

Cuadernos de la Cátedra  
"la Caixa" de Responsabilidad  
Social de la Empresa y  
Gobierno Corporativo

N.º 28  
Octubre del 2015

# Gobierno corporativo ¿y? responsable

**Claudia Lucía Alejos**

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad  
Social de la Empresa y Gobierno  
Corporativo



Cuaderno N.º 28 - Octubre del 2015

## Gobierno corporativo ¿y? responsable

### Agradecimiento

Deseo expresar mi agradecimiento a todas las personas que han contribuido y me han apoyado en la realización de este cuaderno.



# Índice

1. INTRODUCCIÓN	7
2. GOBIERNO CORPORATIVO. DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN	8
2.1. Definición	8
2.2. Tipos de gobierno corporativo	11
3. RELACIÓN ENTRE GOBIERNO CORPORATIVO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	14
4. INCORPORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL GOBIERNO CORPORATIVO. MOTIVACIONES Y MODELOS	18
4.1. Consejo de Administración	20
4.1.1. Tamaño del Consejo de Administración	20
4.1.2. Actividad del Consejo de Administración	21
4.1.3. Presencia de <i>stakeholders</i> como miembros del Consejo	21
4.1.4. Independencia del Consejo	22
4.1.5. Diversidad en el Consejo	24
4.2. ¿Debe haber una Comisión de RSC?	24
4.3. Códigos de buen gobierno y códigos de conducta	26
4.4. Informes	27
5. CONCLUSIONES	28
6. BIBLIOGRAFÍA	29



# 1. INTRODUCCIÓN

*«La responsabilidad limitada de una empresa privada ha resurgido como la responsabilidad colectiva de la sociedad».* Brammer, Jackson & Matten (2012)

Ha pasado más de una década desde que estallara el mayor escándalo financiero del presente siglo. Enron, una de las principales empresas americanas, designada por la revista Forbes varios años consecutivos como la más innovadora, se declaraba en quiebra en el 2001, tras protagonizar el mayor fraude empresarial conocido hasta entonces. Este descalabro ocasionó la pérdida de 25.000 millones de dólares a los accionistas, repercutió en las empresas acreedoras o crediticias y supuso el despido de 21.000 trabajadores, además de afectar a todos sus clientes, al no brindar un servicio esencial.

Este escándalo, sumado a otros como el de WorldCom (2002) y la crisis financiera del 2008, evidenció la fragilidad y los peligros de no contar con un adecuado gobierno corporativo (GC), así como la necesidad de introducir cambios y regulaciones para evitar situaciones similares en el futuro. También ha puesto de manifiesto que las empresas no son entes exclusivamente privados, sino que su actuación tiene impactos decisivos en el empleo, el consumo, el medioambiente y la desigualdad social, entre otros. Es decir, que deben tomar en consideración a otros grupos de interés como los inversores, empleados, clientes, proveedores y acreedores, y no actuar únicamente en función de la maximización de las ganancias. Tal como señala Brammer, esos acontecimientos han dado una importante lección: que «la responsabilidad limitada de una empresa privada ha resurgido como la responsabilidad colectiva de la sociedad»<sup>1</sup>. Es decir, que la empresa, como contraprestación al privilegio legal de contar con una responsabilidad limitada, tiene responsabilidades hacia la sociedad.

Además, evidencia la importancia de la ética empresarial y de los valores de la responsabilidad social corporativa (RSC). La ética y el buen GC no son asuntos privados, sino que su aplicación tiene importantes consecuencias en la sociedad en general. Poco a poco, ámbitos antes separados como el GC o la RSC están convergiendo progresivamente.

En el presente *Cuaderno*, se busca profundizar en ambos conceptos, encontrar sus divergencias y también sus congruencias, con el fin de establecer una serie de pautas a modo de guía para involucrar la RSC en el GC.

La ética y el buen GC no son asuntos privados, sino que su aplicación tiene importantes consecuencias en la sociedad en general.

## 2. GOBIERNO CORPORATIVO. DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN

Antes de profundizar en la relación entre la RSC y el GC, es necesario dar una aproximación del concepto de GC.

### 2.1. DEFINICIÓN

En su naturaleza intrínseca, el GC regula la evidente separación de los derechos de los accionistas y la dirección de la empresa. Es el llamado «problema de la agencia».

Sin embargo, tras los escándalos de la pasada década, el enfoque clásico del GC se ha ido abriendo a temas de transparencia, ética, reporte, autorregulación y rendición de cuentas, todos ellos ligados a la RSC.

Hoy en día, «la definición de GC ha cambiado sustancialmente, de tener el enfoque solo económico y funcional de una esfera privada, hacia un enfoque de política pública, que busca proteger tanto a inversores como a otros stakeholders».

El GC es un asunto de gran importancia para las empresas. Otorga confianza a los inversores y a terceros, que desean que las empresas cuenten con reglas claras y definidas sobre la toma de decisiones y la resolución de conflictos entre accionistas. Además, ofrece un trato equitativo no solo a los accionistas, sino a todos los grupos de interés. Y, en general, conlleva una mejor expectativa del desempeño de la empresa a largo plazo y de la continuidad del negocio.

Tradicionalmente, el concepto de GC se ha ligado a la toma de decisiones internas de la empresa, las relaciones entre los Consejos de Administración, accionistas y administradores, y la resolución de conflictos, es decir, se ha centrado en un enfoque eminentemente privado. Este enfoque no ha dejado de ser contrastado; prueba de ello es que, en 1929, se produjo la famosa disputa entre Dodge y Ford Motor Company. Ambas compañías visibilizaron dos tipos de posiciones: la primera, centrada en la defensa del accionariado; la segunda, considerando, además, cuestiones no exclusivamente accionariales, como el involucramiento de otros actores<sup>2</sup>.

En su naturaleza intrínseca, el GC regula la evidente separación de los derechos de los accionistas y la dirección de la empresa. Es el llamado «problema de la agencia»: los accionistas, que son los «principales», delegan esta labor a los directivos, que son sus «agentes», cuestión que puede generar evidentes conflictos. Para solucionar dichos problemas, la teoría se enfocaba en defender siempre la «supremacía del accionista», un enfoque basado en una percepción neoclásica del análisis coste-beneficio y la maximización de los beneficios, que usualmente excluye los intereses de otros *stakeholders* y las externalidades sociales causadas por la empresa.

Sin embargo, tras los escándalos de la pasada década, el enfoque clásico del GC se ha ido abriendo a temas de transparencia, ética, reporte, autorregulación y rendición de cuentas, todos ellos ligados a la RSC. Poco a poco, se entiende el GC como aquel que regula la relación de «muchos jugadores, no solo los accionistas, administradores y Consejos, como actores principales, incluyendo también a los empleados, proveedores y la comunidad, entre otros<sup>3</sup>». Es por ello que, hoy en día, «la definición de GC ha cambiado sustancialmente, de tener el enfoque solo económico y funcional de una esfera privada, hacia un enfoque de política pública, que busca proteger tanto a inversores como a otros *stakeholders*»<sup>4</sup>.

A este enfoque se agrega el de creación de valor: la creación y distribución de las rentas generadas por la empresa lleva a extender el GC a otros *stakeholders* (empleados, consumidores, proveedores, comunidad, medioambiente y sociedad) y trae a colación «a quién debe servir la empresa y quiénes deberían ser los beneficiarios de la creación de valor»<sup>5</sup>. Este enfoque, junto al tradicional, se examina en el siguiente capítulo.

En general, el GC es el conjunto de procesos, políticas, leyes e instituciones que afectan a la forma en que una corporación se maneja. Es decir, es «el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas», según la definición ofrecida por el Informe *Cadbury*<sup>6</sup>, e incluye:



– Control: el GC implica el cumplimiento de leyes, regulaciones, códigos de conducta, rendición de cuentas y transparencia<sup>7</sup>, para asegurar que los derechos de los accionistas sean resguardados y que, a su vez, los intereses de los *stakeholders* sean conciliados. Todo ello para contribuir al crecimiento y creación de valor de la empresa. Es decir, define cómo es ejecutado el poder y cómo son alcanzadas las decisiones.

– Dirección, estrategia y liderazgo: implica la definición de roles, responsabilidades, *know-how* y liderazgo, con una orientación hacia una visión de largo plazo. Ambos ámbitos van de la mano y definen el alcance del poder de todos los *stakeholders*, incluyendo ejecutivos, managers y empleados.

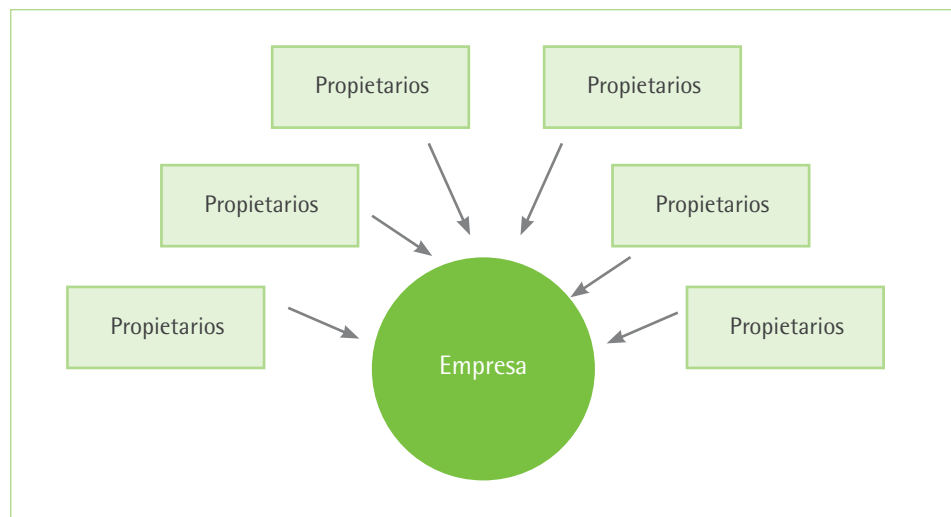
«Administración, dirección, control, transparencia y rendición de cuentas son atributos que descansan en el corazón de un efectivo GC».

