un nivel medio para el cumplimiento de la implementación del Buen Gobierno Corporativo según percepción de la plana gerencial de la empresa ElectroSur S.A. de Tacna en el año 2018 d) el nivel de cumplimiento que tiene la implementación por secciones del Buen Gobierno corporativo de la empresa ElectroSur S. A. de Tacna en el año 2018 es parcial		

ANEXO 2

INSTRUMENTO USADO EN CAMPO

**ENCUESTA SOBRE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y
TOMA DE DECISIONES, aplicada a la empresa Electrosur S.A, 2018
(Corporación FONAFE, 2016)**

Nro. _____

Estimados Funcionarios, sirva el presente para solicitarles vuestro apoyo en el llenado de la siguiente encuesta, que servirá para medir el nivel de implementación del conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa (Buen Gobierno Corporativo) de la empresa Electrosur S.A. Requerimos su opinión, luego de su experiencia personal y le pedimos conteste con total sinceridad para así obtener la información con mayor precisión que contribuya en la mejora continua de las decisiones al interior de la empresa.

Muchas Gracias.

Los datos se trabajarán con absoluta confidencialidad.

DATOS:

Edad	
Años de experiencia en el cargo	
Años de experiencia en la Institución	
Profesión	
Grado más alto de instrucción alcanzado	

**A. PRIMERA PARTE:
SECCIONES DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO – BGC**

De acuerdo a su conocimiento de BGC, marque con X una de las siguientes afirmaciones:

No se cumple	Cumplimiento parcial menor	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial alto	Elemento en cumplimiento
1	2	3	4	5

I. OBJETIVOS DE LA EMPRESA DE PROPIEDAD DEL ESTADO (EPE)

1.1 <i>El Plan Operativo 2018 contribuye a lograr los objetivos del Plan Estratégico 2017-2021.</i>	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

II. MARCO JURÍDICO DE LA EPE

2.1 <i>La empresa cuenta con política de solución de conflictos con terceros.</i>					
3.1 <i>Se ha implementado la política de endeudamiento.</i>					
3.2 <i>La Gerencia General realiza revisiones trimestrales del cumplimiento de obligaciones (deudas) contraídas.</i>					
4.1 <i>La empresa cuenta con Política de cumplimiento de obligaciones y compromisos con grupos de interés – RSE.</i>					

III. DERECHOS DE PROPIEDAD

5.1 <i>La empresa cuenta con mecanismos establecidos para la convocatoria de la JGA.</i>					
5.2 <i>Se gestiona oportunamente la agenda de la JGA.</i>					
5.3 <i>Se conoce las reglas de votación y derecho de voto de la JGA</i>					
6.1 <i>La empresa cuenta con un Manual de Junta General de Accionistas.</i>					
7.1 <i>Se cuenta con Reglamento de Directorio que establezca el nombramiento y funciones del Presidente del Directorio.</i>					
8.1 <i>Se cuenta con procedimiento de asistencia a la JGA.</i>					
9.1 <i>El registro de las acciones de la empresa se encuentran en entidades especializadas, por ejemplo Cavali.</i>					
10.1 <i>Las utilidades incluyen criterios para la reinversión (Aplicación de utilidades).</i>					
11.1 <i>El Manual de la JGA estipula los tipos de acciones y derechos a voto.</i>					
12.1 <i>El Manual de la JGA incluye tratamiento equitativo de los accionistas minoritarios.</i>					
13.1 <i>Se han realizado prácticas de transferencia de acciones.</i>					
14.1 <i>El Estado participa en el accionariado de la empresa.</i>					

