

Buen gobierno de las empresas

Buen gobierno de las empresas

Edita: CAJAMAR Caja Rural

Cuadernos de divulgación de la RSC y de la ética empresarial en Cajamar Caja Rural

Junio 2009

Área de Responsabilidad Social Corporativa

Gabinete de Presidencia

CAJAMAR

Redacción: Francisco Joaquín Cortés García

Impresión: Escobar Impresores, S.L.

Depósito Legal: AL-1028-2008

Fecha de publicación: Junio 2009

Índice

7	1. LA ÉTICA EMPRESARIAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)
9	2. LA RSC Y SU JUSTIFICACIÓN
17	3. EL ENFOQUE STAKEHOLDER
21	4. EL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS
23	5. LA TEORÍA Y LOS COSTES DE AGENCIA
25	6. LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO
29	7. LOS MECANISMOS DE CONTROL
33	BIBLIOGRAFÍA

1. LA ÉTICA EMPRESARIAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

La ética ha estado siempre presente en todos los ámbitos del quehacer humano. La filosofía griega fue en Occidente un hito capital para el desarrollo de la reflexión ética y de la teodicea, cuyos efectos, inequívocamente, llegan hasta nuestros días tras la tradición humanizadora y humanista del cristianismo, así como tras el propio legado de los catálogos declarativos del siglo XVIII y los primeros ensayos constitucionales de finales de dicho siglo y de principios del siglo XIX (los derechos fundamentales del hombre y del ciudadano).

No obstante, las visiones o concepciones éticas vinculadas al pensamiento de unas escuelas filosóficas y otras, desarrolladas a lo largo de la historia de Occidente, han presentado importantes diferencias entre sí, siempre condicionadas por aspectos de carácter personal, cultural, social, político o religioso. Hecho que pone de manifiesto, sin lugar a dudas, que la reflexión ética y las decisiones en torno a problemas o dilemas ético/morales van a estar profundamente determinadas por una multiplicidad de factores, aumentando de este modo su complejidad.

De un modo u otro, la ética ha estado siempre ligada a la economía, a la empresa, y, en general, a los negocios. No obstante, ha sido en las últimas décadas cuando la ética ha adquirido un papel protagonista en el desempeño empresarial, llegando, en muchos casos, a convertirse en un pilar estratégico de carácter transversal a raíz de la importancia que ha adquirido la imagen y la reputación de las empresas.

El proceso de globalización en el que estamos irremediabilmente inmersos, los recientes escándalos financieros, el cambio en el paradigma tecnológico-productivo, y las propias exigencias de la sociedad, en particular las de los consumidores, han propiciado que las organizaciones empresariales, especialmente las grandes corporaciones y las empresas transnacionales, hayan

iniciado una reflexión de carácter ético con mayor o menor profundidad en su seno, llegando a tener en consideración al conjunto de personas y colectivos (*stakeholders*) con los que interactúan, además de los propios socios o accionistas.

De hecho, muchas empresas han alineado sus misiones con determinados principios y valores éticos, comportando un desempeño estratégico donde el acervo ético supone un elemento capital para el desarrollo del negocio. Y en este reciente despliegue de la preocupación ética en torno a la organización empresarial, se ha venido a desarrollar la responsabilidad social corporativa como un instrumento capital en la concepción de la base ampliada de la empresa (teoría de los *stakeholders*) y en el desarrollo de su compromiso social, dando cuenta a la sociedad no sólo de sus resultados y desempeño económico-financieros, sino también de sus resultados y desempeño sociales y medioambientales (*triple cuenta de resultados*).

Dada la complejidad de las sociedades de nuestros días, el impacto, los efectos y los riesgos de las decisiones empresariales son cada vez de una mayor dimensión y afectan a un mayor número de personas o colectivos. De ahí la importancia que el debate ético está teniendo en el proceso de toma de decisiones en el seno de la organización empresarial, en el que cada vez hay que dar más cuenta de la gestión y de los resultados de la gestión a un mayor número de interlocutores.

2. LA RSC Y SU JUSTIFICACIÓN

La demanda consciente y los cambios de actitud de los consumidores han puesto de manifiesto la necesidad de incorporar políticas y estrategias de responsabilidad social corporativa en el seno de las organizaciones empresariales. Unas empresas lo han asumido desde un *programa débil*, y con poco convencimiento por parte de la dirección, considerando que no hay que proceder a una revisión de fondo del concepto de empresa, de estrategia empresarial y de las relaciones de ésta con el conjunto de la sociedad y sus *stakeholders*; y, otras, por su parte, lo han hecho desde un *programa fuerte* y desde un enfoque estratégico, refrendado necesariamente por el convencimiento profundo de la alta dirección de la compañía, que ha visto en la responsabilidad social corporativa y el comportamiento ético elementos especialmente ventajosos para la diferenciación en mercados maduros y saturados, donde prácticamente el conjunto de los activos tangibles, así como la mayoría de las propuestas comerciales existentes, se hallan en un proceso avanzado de sistemática *comoditización*, es decir, en un proceso inequívoco de indiferenciación de los argumentos y de las propuestas comerciales.

DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Fuente: Libro Verde de la Unión Europea.

