

**Diálogos  
para la  
Acción**



**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y  
SU IMPLICACIÓN EN LA GOBERNANZA DE LA  
EMPRESA**

**- Febrero 2015 -**

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>1. El tratamiento normativo de la gobernanza de la empresa.....</b>	<b>5</b>
<b>1.a Análisis y propuestas:.....</b>	<b>13</b>
<b>2. El equilibrio de los diversos grupos y conceptos de organización: Códigos de Buen Gobierno. ....</b>	<b>16</b>
<b>2.a Análisis y propuestas .....</b>	<b>21</b>
<b>3. ¿La gobernanza tiene que ver con la RSC? .....</b>	<b>24</b>
<b>3.a Análisis y propuestas .....</b>	<b>28</b>
<b>4. En resumen: ensanchando el concepto de Gobernanza. ....</b>	<b>29</b>

Diálogos para la Acción es posible gracias al patrocinio de empresas de la economía social: Servicios y Estudios de Seguros, Correduría de Seguros S.A. (SERYES) y Gredos San Diego Sociedad Cooperativa



## Introducción

Este documento es resultado del taller interno de trabajo realizado por el Observatorio de RSC en diciembre de 2014 con las aportaciones de representantes de organizaciones de sociedad civil, universidad, administración y empresa.

La normativa específica española sobre la gobernanza empresarial exige que todas las empresas cotizadas han de presentar un Informe de Gobernanza y la CNMV es el órgano supervisor de esta obligación. Pero el contenido de este informe no parece lo suficientemente amplio como para ser calificado cercano a la RSE. Incluso la obligación no está limitada por instrumentos que obliguen a ello. ¿Qué pasa si no se cumple?

En el taller realizado en el seno del Observatorio de RSC se analizan estas limitaciones y se comparan con normas europeas, concluyendo que los conceptos RSE y Gobernanza deberían estar más integrados. Lo que deberá concluir en una revisión de las normas reguladoras del Informe sobre Gobernanza, en reforzar las facultades del supervisor y, desde luego, en revisar la función del auditor, de forma que la verdad se asegure y la gestión se entienda desde conceptos más globales que los meramente financieros o economicistas.

El objetivo de este documento es construir una serie de propuestas encaminadas a la convergencia de los criterios que rigen la Gobernanza con los que apoyan la RSE, pues no hacerlo difícilmente se puede hablar de empresas responsables aunque éstas hagan un Informe sobre Gobernanza.

El presente texto es un documento abierto para su discusión, que tiene carácter dinámico y que pretende, entre otros objetivos, evidenciar la necesidad de unir el informe de gobernanza, el de RSE y el de sostenibilidad junto con el informe económico-financiero en un único documento integral de rendición de cuentas, de manera que se pueda entender el Gobierno y la gestión de la empresa de forma global.

*El modelo de gobernanza global de múltiples interesados se basa en la presunción de que los intereses de los gobiernos, de las empresas y de la sociedad civil coinciden en última instancia, y que todas las partes interesadas trabajan conjuntamente para alcanzar unos objetivos comunes. Un informe de los co-presidentes de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (integrado en la ONU) afirma que “la comunidad internacional, las instituciones multi-laterales, los gobiernos nacionales, la comunidad académica, la sociedad civil y las empresas tienen que trabajar juntas por una agenda común”<sup>1</sup>.*

## **1. El tratamiento normativo de la gobernanza de la empresa<sup>2</sup>**

La CNMV dice que “La Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores (en adelante LMV) establece que las sociedades cotizadas deben hacer público, con carácter anual, un Informe de Gobierno Corporativo (en adelante, IAGC) y difundirlo como hecho relevante, detallando el grado de seguimiento de las recomendaciones del Código Unificado.

La ley asigna a la CNMV la facultad de revisar las reglas de gobierno corporativo, a cuyo efecto podrá recabar cuanta información precise, así como hacer pública aquella que considere relevante sobre su efectivo grado de cumplimiento”

“La Ley de Economía Sostenible<sup>3</sup> introdujo el artículo 61 ter en la Ley del Mercado de Valores, que exige a las sociedades anónimas cotizadas la elaboración un

---

<sup>1</sup> Lou Pinget (asesora de políticas en el Global Policy Forum), en su capítulo “Investigar el papel de las empresas en la agenda de desarrollo pst-2015”, del libro “Gobernar para la sostenibilidad”. Fuhén Ecosocial-Icaria editorial. 2014.

<sup>2</sup> Las ideas presentadas en este capítulo, los datos y las diversas citas que se proponen están basadas en el Informe de la CNMV, 2012, sobre Gobernanza de las empresas del IBEX. No se pretende en este capítulo analizar toda la estructura que debe apoyar el Informe de Gobernanza, ni sus riesgos cercanos a su desvaloración de determinados conceptos (consejeros independientes, comisiones dependientes de los accionistas...), sino describir los elementos claves que debe contener el Informe y la razón de éste.

[http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC\\_IBEX35\\_2012F.pdf](http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_IBEX35_2012F.pdf)

<sup>3</sup>Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.

<http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf>

informe anual sobre las remuneraciones de sus consejeros (en adelante, IARC). El IARC debe incluir información completa, clara y comprensible sobre la política de remuneraciones de la sociedad aprobada por el consejo para el año en curso, así como, en su caso, la prevista para años futuros y un resumen global de cómo se aplicó dicha política durante el ejercicio, detallando las retribuciones individuales devengadas por cada uno de los consejeros". (Informe CNMV, pág. 33)

El Código Unificado<sup>4</sup> recomienda que el consejo procure presentar las cuentas anuales a la junta general sin reservas ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan, tanto el presidente del comité de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas reservas o salvedades.

Igualmente, todas las compañías cotizadas o que emitan títulos a negociación libre, en su Informe, han de identificar los principales riesgos<sup>5</sup> que les afectan y, en general, los han de clasificar en las siguientes tipologías: riesgos financieros (crédito, precios, tipo de cambio y liquidez), riesgos operacionales derivados de su actividad, riesgos regulatorios, riesgos medioambientales y riesgos anexos a la reputación organizativa<sup>6</sup>. (Informe CNMV, pág. 41)

---

<sup>4</sup> Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades cotizadas. CNMV

[https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo\\_unificado\\_Esp\\_04.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf)

También (versión más moderna) se puede ver en:

[http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido\\_JUNIO2013.pdf](http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf)

<sup>5</sup> El artículo 61 bis de la LMV introdujo la obligación de incluir en el IAGC una descripción de las principales características de los sistemas internos de control y gestión de riesgos en relación con el proceso de emisión de la información financiera regulada, para los ejercicios que empezaran a partir del 1 de enero de 2011. A este respecto, en junio de 2010, se publicó en la página web de la CNMV un documento elaborado por un grupo de expertos sobre recomendaciones de los sistemas de control interno de la información financiera (SCIIF) en las entidades cotizadas, que incluía un catálogo de principios y buenas prácticas, una guía de apoyo para informar y supervisar el SCIIF y un glosario de términos. La guía para la descripción del SCIIF establece 16 indicadores, clasificados en 5 subapartados, que se corresponden con los componentes del Informe COSO. (pág. 46 del Informe de la CNMV. Conviene ver todo este capítulo, pues describe la historia de esta normativa. En las páginas 5-9 se describen las iniciativas que se han tomado para regular el gobierno corporativo)

<sup>6</sup> Entre los riesgos que las sociedades declaran como materializados destacan:

- Descenso en la demanda en determinados negocios como consecuencia del deterioro del entorno económico.
- Caída del valor de las participaciones financieras en empresas cotizadas.
- Limitaciones de acceso y refinanciación en los mercados financieros.
- Expropiación de filiales extranjeras.
- Riesgo asegurador derivado de siniestros naturales.

Además, las sociedades deben informar de las transacciones con partes vinculadas en los estados financieros intermedios, las cuentas anuales y el IAGC. La información incluye las operaciones realizadas con accionistas significativos, administradores, cargos directivos y otras partes vinculadas, así como las transacciones intra-grupo que no se eliminen en el proceso de consolidación<sup>7</sup>. En el IAGC, este requisito de transparencia se limita a aquellas operaciones vinculadas que sean significativas por su cuantía o relevantes para una adecuada comprensión de los estados financieros.