IV. EL DIRECTORIO Y LA GERENCIA

	No se cumple	Cumplimiento parcial menor	Cumplimiento parcial	Cumplimiento parcial alto	Elemento en cumplimiento
	1	2	3	4	5
15.1 Existe mecanismos de designación de directores. <i>Se realiza la inducción a los Directores de la Empresa.</i>					
15.2 Existe procedimiento de evaluación de desempeño de los directores de la Empresa.					
16.1 Existen criterios para ser considerado Director Independiente.					
17.1 El Directorio recibe la información de la carpeta de manera completa y con la debida anticipación.					
17.2 Se han definido las funciones y responsabilidades del Directorio.					
17.3 Se realiza evaluación anual de desempeño a los Directores de la Empresa.					
18.1 Se han identificado los Grupos de Interés de la Empresa para la debida comunicación.					
19.1 La conformación de Comités Especiales de Directorio se regulan con su Reglamento.					
20.1 La Empresa cuenta con mecanismos de designación y cese de gerentes.					
21.1 La gerencia y gerentes conocen sus funciones y responsabilidades.					
22.1 Se cuenta con canales de comunicación e interacción entre el directorio y la Gerencia.					
23.1 Se realiza evaluaciones de desempeño a los Gerentes de la empresa.					
24.1 Se cuenta con Plan de Sucesión en la Empresa. (Plan de continuidad del negocio)					
25.1 La Gerencia realiza seguimiento al Reporte de Gobierno Corporativo.					
26.1 La Empresa cuenta con Política de retribución y remuneración al Directorio y la Gerencia.					

V. POLÍTICA DE RIESGOS Y CODIGO DE ÉTICA

27.1 Se realiza gestión de riesgos en la Empresa.					
28.1 Se implementa el Código de Ética y sus procedimientos ante su incumplimiento.					

VI. TRANSPARENCIA Y DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN

29.1 Se implementa la Política de Información en la empresa.					
30.1 Se gestionan mecanismos que instrumentalizan la política de información.					
31.1 Los EE.FF. cumplen estándares contables de la información financiera para declarar un Dictamen Limpio.					
32.1 El comité de auditoría realiza seguimiento a las observaciones del OCI mediante Auditoría Interna.					
32.2 El Auditoria Externa es aprobada por la JGA y/o FONAFE.					
33.1 La revelación de la estructura accionaria (estructura de propiedad) y organizativa se da en el Portal de Transparencia.					
34.1 Existen procedimientos para la participación de agentes externos de información.					

B. SEGUNDA PARTE: TOMA DE DECISIONES

Indique con una X cuán de acuerdo está con las siguientes afirmaciones:

	Desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
I. Conocimiento técnico de implementación del BGC					
Posee conocimiento técnico de la implementación del Buen Gobierno Corporativo.					
Vuestra gerencia reporta el avance de implementación de Buen Gobierno Corporativo.					
Tiene conocimiento del lineamiento de implementación del Buen Gobierno Corporativo proporcionado por FONAFE					
Tiene conocimiento del porcentaje de avance de ElectroSur S.A. ante el Directorio y FONAFE.					
La implementación del Buen Gobierno Corporativo forma parte del Plan Estratégico de ElectroSur S.A.					

II. Responsabilidad de Implementación del BGC

Tiene conocimiento de la responsabilidad de implementación del Buen Gobierno Corporativo.					
El Buen Gobierno Corporativo se encuentra inmerso en la Cultura Empresarial de ElectroSur S.A.					
El Buen Gobierno Corporativo de ElectroSur S.A. está basado en principios y cumplimientos éticos.					
El Buen Gobierno Corporativo de ElectroSur S.A. viene siendo monitoreado por el directorio de la Empresa.					
El Buen Gobierno Corporativo de ElectroSur S.A. cuenta con una estrategia de implementación.					