En el debate actual de la RSC, desde el punto de vista de la voluntariedad o no de los instrumentos y políticas de RSC aplicadas en la empresa, hay

dos posturas esencialmente encontradas. Por un lado nos encontramos con los que consideran que la aplicación de instrumentos, medidas y políticas de RSC en el seno de la organización empresarial debe ser un acto meramente voluntario. En este sentido, se considera que la juridificación de la RSC la desnaturaría. Como se puede deducir de la definición anteriormente expuesta, ésta es precisamente la postura oficial de la Unión Europea. En el otro extremo nos encontramos con la postura que defiende la juridificación de la RSC.

Con la RSC no se pretende limitar el objetivo de los beneficios, sino añadir otros objetivos de carácter social y/o ético/moral en la toma de decisiones en el seno de la organización. Se trata de enriquecer el proceso de asunción de decisiones y de alinear los objetivos empresariales con los objetivos sociales. Se trata, en definitiva, de incorporar la dimensión social en la toma de decisiones empresariales que permite transformar el concepto *productivista* de la empresa tradicional por un enfoque o *modelo socioeconómico*, basado esencialmente en la responsabilidad social y ambiental, en la remuneración y utilización adecuada de los recursos, en la interpretación continua de los intereses de la comunidad, y en concebir a la empresa como un sistema abierto que interactúa y *dialoga* sistemáticamente con sus *stakeholders* o grupos de interés.

Estudios recientes han puesto de manifiesto la elevada correlación positiva entre los beneficios económicos que supone un buen desempeño social y ambiental en la organización empresarial. Una bien gestionada *performance social* implica una mejor percepción de la empresa por parte de los clientes y usuarios, así como un mayor y mejor desarrollo de competencias, recursos y capacidades con los que cuenta la organización empresarial.

En efecto, aunque la correlación positiva entre *performance social* y *performance financiera* no es causalmente concluyente a partir de los distintos análisis empíricos que se han realizado, sí parece aceptado el hecho de que una *performance social* negativa sí afecta negativamente al negocio de la empresa y a su cuenta de resultados, refrendando parcialmente el enfoque denominado como *business case for corporate social responsibility*, o *enfoque de voluntariedad*, que considera que la RSC es un instrumento que permite concebir las relaciones de la empresa con la sociedad y sus *stakeholders* como un juego de suma positiva (ganar-ganar), optimizando sus resultados y la asunción de riesgos.

Es más, para muchos directivos de organizaciones empresariales, la responsabilidad social corporativa y la utilización de un marco de principios y valores éticos se han convertido igualmente en conceptos que contribuyen de forma positiva a la mejora de la eficiencia organizacional.

El concepto de responsabilidad social corporativa se ha convertido en un eje estratégico para muchas empresas, especialmente para las grandes corporaciones que han identificado esta demanda en la sociedad y se han visto en la necesidad de intensificar y hacer mucho más activo su diálogo con los grupos de interés: clientes, trabajadores, accionistas, proveedores y sociedad en general.

La RSC, si responde al diálogo eficiente con la sociedad, es un beneficio, si es autónoma o autorreferencial, es un coste. La implantación de un *programa fuerte* o de un *programa débil* de la RSE, condicionará el grado de compromiso y el nivel estratégico asumido por las empresas en el ámbito de la RSC.

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DÉBIL Y FUERTE EN RSE

PROGRAMA DÉBIL	PROGRAMA FUERTE
<ul style="list-style-type: none"> • Considera que la globalización ha supuesto meros cambios paramétricos, por lo que no son necesarios los cambios radicales en la empresa. No existen nuevos riesgos. • La RSE es simplemente una demanda de las sociedades más informadas y exigentes, que puede responderse con los recursos actuales de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que la globalización ha supuesto cambios estructurales, por lo que hay que son necesarios cambios radicales en el seno de la empresa. Sí existen nuevos riesgos. • La RSE es una exigencia de todas las sociedades que afecta, sin exclusión a todas las empresas, por lo que han de arbitrarse nuevos recursos para atenderla.

<ul style="list-style-type: none">• Las estrategias de RSE son meramente instrumentales para la consecución del objetivo final de la maximización del beneficio.• No es necesaria la reflexión sobre un nuevo concepto de empresa y de relaciones económicas.	<ul style="list-style-type: none">• Las estrategias de RSE son finalistas. La consecución de un entorno ético es un objetivo a alcanzar por sí mismo por parte de la organización empresarial.• Es necesaria una reflexión acerca del concepto de empresa, promoviendo un nuevo paradigma de relaciones económicas.
--	--