El IAGC también debe informar si alguno de los consejeros con la calificación de independiente tiene o ha tenido alguna relación con la sociedad, sus accionistas significativos o sus directivos que, de haber sido suficientemente importante, habría determinado que el consejero no pudiera ser considerado independiente de conformidad con la definición vinculante del Código. Por otra parte, “el artículo 229 de la Ley de Sociedades de Capital exige que los administradores comuniquen al consejo de administración cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener con los intereses de la sociedad, y se abstengan de intervenir en los acuerdos o decisiones relativos a la operación a que el conflicto se refiera”. (Informe CNMV, pág. 51)

De acuerdo con el principio de “cumplir o explicar”<sup>8</sup>, las sociedades cotizadas deben informar en su IAGC del grado de seguimiento de las recomendaciones del

- 
- Recortes y restricciones de inversión en la construcción de infraestructuras para clientes domésticos.

<sup>7</sup> Las sociedades cotizadas también tienen que informar sobre las operaciones relevantes que realicen con compañías del grupo, siempre que no se eliminen en el proceso de consolidación, y con empresas bajo control conjunto y entidades asociadas, siempre que no formen parte del giro o tráfico ordinario de la sociedad. (Informe CNMV, pág. 53)

<sup>8</sup> Recomendación de la Comisión de 9 de abril de 2014 sobre la calidad de la información presentada en relación con la gobernanza empresarial («cumplir o explicar»). La Comisión adoptó también una recomendación sobre la calidad de la información relativa a la gobernanza empresarial («cumplir o dar explicaciones»). El marco de la UE en materia de gobernanza empresarial se basa ante todo en el principio de «cumplir o dar explicaciones», que permite a los Estados miembros y las empresas crear un marco adaptado a su cultura, sus costumbres y sus necesidades. La Comisión ha adoptado dicha recomendación para respaldar el buen funcionamiento de ese planteamiento. No obstante, por su importancia y pertinencia transfronteriza, algunos aspectos de la gobernanza empresarial deben abordarse a nivel europeo de manera más vinculante, a fin de garantizar un enfoque armonizado en toda la UE (p.ej., identificación de los accionistas, transparencia e implicación de los inversores institucionales y remuneración de los consejeros).

[http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=DOUE-L-2014-80763](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=DOUE-L-2014-80763)

Código Unificado<sup>9</sup> y explicar, en su caso, las prácticas o criterios que se apartan de dichas recomendaciones”. (Informe CNMV, pág. 59)

Según el Parlamento y el Consejo Europeo “una de las cuestiones clave es la separación entre la propiedad y el control y la consiguiente relación entre los accionistas y los consejeros como principales y agentes. La delegación de la gestión de la empresa por los accionistas («principales») en los consejeros («agentes») deja margen para que estos últimos actúen en su propio interés, más que en interés de los primeros. Ello puede dar lugar a resultados que no son óptimos en términos de gobernanza empresarial y resultados de las empresas. El aumento de la intermediación ha dado lugar a la aparición, en la cadena de inversión, de incentivos que suelen centrarse en los resultados a corto plazo y no aprovechan suficientemente los beneficios de la implicación de los accionistas. Así pues, los inversores institucionales y los gestores de activos están a menudo ausentes y no se implican en la gobernanza de las empresas. Ello agrava el problema de agencia entre los accionistas y los consejeros de las empresas y hace que los resultados de las sociedades cotizadas no sean óptimos. Los estudios realizados demuestran que la implicación de los accionistas a largo plazo no solo

---

<sup>9</sup> “El Código Unificado de Buen Gobierno recoge una serie de recomendaciones encaminadas a la transparencia y buen gobierno de las empresas, pero en ningún caso se trata de una norma de obligado cumplimiento. Se basa en el principio de cumplir o explicar, en el que las empresas informan sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno, o en su caso, deben aportar una explicación por la falta de seguimiento de dichas recomendaciones. Sobre esto conviene detallar que algunas de las recomendaciones, dada la importancia que han demostrado tener en aspectos de buen gobierno, se han ido incorporando a normativa legal. Tal es el caso de las recomendaciones 40 (que el consejo someta a la junta un informe sobre la política de retribuciones de los consejeros) y 41 (que en la memoria se detalle las retribuciones individuales), que se han incorporado al ordenamiento jurídico (Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible), dentro de la Ley de Economía Sostenible que entró en vigor en marzo de 2011. Otras, como la recomendación 15 (que cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, la Comisión de Nombramientos vele para que al proveerse nuevas vacantes: a) Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras y b) La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado) durante el 2012 y 2013 ha sido objeto de amplio debate en la Comisión Europea a través de una consulta pública (Consultation on Gender imbalance in corporate boards in the EU. 28 mayo 2012 [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_en.htm)) y finalmente con la aprobación por parte del Parlamento Europeo en noviembre de 2013 de la propuesta de ley que establece un objetivo mínimo del 40% del sexo menos representado en los puestos de consejeros no ejecutivos de las sociedades cotizadas en Europa para el año 2020” (Women on Boards: Commission proposes 40% objective. 14 noviembre 2012 [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_en.htm)). Sacado del Informe del Observatorio de RSC La responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35. Análisis del ejercicio 2012.



propicia un aumento del rendimiento de los inversores, sino que contribuye también a mejorar la competitividad y los resultados de las empresas.”<sup>10</sup>

En la exposición de motivos de la Decisión de la Comisión Europea por la que se crea un Foro europeo sobre la gobernanza empresarial<sup>11</sup> se dice:

“Una gobernanza empresarial buena y transparente es esencial para aumentar la competitividad y la eficiencia de la actividad empresarial en la Unión Europea así como para reforzar la protección de los derechos de los accionistas y de terceras partes”.

El 22 de septiembre de 2003 el Consejo expresó su satisfacción por la presentación del Plan de acción y consideró que constituía un elemento importante de la constitución de un mercado de capitales transparente y saneado en la Unión ampliada; el Consejo refrendó el reconocimiento por parte de la Comisión de la importancia de las consultas a expertos y a la opinión pública como parte integrante de la definición del Derecho de sociedades y de la buena gestión empresarial a escala de la Unión, y tomó nota de la intención de la Comisión de crear un foro sobre sistemas de gobernanza empresarial en la Unión Europea.

En España se creó la Comisión de Expertos en Materia de Gobierno Corporativo (Consejo de Ministros 10 de mayo 2013<sup>12</sup>) para potenciar uno de los objetivos del Plan Nacional de Reformas 2013, que es “ampliar el actual marco del Buen Gobierno Corporativo en España, con la finalidad de mejorar la eficacia y responsabilidad en la gestión de las sociedades españolas y, al tiempo, situar los estándares nacionales al más alto nivel de cumplimiento comparado de los criterios y principios internacionales de Buen Gobierno”. El artículo 1 dice que:

“se crea una Comisión de expertos para la elaboración de un estudio sobre las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo, que propondrá las iniciativas y las reformas normativas que se consideren adecuadas para garantizar el buen gobierno de las empresas. La Comisión prestará apoyo y asesoramiento a la Comisión Nacional del Mercado de Valores en la

---

<sup>10</sup> Propuesta de Directiva del Parlamento y del Consejo Europeo, Bruselas 9.4.2014 SWD(2014) 126 final, por la que se modifica la Directiva 2007/36/CE en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas y la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a determinados elementos de la declaración sobre la gobernanza empresarial. Punto 2: Definición del problema

<sup>11</sup> DECISIÓN DE LA COMISIÓN de 15 de octubre de 2004 por la que se crea un Foro europeo sobre la gobernanza empresarial (2004/706/CE). Boletín Oficial de la Unión Europea 22.10.2004, L321/53

<sup>12</sup> <http://www.boe.es/boe/dias/2013/05/23/pdfs/BOE-A-2013-5429.pdf>

modificación del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas”.