III. Delegar Funciones



Posee habilidades para delegar funciones.					
Busca fortalecer y desarrollar constantemente sus competencias de liderazgo.					
Supervisa la calidad de los procesos, fomenta la mejora continua y se preocupa por cumplir con los compromisos asumidos.					
Es responsable de los objetivos encomendados y toma decisiones para hacerlos realidad.					
Conoce los objetivos, valores, principios y normativas de ElectroSur S.A.					
Es ejemplo diario del cumplimiento de valores, principios y normativas.					
Brinda información clara y transparente con un lenguaje entendible.					
Se actualiza constantemente en nuevas herramientas de Gestión como SCI, BGC, GIR, RSE, etc.					
Tiene buena disposición y apertura hacia el cambio.					
Propone acciones de mejora continua en los procesos a su cargo.					
Garantiza que su equipo tenga objetivos y metas comunes y compartidas					

	Desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
IV. Relación con los colaboradores					
Hace que sus equipos se enfoquen en lograr la satisfacción de los clientes internos y/o externos, como foco principal su trabajo.					
Genera espacios para que sus colaboradores conozcan y comprendan las necesidades de los clientes internos y/o externos.					
Trabaja con el equipo para brindar soluciones que respondan a las necesidades de los clientes internos y/o externos.					
Motiva al equipo a atender con cordialidad y celeridad a los clientes internos y/o externos.					
Conoce las necesidades de crecimiento y desarrollo de sus equipos y de sus colaboradores y propone planes y acciones para atenderlos.					
Actúa con justicia y equidad, cuidando no dar privilegios.					
Trata con respeto a todos los colaboradores respetando la diversidad.					
Promueve y acepta positivamente las nuevas ideas dentro de su equipo y apoya su puesta en práctica.					
Construye estrategias colaborativas con sus equipos, con la participación de todos y promueve la mejora continua					
Tiene reuniones periódicas para abordar y solucionar los problemas con aporte de todos.					
Fomenta la integración y la camaradería al interior de su equipo de trabajo.					

Muchas Gracias!!!

ANEXO 3

VALIDACION DE EXPERTOS

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN Ipe - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ALVARADO VARGAS JOVANA MARISOL
 1.2. Grado Académico: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 1.3. Profesión: ABOGADA
 1.4. Institución donde labora: AGROCOMPUTERES ASOCIADOS S.A.C.
 1.5. Cargo que desempeña: ABOGADA Y TRIBUNARIA
 1.6. Denominación del Instrumento:
**ENCUESTA SOBRE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y TOMA DE DECISIONES,
 aplicada a la empresa ElectroSur S.A. 2017.**
 1.7. Autor del instrumento: BRIGITTE JACQUELINE SORIA CARRILLO
 1.8 Programa de postgrado: Maestría en: **ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					x
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						



	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: _____
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: La presentación del documento queda total
consistente con los nuevos prácticas del plan General
Corporativo y sus instituciones de transparencia e integridad
ayudaron a proveer contingencias en la gestión.

Tacna, 14 de Octubre del 2018


Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): José David Huanca, Miguel Ángel
 1.2. Grado Académico: Magister Administración
 1.3. Profesión: Docente
 1.4. Institución donde labora: Universidad ESSE
 1.5. Cargo que desempeña: Docente
 1.6. Denominación del Instrumento:
ENCUESTA SOBRE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y TOMA DE DECISIONES,
aplicada a la empresa ElectroSur S.A. 2018.
 1.7. Autor del instrumento: BRIGITTE JACQUELINE SORIA CARRILLO
 1.8 Programa de postgrado: Maestría en: **ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable			X		
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL				1	4	1
SUMATORIA TOTAL					6	

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02



III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 15
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR
NO FAVORABLE
- 3.3. Observaciones: Efectuar provisiones al componente de
medición de BGC correspondiente en la categoría Doctorado.

Tacna,



Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): RODRIGUEZ MOREI, RICARDO NAZARIO
 1.2. Grado Académico: MAGISTER DE ADMINISTRACIÓN
 1.3. Profesión: INGENIERO ELECTRICISTA
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIEROS
 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE
 1.6. Denominación del Instrumento:
ENCUESTA SOBRE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y TOMA DE DECISIONES, aplicada a la empresa ElectroSur S.A. 2018.
 1.7. Autor del instrumento: BRIGITTE JACQUELINE SORIA CARRILLO
 1.8. Programa de postgrado: Maestría en: **ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					3	3
SUMATORIA TOTAL					6	

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 78
- 3.2. Opinión: FAVORABLE SI DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: ASEGURAR LOS REGISTROS DE CUADROS POR LA ENCUESTA.