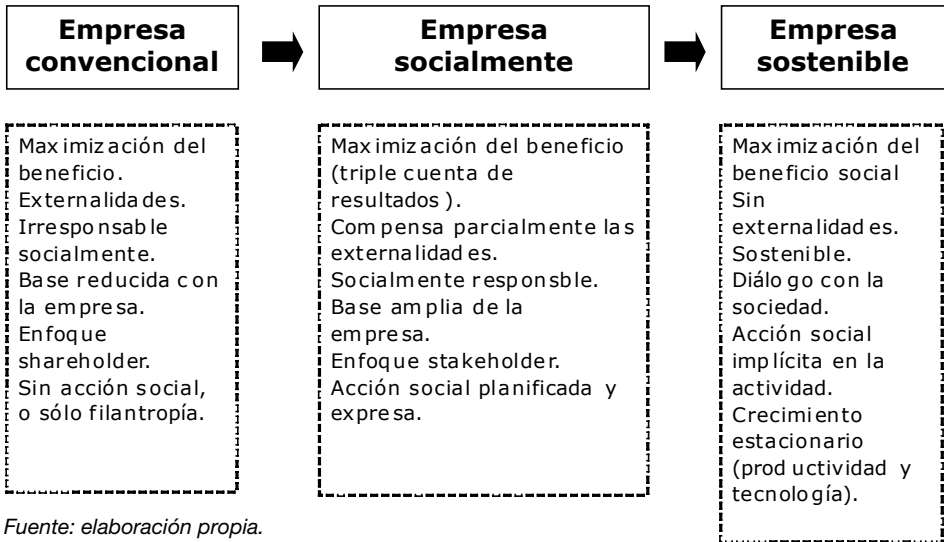
Fuente: elaboración propia a partir de Francés (2006).

Si es difícil definir lo que es la RSC, sí resulta más sencillo decir lo que no es. La RSC por ejemplo, no es una cuestión de imagen, es una cuestión de responsabilidad. Las empresas que adoptan estrategias nominalistas del RSC encuentran serias dificultades para encontrar proyecciones en el futuro. En segundo lugar, no es filantropía. En tercer lugar, la RSC no consiste solamente en ir más allá de las propias exigencias jurídicas. También implica ir más allá del mercado y de sus reglas de juego. El final no es la empresa responsable, es la empresa sostenible.

El concepto de creación de valor para el accionista (el modelo financiero principal-agente: enfoque *shareholder*) se amplía hasta un concepto mucho más omnicompreensivo y transversal, es decir, hacia la creación de valor para el conjunto de las partes interesadas (enfoque *stakeholder*): socios, empleados, clientes y sociedad en su conjunto.

El crecimiento de las grandes corporaciones transnacionales ha permitido que el volumen de negocio de muchas de éstas aparezca muy por delante del producto interior bruto de muchos países. El inmenso poder que han adquirido las grandes corporaciones empresariales mundiales, en detrimento del poder o de la capacidad de los estados de movilizar recursos económicos, ha sido el principal detonante de la tendencia actual de las sociedades de exigirles a aquéllas una mayor responsabilidad en términos de bienestar. Las grandes corporaciones, en cierto modo, están sustituyendo paulatinamente el papel de

DE LA EMPRESA CONVENCIONAL A LA EMPRESA SOSTENIBLE



los estados en el ámbito de la provisión de bienestar para el conjunto de los ciudadanos.

La mayoría de las definiciones de la RSC aportadas destacan fundamentalmente el diálogo y el comportamiento ético de las corporaciones hacia los distintos *stakeholders*, o partes interesadas con las que interactúa la empresa, bajo una concepción basada en el largo plazo y en algún concepto más o menos aceptado de sostenibilidad.

Con los *stakeholders*, como justificaremos más abajo, nos estamos refiriendo tanto a aquellas personas o colectivos que tienen un interés directo con la organización empresarial (accionistas y propietarios, clientes, proveedores, empleados) como a aquellas personas que tienen un interés indirecto (la sociedad en su conjunto).

La traslación a cada uno de los *stakeholders* de lo que debe ser la RSC es, por definición, muy heterogénea. Para el cliente, el principal elemento de la RSC es la calidad. Para el accionista la creación de valor, para el proveedor el establecimiento de cláusulas justas en los contratos de adquisición de insumos

y suministros. Para los empleados, una retribución justa y un entorno de trabajo o clima laboral óptimo.

Una empresa que contemple la RSC en el seno de su organización será una empresa socialmente responsable, y una empresa socialmente responsable debería desembocar en una empresa sostenible.

La RSC no es maquillaje, es ir por encima del ordenamiento jurídico y de las propias exigencias del mercado.

PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN ESPAÑA (2006)

LA RSE Y LAS EMPRESAS	LA RSE Y LOS CIUDADANOS
<ul style="list-style-type: none"> • La RSE es un concepto incipiente, pero empieza a cobrar fuerza. Un 50% de las empresas reconoce el concepto de la responsabilidad social de la empresa. • No es una moda. Así lo ha expresado un 71% de los empresarios en España. • El crecimiento tiene recorrido. Un 69% de las empresas creen que su importancia será mayor en los próximos años, frente a un 21,5% que considera que permanecerá estable. Sólo un 3,6% estima que su importancia será mayor. • La reputación y el clima interno de las organizaciones son los principales catalizadores de la RSE. • Las principales ventajas competitivas que aporta la RSE provienen de 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro de cada diez españoles ha oído hablar de la Responsabilidad Social de la Empresa. Se produce un fuerte incremento de la notoriedad de un 55% desde 2004. • Se incrementa significativamente la nitidez del concepto. Uno de cada cuatro españoles dice saber qué es la RSE, frente a uno de cada 10 en 2004. • Para los ciudadanos españoles la RSE (relación con empleados, gestión ética, respeto al medio ambiente, etc.) es el segundo factor en importancia a la hora de valorar positivamente una empresa, por detrás del factor SERVICIO (calidad, precio, atención) y por delante de los RESULTADOS (beneficios, expansión,, etc.) Cabe destacar que se considera claramente más importante la ética que los resultados financieros.

una mayor eficiencia en la gestión (44%), marca y visibilidad (26%) y el alineamiento de valores con el entorno (23%).