En resumidas cuentas, «administración, dirección, control, transparencia y rendición de cuentas son atributos que descansan en el corazón de un efectivo GC»<sup>8</sup>.

Ahora bien, existen otras definiciones de GC, en función del enfoque. Por ejemplo, tomando en consideración una visión de RSC, el GC es más bien un medio para que los directivos y Consejos consideren temas éticos y un marco para que «traten a sus empleados, consumidores y comunidades de forma similar – si no igual– a la de los accionistas»<sup>9</sup>.

Asimismo, otros autores conceptualizan el GC como «las relaciones existentes dentro de la misma empresa (principalmente entre el director ejecutivo y el Consejo de Administración) y entre la firma y su entorno (o sea, entre la empresa y sus inversores). Esta perspectiva parte del reconocimiento de que el contexto social y político donde se ubica la empresa influencia las decisiones de las personas que son parte de la empresa. Así se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Relación entre la empresa y su entorno



Fuente: Aguilera, Williams, Conley & Rupp (2006).

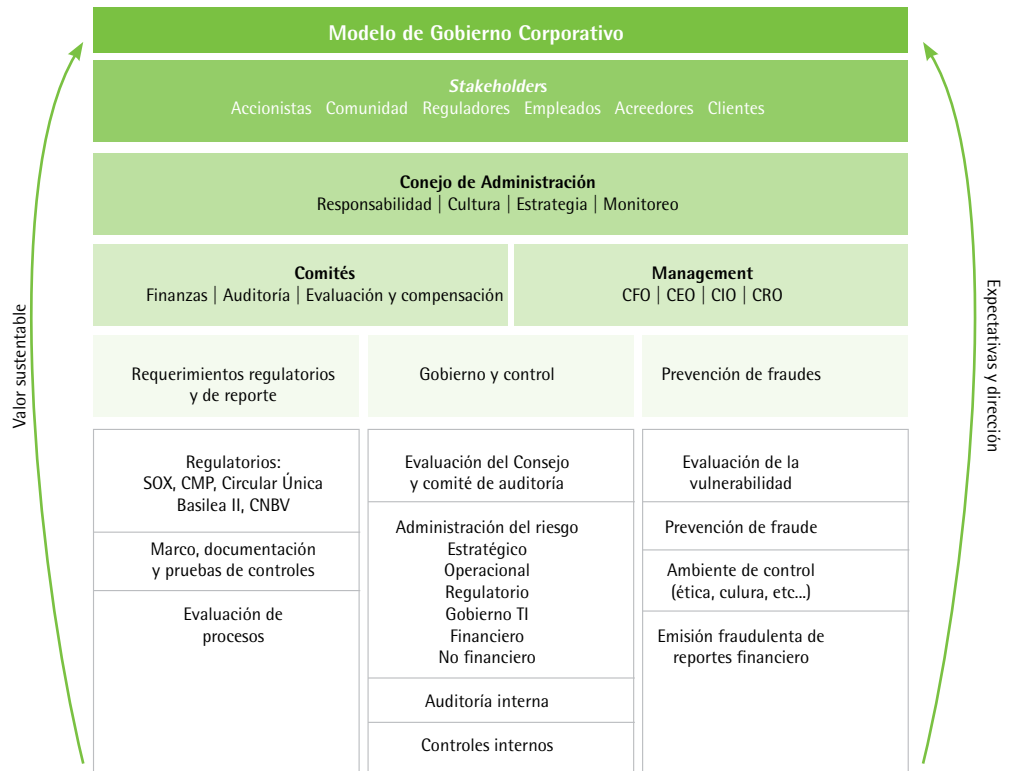
A su vez, otras corrientes de autores conceptualizan el GC en una versión estricta y otra amplia, respectivamente. La primera se centra en la rendición de cuentas a los propietarios, mientras que, en el concepto amplio, el GC incluye todo una red «de relaciones formales e informales que envuelven el sector corporativo y las consecuencias de estas relaciones en

Hay que tener en cuenta que el GC es un concepto en constante evolución, tal como se indica en los Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). De ser un concepto de interés casi limitado al ámbito legal y contable, ha pasado a ser, hoy en día, un tema central y de influencia en los procesos de negocio.

la sociedad en general»<sup>10</sup>. Ambos conceptos son complementarios. Finalmente, hay que tener en cuenta que el GC es un concepto en constante evolución, tal como se indica en los Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). De ser un concepto de interés casi limitado al ámbito legal y contable, ha pasado a ser, hoy en día, un tema central y de influencia en los procesos de negocio. Sin embargo, este cambio conceptual del GC no está exento de dificultades. Los debates públicos y académicos sobre GC reconocen que si bien es positivo el proceso hacia un GC responsable, se sigue manteniendo la creencia de que el CG tiene como principal objetivo el incremento de beneficios, es decir, una mirada hacia la «vieja escuela»<sup>11</sup>.

Finalmente, aunque no hay una definición universalmente aceptada de la RSC, la mayoría de autores afirman que se apoya en tres pilares: su fin es resolver el conflicto de intereses entre los diversos grupos de interés; se fundamenta en la denominada *overcompliance* o «ir más allá de la ley»; e incorpora el aspecto ético de «hacer el bien». En los últimos años, algunas iniciativas han contribuido a trasladar el movimiento RSC «de los márgenes del mercado a la corriente central de la agenda política»<sup>12</sup>.

Figura 2. Ejemplo de modelo de GC con enfoque de RSC



Fuente: KPMG Mexico (2002). Gobierno corporativo

## 2.2. TIPOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

«Crece la concepción de que no puede haber valor para los accionistas sin valor para los stakeholders» (Money & Schepers, 2007)

A partir de las definiciones señaladas en el apartado anterior, se puede afirmar que hoy en día existen dos tipos de modelos de GC:

*Shareholder*: la empresa es un instrumento para que los accionistas maximicen sus intereses. Los propietarios arriesgan su capital y, por ende, son los únicos que deben percibir el ingreso residual, o sea, el beneficio. Las otras partes son compensadas de forma contractual (mediante salarios, por ejemplo). Este sería el modelo predominante en Estados Unidos.

*Stakeholders*: la empresa es un espacio de responsabilidad en relación con los intereses de muchos *stakeholders*. Arriesga sus inversiones para lograr sus objetivos. El enfoque del GC pasa de solucionar el problema de agencia a la denominada «producción en grupo»: se busca negociar, coordinar, cooperar y resolver conflictos para distribuir las ganancias entre muchas partes. La justificación de esta perspectiva es que los *stakeholders* también «invierten» en la creación de valor de la firma de diversas formas, incluyendo el capital humano, social y físico. Por ejemplo, los administradores o los trabajadores añaden valor a través de la inversión de capital humano, asumiendo información relevante para la empresa y, por ende, incurriendo en riesgos similares a las que tienen los accionistas. Este sería el modelo predominante en las regiones europea y japonesa.

El enfoque del GC pasa de solucionar el problema de agencia a la denominada «producción en grupo»: se busca negociar, coordinar, cooperar y resolver conflictos para distribuir las ganancias entre muchas partes.

Tabla 1. Comparación entre perspectivas de GC

	Perspectiva accionista	Perspectiva <i>stakeholder</i>
Propósito	Maximizar los beneficios del accionista	Conseguir los múltiples objetivos de diversas partes con intereses diversos
Estructura de gobierno	Modelo principal-agente	Modelo de producción en grupo
Proceso de gobernanza	Control	Coordinación, cooperación y resolución de conflicto
Medidas de performance	El valor del accionista debe ser suficiente para mantener su compromiso	Distribución justa del valor para mantener el compromiso de varios <i>stakeholders</i>
Riesgo residual	Accionista	<i>Stakeholder</i>

Fuente: Ayuso & Argandoña (2007)

Cabe precisar que los modelos difieren entre sí dependiendo del país o la región. Por ejemplo, dentro del modelo anglosajón existen diferencias entre Estados Unidos y el Reino Unido. En el primero, es común concentrar el cargo de director ejecutivo y de presidente del Consejo en una sola persona, y los accionistas provienen mayoritariamente de fondos mutuos. En cambio, en el Reino Unido, el cargo de director ejecutivo y el de presidente del Consejo los ocupan distintas personas, y los accionistas son mayormente fondos de pensiones o aseguradoras. Estas diferencias de modelos de GC se ven reflejadas en el compromiso hacia la RS<sup>13</sup>. Por ejemplo, la apuesta por la RSC es más común entre las empresas inglesas, tal como demuestra un estudio realizado por Aguilera y otros<sup>14</sup>.

### GC y RSC en el Reino Unido

En el Reino Unido el modelo dominante está basado en el accionista. Pese a ello, presenta grandes diferencias con su homólogo norteamericano. Por ejemplo, los accionistas son mayormente fondos de pensiones o aseguradoras, lo cual permite que las obligaciones y la asunción de riesgos sean a largo plazo, cuestión que favorece los esfuerzos genuinos en RSC. Hay también un mayor compromiso por parte de los inversores con la empresa, a través de reuniones con los directores ejecutivos o consejeros, que promueve un gobierno «más relacional», una faceta no muy común para los inversores, tradicionalmente considerados los «outsiders» del sistema de GC. Finalmente, se crea una fuerte colaboración entre fondos de pensiones, administradores, compañías aseguradoras y consultores para desarrollar estándares de RSC, una cuestión a la que también se suman las iniciativas gubernamentales, de modo que se genere información sobre temas sociales, medioambientales y de gobierno.