Tacna, 22 DE OCTUBRE DE 2018



Firma

ANEXO 4

Validación del instrumento de medición documental para variables subjetivas

Validez de Contenido

Indicadores	Experto 1	Experto 2	Experto 3	total
Claridad	5	4	4	13
Objetividad	4	4	5	13
Consistencia	5	5	5	15
Coherencia	5	3	4	12
Pertinencia	5	4	4	13
Suficiencia	4	4	5	13
Total	28	24	27	79

Fuente: Ficha de calificación por expertos.

Se esperaba un puntaje total de 90

$$90 \text{ --- } 100\%$$

$$79 \text{ --- } X$$

$$X = 87.7$$

La regla de decisión es que si el porcentaje obtenido como resultado de la opinión de tres expertos es mayor 75% entonces el instrumento es válido para aplicarse.

Siendo el puntaje obtenido: $87.7\% > 75\%$

Validación por alpha cronbach

Indicadores	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Investigador			promedio	desv estándar
					acuerdo	total fila		
Claridad	5	4	4	5	1	13	4.3	0.6
Objetividad	4	4	5	5	1	13	4.3	0.6
Consistencia	5	5	5	5	1	15	5.0	0.0
Coherencia	5	3	4	5	1	12	4.0	1.0
Pertinencia	5	4	4	5	1	13	4.3	0.6
Suficiencia	4	4	5	5	1	13	4.3	0.6
Total					6			3.3
Índice de validez					0.7			