- Medio ambiente, mujer y liderazgo y la formación RSE, las prácticas más consolidadas en la empresa española.
- El área de mayor crecimiento en los próximos años será la gestión de la diversidad. La incorporación de inmigrantes y discapacitados centrarán la agenda de las empresas. No obstante, éstas constituyen áreas poco maduras en la empresa en la actualidad.
- Un 55% de las empresas creen en la RSE, pero sólo un 14,8% han emprendido ya proyectos de RSE.
- Un 39% de las empresas creen que sus clientes toman en cuenta la RSE en sus decisiones de compra. Además, un 21% de las empresas creen que los consumidores estarían dispuestos a pagar entre un 10% y un 15% más por productos cuya diferenciación sea un posicionamiento fuerte en responsabilidad social.
- La gestión de proveedores, un área de mejora. Una de cada dos empresas dice tener en cuenta criterios éticos en la selección de proveedores. No obstante, sólo un 28,5% hace una gestión activa a través de cuestionarios. Una de cada cinco realiza auditorías a sus proveedores.
- Para una amplia mayoría de la población (67%), la RSE debe ser uno de los aspectos prioritarios de gestión empresarial.
- Crece la percepción de que las empresas están cada vez más preocupadas por ser socialmente responsables (el 50% piensa así, frente al 40% de hace dos años). No obstante, se produce una polarización en la sociedad aumentando al mismo tiempo la percepción de mejora y empeoramiento.
- Clientes, empleados y medio ambiente están a la cabeza de la estrategia de RSE para los ciudadanos en España. Acción social y mecenazgo, obteniendo una valoración positiva, se sitúan por debajo de la media en su lista de preferencias.
- El consumidor español rechaza las prácticas irresponsables de las empresas y manifiesta una fuerte tendencia a la discriminación de productos por motivaciones éticas: 9 de cada 10 consumidores estarían dispuestos a “penalizar” actitudes corporativas irresponsables siempre que tuvieran conocimiento mediante la negativa a consumir sus productos.
- Se duplica el número de consumidores que declaran haber dejado de consumir productos y servicios por motivaciones éticas, alcanzando a uno de cada dos españoles.

- Las empresas reducen la importancia de la acción social en relación con otras líneas de actuación en RSE. Un 34,9% estudia incrementar su inversión en acción social, mientras que el 33,5% no realizará acción social o la reducirá. Los aspectos mejor valorados de la acción social son proyectos con colectivos desfavorecidos y en materia educativa. En el farolillo rojo, los proyectos deportivos, culturales y la cooperación con ONG en países del tercer mundo.
- Las empresas apuestan por Comités responsables de RSE, frente a la figura del Director de Responsabilidad Social.
- La RSE y el tamaño están íntimamente relacionados. A pesar del sentimiento ciudadano, la propensión hacia la RSE es mucho más significativa en la gran empresa que en la PYME. La correlación es del 94%.
- El consumidor español pone de manifiesto una demanda latente de servicios de auditoría relativos a la RSE. Un 90% de los consumidores valora positivamente la posibilidad de certificaciones avaladas por terceros independientes.
- Los consumidores perciben un comportamiento socialmente responsable en las ONG y las PYME. Suspenden la gran empresa, las Instituciones Públicas y los partidos políticos.
- Los sectores mejor valorados son el farmacéutico, el transporte de viajeros, energía y distribución. A la cola queda la banca, medios de comunicación, telecomunicaciones, construcción y petróleo.

Fuente: FORÉTICA.

3. EL ENFOQUE *STAKEHOLDER*

La concepción ampliada de la base de la empresa nos conduce al *enfoque stakeholder*, un esfuerzo por comprender las complejas interrelaciones que se generan alrededor de la organización empresarial, y que pretende tener en cuenta a cualquier individuo que interactúe con ésta. A partir de esta concepción estratégica y socialmente responsable, las relaciones éticas que se conforman dentro y con el entorno de la empresa se van a ampliar a todas aquellas personas o colectivos que interactúan directa o indirectamente con la organización (los denominados *stakeholders*, grupos de interés o partes interesadas), y, en general, se ampliarán a toda la sociedad en su conjunto, esencialmente por considerar que la empresa no es una estructura éticamente aislada o estanca, sino una estructura eminentemente social y socializadora cuyos efectos derivados de su función de producción van más allá de los meramente empresariales o económicos.