Además, los inversores en el Reino Unido suelen mostrar un mayor interés hacia temas sociales y medioambientales a largo plazo, lo cual se refleja en la adopción en el 2005 de los Principios para los Accionistas por parte del Comité Institucional de Accionistas (que representa 80% de la inversión institucional). En estos Principios se consigna que las empresas que quieran formar parte de la cartera de inversiones deben tener un enfoque de RSC. En Estados Unidos este compromiso es mucho menor.

En el siguiente recuadro se exponen los diferentes sistemas de GC existentes en los distintos sistemas legales a nivel mundial:

Tabla 2. Características de los sistemas de GC en el mundo

Sistemas legales	Características
Anglosajón	Visión instrumentalista. Empresa orientada a los accionistas. Baja concentración de capital (problema de agencia entre directivos y accionistas)
Asiático	Visión institucional de la empresa, centrada en grupos de poder, como bancos y empleados. Baja o moderada concentración de la propiedad.
Germánico	Visión institucional de la empresa. Los agentes principales son los bancos, los empleados y los grupos de poder. Alta concentración de capital.
Latino	Visión institucional de la empresa. Los grupos de poder, familias y gobierno son los principales accionistas. Alta concentración del capital

Fuente: Cuadrado Ballesteros, García Rubio & Martínez Ferrero (2015)

Aunque no haya un acuerdo generalizado sobre el GC con un enfoque determinado, lo que sí es cierto es que hay una tendencia constante a desplazar el GC hacia un entorno más amplio, no solo hacia los miembros del Consejo, sino también hacia los *stakeholders* y la sociedad en su conjunto. Es decir, hay una corriente bastante generalizada que afirma que el GC está cambiando y pasando de un enfoque basado en el *shareholder* a uno de *stakeholder*, lo cual significa que lo que se busca es que la rendición de cuentas a corto plazo encaje con una sostenibilidad a largo plazo<sup>15</sup>. Este enfoque más amplio es defendible por cuestiones éticas, pero también por razones instrumentales, ya que se supone que aporta una mayor rentabilidad.

Todo esto ha hecho que muchas las empresas incorporen mecanismos de GC ligados a la RSC, lo cual, a su vez, ha generado que los inversores institucionales, ONG y otras instituciones internacionales colaboren con el sector privado en una regulación más efectiva. Por ejemplo, el Índice de Sostenibilidad Dow-Jones ha incorporado el criterio de gobierno al medir la *performance* social y ambiental.

Hay una corriente bastante generalizada que afirma que el GC está cambiando y pasando de un enfoque basado en el *shareholder* a uno de *stakeholder*, lo cual significa que lo que se busca es que la rendición de cuentas a corto plazo encaje con una sostenibilidad a largo plazo.

### 3. RELACIÓN ENTRE GOBIERNO CORPORATIVO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

«Mientras el GC implica tener que "rendir cuentas a", la RSC significa "tener en cuenta a"» (Jamali, Safieddine & Rabath, 2008)

Se debe reconocer que esos conceptos presentan caracteres diferentes: la RSC es más «informal» y se trata de un campo relativamente «nuevo» en el mercado, mientras que el GC opera en estructuras definidas y es definitivamente un actor «viejo».

En la actualidad, el GC viene introduciendo temas como el compromiso con los *stakeholders*, el análisis económico de los incentivos para comprometerse en RSC, la incorporación de estrategias de RSC y el rol del accionista y del Consejo para impulsar la RSC. De otro lado, hay una tendencia a elaborar informes, ratings e índices que unen el GC con la RSC. Todo esto no hace sino confirmar el evidente enlace entre RSC y GC, que se verá a continuación.

Para empezar, se debe reconocer que esos conceptos presentan caracteres diferentes: la RSC es más «informal» y se trata de un campo relativamente «nuevo» en el mercado, mientras que el GC opera en estructuras definidas y es definitivamente un actor «viejo».

Sin embargo, la tradicional distinción de GC (cumplimiento y rendición de cuentas hacia los accionistas) y RSC (*stakeholders* y sobrecumplimiento u *overcompliance*) se viene poniendo en duda. ¿Es que acaso la rendición de cuentas y la sostenibilidad no son las dos caras de una misma moneda?<sup>16</sup>

Entre RSC y GC hay puntos de encuentro y convergencias. Si consideramos un concepto «amplio» de GC, es evidente que el buen GC implica ser responsable ante varios *stakeholders*. Pero incluso tomando un concepto más «cerrado» de GC, la dimensión interna de la RSC, como la que trata de las relaciones con empleados o administradores, incluye necesariamente entrar en temas de GC.

Tabla 3. Relación entre GC y RSC desde un enfoque amplio y otro estricto

GC	RSC
Enfoque amplio de GC	<i>Stakeholder</i> enfoque hacia RSC: las empresas tienen una responsabilidad con los <i>stakeholders</i> .
Enfoque estricto de GC	Dimensión interna de la RSC: las empresas tienen obligaciones para con sus <i>stakeholders</i> internos (formación, seguridad, condiciones de trabajo, derechos laborales, etc.)

Fuente: Jamali, Safieddine & Rabath (2008)

De otro lado, entre ambos conceptos también hay puntos convergentes. La noción de responsabilidad se observa tanto en el GC como en la RSC a través de la transparencia, la rendición de cuentas y la honestidad, aunque con ciertos matices, ya que «mientras el GC implica tener que *rendir cuentas a*, la RSC significa *tener en cuenta a*»<sup>17</sup>. De otro lado, ambos conceptos tienen en consideración los beneficios a largo plazo y la necesidad de que el negocio tenga una duración sostenible más larga. Por ejemplo, el buen GC busca conciliar los intereses de los dueños, los administradores y todos quienes dependen de la empresa, para asegurar el capital a largo plazo y mantener la confianza de los proveedores, lo que a su vez se refleja en un mejor desempeño financiero. De otro lado, la RSC incrementa la confianza de la organización y desarrolla las relaciones de los principales *stakeholders*, lo cual trae consigo la reducción de los costes de transacción y el aumento del interés de los inversores a largo plazo. «Si bien hay costes a corto plazo a la hora de diseñar un buen GC con una RSC, hay muchos indicadores que señalan los resultados favorables de ambos»<sup>18</sup>.

En los últimos años se ha producido un viraje del GC hacia las normas éticas y la rendición de cuentas, mientras que, de otro lado, la RSC se ha orientado hacia prácticas empresariales, lo que ha traído consigo convergencias a nivel regulatorio. Antes, el GC era el área más «dura» de la decisión empresarial, mientras que la RSC era la parte más «suave», más amigable. Hoy en día, lo que existe es un cuerpo híbrido de normas, leyes y cultura que regulan la práctica corporativa, bajo lo que algunos denominan la «nueva gobernanza».

Entre ambos conceptos también hay puntos convergentes. La noción de responsabilidad se observa tanto en el GC como en la RSC a través de la transparencia, la rendición de cuentas y la honestidad, aunque con ciertos matices, ya que «mientras el GC implica tener que *rendir cuentas a*, la RSC significa *tener en cuenta a*».

#### La nueva gobernanza: ¿el nuevo modelo regulatorio de las empresas?

La nueva gobernanza es el involucramiento del sector privado en la formación de políticas públicas y regulaciones<sup>19</sup>, el reemplazo de la regulación de comando y control por una mezcla de regulación públicas y privadas, estatales y de mercado, basada en la colaboración de muchos actores. Esta corriente es, para algunos, una vía más efectiva para lograr el cumplimiento y el compromiso de las empresas, pues nace de una forma más participativa. En la nueva gobernanza hay una cierta «descentralización del poder regulatorio del Estado al sector privado, que da lugar a nuevas normas y reglas»<sup>20</sup>, las cuales se pueden agrupar de dos modos: la autorregulación y la metarregulación. La primera es impulsada por agencias internacionales, grupos sociales y empresas, y ha surgido como un complemento o sustituto de la regulación gubernamental tradicional; un ejemplo serían los códigos de conducta y los informes. La segunda se refiere a los mecanismos adoptados por actores sociales externos para monitorizar la autorregulación; es llevada a cabo por grupos sociales (empleados, consumidores, ONG, tribunales de justicia, legisladores...) que tratan de que la autorregulación sea más efectiva que las leyes formales obligatorias. La metarregulación es un medio en el cual convergen el GC y la RSC para crear «síntesis regulatorias».

La nueva gobernanza no está exenta de críticas, que la señalan como una forma de «desregularización». Sin embargo, es cierto que la nueva gobernanza requiere contar con sistemas de escrutinio público, de cumplimiento, con estructuras regulatorias que «obliguen» a las empresas a rendir cuentas.

Para intentar explicar la relación entre GC y RSC, Jamali et al. (2008) plantean el siguiente esquema:

- El GC es un pilar necesario para el RSC. Un efectivo GC es la base para una sólida RSC. Hancock delinea cuatro pilares de la RSC, entre los que el GC tiene un rol fundamental. Según este autor, «la creación de valor está relacionada con 1) el aumento de capital humano, 2) la relación con los *stakeholders* y 3) la consideración del tema ambiental; todo ello solo es posible gracias a una buena estrategia de GC. Es por ello que el GC es considerado uno de los pilares más importantes de la RSC». La naturaleza del GC marca el «tono» de toda la organización, y es fundamental para conseguir objetivos de RSC.
- La RSC está incluida en el GC. Algunos consideran que la RSC es una dimensión de un concepto amplio de GC, entre los que también se encuentran la estructura del Consejo, el liderazgo, la administración, la estructura del capital y las relaciones de mercado, entre otros. Es una forma de incorporar riesgos no financieros a la dimensión más holística del GC.
- El buen GC y la RSC están en un proceso continuo. Algunos consideran que el GC y la RSC son las dos caras de la misma moneda. Se trata de un proceso que engloba desde el cumplimiento de leyes y estándares legales, más ligado al GC, y que deriva hacia otros ámbitos donde los códigos y estándares son más difíciles de aplicar y los mecanismos son menos evidentes, como sería el ámbito de la RSC. Esto refleja la tendencia a tener mecanismos de cumplimiento legal en el caso del GC, en contraposición a las iniciativas autorreguladas o voluntarias de la RSC.