En particular, se encomendó a la Comisión de Expertos valorar la potenciación del papel de las juntas de accionistas en el control de las políticas de retribución de los órganos de gestión y de la alta dirección de la sociedad, las medidas que se deben adoptar para que la función de los administradores tenga por finalidad el incremento del valor de la compañía y la adecuada retribución del accionista, donde se prestará especial atención al sistema de remuneraciones, que deben estar supeditadas al logro de este objetivo, a la responsabilidad derivada de sus actuaciones y al establecimiento de reglas claras respecto a los mecanismos que pueden permitir a los administradores y a otros agentes influir en las juntas de socios, en las que se deben evitar los conflictos de interés y amparar las legítimas expectativas de los socios minoritarios. Asimismo, se debían proponer iniciativas destinadas a que la información suministrada por los administradores a los socios y a los mercados sea veraz y comprensible.

El capítulo 3 de este Informe de Expertos en materia de Gobierno Corporativo explicita las modificaciones normativas en materia de junta general y derechos de los accionistas, (pág., 12 y siguiente). Aparecen aspectos curiosos que pretenden limitar las competencias de la Junta General, como su capacidad de intervenir en la gestión. En concreto, el artículo 161 de la LSC parece limitar a las sociedades de responsabilidad limitada la posibilidad de que la junta, salvo que los estatutos establezcan otra cosa, intervenga en asuntos de gestión. La Comisión de Expertos considera que esta limitación no está justificada, máxime en un momento en el que se trata de reforzar la función de la junta y abrir cauces para fomentar el activismo accionarial. En este sentido, conviene recordar que la necesidad de instruir del colectivo de los accionistas, que está llamado a cumplir un papel incluso en las sociedades cotizadas, en las que puede servir de instrumento para combatir algunos problemas de agencia entre accionistas y ejecutivos<sup>13</sup>.

Se incluye también, en el Informe, la necesidad de explicitar la política de remuneraciones de los consejeros en los términos establecidos en esta ley. Así

---

<sup>13</sup> Por ello se propone una nueva redacción pero ADMITIENDO QUE LOS ESTATUTOS LIMITEN LA INTERVENCION DE LA JUNTA EN LA GESTIÓN «Artículo 161. Intervención de la junta general en asuntos de gestión: “Salvo disposición contraria de los estatutos, la junta general de las sociedades de capital podrá impartir instrucciones al órgano de administración o someter a su autorización la adopción por dicho órgano de decisiones o acuerdos sobre determinados asuntos de gestión, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 234 de esta ley”

como se explicitan los Derechos de los accionistas minoritarios. Especial referencia a las facultades relativas a la junta general de accionistas. Respecto a la Convocatoria de la junta general se insiste en la necesidad de que la información que deba facilitarse sea completa en relación con la totalidad de los puntos del orden del día y esté disponible desde el mismo momento de la convocatoria, y no en un momento posterior. Se plantea la necesidad de hacer votación separada de las propuestas de acuerdo, pues se considera muy importante que los accionistas puedan pronunciarse con sus votos respecto de cada una de las materias que se sometan a su consideración, sin que su agrupación pueda distorsionar el resultado de las votaciones.

La propia CNMV reconoce que las deficiencias en el gobierno corporativo han jugado un papel muy relevante en la génesis y el desarrollo de la actual crisis financiera. Las normas y las recomendaciones actuales no han proporcionado el entorno de control y equilibrio necesarios para reforzar las buenas prácticas empresariales. Esto refuerza la necesidad de normalizar las condiciones calificativas de la buena gobernanza empresarial. La CNMV afirma que la razón de establecer normas de obligado cumplimiento en materia de gobierno corporativo responde al reconocimiento de aspectos como básicos y exigibles a todas las empresas, que hasta fechas muy recientes no se consideraban imprescindibles. La experiencia adquirida tras la crisis financiera y económica ha resultado un potente catalizador de nuevas reglas en esta materia. Lo que expresa de forma inequívoca la influencia que las decisiones empresariales tienen sobre la sociedad. De ahí, la necesidad de normalizar los procesos de gobernanza. De acuerdo con Manuel Olivencia (2011) "hay que admitir que falló el resorte de la supervisión y control de los organismos reguladores, que no son los que dictan las reglas, sino los vigilantes del regular funcionamiento del sistema, quizás por excesiva confianza en la autorregulación".

Los principios de gobierno corporativo de la OCDE, que datan de 1999, fueron objeto de una profunda revisión en 2004. Sin embargo, la crisis financiera puso de manifiesto graves deficiencias que motivaron que en 2008 se aprobara un plan de acción para desarrollar un conjunto de recomendaciones en áreas como: la política de remuneración, la gestión del riesgo, las prácticas del consejo y el ejercicio de los derechos de los accionistas; y para proponer instrumentos para la mejora en la aplicación de las recomendaciones ya publicadas. Este trabajo, sobre las lecciones de la crisis, fue publicado en tres informes entre febrero de 2009 y

febrero de 2010<sup>14</sup>. Los dos primeros informes destacaban debilidades de gobierno de las empresas que jugaron un papel importante en el desarrollo de la crisis: (i) retribuciones, (ii) gestión de riesgos, (iii) prácticas del consejo y (iv) ejercicio de los derechos de los accionistas. El tercer informe incluye recomendaciones y buenas prácticas, dirigidas a empresas, reguladores y gobiernos, con el objetivo de mejorar el grado de adopción de los principios de 2004. Por último, en 2013 publicó un nuevo documento con reflexiones sobre gobierno corporativo, su impacto en las empresas y la importancia del compromiso de los inversores<sup>15</sup>. (Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo<sup>16</sup>. Pág. 8)

De acuerdo con Paz Ares (2009) existe una escasa efectividad de las normas vigentes para prevenir los riesgos connaturales a las transacciones interesadas y, en general, a las prácticas de extracción de beneficios privados por parte de los administradores. Según el autor las causas fundamentales de la trivialidad o inoperatividad del deber de lealtad en nuestro sistema jurídico son cuatro: (i) insuficiencia en la tipificación de las conductas desleales; (ii) insuficiencia en la identificación de los destinatarios de los deberes de lealtad; (iii) insuficiencia de los cauces previstos para exigir la correspondiente responsabilidad; e (iv) insuficiencia en el volumen de las sanciones aplicables.

No obstante, analizados los diversos aspectos contenidos en esta regulación surge una cuestión básica: ¿Se está normativizando lo que desde el comienzo debería haber sido como se propone en la normativa reguladora de la Gobernanza? Parece lógico que la gestión de las organizaciones se apoye en el respeto de sus gestores hacia las personas involucradas, especialmente a los que invirtieron en el proyecto, o que se expliciten los posibles negocios que se hayan realizado entre partes y la entidad, o la estructura de remuneraciones; como parece normal que los accionistas, todos, también los pequeños, tengan la información precisa para tomar decisiones y que éstas surjan de la Junta General, especialmente cuando son estratégicas para la empresa. Cuando todo esto se ha de regular surge la sospecha de que la picaresca ha tomado cuerpo con fuerza en los procesos de

---

<sup>14</sup> (i) «Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis», 11 de febrero de 2009, (ii) «Corporate Governance and the Financial Crisis: Key findings and main messages», junio de 2009, y (iii) «Corporate Governance and the Financial Crisis: Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles», 24 de febrero de 2010.

<sup>15</sup> Who cares? Corporate Governance in today's equity markets.

<sup>16</sup> [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CEGC\\_EstModif\\_20131014.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CEGC_EstModif_20131014.pdf)

gestión y se ha convertido en la “cultura” dominante, por lo que necesita ser normalizada.

Manuel Conthe (2011) afirma que existe una sensación generalizada de que el principio de "cumplir o explicar", extendido por toda Europa en materia de gobierno corporativo, tiene una eficacia limitada.