S= 3.3
S= 10.89
k=6

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

6/5 (1- (3.3/10.89))
Confiabilidad

alpha cronbach
= 0.836

ANEXO 5

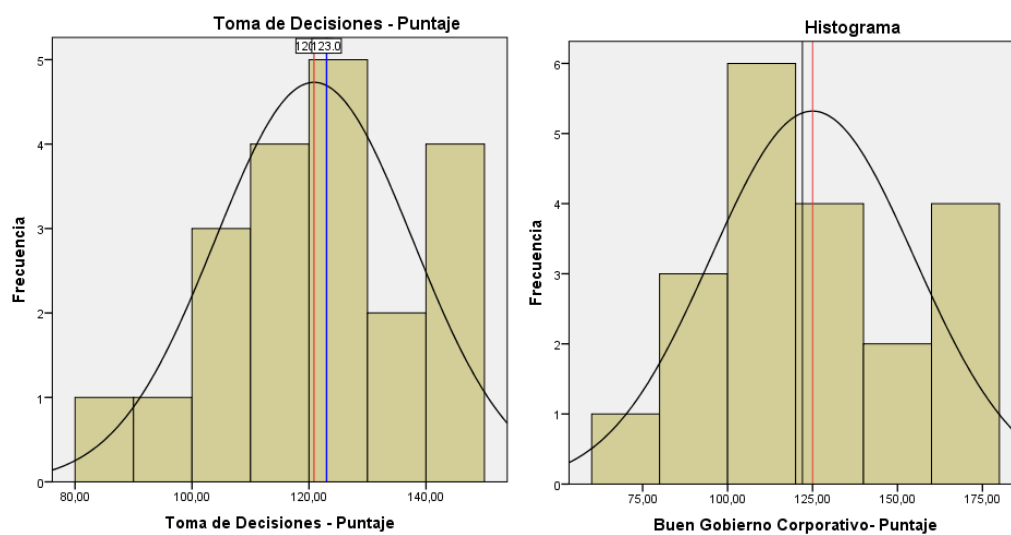
MARCO NORMATIVO

1. Decreto Legislativo que Promueve la Eficiencia en la Actividad Empresarial del Estado, aprobado por Decreto Legislativo N° 1031 y sus modificatorias.
2. Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031, aprobado mediante Decreto Supremo N° 176-2010-EF y sus modificatoria.
3. Ley General de Sociedades, aprobada por Ley N° 26887
4. Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad empresarial del Estado, aprobado por Ley N° 27170.
5. Reglamento de la Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, aprobado por Decreto Supremo N° 072-2000-EF
6. Directiva de Gestión de FONAFE, aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE de fecha 13-06-2013.
7. Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresa bajo el ámbito de FONAFE, aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2013/003-FONAFE de fecha 08-03-2013.
8. Código de Buen Gobierno Corporativo de Electrosur S.A., aprobado por el Directorio de la Empresa mediante con Acuerdo N° 019-2013, de fecha 15.05.2013.
9. Metodología para el monitoreo de la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo de las Empresas de la Corporación FONAFE, aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N°002-2014/DE-FONAFE.

ANEXO 6

Prueba de normalidad de los datos

Medidas	Buen Gobierno corporativo	Toma de decisiones
Media	125.00	120.9
Error estándar	6.7	3.8
Mediana	120.7	122.5
IC 95% Li	111.9	113.5
IC 95% Ls	225.9	226.2



Curvas de distribución de las variables Buen Gobierno corporativo y Toma de decisiones

OTRAS TABLAS ESTADÍSTICAS

TABLA 2

Dimensión Percepción del cumplimiento de los objetivos de la empresa en el cuestionario de medición del Buen Gobierno Corporativo

Objetivos de la Empresa (EPE)		N	%
El Plan operativo 2018	no se cumple	0	0,0%
	contribuye a lograr los objetivos del Plan	0	0,0%
Estratégico 2017-2021	cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	cumplimiento parcial	6	30,0%
	elemento en cumplimiento	10	50,0%
Total		20	100,0%

TABLA 3

Distribución de frecuencia de la percepción de cumplimiento del marco jurídico de la empresa en

D2. Marco jurídico de la empresa		N	%
La empresa cuenta con políticas de solución de conflictos con terceros	no se cumple	8	40,0%
	cumplimiento parcial menor	6	30,0%
	cumplimiento parcial	3	15,0%
	cumplimiento parcial alto	1	5,0%
	elemento en cumplimiento	2	10,0%
Total		20	100,0%
Se ha implementado la política de endeudamiento	no se cumple	4	20,0%
	cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	cumplimiento parcial	6	30,0%
	cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	elemento en cumplimiento	2	10,0%
Total		20	100,0%
La Gerencia general realiza revisiones trimestrales del cumplimiento de obligaciones y	no se cumple	2	10,0%
	cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	cumplimiento parcial	8	40,0%
	cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	elemento en cumplimiento	2	10,0%

compromisos con grupos de interés - RS	Total	20	100,0%
La empresa cuenta con mecanismo de cumplimiento de obligaciones y compromisos con grupos de interés - RSE	no se cumple	6	30,0%
	cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	cumplimiento parcial	4	20,0%
	cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	elemento en cumplimiento	2	10,0%
	Total	20	100,0%