«Al margen del tipo de relación que exista entre GC y RSC, si una empresa no cuenta con una administración a largo plazo, controles efectivos y responsabilidad para sus *stakeholders* internos, no puede lograr una genuina RSC».

De otro lado, el GC no puede ser efectivo sin un concepto de RSC. En la actualidad, la empresa debe responder a las necesidades de sus *stakeholders* para poder ser rentable y crear valor.

En los estudios realizados se evidencia que tanto el GC como la RSC son complementarios para el crecimiento de la función empresarial. El GC es el marco para asegurar la RSC y para estructurar el proceso y el compromiso por el cual la empresa se compromete con la RSC a largo plazo. Tal como señalan Cuadrado Ballesteros y sus coautores, la única vía para garantizar el éxito de la RSC es «fusionarla con las operaciones y la estrategia financiera cotidiana, lo cual generará una serie de beneficios, tanto para la empresa como para los *stakeholders*»<sup>21</sup>. Y es que, «al margen del tipo de relación que exista entre GC y RSC, si una empresa no cuenta con una administración a largo plazo, controles efectivos y responsabilidad para sus *stakeholders* internos, no puede lograr una genuina RSC»<sup>22</sup>. Si las iniciativas de RSC no están afianzadas en un sólido GC, pueden ser contraproducentes y traer consigo un efecto contrario, al ser tomadas como meras fachadas de relaciones públicas.

De otro lado, el GC no puede ser efectivo sin un concepto de RSC. En la actualidad, la empresa debe responder a las necesidades de sus *stakeholders* para poder ser rentable y crear valor para los accionistas y los demás grupos de interés. La agenda de RSC es una extensión de la agenda de GC. En resumen, la relación entre GC y RSC es una relación de dos vías, sobre todo desde el punto de vista de la teoría de los *stakeholders*<sup>23</sup>.

Esta complementariedad se observa también en la forma en que ambas disciplinas se retroalimentan mutuamente. La agenda de RSC ofrece oportunidades para el GC, porque una estrategia de negocios que incluya temas de responsabilidad aparece como un esfuerzo más genuino por parte de la empresa. Asimismo, la RSC es un mecanismo fundamental para atraer y retener personal clave y promover las actitudes correctas en los empleados. En el caso de estos últimos, se ha comprobado que no solo les preocupa el trato de la empresa hacia ellos, sino también las acciones externas de la empresa, que forman parte de la RSC. Además, a una empresa comprometida con temas de RSC se la relaciona con características de gobernanza más eficientes como independencia del Consejo, apropiación institucional, etc.



La complementariedad de ambos conceptos también se ve como un «proceso de reflexión que involucra una revisión de los valores de negocio, un subsecuente compromiso con los *stakeholders* y la integración de ambas perspectivas para desarrollar una estrategia continuada»<sup>24</sup>. Es un proceso continuo, que se retroalimenta constantemente entre todas las partes involucradas, lo cual otorga legitimidad a la corporación.

En general, la relación entre GC y RSC es asumida positivamente. Sin embargo, algunos autores se muestran escépticos. Desde el punto de vista económico, se argumenta que dedicarse a temas de RSC podría distraer a los directivos de promover la rentabilidad para sus inversores<sup>25</sup>. Asimismo, la convergencia de la RSC con el GC ha hecho que el movimiento promovido por la primera se «des-radicalice»<sup>26</sup>, sustituyendo un origen enfocado hacia el cambio social y la justicia económica por otro centrado en satisfacer los intereses de las empresas.

De todas formas, lo que sí es cierto es que la asunción de temas de RSC por parte de la empresa es beneficiosa para esta. Para muchos inversores, la asunción de valores de RSC es un indicador de la buena calidad de la gestión<sup>27</sup>. Asimismo, las prácticas de RSC evitan el activismo negativo de los *stakeholders*, canalizando sus demandas por procedimientos menos conflictivos.

## 4. INCORPORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL GOBIERNO CORPORATIVO. MOTIVACIONES Y MODELOS

La incorporación de la RSC en el GC no es un asunto sencillo. Tradicionalmente, pasar de un modelo tradicional (orientado al accionista) hacia un modelo orientado al stakeholder no es fácil.

La motivación más notable es que las empresas asumen la RSC para evitar conflictos entre las partes.

«Bajo un efectivo GC, los directores utilizan la RSC para resolver conflictos entre los stakeholders y así mejorar la salud de los accionistas».

La incorporación de la RSC en el GC no es un asunto sencillo. Tradicionalmente, pasar de un modelo tradicional (orientado al accionista) hacia un modelo orientado al *stakeholder* no es fácil. Implica un cambio en el rol tradicional de la junta directiva o Consejo de Administración, y también en la de los administradores, cuestión que no ha sido profundamente estudiada. Es importante conocer cuáles son las motivaciones para el compromiso inicial con la RSC de los que toman las decisiones en la empresa.

Normalmente, la adopción de medidas de RSC por parte de los directivos se mueve por incentivos que provienen de diversas fuentes. En ciertos casos, los incentivos proceden de los inversores, pues hacerlo posibilita incrementar el valor de la empresa. También hay incentivos por parte de los consumidores, ya que si hay un compromiso con la RSC, los productos o servicios e logran diferenciar y generan ventajas.

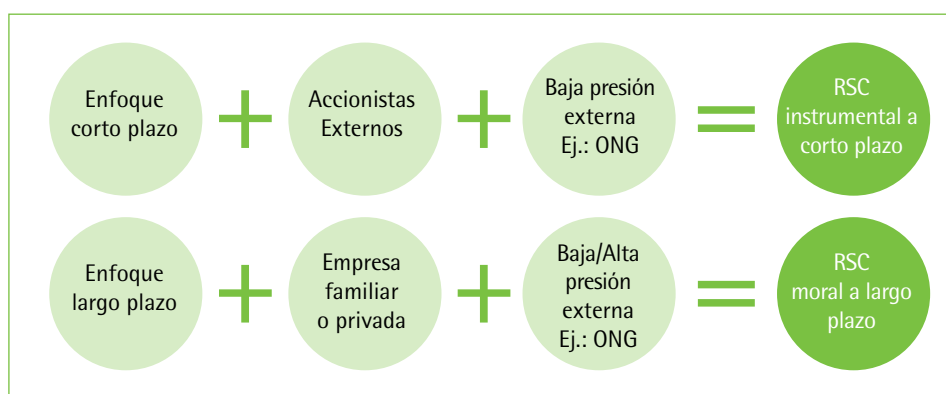
Según un estudio llevado a cabo por Harjoto y Jo, hay varias explicaciones del porqué de la conjunción entre RSC y GC. Así, el compromiso con la RSC se puede dar por el afán de los administradores por mejorar su reputación o por mantener sus puestos de trabajo. Esto podría causar relaciones negativas entre GC y RSC, pues los administradores podrían «sobreinvertir» en RSC únicamente por intereses personales y no teniendo en cuenta los intereses de los accionistas. Sin embargo, la motivación más notable es que las empresas asumen la RSC para evitar conflictos entre las partes. ¿Qué significa esto? Normalmente, la corporación está sujeta al escrutinio de diversos *stakeholders*, los cuales muchas veces pueden entrar en conflicto. Uno de los intereses de los accionistas es evitar o aminorar los conflictos, ya que hacerlo, a la larga, reduce los costes de agencia y trae mayor valor y beneficio. En ese sentido, la RSC es un mecanismo de resolución de conflictos, que utiliza un GC eficiente. «Bajo un efectivo GC, los directores utilizan la RSC para resolver conflictos entre los *stakeholders* y así mejorar la salud de los accionistas»<sup>28</sup>. Ello siempre y cuando no haya un empoderamiento de la dirección en perjuicio de los accionistas.

De otro lado, intentando conocer cuáles son los motivos por el que los accionistas asumen temas de RSC, se han desarrollado modelos teóricos. Uno de ellos es el propuesto por Cropanzano (2001), que se basa en la satisfacción de múltiples necesidades-motivaciones y que se usa para conocer qué motiva que diversos actores (empleados, administradores, propietarios, consumidores, Gobierno y ONG), actuando a diferentes niveles (individuales, entre empresas, entre países y entre organizaciones transnacionales) «presionen» a las empresas para comprometerse con las actividades de RSC<sup>29</sup>. Existen motivaciones estratégicas, es decir, guiadas por el propio interés. En el caso de los inversores, la motivación de más peso es la obtención de ventajas competitivas como consecuencia de la asunción de RSC. Sin embargo, no es la única. Las motivaciones relacionales, como la preocupación por el estatus y la pertenencia a grupos, también tienen un peso importante; prueba de ello son los foros de inversión social o la asunción de principios o códigos en los que se reconoce la importancia de las cuestiones relacionadas con la RSC<sup>30</sup>. La motivación moral también tiene su peso, esto es, aquella que empuja a la obtención del bienestar de grupos más amplios, incluida toda la sociedad.