### 1.a Análisis y propuestas:

- El problema de la regulación existente sobre la Gobernanza es que se basa en un modelo de empresa financiera o productiva, sin tener en cuenta su relación con la sociedad y los impactos que en ella genera. En este modelo de empresa la primacía del accionista se ubica por encima de otros grupos de interés lo que, dentro del concepto de empresa responsable, no parece coherente.
- Si la creación de riqueza es el objetivo de la empresa, la gestión del riesgo y su información es esencial en la buena gestión, por lo que es fundamental que esta información sea explícita en los consejos de administración. Pero incluyendo en los riesgos todos los que puedan afectar a corto o largo plazo a la vida de la empresa: financiero, laboral, medioambiental, actuaciones que tengan que ver con aceptación de mercado por parte de los consumidores (o afecten a esa aceptación)..
- Habría que distinguir en la normativa referida a Gobernanza entre grandes empresas, medianas y pymes. Llama la atención el que las normas que sistematizan la Gobernanza se refieran solo a las empresas cotizadas, pues hay multinacionales que actúan en el país y se “escapan” de esta normativa. Además, debería integrarse en esta normativa las relaciones inter-empresas (o inter-accionistas) que generan redes de actuación y control del mercado y, por tanto, convierten en “dominante” su forma de actuar. Esto se olvida en la normativa actual. También se ha de abordar el posible conflicto de accionistas que ejercen su derecho en diversas juntas o consejos.
- Es preciso **revisar la normativa sobre Gobernanza y regular la necesidad de que las empresas realicen un informe de gobernanza explicitando sus contenidos y la necesidad de su veracidad.** En demasiadas ocasiones se ha demostrado que la autorregulación, tan demandada por la empresa, deja a su voluntad la “adaptación” de sus obligaciones ante la sociedad según la eventualidad de sus expectativas en el mercado. Lo que, con alguna frecuencia,

va contra (o bordea) el comportamiento que “debería” ser más justo y razonable, tanto en términos sociales como económicos. Es necesaria una regulación severa y fijar las condiciones para que se cumplan: supervisión y penalización (o incentivación). Esta regulación debe ser explícita en todas las posibles actividades que tengan impactos en la sociedad, en los diversos grupos de interés (especialmente en los trabajadores). Debe sancionar y/o incentivar la realización del Informe de Gobernanza así como la veracidad de su contenido. Para ello, la base de esta regulación ha de ser un modelo de empresa ciudadana, coherente con el concepto de Responsabilidad Social y sensible a la sociedad en que se desarrolla.

- **Es necesario que la Gobernanza de las instituciones y de las empresas esté vinculada a la transparencia.** Este es un punto crucial y debe apoyar la forma en que la empresa se gobierna. La transparencia abarca más que el informe financiero de la empresa y debe apuntar a temas como responsabilidad de los agentes, juego (o equilibrio) de fuerzas internas, relación con los diversos grupos de interés (especialmente con los trabajadores), impactos medioambiental, etc. Para lo que es preciso activar la efectividad del supervisor responsable de este tema. La transparencia debe identificar los puntos a informar de forma inexcusable: remuneraciones, riesgos posibles de la empresa, impactos generados en los diversos grupos de interés, en el medioambiente y en el entorno social...
- **El Informe debe reflejar todos los datos importantes del proceder de la empresa respecto a sus diversos grupos de interés,** incluyendo todos aquellos que tengan que ver con la sostenibilidad (entendida en sentido amplio, no simplemente ambiental) de estos grupos: plazos de pago, impactos medioambientales, clima laboral... etc.
- Esta obligación ha de ser controlada para su mejor realización, identificando responsabilidades: de los accionistas, de los gestores, de los auditores y, especialmente, del supervisor institucional. **Debe ser evidente la existencia del supervisor** (en este caso la CNMV) **identificando sus responsabilidades, especialmente la de velar por la veracidad del contenido del Informe.**
- La **responsabilidad**, especialmente en las grandes empresas, **debe caer sobre los gestores y los administradores** (los miembros del Consejo de Administración) pues el accionista no siempre tiene control de las decisiones tomadas.

- **Deben explicitarse los sistemas de sanción y, en su caso, de incentivación** para que el Informe de Gobernanza realmente se haga de forma adecuada desde todos los puntos de vista. Debe, también, fomentarse el concepto de gobernanza global, para lo que es preciso hacer públicos los Informes de Gobernanza presentados por la empresa.
- La información que le llega al accionista o a su representante en el Consejo, especialmente al independiente, es escasa y no siempre explícita en los temas que se abordan. Todo se suele estructurar para poder decidir lo que ya, previamente, está apuntado. Por ello, en bastantes casos el accionista (sobre todo el pequeño) es otro perjudicado: no tiene elementos de control suficientes y eficaces. **Se ha de asegurar información completa y veraz que permita tomar decisiones de forma consistente, sobre todo clara, transparente, comparable y objetivable e identificando cómo afecta o repercute en los diversos grupos de interés con los que la empresa se relaciona.**
- Juzgando el nivel de salarios de los directivos, a los que las empresa grandes han llegado, y comparándolo con lo que ocurre en la sociedad es fácil concluir que se han instalado en un lugar desorbitado con respecto al resto del mundo, se han desfasado. Y, lo que es peor, estos salarios no siempre reflejan el nivel de preparación profesional sino el ámbito de influencias personales que se tiene para conseguir mejores condiciones atípicas para la empresa. La transparencia, por sí sola, no sirve si no es ayudada por otros condicionamientos legales que fuercen a la empresa a integrarse en la problemática social.
- La información de las remuneraciones es un tema que no suele preocupar mucho a los inversores cuando la empresa va bien. Lo que no debería ser inconveniente para que la necesidad de informar sea realizada de forma cuidadosa, dada la importancia de este tema. Desde el punto de vista del gestor siempre se usa la hipótesis de que no se puede revelar esta información al mercado, pero esta objeción no puede impedir que se aporte el dato, al menos, de manera agregada. **Las remuneraciones deberán objetivarse, de forma que sean coherentes con la integración de la empresa en la sociedad, primen el saber hacer profesional y, en todo caso, sean coherentes con la marcha (o salud) de la empresa.**



## 2. El equilibrio de los diversos grupos y conceptos de organización: Códigos de Buen Gobierno.

Además del objetivo de protección a pequeños accionistas, algunas de las iniciativas vinculadas al debate sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas pasan de crear valor para el accionista a crear valor para la sociedad en general, teniendo en cuenta las expectativas de otros grupos de interés (Stakeholders value). Se plantea un escenario, que no es nuevo, sobre la función social de la empresa en una economía de mercado. Las iniciativas en materia de buen gobierno pretenden incorporar la dimensión ética en la norma jurídica

A los administradores, de acuerdo con la legislación mercantil, como responsables legales de la administración de la sociedad les implica la obligación de cumplir con toda la normativa legal. No obstante la filosofía del buen gobierno pasa de una concepción monista del deber de los administradores a una concepción pluralista, que extiende el deber de diligencia a otros grupos de interés, adaptándose al entorno social y político en el que las empresas desarrollan su actividad. Más allá de las iniciativas de buen gobierno que contemplan la responsabilidad de los administradores bajo esa concepción pluralista hay ejemplos en derecho comparado que integran esa visión en sus cuerpos legislativos, por ejemplo la Ley de Sociedades austríaca establece “el bien de la empresa, con consideración de los intereses de los accionistas, de los trabajadores y los intereses públicos”. La alusión a los intereses de los trabajadores es plasmada en la Companies Act<sup>17</sup> inglesa que dice literalmente “en el cumplimiento de sus funciones los administradores deben tomar en consideración los intereses de los trabajadores y de los accionistas”. También el código portugués de sociedades mercantiles hace referencia al interés de los trabajadores.

Pese a que ese deber de diligencia queda expresamente claro en el caso de los administradores con los accionistas, sin embargo casos derivados de las altísimas remuneraciones, la anulación de los derechos de las minorías, las falsedades contables o las quiebras empresariales han hecho público el debate sobre la necesidad de normalizar y regular los aspectos que tienen que ver con el Buen Gobierno.