TABLA 4

D3 Derechos de propiedad de la empresa		N	%
La empresa cuenta con mecanismo establecidos para la convocatoria de JGA	no se cumple	1	5,0%
	cumplimiento parcial menor	7	35,0%
	cumplimiento parcial	5	25,0%
	cumplimiento parcial alto	5	25,0%
	elemento en cumplimiento	2	10,0%
	Total	20	100,0%
Se gestiona oportunamente la agenda de la JGA	no se cumple	1	5,0%
	cumplimiento parcial menor	6	30,0%
	cumplimiento parcial	5	25,0%
	cumplimiento parcial alto	5	25,0%
	elemento en cumplimiento	3	15,0%
	Total	20	100,0%
Se conoce las reglas de votación y derecho de voto de la JGA	no se cumple	3	15,0%
	cumplimiento parcial menor	7	35,0%
	cumplimiento parcial	3	15,0%
	cumplimiento parcial alto	4	20,0%
	elemento en cumplimiento	3	15,0%
	Total	20	100,0%
La empresa cuenta con un manual de Junta general de accionistas	no se cumple	9	45,0%
	cumplimiento parcial menor	3	15,0%
	cumplimiento parcial	4	20,0%
	cumplimiento parcial alto	4	20,0%
	Total	20	100,0%
Se cuenta con reglamento de Directorio que establezca el nombramiento y funciones del Presidente del Directorio	no se cumple	5	25,0%
	cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	cumplimiento parcial	3	15,0%
	cumplimiento parcial alto	5	25,0%
	elemento en cumplimiento	3	15,0%
	Total	20	100,0%
Se cuenta con procedimiento de asistencia a la JGA	no se cumple	6	30,0%
	cumplimiento parcial menor	8	40,0%
	cumplimiento parcial	3	15,0%
	cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	Total	20	100,0%
El registro de las acciones de la empresa se encuentran en entidades especializadas, por ejemplo Cavali	no se cumple	3	15,0%
	cumplimiento parcial menor	3	15,0%
	cumplimiento parcial	5	25,0%
	cumplimiento parcial alto	4	20,0%
	elemento en cumplimiento	5	25,0%
	Total	20	100,0%
Las utilidades incluyen criterios para la reinversión (aplicación de utilidades)	no se cumple	4	20,0%
	cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	cumplimiento parcial	6	30,0%
	cumplimiento parcial alto	5	25,0%
	elemento en cumplimiento	1	5,0%
	Total	20	100,0%
El manual de la JGA estipula los tipos de acciones y derechos a voto	no se cumple	5	25,0%
	cumplimiento parcial menor	6	30,0%
	cumplimiento parcial	4	20,0%
	cumplimiento parcial alto	4	20,0%
	elemento en cumplimiento	1	5,0%
	Total	20	100,0%
El manual de la JGA incluye tratamiento equitativo de los accionistas minoritarios	no se cumple	5	25,0%
	cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	cumplimiento parcial	5	25,0%
	cumplimiento parcial alto	5	25,0%
	elemento en cumplimiento	1	5,0%
	Total	20	100,0%

Se ha realizado prácticas de transferencia de acciones	no se cumple	9	45,0%
	cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	cumplimiento parcial	3	15,0%
	cumplimiento parcial alto	4	20,0%
	Total	20	100,0%
El estado participa en el accionariado e la empresa	no se cumple	1	5,0%
	cumplimiento parcial menor	1	5,0%
	cumplimiento parcial	4	20,0%
	cumplimiento parcial alto	8	40,0%
	elemento en cumplimiento	6	30,0%
Total	20	100,0%	