Ahora bien, ¿cómo se logra comprometer la RSC bajo una estrategia de GC? Además de las motivaciones citadas, Cyert y March señalaron que la decisión de una empresa de comprometerse en RSC se realiza a través de un proceso político, donde los intereses de los diferentes actores, dentro y fuera de la firma, se negocian y también se alinean»<sup>31</sup>. Esta afirmación se puede ejemplificar de dos formas. En una primera situación, vemos una empresa cuyos accionistas provienen de fondos con una orientación cortoplacista, donde hay una presión continua por parte del capital, de los trabajadores y los productos del mercado, hacia un rendimiento económico máximo en el mínimo plazo posible. Si a ello, le añadimos la ausencia de actores externos (ONG, sindicatos, etc.), posiblemente la decisión de la empresa será netamente instrumental, asumiendo programas de RSC a corto plazo, con el fin exclusivo de mejorar su imagen y su rentabilidad. Caso diferente sería el de una empresa de dueños privados o familiares, donde es más probable que se tomen decisiones motivadas por temas morales y a largo plazo, y haya una apuesta genuina por la RSC.

La decisión de una empresa de comprometerse en RSC se realiza a través de un proceso político, donde los intereses de los diferentes actores, dentro y fuera de la firma, se negocian y también se alinean».

Figura 3. Procesos para el compromiso del GC en la RSC



Fuente: Aguilera, Williams, Conley & Rupp (2006)

Ahora bien, una vez que la empresa ha decidido asumir la RSC como parte de su estrategia de GC, es conveniente considerar algunos temas, tal como señala la Business for Social Responsibility (BSR) (2007).

- Institucionalizar la RSC: todas las decisiones relevantes deben ser adoptadas bajo una lectura ambiental, social, ética.
- Formalizar la responsabilidad del Consejo de Administración, que supervisará que los asuntos de RSC se lleven efectivamente a cabo.
- Implantar procedimientos que permitan a los gestores de las empresas trasladar temas de RSC a los miembros del Consejo de Administración.
- Fomentar la participación de todo el Consejo, aunque haya una Comisión específica de RSC.
- Asegurar que los miembros del Consejo de Administración cuentan con la información suficiente para tomar decisiones de RSC.

Además de todos estos factores, hay que tomar en consideración que los sistemas legales y las diferencias culturales afectan la orientación de la empresa hacia la RSC. Las empresas que se mueven en diferentes contextos desarrollan diferentes respuestas frente a los cambios. Por ejemplo, algunos estudios mostraron que los países con un gobierno liberal y de inversores institucionales extranjeros suelen apostar más por la RSC. Asimismo, los sistemas de GC anglosajón llevan a cabo menos actividades de RSC que los germánicos o latinos, pues sus objetivos se orientan, sobre todo, a la maximización del valor para el accionista<sup>32</sup>.

Finalmente, los mecanismos para integrar la RSC en el GC son diversos: comisiones de RSC, unidades de RSC o de ética empresarial, códigos de conducta, informes no financieros, canales de diálogo y compromiso con *stakeholders*, presencia de *stakeholders* como directores en el Consejo, etc., tal como se expone a continuación.

#### 4.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración es un órgano clave en la toma de decisiones de una empresa. Tiene la responsabilidad de aprobar las políticas y estrategias generales de la sociedad: plan estratégico, presupuesto anual, política de inversiones y financiación, definición de la estructura del grupo de sociedades, política de GC, política de retribuciones y evaluación de los altos directivos, política de riesgos, seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control y política de dividendos.

Pero, además, el Consejo es el órgano elegido por los accionistas para vigilar, compensar y sustituir a los altos directivos. Desde la teoría de la agencia, es una herramienta de control de los directivos para proteger los intereses de los accionistas. Este enfoque se complementa con la teoría de *stakeholders*, en la cual, además de la relación propietario-directivo, existe la de *stakeholder*-directivo. El Consejo es, así, un órgano que gobierna las «inversiones» hechas por todos los *stakeholders* y media en los conflictos surgidos entre ellos.

Las características propias/internas del Consejo son esenciales y determinantes para la toma de decisiones, incluyendo la RSC, ya que esta es una decisión netamente estratégica. Es un hecho que la reputación corporativa y la imagen de una empresa dependen de su actividad y compromiso con la RSC, entre otras variables. Es por ello que los Consejos de Administración toman en consideración, cada vez más, la RSC. Ahora bien, ¿cuáles son las características de un Consejo que pueda influenciar o servir para poner en práctica la RSC?

A mayor tamaño del Consejo, más fácil es reunir a directivos de diferentes procedencias, que aportan sus perfiles personales para ayudar a la empresa a relacionarse con el exterior y mejorar su legitimidad y su imagen.

##### 4.1.1 Tamaño del Consejo de Administración

Existe la creencia de que los Consejos más grandes son más ineficientes, ya que llegan a acuerdos con mayor dificultad. Sin embargo, algunos estudios muestran una relación contraria: a mayor tamaño del Consejo, más fácil es reunir a directivos de diferentes procedencias, que aportan sus perfiles personales para ayudar a la empresa a relacionarse con el exterior y mejorar su legitimidad y su imagen.

Un estudio llevado a cabo en cerca de mil empresas internacionales evidenció un efecto positivo del tamaño del Consejo y la presencia de consejeros independientes sobre las actividades de RSC. Se demostró que «cuando el número de consejeros se incrementa, las prácticas RSC son más importantes para la empresa; pero si el número es excesivamente grande, la empresa reduce tales actividades<sup>33</sup>. En general, el tamaño del Consejo debe ser suficiente para cubrir todos los roles que trata de desarrollar.

#### 4.1.2 Actividad del Consejo de Administración

Otro aspecto importante es la frecuencia de las reuniones del Consejo. Algunos autores, como Lipton y Lorsch<sup>34</sup>, postulan que los Consejos con mayor actividad, con más reuniones, son más eficientes; otros señalan que demasiadas reuniones pueden generar un Consejo inoperante ¿Qué sucede con la RSC? La evidencia empírica reveló que los Consejos que se reúnen con mayor frecuencia tienden a ser más diligentes, a tomar en cuenta los intereses generales y a tener un mayor control sobre los temas sociales y ambientales que demanda la sociedad. Esto supone, a su vez, un mayor interés en las prácticas de RSC relacionadas con dichos temas.

Los Consejos que se reúnen con mayor frecuencia tienden a ser más diligentes, a tomar en cuenta los intereses generales y a tener un mayor control sobre los temas sociales y ambientales.

#### 4.1.3 Presencia de *stakeholders* como miembros del Consejo

A menudo se considera que los *stakeholders* deben estar representados en los Consejos, con el fin de legitimarlos y asegurarse de que sus intereses son tomados en consideración y salvaguardados. ¿Cuál es la fundamentación de esta afirmación?

La justificación no siempre es similar según las teorías aplicadas. Bajo la teoría de la agencia, incluir *stakeholders* en el Consejo supondría «desproteger» a los accionistas para dar mayor importancia a la comunidad. No sucede lo mismo bajo la teoría de los recursos, donde se entiende que los directores, ya sean internos o externos, son proveedores de recursos para la empresa como legitimidad, información y canales de relación entre la empresa y las organizaciones externas. Estos recursos ayudan a la empresa a reducir la dependencia externa, lo que supone menos costes transaccionales y, por ende, mayor *performance* de la empresa.

Incluir *stakeholders* en el Consejo mejora la protección de sus intereses, asegura su representación, amplía las perspectivas de la empresa y legitima y formaliza su participación. Es una forma de evidenciar el compromiso y el reconocimiento de la empresa.

Según esta última perspectiva, un Consejo se compone de directores internos, como los administradores, y externos, normalmente ejecutivos retirados de otras empresas o que forman parte de otros Consejos, los cuales aportan sus conocimientos y su experiencia en otras firmas y contactos para el bien de la empresa. Sin embargo, el Consejo necesita más recursos que la experiencia, las habilidades, la información y las relaciones que puedan aportar los expertos en negocios. Incluir *stakeholders* provenientes de la relación con la firma (clientes o proveedores) o de relaciones no comerciales (académicos o comunidades) puede complementar los recursos de la empresa y enriquecer sus fuentes de información<sup>35</sup>.

Sin embargo, es bajo la teoría de los *stakeholders* donde se encuentra una mayor justificación. Tal como se ha señalado anteriormente, los *stakeholders* también aportan valor a la empresa. Y no solo se refiere a los empleados, sino también a otros actores externos, que pueden aportar información estratégica sobre nuevas oportunidades para productos o tecnología. Y si aportan valor, ¿por qué no deberían formar parte del Consejo, como órgano que gobierna las «inversiones» hechas por todos los *stakeholders*?

Pero además de ello, incluir *stakeholders* en el Consejo mejora la protección de sus intereses, asegura su representación, amplía las perspectivas de la empresa y legitima y formaliza su participación. Es una forma de evidenciar el compromiso y el reconocimiento de la empresa hacia temas de *stakeholders* y, por consiguiente, de RSC. Más aún, «los directores provenientes del sector académico, militar o clerical, o incluso político, están más alineados con los intereses de la comunidad en su conjunto»<sup>36</sup>.

¿Por qué no se debería incluir en el Consejo a representantes de todos los stakeholders? De esta forma se posibilitaría mejor la solución de conflictos surgidos entre ellos.

Además, si se entiende que el Consejo tiene también un rol destinado a equilibrar y proteger los intereses de los *stakeholders*, ¿por qué no se debería incluir en el Consejo a representantes de todos los *stakeholders*? De esta forma se posibilitaría mejor la solución de conflictos surgidos entre ellos, aunque también es cierto que podría traer complicaciones o ampliar demasiado la composición de ese órgano de gobierno. En definitiva, «la institucionalización de los *stakeholders* se convierte en un elemento clave de la RSC, introduciendo consideraciones no económicas en la toma de decisiones corporativas»<sup>37</sup>. Además, siguiendo a Hillman y Dalziel, la inclusión de los *stakeholders* aumenta el denominado «capital del Consejo», que consiste en un capital tanto humano como relacional: los lazos estratégicos con otras organizaciones.