Precisamente, en la etapa de la globalización, y cuando los efectos y externalidades relacionados con la actividad de las organizaciones empresariales son mucho más imprevisibles y cuantitativamente más amplios, el riesgo que supone dicha actividad va más allá del ámbito estricto del capital (socios y accionistas). De ahí que el concepto y enfoque *stakeholder* sea especialmente enriquecedor de cara a la organización de las obligaciones que las empresas tienen ante la sociedad, destacando especialmente la importancia que tiene la dedicación de las personas a la organización por encima de los derechos del capital.

Son muchos los autores que defienden este enfoque en el ámbito de la gestión empresarial y la reflexión en torno a la ética, especialmente a partir de la década de los ochenta del siglo pasado, toda vez que el entorno cambiante con el que la empresa debe acometer su desempeño económico en la actualidad es cada vez más complejo, especialmente debido al fenómeno de la globalización,

al incremento de la conciencia medioambiental, a la asunción de una nueva concepción de la *ciudadanía corporativa* y a la revolución tecnológica asociada a las tecnologías de la información y de la comunicación.

De este modo, en el ámbito del *enfoque stakeholder*, la empresa no es entendida sólo y exclusivamente en su relación con sus socios, accionistas o propietarios, sino que se reconoce abiertamente el entramado de relaciones económicas y sociales que genera la organización empresarial con su entorno. Esta base ampliada, como decimos, es la de los *stakeholders* o *grupos de interés*, los *apostantes* de la empresa en sentido literal, que están interesados en el buen fin y en el buen funcionamiento/comportamiento de la organización empresarial.

De ahí que la empresa que, en nuestros días, adopta este enfoque de forma transversal en cada una de sus funciones empresariales, se ve en la necesidad de indagar, e identificar cuáles son sus *grupos de interés*, e implementar mecanismos para el alineamiento de sus intereses, o al menos para la búsqueda de un consenso mínimo y debidamente ponderado entre cada una de las partes interesadas con las que interactúa. Es, por tanto, una labor irrenunciable en la empresa enfocada al fomento del diálogo con sus *stakeholders* el buscar entre ellos un consenso mínimo que refleje el compromiso del conjunto de expectativas que no se van a poder ver materializadas de forma simultánea, y que por tanto se van a ver enfrentadas a conflictos de forma recurrente. Los directivos de las organizaciones empresariales tendrán que buscar mecanismos de priorización y ponderación de los intereses que están en juego para el conjunto de los *stakeholders* que se ven afectados por la actividad de la empresa.

En efecto, la propia disparidad de colectivos que se reconocen interactuando éticamente con la empresa provoca de forma necesaria una gran disparidad de objetivos, intereses y expectativas confluyendo en su seno y en su entorno. La asunción de decisiones en el ámbito directivo deberá ser la que contemple la búsqueda de soluciones a los sucesivos dilemas de carácter ético que se van a presentar en este sobrevenido entorno cada vez más complejo, cambiante y multifactorial.

La búsqueda de soluciones globales y equilibradas en el ámbito de las relaciones con los *stakeholders*, frente a la eventual bilateralidad de dichas relaciones, permite una mayor eficiencia en el esfuerzo adaptativo que la empresa

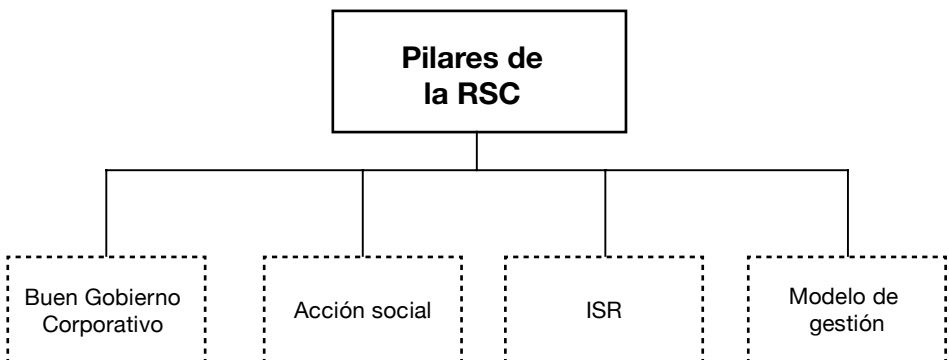
debe hacer constantemente para canalizar las demandas, exigencias y expectativas que le plantea la sociedad. Pero no sólo están en juego los resultados adaptativos, sino que también está en juego la propia eficiencia económica.

4. EL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS

Podemos decir que la RSC cuenta con cuatro pilares fundamentales: el buen gobierno corporativo, la acción social, la inversión socialmente responsable y el modelo de gestión.

Todas las políticas, medidas e instrumentos de responsabilidad social empresarial se pueden subsumir en alguno de los anteriores pilares. No obstante, entendemos que el Buen Gobierno Corporativo es el pilar fundamental del que se derivan todos los demás, y es a él al que dedicaremos el resto de la exposición. Eso sí, no sin antes advertir que una gran parte de la crisis regulatoria y financiera que estamos viviendo arraiga en malas prácticas de gobierno corporativo y den problemas de democracia empresarial.