---

<sup>17</sup> [http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga\\_20060046\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga_20060046_en.pdf)



La problemática asociada al gobierno corporativo ha desembocado en la aparición de varios Códigos de Buen Gobierno<sup>18</sup> que explicitan su empeño de asegurar el equilibrio de poderes en la organización, especialmente entre los altos ejecutivos y los accionistas y, dentro de éstos, entre los grandes y los pequeños. Los primeros informes se localizan temporalmente en la década de los noventa del siglo pasado<sup>19</sup>. En concreto, en el Reino Unido habría que mencionar el 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 hay que mencionar los informes Olivencia (1998), Aldama (2003) y Código Conthe (2006) o Código Unificado (ya citado anteriormente) que establece criterios para la confección del Informe de Gobierno que han de hacer obligatoriamente las empresas cotizadas españolas. Las empresas españolas cotizadas están obligadas a elaborar un Informe de Gobierno Corporativo, (obligación que controla la Comisión Nacional del Mercado de Valores), aunque su cumplimiento es otro problema. El diario El País publicaba en 2007 una nota advirtiendo que ninguna empresa cumple el Código Conthe<sup>20</sup>.

El Informe Cadbury inició la tendencia de implantar un Código de Buen Gobierno en Europa, incorporaba mecanismos de control corporativo 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 es preceptivo adoptar este código para poder cotizar en la Bolsa londinense.

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, democracia empresarial y equilibrio de poderes.

El Informe Olivencia<sup>21</sup> parte de que Gobernanza: "es forma, manera o sistema de gobernar, no simplemente acción y efecto de gobernar... Pero es importante

---

<sup>18</sup> Ver: "Códigos de buen gobierno: un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español". Luis Ferruz Agudo, Isabel Marco Sanjuan, Isabel Acero Fraile.  
<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sanjuan2.pdf>

<sup>19</sup> Ver conferencia de Rafael Termes: <http://web.iese.edu/RTermes/acer/acer06.htm>

<sup>20</sup> [http://elpais.com/diario/2007/01/21/economia/1169334001\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/01/21/economia/1169334001_850215.html)

<sup>21</sup> "El Gobierno Corporativo como instrumento al servicio del accionista minoritario". Este informe, conocido como Código Olivencia, nació en 1997, a instancias del Ministerio de Economía, con el objetivo fundamental de fomentar la transparencia de las empresas españolas. Después del caso

retener aquí ese matiz cualitativo añadido a la acción de gobernar.” Introduce un aspecto cualitativo a la acción de Gobernar que tiene que ver con un concepto de empresa (organización, corporación) transparente. El Informe Aldama plantea la necesidad de introducir criterios éticos, además de las correctas capacidades profesionales<sup>22</sup>. Es preciso señalar la importancia de apoyar el buen gobierno en valores éticos, pues encaja en criterios propios de la RSE. El código Conthe no entra en este tipo de especificaciones conceptuales y, apoyado en los criterios de la OCDE y de la UE, da por supuesto la realización de estos valores especificando la necesidad y la metodología para elaborar un Informe de Buen Gobierno, cuyos criterios las empresas han de asumir libremente, en caso contrario han de explicar por qué no lo asumen

Uno de los pilares que funcionaron como motor de la elaboración de las normas relativas a la gobernanza es la incuestionable separación entre propiedad y gestión. No hacerlo puede llevar inherente el riesgo de conflictos de intereses. A este riesgo se suma el derivado de la existencia de diversos grupos de accionistas. Junto a los accionistas significativos, el creciente número de los pequeños inversores y el peso cada vez mayor de los institucionales son factores que introducen tensiones internas en la propiedad de las sociedades. Por eso, a medida que aumenta el grado de separación entre propiedad y gestión y la importancia relativa de los inversores pequeños y de los institucionales, se acentúa la necesidad de nuevas fórmulas de equilibrio en la organización del gobierno de las sociedades cotizadas. Todos los accionistas son, en su conjunto, los dueños de la sociedad, pero el distinto papel de cada uno de los grupos en que se encuadran requiere la adopción de medidas de moderación o contrapeso, al

---

Enron, los escándalos de doble contabilidad y demás irregularidades en las retribuciones de los miembros de los Consejos de Administración cobra especial importancia el desarrollo y aplicación de este Código. [http://www.etnor.org/html/pdf/pub\\_olivencia.pdf](http://www.etnor.org/html/pdf/pub_olivencia.pdf)

<sup>22</sup> “Las leyes y códigos de buen Gobierno y los principios de transparencia y seguridad son necesarios para garantizar que la actividad económica se desenvuelva dentro del clima de confianza que requieren la eficiencia y el progreso social. Sin embargo, la experiencia demuestra que ni las leyes más exigentes ni los códigos mejor elaborados resultan suficientes para garantizar el buen gobierno de las empresas. Este exige, además, competencia profesional y un comportamiento ético por parte de los administradores y los gestores, que impulse siempre a buscar el bien de la empresa a largo plazo por encima de los propios intereses a corto plazo. El respeto hacia los valores éticos en la vida profesional es imprescindible y sin él las reglas y prácticas relativas al gobierno de la empresa resultarán insuficientes. En último término, la ejemplaridad de administradores y gestores resulta imprescindible para crear una cultura de buen gobierno” (Capítulo 3. El marco ético del gobierno corporativo. Código Aldama)

objeto de que ninguno de ellos se arrogue un poder a expensas o en detrimento de los intereses de los otros.

Este aspecto de equilibrio de poderes, de forma que ninguno de los grupos que compongan la pluralidad de formas accionariales pueda ser diferenciado negativamente en el ejercicio de sus derechos, constituye un elemento esencial (o debe constituir) en la gobernanza organizativa. Ello neutralizaría la evidente presión de los grupos de interés que, en demasiadas ocasiones, prevalecen sobre el interés del colectivo empresarial. De acuerdo con Manuel Conthe (2011) “la presión de los grupos de interés sobre los gestores de las grandes compañías puede hacer que éstas tengan más presentes los efectos externos de sus decisiones”<sup>23</sup>.

Pero hay más grupos en las entidades que los que componen los inversores y los altos responsables de la gestión, como son las personas que trabajan en la entidad, las que se relacionan con ella (proveedores) y los clientes, además del entorno en que realiza la actividad. Todos ellos componen de forma esencial la vida organizativa (si no estuvieran la organización no se podría mantener). Y todos ellos aportan su parte alícuota al funcionamiento vital de la entidad<sup>24</sup>. No

---

<sup>23</sup> La Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo (ya citada) al plantear “la importancia de crear un marco de gobernanza empresarial moderno y eficiente para las empresas, los inversores y los trabajadores europeos, adaptado a las necesidades de la sociedad contemporánea y al entorno económico en constante mutación” afirmaba que “ello requiere la consecución de los siguientes objetivos, más específicos: 1) incrementar el nivel y la calidad de la implicación de los propietarios y gestores de activos en las empresas en las que invierten; 2) mejorar la vinculación existente entre la remuneración y el desempeño de los consejeros de las sociedades; 3) mejorar la transparencia de las transacciones con partes vinculadas y la supervisión de que son objeto por parte de los accionistas; 4) garantizar la fiabilidad y la calidad del asesoramiento proporcionado por los asesores de voto; 5) facilitar la transmisión de información transfronteriza (por ejemplo, sobre las votaciones) a lo largo de la cadena de inversión, en particular a través de la identificación de los accionistas”... “La implicación efectiva y sostenible de los accionistas es una de las piedras angulares del modelo de gobernanza empresarial de las sociedades cotizadas, que depende de los pesos y contrapesos existentes entre los distintos órganos y las diferentes partes interesadas”. Y esta implicación se entiende en la misma Propuesta de Directiva como “la supervisión ejercida por un accionista, solo o con otros accionistas, sobre la sociedad en lo que respecta a la estrategia, los resultados, el riesgo, la estructura de capital y la gobernanza empresarial, manteniendo un diálogo con las sociedades sobre estos asuntos y votando en la junta general”. Es necesario establecer normas que regulen la información a administrar, también la relativa a las condiciones de trabajo. Lo cual “aumentaría la rendición de cuentas de las sociedades frente a las otras partes interesadas, como los trabajadores...”.