Ahora bien, acerca de qué tipo de *stakeholders* debe incorporar un Consejo, los autores aportan diversas calificaciones. Unos los dividen en primarios y secundarios<sup>38</sup>. Otros, como Rodríguez<sup>39</sup>, establecen tres tipos de *stakeholders*: los consustanciales (esenciales para la existencia del negocio, como serían los accionistas, inversores, empleados y socios); los contractuales (proveedores, subcontratistas, clientes y bancos); y los contextuales (aquellos que representan el sistema social en el cual opera la empresa, que es fundamental para la credibilidad).

Las empresas deben identificar a sus *stakeholders* relevantes y, con base en ello, seleccionar los miembros del Consejo. Estos *stakeholders* aportarán al Consejo «el capital tanto relacional como humano para ayudar a la empresa a crear valor». En la siguiente tabla se muestra cuál es el «capital» que aportan a la empresa:

Tabla 4. Tipos de *stakeholders* en la empresa

Categoría de <i>stakeholders</i>	Recursos dados
<i>Stakeholders</i> consustanciales	Aportan experiencia de la propia empresa. Conocimientos específicos en leyes, finanzas y tecnología.
<i>Stakeholders</i> contractuales	Tienen experiencia específica en leyes, banca, etc. Canales de comunicación con el producto o proveedor. Acceso a recursos como capital financiero y soporte legal.
<i>Stakeholders</i> contextuales	Aportan perspectivas no económicas sobre diversos temas, ideas y problemas. Canales de comunicación con la comunidad.

Fuente: Ayuso & Argandoña (2007)

En definitiva, el papel que realizan los representantes de los *stakeholders* no es solo fomentar el rendimiento financiero, sino también las prácticas de RSC. El Consejo debe «representar a los *stakeholders* que añadan valor, que asuman riesgos y den información estratégica a la empresa»<sup>40</sup>. Pese a ello, las guías y recomendaciones no siempre los toman en consideración en los temas sobre diversidad o independencia del Consejo.

#### 4.1.4 Independencia del Consejo

Existen numerosas recomendaciones procedentes de instituciones como la OCDE, el Banco Mundial, etc., sobre la necesidad de incrementar la proporción de consejeros independientes. La independencia de un Consejo significa que los consejeros son independientes de los administradores o directores, un asunto sumamente importante para que el Consejo realice con efectividad su labor de monitoreo y control de los administradores.

Existen numerosas recomendaciones procedentes de instituciones como la OCDE, el Banco Mundial, etc., sobre la necesidad de incrementar la proporción de consejeros independientes.

Según la teoría de la agencia, los Consejos compuestos por consejeros internos (directores ejecutivos o empleados) son menos efectivos, pues sus incentivos para controlar están influenciados por la dependencia del director ejecutivo o a de la organización. Lo mismo sucede con los consejeros externos que tienen relaciones con la firma o lazos familiares o sociales con el director ejecutivo. Pero no existen al respecto evidencias concluyentes. Lo contrario sucede en la teoría de los recursos. En esta, todos los consejeros traen importantes «recursos» al Consejo, pero son los internos los que poseen más información sobre la empresa, lo cual les ayuda a monitorizar y evaluar a los administradores. Además, estarán más motivados a ofrecer los recursos propios. Pese a ello, la evidencia empírica tampoco es concluyente.

En lo que respecta a la RSC, la mayoría de recomendaciones favorecen el rol de los directores independientes. Por ejemplo, desde la teoría de los recursos, los directores externos dan mayor información y legitimidad al Consejo; son más abiertos y sensibles a las necesidades sociales; y tienen mayores conocimientos de las demandas cambiantes de los *stakeholders*. Además, son más libres de tomar decisiones costosas o impopulares. Desde la teoría de la agencia, puede suceder el efecto contrario: los consejeros independientes, al ser más «efectivos» en el control de los administradores, pueden limitar, en cierto modo, la apuesta por la RSC, que muchas veces se realiza por una motivación personal de los administradores.

De todos modos, son muchas las ventajas que se suelen atribuir a los consejeros independientes. Como profesionales ajenos a la empresa, son más objetivos, pues no tienen relación alguna con la empresa que pueda influir en sus opiniones. Además, al estar en juego su reputación, son más propensos a comprometerse en acciones de RSC. Estos consejeros, al ser ajenos a la marca económica de la empresa, tienden a tener más interés en la RSC y están más dispuestos a asumir compromisos sociales para satisfacer las expectativas de los *stakeholders*. Según la evidencia empírica, un aumento del número de consejeros independientes tiende a incrementar el nivel de desempeño de la RSC pero solo hasta cierto punto, porque si es demasiado elevado, la empresa reduce sus prácticas de RSC. Caso contrario sucede con los consejeros internos: según los resultados de esos estudios, las empresas que se comprometen más con la RSC tienen un menor número de consejeros internos, pero solo hasta cierto punto. En muchos casos, sucede que añadir un consejero interno más puede incrementar el compromiso con la RSC<sup>41</sup>.

Finalmente, conviene señalar que no es conveniente concentrar las funciones del director del Consejo y del director ejecutivo en una misma persona, pues se ha comprobado que de ese modo la empresa «está menos motivada a un compromiso y rendimiento en RSC»<sup>42</sup>.

Estos consejeros, al ser ajenos a la marca económica de la empresa, tienden a tener más interés en la RSC y están más dispuestos a asumir compromisos sociales para satisfacer las expectativas de los stakeholders.

#### 4.1.5 Diversidad en el Consejo

Al igual que con la independencia del Consejo, hay muchas recomendaciones a favor de aumentar la representación de mujeres y minorías. Según la teoría de la agencia, cuanto más diverso es el Consejo, mayor es la efectividad en el control de los administradores: la diversidad incrementa la independencia y evita que haya un empoderamiento o colusión de los consejeros en contra de los intereses de los accionistas. Desde la teoría de los recursos y capacidades, la diversidad potencia el acceso de la empresa a los recursos y a la información externa. Los miembros femeninos o de grupos minoritarios aportan recursos a la organización fruto de su trasfondo individual, lo cual enriquece en gran medida los puntos de vista, las perspectivas, la consideración de las necesidades de otros *stakeholders*, la innovación y la creatividad, entre otros. Además, la diversidad de los miembros del Consejo es necesaria para su efectividad, porque reduce el «pensamiento en grupo», que empobrece la toma de decisiones.

En relación con la RSC, se ha podido comprobar que las mujeres directoras y de minorías tienden a favorecer los esfuerzos en RSC, pues centran la atención del Consejo hacia temas raciales, étnicos o sexuales.

En relación con la RSC, se ha podido comprobar que las mujeres directoras y de minorías tienden a favorecer los esfuerzos en RSC, pues centran la atención del Consejo hacia temas raciales, étnicos o sexuales. Es en el ámbito femenino donde la evidencia empírica es más concluyente: la relación entre representación femenina en los Consejos y la RSC es sumamente positiva. En general, las consejeras femeninas son más sensibles y están más preocupadas por los temas de RSC que sus contrapartes masculinos. Ello se debe, en parte, a su carácter: las mujeres son más empáticas, cooperativas y democráticas, además de sensibles a los problemas sociales. Por ello, muchos estudios como los de Wang y Coffey (1998), o los de Webb (2004) et al., señalan que las empresas con mejores rendimiento a nivel social cuentan con una mayor representación femenina en su Consejo.

#### 4.2 ¿DEBE HABER UNA COMISIÓN DE RSC?

Constituir una Comisión o comité de RSC, con el mismo rango que otras comisiones de control, «demuestra un compromiso decidido al máximo nivel, a la integración del concepto de RSC en el objetivo, la estrategia y la gestión de la empresa».

Debido a la amplitud de temas a tratar y la magnitud de decisiones a tomar, el Consejo delega ciertas funciones de carácter ejecutivo en varias comisiones formadas por distintos miembros del Consejo. Por esta razón, se crean la Comisión delegada, con amplios poderes, o la Comisión de supervisión y control, subdividida, a su vez, en Comisión de nombramientos y retribuciones y en comité de auditoría, entre otras. Si bien esto no es óbice para que la empresa pueda crear un mayor número de comisiones para ciertos temas estratégicos, si así lo considera.

En los últimos años se tiende a incorporar una Comisión específica sobre RSC en el seno de los Consejos de Administración, sobre todo en las empresas multinacionales, donde se observa una mayor preocupación por la RSC. Es el caso de algunas compañías como Telefónica, Acciona, Red Eléctrica Española o Iberdrola, todas ellas, por otra parte, cotizadas en los índices de sostenibilidad internacionales el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y el FTSE4Good.

Constituir una Comisión o comité de RSC, con el mismo rango que otras comisiones de control, «demuestra un compromiso decidido al máximo nivel, a la integración del concepto de RSC en el objetivo, la estrategia y la gestión de la empresa»<sup>43</sup>. Esta Comisión vela para que los intereses del resto de los grupos de interés sean considerados, además de los intereses legítimos de los propietarios. Según algunos estudios, la empresa que cuenta con un Comité de RSC goza de una mayor legitimidad en la comunidad en la cual opera<sup>44</sup>.