Según el planteamiento anterior, se puede decir que el objetivo de una empresa no puede ser únicamente la maximización del valor para el accionista (*enfoque shareholders*), sino que debe ampliarse y reconocer los intereses de los distintos grupos que interactúan con la misma (*enfoque stakeholder*), que son la esencia de la democracia económica y empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

El gobierno de las empresas hace referencia al modo en que se dirige y cómo se establecen los mecanismos internos y externos de control. La gestión eficiente del riesgo, la responsabilidad, la transparencia y la fiabilidad informativa evitan el abuso de poder.

Un gobierno corporativo eficaz depende del acceso a una información pertinente y de calidad que permita realizar un seguimiento del desempeño de las empresas e impulse nuevas formas de compromiso con las partes interesadas.

Global Reporting Initiative

Cuando hablamos del gobierno de las empresas, a grandes rasgos, nos estamos refiriendo al modo en que éstas son dirigidas/gobernadas y controladas. Fundamentalmente podemos hablar de dos modelos de gobierno de las empresas: el modelo anglosajón o financiero, cuyo objetivo es la maximización del valor para los accionistas, y el modelo *stakeholder*, que tiene en cuenta la maximización del beneficio de todos los grupos de interés o partes interesadas.

¿QUÉ IMPLICA EL BUEN GOBIERNO DE LAS EMPRESAS?

- Información completa en su triple desempeño: económico-financiero, social y ambiental.
- Democracia empresarial.
- Diálogo con los grupos de referencia (stakeholders).
- Transparencia.
- Fiabilidad informativa.
- Integración de la empresa en el entorno.

5. LA TEORÍA Y LOS COSTES DE AGENCIA

La teoría de la agencia contempla que entre los accionistas y los directivos de las empresas existe un contrato tácito de *agencia* por el cual aquéllos ceden en administración a éstos recursos financieros y empresariales para obtener un beneficio derivado de la gestión de los mismos. A cambio, los directivos reciben una remuneración incentivada.

Cuando los objetivos de la dirección no coinciden con los objetivos de la propiedad de la empresa (socios y accionistas) se dice que aparecen problemas o costes de agencia. Las buenas prácticas en materia de gobierno corporativo se basan precisamente en la implementación de mecanismos para alinear los objetivos de los directivos y los de la propiedad, reduciendo al máximo los costes de agencia. No obstante, la eliminación completa de dichos costes es imposible por la esencia y falibilidad de la naturaleza humana. Se puede observar que, en el caso de determinadas empresas familiares, en las que la propiedad y la dirección recaen en la misma persona, no existen costes de agencia.

En general, se puede decir que los objetivos de los accionistas se asocian más a la creación y maximización del valor de la empresa, en tanto que los intereses de los directivos o administradores están más relacionados con el tamaño de la misma. Por ejemplo, la expansión de una empresa, en términos generales, interesa más a los directivos, pues les proporciona una mayor relevancia social, un mayor nivel retributivo, un mayor poder, etcétera. En cambio, no siempre el tamaño beneficia a los accionistas. De hecho, muchos de los procesos de concentración empresarial que se han producido en las últimas décadas no han supuesto un incremento del valor para el accionista, y, por el contrario, sí han supuesto una mayor proyección económica y social de los directivos.

Teóricamente, los accionistas y directivos deberían firmar un contrato lo más exhaustivo posible en el que se recogieran todas las contingencias plau-



sibles y se fijaran los mecanismos para alinear los objetivos de unos y otros. No obstante, un contrato exhaustivo es técnicamente irrealizable (*teoría de la inexhaustividad de los contratos*) al no poderse prever todas las circunstancias que se pueden dar en la materialización del mismo, por lo que siempre quedan resquicios legales para que se produzca la desalineación de dichos intereses y los directivos dirijan la empresa en su beneficio y en detrimento del beneficio de los accionistas y socios.

El principal objetivo del gobierno de las empresas es el de reducir al máximo los costes de agencia. Esto se lleva a cabo a través de la implementación de mecanismos de control, de la apuesta por la ética empresarial y por el desarrollo de instrumentos institucionales que permitan disuadir a los directivos de comportamientos oportunistas.

6. LOS CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO

La problemática asociada al gobierno corporativo ha desembocado en la aparición de varios Códigos de Buen Gobierno que tienen como principal objetivo defender los intereses de los inversores, especialmente de los inversores minoristas. El Informe Cadbury inició esta tendencia en Europa, e incorporaba mecanismos de control corporativos más eficaces y eficientes con vistas a evitar la concentración de poder en manos del primer directivo (CEO-*Chief Executive Officer*). Desde principios de la década de los 90, por ejemplo, es preceptivo adoptar este código para poder cotizar en la Bolsa londinense.

Los primeros informes se localizan temporalmente en la década de los noventa del siglo pasado. En concreto, en el Reino Unido habría que mencionar el citado *Informe Cadbury*, de 1992; así como el *Hampel*, de 1998. En Francia destacaría el Viénot, de 1995; y, en Estados Unidos, los informes de *The American Law Institute*, de 1992, y de la *American Bar Association Section of Business Law*, de 1994. En España habría que mencionar los informes Olivencia, Aldama y Conte.

En España, todas las empresas cotizadas están obligadas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores a elaborar un Código de Gobierno Corporativo. Además, todas aquellas empresas que hacen emisiones de títulos a los mercados de capitales deben elaborar un Informe de Gobierno Corporativo, también como salvaguarda de los intereses de los inversores.