<sup>24</sup> La empresa es un conjunto inseparable de capital y trabajo, de empresario y trabajadores, sin el conjunto no habría empresa. Rafael Termes dijo en una conferencia que se titulada Qué es una empresa y qué es un empresario que: “Para mí, empresa económica o mercantil es una comunidad de personas que, aportando unas capital y otras trabajo, se proponen, bajo la dirección del empresario, el logro de un objetivo que constituye el fin de la empresa. Este objetivo, para que la

atenderles en la gestión (no contemplarles en la forma de gobernar la organización) puede suponer una debilidad en el futuro o un desequilibrio que rompe la filosofía que apoyan las normas del buen gobierno. Y el hecho es que no se les tiene en cuenta en las normas españolas, a pesar de las diversas Directivas de la UE que lo sugieren. Es decir, se puede dar un perfecto cumplimiento normativo de las regulaciones del buen gobierno y, a la vez, un desequilibrio desestabilizador en las relaciones que esos otros grupos que influyen en la salud organizativa.

Pero estos aspectos son “olvidados” en los criterios que regulan la estructura formal de la Gobernanza. Sorprende, por ejemplo, que entre los riesgos a comunicar a los inversores no se expliciten los derivados de las relaciones laborales, tantas veces introductores de elementos de debilidad en la salud organizativa. Como sorprende que no se obligue a comunicar los riesgos que se plantean en la aceptación de la empresa por el mercado (consumidores o competencia), ni la imagen (fondo comercial) que la empresa tiene, así como el tratamiento o diseño del proceso productivo (trabajo infantil, invasión medioambiental...) elementos revelados como sustentadores de la fortaleza de la oferta y aceptación social de la actividad.

El propio Código Unificado plantea la necesidad de tener en cuenta el interés social, concretando este interés en lo que afecta al accionista. Pero advierte que “nada de esto significa que los intereses de los accionistas hayan de perseguirse a cualquier precio, sin tener en cuenta los de otros grupos implicados en la empresa y los de la propia comunidad en que se ubica. El interés de los accionistas proporciona una guía de actuación que habrá de desarrollarse respetando las exigencias impuestas por el Derecho (por ejemplo las normas fiscales o medioambientales); cumpliendo de buena fe las obligaciones contractuales, explícitas e

---

empresa se justifique económica y moralmente, debe ser bifronte: por un lado, añadir valor económico, es decir, generar rentas, crear riqueza para todos los participantes en la empresa y, por otro lado, prestar verdadero servicio a la sociedad en la que la empresa se halla ubicada. Sin estas dos condiciones -prestar servicio y crear riqueza- la empresa mercantil no se justifica. Precisemos los términos. Por un lado, prestar servicio, en el sentido de verdadero servicio, es decir, un servicio que contribuya al bien común; si no es así, la empresa no se justifica moralmente. De aquí que haya empresas que, a pesar de crear riqueza, no se justifican moralmente por la naturaleza dañina, material o espiritualmente, de la actividad a que se dedican. Por otro lado, crear riqueza, añadir valor económico, es decir, generar rentas para los que integran la empresa como aportantes de capital, trabajo y dirección. Por eso hay empresas que, aun cuando la naturaleza de su actividad sea irreprochable desde el punto de vista moral, no se justifican económicamente al no llegar a generar rentas suficientes para remunerar satisfactoriamente tanto el trabajo como el capital empleados”.

<http://www.nuevatribuna.es/media/nuevatribuna/files/2013/05/20/guatemala.pdf>

implícitas, concertadas con otros interesados, como trabajadores, proveedores, acreedores o clientes; y, en general, observando aquellos principios de responsabilidad social que la compañía haya considerado razonable adoptar para una responsable conducción de los negocios”<sup>25</sup>. En este sentido, el informe Vienot I (1995) define el interés social como “el interés superior de la propia persona jurídica considerada como un agente económico autónomo, que persigue fines propios, distintos de los accionistas, trabajadores, acreedores, entre los que se encuentra el fisco, proveedores y clientes, pero que corresponde a su interés general común...”

No parece despropósito, pues, exigir que el Informe de Gobernanza incluya todos estos aspectos y el grado de cumplimiento de estos compromisos, salvo que sean considerados no trascendentales para la gestión (lo que no parece razonable) o se desee explícitamente ocultar. Lo que volvería a reactivar el problema de distancia opaca entre los gestores y los accionistas, problema que pretende solucionar la normativa sobre el buen Gobierno de las empresas. El profesor Patrick Le Galès<sup>26</sup> (1998) define la gobernanza como “un proceso de coordinación de actores, de grupos sociales, de instituciones para lograr metas definidas colectivamente en entornos fragmentados y caracterizados por la incertidumbre”.

## 2.a Análisis y propuestas

- Un punto de partida para entender la paralización que ha existido en el fomento de la buena Gobernanza es la no interiorización de esta forma de gobernar la empresa como específica para desarrollar los valores que encierra. Esta no interiorización se escuda en la coyuntura generada por la crisis actual (“si estamos en crisis no se pueden plantear estas cosas”, se dice en ciertos círculos empresariales<sup>27</sup>). Lo que distorsiona el desarrollo de estos aspectos. En

<sup>25</sup> Esta afirmación está contenida también en el Código Olivencia

<sup>26</sup> Patrick Le Galès, investigador de ciencias políticas y sociólogo, Director de Investigación del Centro de Estudios Europeos y de Ciencias Políticas. Ha sido Presidente de la Society for Advanced Socio Economics (SASE sociologie économique/political economy) para el año 2012-2013.

<sup>27</sup> Es preciso decir que la crisis no ha servido para nada en estos aspectos, tan solo ha sido una excusa para su ralentización, cuando no su paralización. Lo que expresa que aún no se entendieron como el proceso nuclear del gobierno de la empresa. Además, no se analiza qué ha pasado para que se produjera esta debacle económica ni están claros los caminos para evitarlo. La transparencia es la clave. Se necesitan indicadores obligatorios y objetivables que se deben reportar en el Informe de Gobernanza.

este sentido es preciso **poner en valor la Ley de Economía Sostenible<sup>28</sup>, que sigue en vigor** y, por tanto, es de obligado cumplimiento pero los mandatos de algunos de sus artículos, pasados tres años, aun no se han llevado a cabo.

- Es necesario que **los valores que han de regir la buena Gobernanza se regulen y su realización sea identificada y cuantificada** (ya se apuntó que la autorregulación no fomenta la realización de la buena gobernanza). En especial cuando han existido conflictos de intereses en el interior de la organización, lo que exige ahondar en los mecanismos de las decisiones que han de evitar los conflictos de interés. Un ejemplo de la necesidad de regular son temas referentes a remuneraciones y la equidad de género en la entidad, cuyos principios comienzan a interiorizarse, pudiendo afirmarse que ha habido avance desde que se comenzó a regular.
- Hay que **homologar estas exigencias en todos los sectores económicos**, pues algunos tienen niveles de exigencia más laxos<sup>29</sup>.
- **El principio de “cumplir o explicar” debe explicitarse más y exigir su realización.** Los administradores deben responder y esto ha de ser inexcusable. El administrador debe comportarse en función del interés general de la sociedad y, en segundo término, de quien le ha puesto en el sitio. Demasiadas veces parece que los administradores están al servicio de ellos mismos, no en vano sus retribuciones han aumentado desproporcionadamente.
- **La norma que regule la Gobernanza debe integrar en la gestión el respeto a todos los grupos de interés** (el de la empresa y el social-laboral, de los accionistas –conciliando sus diversos grupos: grandes y minoritarios-, proveedores, medioambiente, locales...) **y la presión del regulador.** La

<sup>28</sup> Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.