Las funciones y los caracteres de las comisiones de RSC son diversos. Al ser una tendencia emergente, no hay pautas establecidas, a pesar de lo cual a continuación se exponen algunas de sus peculiaridades:

- Funciones:

- o Políticas: revisar y recomendar políticas RSC. La Comisión propone al Consejo la política de RSC.
- o Revisar los sistemas de gestión para posibilitar la monitorización y el control del cumplimiento de las políticas de RSC.
- o Estrategia: revisar y recomendar la estrategia y planificación de RSC, dando orientaciones para su gestión y el cumplimiento de sus objetivos.
- o Tendencias: ofrecer recomendaciones sobre grupos de interés que influyan o puedan influir en la empresa: consumidores, comunidad local, reguladores, etc.
- o Gestión de riesgos: supervisar la gestión de riesgos en su dimensión de RSC, ya sean sociales, ambientales o reputacionales, así como las medidas para evitarlos o aminorarlos. Incluye los sistemas de información que controlan dichos riesgos.
- o Compromiso con los *stakeholders*: revisar continuamente las relaciones con los *stakeholders*, incorporando al Consejo las aportaciones de estos.
- o Informes sobre RSC: señalar qué información reportar sobre RSC y qué información de GC se debe incluir en el informe de RSC.
- o Revisar posibles conflictos en la función directiva y recomendar medidas para aminorarlo.
- o Evaluación de la RSC: revisar y recomendar los impactos de la RSC en las decisiones estratégicas de la empresa.

- Caracteres:

- o La Comisión supervisa el sistema de control interno, que vela por el funcionamiento adecuado de los sistemas de control e información de RSC. El responsable de dicho sistema de control elabora un plan de trabajo anual, informa de su desempeño y elabora un reporte de su actividad para la Comisión.
- o Los miembros y el presidente de la Comisión deben ser designados conforme a su experiencia y conocimiento sobre RSC.

En un estudio llevado a cabo en el 2010<sup>45</sup> en un total de 317 empresas del Dow Jones Sustainability Index, se detectó que 76 de ellas contaban con una Comisión de RSC en su Consejo. De su análisis se pudo determinar que, normalmente, tenían cinco miembros, con una mayoría de consejeros independientes. En cuanto a su funcionamiento, la mayoría se centraba en formular la estrategia de RSC, revisar su cumplimiento, informar al Consejo y recibir información periódica de la dirección y del departamento de RSC. Sin embargo, se observó que no tenían especial interés en la planificación de la RSC ni en el reporte.

Tradicionalmente, los códigos de buen gobierno se centraban, básicamente, en regular la relación principal-agente, en defensa de los accionistas.

Sin embargo, en los últimos años, se han ido abriendo hacia una perspectiva de stakeholders, tal como se puede observar en el Informe Aldama (2003) y en el de la OCDE del 2004.

### 4.3 CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO Y CÓDIGOS DE CONDUCTA

Los códigos de buen gobierno son pronunciamientos en torno al GC, con recomendaciones precisas, no vinculantes. Son una de las formas más visibles de autorregulación. Suelen ser elaborados por parte de comisiones especializadas u órganos internacionales, con el fin de establecer criterios y pautas a los que se someterán las corporaciones, además de recomendaciones sobre transparencia, composición y funcionamiento de órganos de gobierno y relación con los grupos de interés<sup>46</sup>. Los códigos, en sus inicios, se empezaron a adoptar en aquellas corporaciones con fuerte presencia en países en desarrollo y con pocos sistemas regulatorios<sup>47</sup>.

Tradicionalmente, los códigos de buen gobierno se centraban, básicamente, en regular la relación principal-agente, en defensa de los accionistas, como mecanismo para la creación de valor; tales fueron el Informe *Cadbury* (1992), el Informe *Greenbury* (1995), el informe de la OCDE *Principios de Gobierno Corporativo* (1999), el Informe *Olivencia* (1998), el Informe *Winter* (2002), etc. Sin embargo, en los últimos años, se han ido abriendo hacia una perspectiva de *stakeholders*, tal como se puede observar en el Informe *Aldama* (2003) y en el de la OCDE del 2004.

#### Principios de la OCDE

En 1999, la OCDE publicó el informe Principios de Gobierno Corporativo, en el cual se establecían pautas sobre el GC en las empresas. Si bien se reconocía la necesidad de tener en cuenta a los grupos de interés, la motivación era sobre todo instrumental, con el fin de maximizar los beneficios de los accionistas. En el 2004 se hizo una revisión de dichos principios, lo cual supuso también una revisión del enfoque. En su Preámbulo, el informe señala expresamente que el «gobierno corporativo comprende una serie de relaciones entre la dirección de la empresa, su Consejo de Administración, sus accionistas y otros grupos de interés». De ese modo, quedaba constancia que la empresa «tiene como función principal la generación de valor para las distintas partes interesadas, lo que a su vez es fuente de riqueza a largo plazo para la empresa»<sup>48</sup>. A continuación se expone un resumen de esos principios:

- Derechos de los accionistas: proteger los derechos de accionistas.
- Trato equitativo: asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- Papel de los grupos de interés: reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y consecución de empresas financieramente sustentables. Esto significa que:
  1. Los derechos de los grupos de interés deben ser respetados.
  2. Si los derechos son protegidos por ley, los grupos de interés deben obtener alguna reparación en caso de daño.
  3. Promover la participación de los empleados por mecanismos específicos.
  4. Los grupos de interés deben tener acceso regular a información relevante, suficiente y fiable.
  5. Los grupos de interés deben tener la posibilidad de comunicar al Consejo de Administración denuncias por prácticas no éticas.

- **Transparencia:** asegurar que haya una información adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionarial y su administración.
- **Responsabilidades del Consejo de Administración:** asegurar la guía estratégica de la compañía, la supervisión efectiva del equipo de dirección por el Consejo y las responsabilidades del Consejo de Administración para con sus accionistas.
- **Rendición de cuentas:** existencia de sistemas legítimos de control.

En la actualidad, las empresas están aprobando cada vez más la redacción de códigos de conducta, tomando como referencia los códigos de buen gobierno y otros marcos de referencia. Esos códigos contienen principios éticos, sociales, ambientales y de GC con los que la empresa se compromete y que deben regir las relaciones entre la entidad y sus principales grupos de interés: empleados, clientes, accionistas, socios, proveedores y aquellas sociedades en las que desarrolla su modelo de negocio. Su objetivo es procurar un compromiso profesional, ético y responsable de la empresa y de todos sus empleados y otros *stakeholders* en el desarrollo de sus actividades en cualquier parte del mundo.

Los códigos de conducta no están exentos de críticas. Algunos señalan que tras el establecimiento de códigos subyace una ideología de libre mercado, de desregulación, y que no han ayudado a mejorar el comportamiento de las corporaciones a nivel mundial. Lo cierto es que se ha comprobado que los códigos de conducta, aun con fuertes sistemas de monitorización, solo pueden generar modificaciones profundas si van acompañados por un cambio de cultura empresarial y de toma de decisiones.

Pese a las críticas, muchos afirman que es preferible tener códigos internos de autorregulación, públicos y con sanciones por incumplimiento, a una regulación obligatoria y estatal que no consigue, necesariamente, cambiar el comportamiento ético<sup>49</sup>.

Pese a las críticas, muchos afirman que es preferible tener códigos internos de autorregulación, públicos y con sanciones por incumplimiento, a una regulación obligatoria y estatal que no consigue, necesariamente, cambiar el comportamiento ético.

#### 4.4 INFORMES

Tal como se ha señalado anteriormente, un medio muy utilizado para lograr la transparencia y para la rendición de cuentas es el de los informes. Se trata, a su vez, de una forma de autorregulación, pues las empresas no solo rinden cuentas, sino que también buscan comprometerse a largo plazo con sus *stakeholders*. Este aspecto ha sido tratado en el *Cuaderno de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo n.º 25*.

## 5 CONCLUSIONES

La convergencia entre GC y RSC ha traído consigo algunos desafíos. En primer lugar, provoca profundos cambios en el entorno económico de las empresas.

Hoy en día «el GC y la RSC forman un cuerpo unificado de normas que constituye una forma nueva y diferente de constitución de la firma».

En segundo lugar, también trae consigo un cambio de enfoque en la regulación empresarial.

Trae también importantes retos. Los compromisos voluntarios asumidos por las empresas a favor de la RSC se tornan en «obligatorios» para ellas, ya que en caso de incumplimiento, las sanciones autoimpuestas por las empresas serán sujetas a escrutinio.

El GC no tiene que ver únicamente con el cumplimiento de códigos y regulaciones; el GC implica, sobre todo, relaciones entre muchos actores, que en muchos casos suelen sobrepasar lo escrito.

La convergencia entre GC y RSC ha traído consigo algunos desafíos. En primer lugar, provoca profundos cambios en el entorno económico de las empresas. No es posible seguir analizando las normas de GC y RSC por separado, asumiendo la primera como «dura» y la segunda como «blanda». No puede mantenerse la separación tradicional entre la ley corporativa (relación inversor-administrador) y temas no corporativos legales (como el laboral, de derechos humanos, etc.). Hoy en día «el GC y la RSC forman un cuerpo unificado de normas que constituye una forma nueva y diferente de constitución de la firma<sup>50</sup>».

En segundo lugar, también trae consigo un cambio de enfoque en la regulación empresarial. Esta no se enfoca solo en la maximización de beneficios, sino también en otros aspectos no siempre financieros; hay una complementariedad con las aportaciones de las coaliciones públicas, las ONG y muchos actores sociales. El rol tradicional de las administraciones como sancionadoras en el tema de GC cambia hacia uno más colaborativo con el sector privado, ofreciendo guías e incentivos para el autocumplimiento de dichas normas.

Asimismo, trae también importantes retos. Los compromisos voluntarios asumidos por las empresas a favor de la RSC se tornan en «obligatorios» para ellas, ya que en caso de incumplimiento, las sanciones autoimpuestas por las empresas serán sujetas a escrutinio y a seguimiento. Todo ello traerá consigo un cambio social, donde las tácticas de confrontación se sustituyen por otras basadas en el diálogo, la negociación, el seguimiento de guías, el aprendizaje a partir de las experiencias, etc.