Los contenidos de los códigos de buen gobierno corporativo son muy dispares, pero fundamentalmente se centran en la implantación de medidas institucionales que tengan como objetivo la transparencia y la democracia empresariales, y, en consecuencia, la reducción al mínimo de los costes de agencia en los que incurriría una organización con malas prácticas de gobierno corporativo. En definitiva, el objetivo de dichos códigos, a través de sus recomendaciones, es mejorar el gobierno y el control de las empresas, permitiendo que los

consejos de administración sean auténticos fiscalizadores de la gestión de las directivos de las mismas.

Entre las recomendaciones más recurrentes en los códigos de buen gobierno corporativo nos encontramos las siguientes:

- La elección de consejeros independientes en el consejo de administración, que por contraposición a los consejeros dominicales, no velan por los intereses de un grupo determinado de accionistas, sino por los del conjunto de la compañía y, aplicando la base ampliada de la empresa, de la sociedad. Se les pide que en el ejercicio de su responsabilidad apliquen el sentido común y no los intereses particulares de algunos miembros o accionistas de la organización. Por esto se recurre a profesionales de reconocido prestigio, conocedores del sector, y que, asimismo, han demostrado públicamente su probidad y honorabilidad.
- El contrapeso institucional al primer directivo de la empresa (CEO) a través de un consejo más deliberativo y con un mayor peso en el conjunto de la organización. En este sentido, se pretende destacar que la estrategia de la entidad debe ser definida por el consejo, en tanto que su ejecución corresponde a la dirección.
- Transparencia y claridad en la toma de decisiones.
- Rendición de cuentas y elaboración de una información fiable en el ámbito de los tres desempeños empresariales mencionados más arriba.
- Tamaño y retribuciones del consejo.
- Comités de nombramientos, contratos y retribuciones de los ejecutivos.

Se puede decir que no existe un modelo único de gobierno corporativo, pero sí son comunes en los códigos las demandas de transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad y ciudadanía corporativa, y democracia empresarial.

Se puede decir que el código de buen gobierno corporativo de una organización es uno de los principales códigos deontológicos de la misma. Existen otros como los códigos de conducta, los códigos de inversión socialmente responsable, los protocolos con proveedores, los protocolos frente al blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo, los códigos de marketing ético, etc.

7. LOS MECANISMOS DE CONTROL

Los mecanismos de control empresarial pretenden minimizar los costes de agencia de la organización, introduciendo buenas prácticas en el ámbito del gobierno corporativo. La implementación de dichas prácticas tiene como consecuencia una mayor transparencia de las empresas y una mayor democracia interna.

Los mecanismos de control pueden ser de dos tipos: endógenos o exógenos, es decir, internos y externos a la empresa.

6.1. Los principales mecanismos internos

Los principales mecanismos internos se dan en el seno de dos órganos esenciales para el gobierno de las empresas. Nos referimos al Consejo de Administración y a la Junta General de Accionistas, o sus equivalentes para otros tipos de fórmulas societarias alternativas a las sociedades por acciones (sociedades anónimas). Estos dos órganos societarios, es decir, los administradores y la asamblea soberana de la compañía, tienen, entre otras funciones, la de ejercer un control efectivo de la dirección y de los gestores de la empresa. No obstante, aparte de esto dos órganos, existe un instrumento interno muy importante que son los contratos de incentivos, de los que también hablaremos en este capítulo.

6.1.1. Los Consejos de Administración

Existen diferentes concepciones de los Consejos de Administración: la alemana, la anglosajona, la japonesa, etcétera. No obstante, se puede decir que el Consejo de Administración es el conjunto de administradores de la empresa, y es el que responde ante la Junta General de Accionistas de la estrategia de la misma de forma solidaria. Corresponde al Consejo de Administración el diseño

de la estrategia de empresa, y a la dirección su ejecución. Son malas prácticas de gobierno corporativo el hecho de que el consejo se inmiscuya en la ejecución de la estrategia y que dirección lo haga en el diseño de la estrategia. Los papeles de cada uno deben estar perfectamente definidos en la teoría y en la práctica.

La responsabilidad solidaria de los consejeros es más amplia de lo que habitualmente se considera. Sus actuaciones pueden tener consecuencias patrimoniales, civiles y penales. De ahí la importancia de que está informados puntualmente de los aspectos más importantes de la gestión de la entidad.

En las dos últimas décadas se ha producido una clara transformación de los consejos de administración, especialmente desde la aparición de los

PRINCIPALES DEFECTOS DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN ESPAÑA

- Los consejeros no ejecutivos aceptan sin estudio las propuestas del consejo.
- Dificultades para una deliberación adecuada de los asuntos.
- Escaso grado de conocimientos y experiencia, y ausencia de rigor en la apreciación de incompatibilidades y conflictos de interés.
- Los comités no están constituidos en su mayoría por consejeros no ejecutivos.
- No hay oportunidades permanentes de que los consejeros obtengan información directa de los problemas de gestión y de la labor de los ejecutivos.
- La independencia del auditor se ve dificultada porque las firmas prestan otros servicios añadidos.
- El poder de control que el órgano administrativo tiene sobre la sociedad no se comparte lo suficiente.