<http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf>

<sup>29</sup> La Cumbre del G20 celebrada en Pittsburg analizó con cierta profundidad el comportamiento irresponsable de las instituciones financieras precisamente por su desregulación. Entre otras afirmaciones, en el punto 1 dice: “Nos reunimos en medio de una transición fundamental desde la crisis a la recuperación para pasar la página de una era de irresponsabilidad y adoptar un conjunto de políticas, regulaciones y reformas para satisfacer las necesidades de la economía mundial del sigloXXI”. Y en el punto 7: “Dimos los pasos necesarios para arreglar el maltrecho sistema de reglamentación y comenzamos a aplicar reformas drásticas para reducir el riesgo de que los excesos financieros puedan de nuevo desestabilizar la economía mundial”.

[http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/No\\_59\\_-\\_La\\_economia\\_mundial\\_en\\_crisis\\_Anexoll.pdf](http://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/No_59_-_La_economia_mundial_en_crisis_Anexoll.pdf)

legislación actual se centra en velar por el interés del accionista, pero cuidar por el interés de terceros no se contempla si es que no se deriva perjuicio expreso. No se puede centrar la acción de la empresa en el interés del accionista solamente. El accionista no siempre asume más riesgos, ni hace una apuesta mayor en la empresa, que el trabajador, incluso que el proveedor o que algunas comunidades locales en las que se ubican instalaciones de las empresas. Estos están sujetos a muchos riesgos residuales y realizan, en muchos casos, fuertes inversiones específicas. Por eso, es justo y razonable (incluso en términos económicos a largo plazo) que participen en alguna medida en la toma de decisiones y, en definitiva, en el gobierno de la empresa.

- Es **preciso revisar el concepto de propiedad en la empresa, pues según se estructure se verá afectado el buen gobierno.** O, quizás, más ajustadamente revisar los derechos de participación y control en el gobierno de la empresa, que no pueden depender sólo de los derechos de propiedad (entendida ésta en el sentido tradicional). La empresa es de muchos más que de quienes simplemente aportan el capital. El derecho a la propiedad resulta un concepto claramente limitado si se restringe al capital. La propiedad no puede ser solo del capital o, más ajustadamente, hay que revisar los derechos de participación y control en el gobierno de la empresa, que no pueden depender sólo de los derechos de propiedad ya que hay más grupos que arriesgan en el proceso, incluso más que el capital (los trabajadores), y cuya calidad de vida puede depender del proceder de la empresa (clientes, proveedores...) en la medida en que sus condiciones de vida están severamente condicionadas por la actividad (v.g.: en caso de cese de actividad) de la empresa y que, además, frecuentemente soportan sin compensación sus externalidades negativas.
- Se necesita **regular las responsabilidades de quienes toman las decisiones en la empresa, en especial de los gestores,** que, en no pocas ocasiones, pueden manipular su supuesta servidumbre respecto al capital, desviando la gestión en su interés e, incluso, usurpando a veces la labor de gobierno del propietario. A lo que se añade que el accionista no siempre tiene el control suficiente de las decisiones que se toman.
- **La empresa debe rendir en función del derecho, pero también en función de sus impactos,** así como de los derechos de las restantes partes implicadas más significativamente en su actividad. Las empresas impactan sobre otros derechos por lo que deben ser responsables de sus externalidades (corrupción, también otros).



- Se debe **incluir en la regulación la necesidad de veracidad** de toda la información presentada para la toma de decisiones, incluyendo responsabilidades en caso de que se descubra falsedad.
- Se necesita **identificar mejor la responsabilidad de los administradores y/o gestores**, en especial en las grandes empresas donde al accionista (sobre todo el pequeño) tiene muy escaso control en las decisiones.

### 3. ¿La gobernanza tiene que ver con la RSC?

La Gobernanza se aplica al mundo de la empresa, unida a nuevos conceptos que demandan otra forma de gobernar. Es una concepción amplia y más compleja de la gobernanza concebida desde la normativa española. Surge en paralelo con la necesidad de introducir valores éticos en la gestión ante la constatación de su ausencia, especialmente en las grandes empresas y, sobre todo, con la necesidad de que se asuma la responsabilidad integral de la empresa con todos sus grupos de interés y con el conjunto de la sociedad. La RSE concreta esa demanda social y pública. El libro verde de la Comisión Europea para fomentar y desarrollar la RSE en la empresa y en las instituciones favorece el salto de la palabra Gobernanza al mundo empresarial, coincidiendo en el tiempo en que se habla de códigos éticos. Se está buscando una nueva forma de hacer empresa pues la tradicional caduca. En ello convergen los principios de los Códigos de Buen Gobierno y los que sustentan la calificación propia de la RSE.

La Directiva del Parlamento y de la Comisión<sup>30</sup> dice que “el gobierno corporativo se define habitualmente como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y

<sup>30</sup> Directiva del Parlamento y del Consejo Europeo, Bruselas 9.4.2014. COM (2014)213 final. 2014/0121 (COD), que comienza apelando a la necesidad de renovar la gobernanza empresarial:

“La importancia de crear un marco de gobernanza empresarial moderno y eficiente para las empresas, los inversores y los trabajadores europeos, adaptado a las necesidades de la sociedad contemporánea y al entorno económico en constante mutación, se reconoció en la Comunicación de la Comisión «Europa 2020», que reclamaba una mejora del entorno empresarial en Europa. En los últimos años se han puesto de manifiesto algunas deficiencias en la gobernanza de las empresas europeas cotizadas. Se trata de deficiencias que guardan relación con distintos agentes: las empresas y sus órganos de administración, los accionistas (inversores institucionales y gestores de activos) y los asesores de voto. Se refieren fundamentalmente a dos problemas: la insuficiente implicación de los accionistas y la falta de la debida transparencia”.

<http://www.tesoro.es/doc/SP/legislacion/normativa/OtrasDisposiciones/Propuesta%20Directiva%20Implicaci%C3%B3n%20accionistas.pdf>



controladas y como una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas...". Como concepto inicial, el gobierno corporativo se centra esencialmente en las cuestiones que se derivan de la separación entre propiedad y control, en concreto la relación entre accionistas y administradores ejecutivos. Pero es preciso revisar si este principio absorbe todos los elementos que condicionan el buen gobierno de una entidad.

La Comisión reiteró recientemente su compromiso con un mercado único fuerte y próspero, que se centre de nuevo en los ciudadanos y recupere su confianza. En su Comunicación "Hacia un Acta del Mercado Único" declaró que: «es primordial que las empresas europeas se comporten con la máxima responsabilidad, tanto frente a sus empleados y accionistas como frente a la sociedad en general».

"El gobierno corporativo y la responsabilidad social de las empresas son elementos clave para cimentar la confianza de las personas en el mercado único. Contribuyen también a la competitividad de las empresas europeas, ya que son las empresas bien dirigidas y sostenibles las que están en mejores condiciones para contribuir a los ambiciosos objetivos de crecimiento establecidos en la Estrategia 2020. En el ámbito de la responsabilidad social corporativa, la Comisión realizó ya una consulta pública sobre revelación de datos no financieros por las empresas y presentará una nueva iniciativa marco este mismo año para tratar cuestiones relacionadas con los retos sociales a los que se enfrentan actualmente las empresas".

"El interés de los empleados en la sostenibilidad a largo plazo de la empresa para la que trabajan es un elemento que la normativa de gobierno corporativo debe tener en cuenta. La implicación de los empleados en los asuntos de una empresa puede adoptar la forma de información, consulta y participación en el consejo. Ahora bien, puede estar relacionada también con formas de participación financiera, en concreto, con la posibilidad de que los empleados se conviertan en accionistas. La participación de los empleados en el capital tiene una larga tradición en algunos países europeos. Estos planes se consideran ante todo un medio de aumentar el compromiso y la motivación de los trabajadores, incrementar la productividad y reducir la tensión social. Sin embargo, la participación de los empleados en el capital también entraña riesgos derivados de la falta de diversificación: si la empresa quiebra, los accionistas empleados pueden perder su empleo y sus ahorros. Sin embargo, los empleados como inversores pueden jugar un papel importante en el aumento de la proporción de accionistas con una orientación a largo plazo".