TABLA 5

D4 El directorio y la gerencia		N	%
Existe mecanismos de designación de directores. Se realiza la inducción a los Directores de la Empresa	no se cumple	1	5,0%
	cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	cumplimiento parcial	4	20,0%
	cumplimiento parcial alto	4	20,0%
	elemento en cumplimiento	6	30,0%
Total	20	100,0%	
Existe procedimientos de evaluación de desempeño de los directores de la empresa	no se cumple	6	30,0%
	cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	cumplimiento parcial	4	20,0%
	cumplimiento parcial alto	4	20,0%
	elemento en cumplimiento	2	10,0%
Total	20	100,0%	
Existen criterios para ser considerado Director independiente	no se cumple	1	5,0%
	cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	cumplimiento parcial	6	30,0%
	cumplimiento parcial alto	4	20,0%
	elemento en cumplimiento	4	20,0%
Total	20	100,0%	
El directorio recibe la información de la carpeta de manera completa y con la debida anticipación	cumplimiento parcial menor	1	5,0%
	cumplimiento parcial	7	35,0%
	cumplimiento parcial alto	11	55,0%
	elemento en cumplimiento	1	5,0%
	Total	20	100,0%
Se han definido las funciones y responsabilidades del Directorio	cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	cumplimiento parcial	6	30,0%
	cumplimiento parcial alto	4	20,0%
	elemento en cumplimiento	6	30,0%
	Total	20	100,0%
Se realiza evaluación anual de desempeño a los Directores de la Empresa.	no se cumple	5	25,0%
	cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	cumplimiento parcial	4	20,0%
	cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	elemento en cumplimiento	3	15,0%
Total	20	100,0%	
Se han identificado los grupos de interés de la empresa para la debida comunicación	cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	cumplimiento parcial	8	40,0%
	cumplimiento parcial alto	5	25,0%
	elemento en cumplimiento	2	10,0%
	Total	20	100,0%
La conformación de comités especiales de Directorio se regulan con su Reglamento	no se cumple	4	20,0%
	cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	cumplimiento parcial	4	20,0%
	cumplimiento parcial alto	5	25,0%
	elemento en cumplimiento	3	15,0%
Total	20	100,0%	
La empresa cuenta con mecanismos de designación y cese de gerentes	no se cumple	1	5,0%
	cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	cumplimiento parcial	5	25,0%
	cumplimiento parcial alto	6	30,0%
	elemento en cumplimiento	3	15,0%
Total	20	100,0%	
La gerencia y gerentes conocen sus funciones y responsabilidades	cumplimiento parcial menor	3	15,0%
	cumplimiento parcial	4	20,0%
	cumplimiento parcial alto	8	40,0%
	elemento en cumplimiento	5	25,0%
	Total	20	100,0%
Se cuenta con canales de comunicación e interacción entre el directorio y la gerencia	cumplimiento parcial menor	1	5,0%
	cumplimiento parcial	10	50,0%
	cumplimiento parcial alto	6	30,0%
	elemento en cumplimiento	3	15,0%
	Total	20	100,0%

	Total	20	100,0%
Se realiza evaluaciones de desempeño a los gerentes de la empresa	cumplimiento parcial	7	35,0%
	cumplimiento parcial alto	6	30,0%
	elemento en cumplimiento	5	25,0%
	Total	20	100,0%
Se cuenta con Plan de sucesión en la Empresa (Plan de continuidad del negocio)	no se cumple	7	35,0%
	cumplimiento parcial menor	3	15,0%
	cumplimiento parcial	5	25,0%
	cumplimiento parcial alto	5	25,0%
Total	20	100,0%	
La Gerencia realiza seguimiento al reporte e gobierno corporativo	cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	cumplimiento parcial	5	25,0%
	cumplimiento parcial alto	7	35,0%
	elemento en cumplimiento	4	20,0%
Total	20	100,0%	
La empresa cuenta con política de retribución y remuneración al Directorio y la Gerente	no se cumple	2	10,0%
	cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	cumplimiento parcial	7	35,0%
	cumplimiento parcial alto	5	25,0%
	elemento en cumplimiento	2	10,0%
Total	20	100,0%	

TABLA 6

políticas de riesgo y códigos de ética		N	%
Se realiza gestión de riesgos en la Empresa	no se cumple	1	5,0%
	cumplimiento parcial menor	5	25,0%
	cumplimiento parcial	9	45,0%
	cumplimiento parcial alto	4	20,0%
	elemento en cumplimiento	1	5,0%
Total	20	100,0%	
Se implemente el código de ética y sus procedimientos ante su incumplimiento	no se cumple	2	10,0%
	cumplimiento parcial menor	3	15,0%
	cumplimiento parcial	7	35,0%
	cumplimiento parcial alto	7	35,0%
	elemento en cumplimiento	1	5,0%
Total	20	100,0%	