También ha supuesto cambios en la metodología de estudio de ambas materias. De un lado, la investigación sobre GC ha ido incorporando poco a poco temas de rendición de cuentas no financieras, ética, diversidad del Consejo, *stakeholders*, etc. De otro lado, la RSC está prestando especial atención a las actividades de los accionistas, deberes fiduciarios, compromisos de los CEO, etc.

Un hecho importante a tomar en consideración es que la medición o evaluación del alcance de los temas de RSC en el GC interno son muy escasas. Si bien hay índices como el Dow Jones o el FTSE100, estos se apoyan en información voluntaria de las firmas, lo cual puede generar dudas sobre su veracidad. En la actualidad, se está tratando de realizar auditorías externas que puedan garantizar la independencia de la información social y ambiental. Finalmente, el GC no tiene que ver únicamente con el cumplimiento de códigos y regulaciones; el GC implica, sobre todo, relaciones entre muchos actores, que en muchos casos suelen sobrepasar lo escrito. Para ello es necesario un compromiso decidido por parte de la empresa de incorporar cuestiones de RSC en el GC, de un modo progresivo y constante, donde haya espacio para la innovación, la creatividad y la pluralidad de actores. Una empresa que apuesta por un GC responsable es una empresa que apuesta por el futuro.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, R. V., Williams, C. A., Conley, J. M., & Rupp, D. E. (2006). Corporate Governance and Social Responsibility: a comparative analysis of the UK and the US. *An international review*, 14 (3), 147-158.

Ayuso, S., & Argandoña, A. (2007). Responsible corporate governance: towards a stakeholder board of directors. *Cátedra La Caixa de Responsabilidad Social Corporativa*, 701, 1-18.

Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10, 3-28 .

Casani, F., Lizcano, J., & Fernandez, A. (2010). Las comisiones de responsabilidad social corporativa de los Consejos de Administración. Un estudio descriptivo de las empresas del DJSI world., (págs. 1-27). Coimbra-Portugal.

CERSE. (2011). *Transparencia, comunicación y standards de los informes y memorias de sostenibilidad*.

Cuadrado B., B., García R., R., & Martínez F., J. (2015). Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa. *Revista de contabilidad*, 18 (1), 20-31.

Gill, A. (2008). Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda. *Berkeley Journal of International Law*, 26 (2), 1-26.

Harjoto, M. A., & Jo, H. (2011). Corporate Governance and CSR Nexus. *Journal of Business Ethics* (100), 45-67.

Jamali, D., Safieddine, A., & Rabath, M. (2008). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-4559.

Lizcano, J. L. (2006). Buen gobierno y responsabilidad social corporativa. *Partida Doble* (182), 20-35.

Lizcano, J., Casani, F., & Fernandez, A. (2010). Las Comisiones de Responsabilidad Social Corporativa en los Consejos de Administración. Un estudio descriptivo de las empresas del DJSI World. *Comunicación del XIV Encuentro AECA*, (págs. 1-27). Coimbra-Portugal.

Mahmudur R., M. (2012). Corporate Governance as Social Responsibility: A Meta-regulation Approach to incorporate CSR in Corporate Governance. En S. Boubaker, *Board of Directors and Corporate Social Responsibility* (págs. 21-25). UK: Palgrave Macmillan.

Mallin, C., & Michelon, G. (2011). Board reputation attributes and corporate social performance: an empirical investigation of the US best corporate citizens. *Accounting and Business Research*, 41 (2), 119-144.

Money, K., & Schepers, H. (2007). Are CSR and corporate governance converging? A view from boardroom directors and company secretaries in FTSE100 companies in UK. *Journal of General Management*, 1-11.

Rivero Torre, P. (2005). Responsabilidad social y gobierno corporativo: información y transparencia. *Revista asturiana de economía* (34), 9 -29.

## NOTAS

<sup>1</sup> Brammer, Jackson & Matten (2012)

<sup>2</sup> El caso de Dodge y Ford Motor propició un famoso debate académico entre el profesor Berle, de la University of Columbia, y el profesor Merrick, de la de Harvard. El primero defendía una posición más centrada en los accionistas, mientras que el segundo proponía la inclusión de temas y actores no necesariamente ligados a los accionistas.

<sup>3</sup> Gill (2008)

<sup>4</sup> Gill (2008)

<sup>5</sup> Ayuso & Argandoña (2007)

<sup>6</sup> Cadbury (2000) citado por Jamali, Safieddine & Rabath (2008)

<sup>7</sup> Tal como se ha señalado anteriormente, la transparencia es muy importante para crear confianza, compromiso y valor. (Véase el Cuaderno de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, n.º 27)

<sup>8</sup> Jamali, Safieddine & Rabath (2008)

<sup>9</sup> McBarnet, D. (2005), citado por Gill (2008)

<sup>10</sup> Mahmudur, R. (2012)

<sup>11</sup> Shamir, R. citado por Gill (2008). El autor cuestiona que la RSC haya tomado un camino «fácil». En lugar de que la RSC cuestione el modelo de mercado, el statu quo o la ficticia entidad corporativa creada desde 1900, se ha convertido en un mecanismo para maximizar ingresos. La RSC se ha ido «absorbiendo en un entorno corporativo» o más bien «des-radicalizando». Los motivos originales de la responsabilidad social del cambio y la justicia se han rendido a los intereses del marketing, haciendo de la RSC una herramienta de relaciones públicas. «La RSC hay completado su viaje de los márgenes políticos al mainstream corporativo», tornándose una RSC estratégico.

<sup>12</sup> Mahmudur Rahim (2012).

<sup>13</sup> En los últimos veinte años está surgiendo un tipo de GC basado en inversores institucionales más que en accionistas mayoritarios o familiares.

<sup>14</sup> Aguilera, Williams, Conley & Rupp (2006).

<sup>15</sup> Money & Schepers (2007).

<sup>16</sup> Money & Schepers (2007)

<sup>17</sup> Jamali, Safieddine & Rabath (2008)

<sup>18</sup> Jamali, Safieddine & Rabath (2008)

<sup>19</sup> La regulación de arriba abajo, de creación y control del Estado, se ha ido reemplazando por una mezcla de regulación de instituciones públicas y privadas, estatales y de mercado, de regulación tradicional y de autorregulación, todo ello basado en un ambiente de colaboración entre Estados, ONG y empresas. Es una forma de regulación participativa, negociada y dialogada, que ha mostrado en muchos casos ser más efectiva que la tradicional regulación hecha por instituciones gubernamentales.

<sup>20</sup> Gill (2008)

<sup>21</sup> Cuadrado Ballesteros, García Rubio & Martínez Ferrero (2015)

<sup>22</sup> Jamali, Safieddine & Rabath (2008)

<sup>23</sup> Jamali, Safieddine & Rabath (2008) El estudio realizado por Jamali, en un país en desarrollo como el Líbano, permite analizar la relación del GC y la RSC bajo las teorías de stakeholders y la institucional, permitiendo también revelar las limitaciones de dicha relación en países en desarrollo y la convergencia con el contexto local.

<sup>24</sup> Money & Schepers (2007)

<sup>25</sup> Jensen, M., citado por Gill (2008)

<sup>26</sup> Término utilizado por Ronen Shamir en su artículo «The De-Radicalization of Corporate Social Responsibility», 2004.

<sup>27</sup> Aguilera, Williams, Conley & Rupp (2006)

<sup>28</sup> Harjoto & Jo (2011)

<sup>29</sup> Este modelo se propuso a partir de una muestra sociológica en la que se observó que las actitudes de los empleados eran influenciadas por la percepción de «justicia» que tenían sobre la empresa. Si los trabajadores percibían un trato honesto por parte de la dirección, eran más comprometidos, leales, trabajadores y buenos ciudadanos; y lo mismo del lado contrario.

<sup>30</sup> Por ejemplo, en el Reino Unido, muchas empresas se han adherido a los foros de inversión social, principios del comité de accionistas institucionales, etc.

<sup>31</sup> Brammer, Jackson & Matten (2012)

<sup>32</sup> Cuadrado Ballesteros, García Rubio & Martínez Ferrero (2015)

<sup>33</sup> Cuadrado Ballesteros, García Rubio, & Martínez Ferrero (2015)

<sup>34</sup> Citado por Cuadrado Ballesteros, García Rubio & Martínez Ferrero (2015)

<sup>35</sup> Respecto de la representación de empleados en el Consejo, hay posturas contradictorias. Algunos afirman que este hecho ayuda a crear valor o que brindan información que se traduce en eficiencia, mientras otros señalan que solo crea un mayor empoderamiento de los administradores. Los efectos de su inclusión no son concluyentes al respecto.

<sup>36</sup> Ayuso & Argandoña (2007)

<sup>37</sup> Ayuso & Argandoña (2007)

<sup>38</sup> CERSE (2011)

<sup>39</sup> Rodríguez (2002), citado por Ayuso & Argandoña (2007)

<sup>40</sup> Ayuso & Argandoña (2007)

<sup>41</sup> Cuadrado Ballesteros, García Rubio & Ferrero Martínez (2015)

<sup>42</sup> Mallin & Michelin (2011)

<sup>43</sup> Casani, Lizcano & Fernández (2010)

<sup>44</sup> Mallin & Michelin (2011)

<sup>45</sup> Lizcano, Casani & Fernández (2010)

<sup>46</sup> Lizcano (2006)

<sup>47</sup> Véase el Cuaderno de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo n.º 24: «Trabajo digno: el lado social del desarrollo».

<sup>48</sup> Lizcano (2006)

<sup>49</sup> Rivero Torre (2005). En el Cuaderno de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo n.º 27 se desarrolló el tema de la intromisión legislativa en materia de RSC. Uno de las conclusiones obtenidas fue que las iniciativas surgidas de la cooperación de los actores son mejor aceptadas que las procedentes de la clásica regulación estatal.

<sup>50</sup> Gill (2008)