San Sebastián (1996).

primeros informes de gobierno corporativo. De hecho, se puede decir que, en la actualidad, y frente a la configuración de los consejos tradicionales, los miembros del consejo cada vez representan más a la totalidad del capital y no tanto a determinados paquetes accionariales. Igualmente se ha producido, en general, una reducción del número de miembros, incrementándose los consejeros independientes frente a los consejeros ejecutivos. En general, en el ámbito de la capacitación, se puede decir que la formación de los consejeros, especialmente la formación financiera, se ha incrementado de forma importante.

6.1.2. La junta general de accionistas

La junta general de accionistas tiene también un papel destacado en el ámbito del gobierno corporativo. Aquí la información y la participación (democracia empresarial) son capitales, pues éstos son los verdaderos instrumentos para una representación adecuada de los dueños de la organización.

La junta general de accionistas tiene un claro papel como controladora del consejo, y es la que toma las decisiones más importantes de la empresa en el caso de que no hayan sido delegadas al consejo de administración. La junta elige al presidente del consejo de administración, y generalmente se reserva las decisiones más relevantes, como, por ejemplo, las relacionadas con procesos de concentración empresarial (fusiones).

La junta general de accionista, en representación de todos los accionistas de la empresa, ostenta el poder soberano de la misma. Cualquier limitación en el ejercicio de dicho poder, y que vaya en detrimento de su capacidad de representación, se puede considerar como una mala práctica de gobierno corporativo.

Las juntas generales de accionistas deben ser lo más deliberativas posible, dentro las limitaciones que nos plantea el marco organizativo de una reunión asamblearia. La información es fundamental para que sus miembros sean conscientes de su responsabilidad.

6.1.3. Los contratos de incentivos

Son contratos que tienen por objetivo alinear los intereses de los accionistas con los intereses de los directivos de la empresa, conjugando parte de su

retribución con la evolución económica de la compañía o de la creación bursátil de valor para el accionista. Para esto se crearon los *bonus* o *pluses* como incentivos a corto plazo. Y, posteriormente, para resolver este problema de enfoque y perspectiva temporal, se idearon los *bonus plurianuales*.

Otro instrumento nada desdeñable para alinear los objetivos de accionistas y directivos son las célebres *stock options*, que son opciones de compra sobre acciones de la compañía dirigidas a los directivos y empleados.

Además de estos instrumentos, sin ánimo de ser exhaustivos, existen otros como los *derechos vinculados a la cotización de acciones* (*stock appreciation rights*), que consisten en la cesión de un derecho al directivo para que perciba la diferencia entre el precio de las acciones en el momento de la cesión y el precio en un momento futuro; o la concesión de préstamos blandos a directivos y empleados para la adquisición de títulos de la propia compañía; o las retribuciones en especie; o los planes de pensiones para directivos; o las cláusulas contractuales de rescisión, etcétera.

6.2. Los principales mecanismos externos

Ante un eventual fracaso de los mecanismos institucionales internos de una compañía en materia de gobierno corporativo, nos encontramos con los denominados mecanismos externos. Éstos se ocupan de dirimir los conflictos de intereses entre los directivos y los accionistas.

La regulación pública es muy importante como mecanismo de control. La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que vela por los intereses de los inversores financieros, es un instrumento muy poderoso para garantizar las buenas prácticas de gobierno corporativo. La CNMV obliga a las empresas que acuden a los mercados de capitales para obtener financiación a que comuniquen los hechos relevantes, elaboren sus informes de gobierno corporativo y sus códigos de buen gobierno (para el caso de las empresas cotizadas es obligatorio).

BIBLIOGRAFÍA

- CNMV (1988), *El gobierno de las sociedades cotizadas* (Informe Olivencia), Madrid.
- EGUIDAZU, S. (1999), *Creación de valor y gobierno de la empresa*, Gestión 2000, Barcelona.
- FRANCÉS (2006), “El contexto político de la responsabilidad empresarial”, en GRANDA REVILLA, G. (Dir.), *Gestión y comunicación de la responsabilidad social empresarial: claves para un desarrollo competitivo*, Cinca, Madrid, pp. 30 y 31)
- MELLE HERNÁNDEZ, M. (1998), *Fundamentos teóricos del gobierno de las empresas. Una aplicación a las empresas españolas (1991-96)*, DT nº 145/1998, Funcas, Madrid.
- MELLE HERNÁNDEZ, M. (1999), “Stock options, incentivos a la dirección y gobierno de empresas”, *Cuadernos de Información Económica*, nº 152/153, noviembre-diciembre, pp. 131-145.
- SAN SEBASTIAN, F. (1996), *El Gobierno de las sociedades cotizadas y su control*, Centro de Documentación Bancaria y Bursátil, Madrid.

Números Publicados

- 01 Las microfinanzas: Caracterización e instrumentos
- 02 La ética empresarial y la RSC
- 03 La inversión socialmente responsable y la banca ética
- 04 Las monedas sociales
- 05 El comercio justo