TABLA 7

D6 Transparencia y divulgación		N	%
Se implementa la política de información en la empresa	no se cumple	4	20,0%
	cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	cumplimiento parcial	5	25,0%
	cumplimiento parcial alto	6	30,0%
	elemento en cumplimiento	1	5,0%
Total	20	100,0%	
Se gestionan mecanismos que instrumentalizan la política de información	no se cumple	5	25,0%
	cumplimiento parcial menor	4	20,0%
	cumplimiento parcial	7	35,0%
	cumplimiento parcial alto	3	15,0%
	elemento en cumplimiento	1	5,0%
Total	20	100,0%	
Los EE.FF. cumplen estándares contables de la información	cumplimiento parcial	6	30,0%
	cumplimiento parcial alto	10	50,0%

financiera para declarar un dictamen limpio	elemento en cumplimiento	4	20,0%
	Total	20	100,0%
El comité de aditoría realiza seguimiento a las observaciones del OCI mediante Auditoría Interna	no se cumple	1	5,0%
	cumplimiento parcial menor	3	15,0%
	cumplimiento parcial	5	25,0%
	cumplimiento parcial alto	8	40,0%
	elemento en cumplimiento	3	15,0%
	Total	20	100,0%
La auditoría externa es aprobada por la JGA y/o FONAFE	no se cumple	1	5,0%
	cumplimiento parcial menor	1	5,0%
	cumplimiento parcial	6	30,0%
	cumplimiento parcial alto	6	30,0%
	elemento en cumplimiento	6	30,0%
	Total	20	100,0%
La revelación de la estructura accionaria (estructura de propiedad) y organizativa se da en el Portal de transferencia	no se cumple	1	5,0%
	cumplimiento parcial menor	2	10,0%
	cumplimiento parcial	4	20,0%
	cumplimiento parcial alto	9	45,0%
	elemento en cumplimiento	4	20,0%
	Total	20	100,0%
Existen procedimientos para la participación de agentes externos de información	no se cumple	8	40,0%
	cumplimiento parcial menor	2	10,0%
	cumplimiento parcial	4	20,0%
	cumplimiento parcial alto	5	25,0%
	elemento en cumplimiento	1	5,0%
	Total	20	100,0%

Estadísticos

	Objetivos de la EPE	Marco jurídico de la EPE	Derechos de propiedad	El directorio y la gerencia	El directorio y la gerencia	Política de riesgos y código de ética	Conocimiento técnico de implementación del Buen Gobierno Corporativo	Conocimiento de la responsabilidad de implementación del Buen Gobierno Corporativo	Habilidad para delegar funciones	Habilidad para relacionarse con los colaboradores de su área	
Media	4,3000	10,2500	33,2500	48,6000	6,0500	22,5500	16,0000	16,1500	43,8500	44,8500	
Mediana	4,5000	9,5000	31,0000	48,0000	6,0000	23,5000	17,0000	16,0000	44,0000	46,0000	
Desviación estándar	,80131	4,07657	11,06857	12,24057	1,93241	5,67984	3,94702	3,95068	5,95841	6,29348	
	1.2	3.08	16.6	18.4	2.9	8.5					
Varianza	,642	16,618	122,513	149,832	3,734	32,261	15,579	15,608	35,503	39,608	
Mínimo	3,00	4,00	16,00	27,00	2,00	13,00	8,00	7,00	33,00	32,00	
Máximo	5,00	20,00	52,00	68,00	10,00	35,00	23,00	23,00	52,00	55,00	
Percentiles	20	3,2000	6,2000	24,2000	37,0000	4,0000	16,0000	12,2000	14,0000	39,2000	39,4000
	40	4,0000	9,0000	28,0000	42,2000	6,0000	21,4000	16,0000	16,0000	42,4000	44,0000
	60	5,0000	10,0000	35,0000	52,0000	7,0000	24,6000	17,0000	17,0000	45,0000	48,0000
	80	5,0000	13,8000	46,8000	62,4000	7,8000	27,0000	19,8000	18,8000	50,8000	50,0000