Además, en la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones<sup>31</sup> se dice:

“La crisis económica y sus consecuencias sociales han dañado en cierta medida la confianza de los consumidores en las empresas. En efecto, han focalizado la opinión pública en el comportamiento social y ético de estas últimas. Al renovar ahora el esfuerzo por promover la RSE, la Comisión desea crear condiciones favorables para un crecimiento sostenible, un comportamiento responsable de las empresas y la creación de empleo duradero a medio y largo plazo”. Para lo que cree importante que las empresas asuman criterios de RSE mantenedores de una buena Gobernanza que garantice un desarrollo sustentable<sup>32</sup>. La gestión empresarial, encuadrada en una “buena gobernanza”, deberá integrar, entre la información que se debe trasladar a los Consejeros, los temas referidos a la relación laboral y al comportamiento medioambiental. Por lo que estos aspectos deberán entrar en el horizonte estratégico de la gestión empresarial.

La Comisión presenta una nueva definición de la RSE, posterior a la presentada en el Libro Verde, derivada del principio de «la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad». “El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las

---

<sup>31</sup> Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Estrategia renovada de la UE sobre la responsabilidad social de las empresas Bruselas, 25.10.2011 COM(2011) 681 final  
<http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/70995301-1-ES-ACT-part1-v2-1.pdf>

<sup>32</sup> “En la política de desarrollo de la UE se reconoce la necesidad de apoyar la RSE. Al promover el respeto de las normas sociales y medioambientales, las empresas de la UE pueden fomentar una mejor gobernanza y un crecimiento inclusivo en los países en desarrollo. Los modelos empresariales que se dirigen a los pobres como consumidores, productores y distribuidores contribuyen a maximizar el efecto en el desarrollo. La búsqueda de sinergias con el sector privado será un aspecto cada vez más importante en la cooperación al desarrollo de la UE y las respuestas de esta última a los desastres naturales y de origen humano. A este respecto, las empresas pueden desempeñar un importante papel mediante el voluntariado entre los trabajadores. El futuro Cuerpo Voluntario Europeo de Ayuda Humanitaria puede ofrecer una forma de aprovechar mejor las sinergias con el sector privado”. Punto 4.8.3, Puesta de relieve de la RSE en las relaciones con otros países y regiones del mundo (Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Estrategia renovada de la UE sobre la responsabilidad social de las empresas Bruselas, 25.10.2011 COM(2011) 681 final. pág. 17).

preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:

- maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio;
- identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas”.

Esta Comunicación reconoce la necesidad de una Aplicación de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos así como mejorar la relación y comunicación de la empresa con la sociedad civil:

“La mejora de la coherencia de las políticas de la UE pertinentes para las empresas y los derechos humanos es un reto fundamental. Una mejor implementación de los Principios Rectores de las Naciones Unidas contribuirá a alcanzar los objetivos de la UE sobre cuestiones específicas en materia de derechos humanos y normas laborales básicas, como el trabajo infantil, el trabajo forzoso en las cárceles, la trata de seres humanos, la igualdad de género, la no discriminación, la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva. Un proceso en el que participen las empresas, las delegaciones de la UE en los países socios y los agentes locales de la sociedad civil mejorará la comprensión de los retos que afrontan las empresas cuando operan en países en los que el Estado no cumple su deber de protección de los derechos humanos”. (Pág. 16 de la Comunicación)

Esto encaja con lo que se quiere hacer desde la RSE, que es definida originalmente por el libro Verde de la Comisión Europea (UE - 2001) como: «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores» También es definida en el Libro Verde con un sentido más amplio: “un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”. El Comité de Expertos que coordinó el Ministerio de Trabajo la define como: “la Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación

y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”<sup>33</sup>.

### 3.a Análisis y propuestas

- **Gobernanza y Responsabilidad Social son conceptos convergentes e integrados**, por los que las exigencias que apoyan una buena gobernanza deberán ser acordes con los valores de la Responsabilidad Social, ampliamente definida en los documentos institucionales, especialmente los de la Unión Europea.
- Por ello, **la Responsabilidad Social, como forma de gobernar la empresa** (como criterio inspirador de un modelo de Gobernanza responsable), **debe ser contemplada en el Informe de Gobernanza**. Lo que debería concluir en la obligación de la empresa de realizar un solo Informe anual incluyendo todos los aspectos de la gestión: económico-financiero, gobierno corporativo y responsabilidad social.
- De todos estos aspectos del Informe integrado de la empresa, los diversos supervisores deberán velar por la calidad y veracidad de sus contenidos. Es necesario **reforzar la idea de que la acción de la empresa no solo es de interés privado**, pues tiene impactos en muchos ámbitos y en el conjunto de la sociedad.
- Los **supervisores deberán tener poder de sanción o premio**, de forma que se fomente eficazmente la realización de las normas establecidas al respecto
- Se precisa el **establecimiento de indicadores básicos que abarquen todos los aspectos de la gobernanza**, de manera que se objetive la veracidad del informe. Ello romperá la inercia cultural dominante de que esos diversos aspectos pueden ser considerados como partes desconexas analizables independientemente.

---

<sup>33</sup> [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro\\_expertos/contenidos/INFORME\\_FOROEXPERTOS\\_RSE.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf)

- El trabajo de los **auditores** ha de ser coherente con estos principios, por lo que se precisa **actualizar su regulación y su control así como y reforzar la necesidad de que verifiquen adecuadamente los datos**. La legislación deberá contemplar sanciones potentes que impidan que el auditor se alíe con los intereses de la empresa o de alguno de sus colectivos y ayude a falsear datos. No siempre en este tema han ayudado los auditores, que, en bastantes casos, han aparecido como encubridores de cierta forma de actuar la empresa. Es preciso que el trabajo del auditor se adapte a las exigencia propias de una buena Gobernanza empresarial, para lo que su regulación debería ser adecuada a este nivel de exigencias

#### 4. En resumen: ensanchando el concepto de Gobernanza.

Gobernar una empresa en las líneas establecidas por la normativa española y calificar su acción como responsable socialmente solamente es correcto si los principios que sustentan ambas estrategias convergen y se integran en una misma prioridad dentro la gestión empresarial. No hacerlo así supondría una reducción conceptual de la Gobernanza, por excluirla de los criterios que rigen la RSE. Limitarse a lo que en las normas españolas se entiende como buena Gobernanza supone un nivel conceptual que no se integra en otro más amplio y referido a todos los ámbitos de gestión de la empresa, como es la RSE. Lo que significa que los principios que sustentan la calificación de “buena Gobernanza” no entran en los que regulan la RSE. Dicho de otro modo: no se puede concretar la RSE en la ejecución de lo establecido en España para garantizar una buena gobernanza. Es decir, siendo transparente (cualidad que nunca debió desaparecer de la gestión institucional), estableciendo indicadores objetivos sobre los datos económicos, sobre la remuneración de los altos ejecutivos (no se entiende la opacidad en este tema), sobre los negocios establecidos entre la empresas y sus partes interesadas..., eso solo, todavía, no califica la gestión como responsable socialmente. Este es el núcleo del debate que se pretende abordar desde el Observatorio de RSC<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> El análisis de la realización efectiva de las diversas normas que deberían de ser observadas en España para una buena gestión de la Gobernanza ya lo hizo el Observatorio de RSC en sus diversos informes sobre La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35, especialmente en el referido al año 2012 (<http://observatoriorsc.org/la-responsabilidad-social-corporativa-en-las-memorias-anuales-de-las-empresas-del-ibex-35/>). No se trata, pues, de repetir lo ya analizado sino de cuestionar si, desde una perspectiva de Responsabilidad Social, el

Cumplir las normas del Buen Gobierno, como lo desea la regulación española<sup>35</sup>, es limitarse a pedir que las empresas hagan lo que siempre debieron de hacer (información veraz a los accionistas de toda la gestión, transparencia global, en espacial en los modelos retributivos, relato de negocios existentes entre partes interesadas, guardar equilibrio entre los diversos grupos de inversores...), pero aun no son calificables estas líneas de gestión como RSE<sup>36</sup>.

---

Informe de Gobernanza, tal como está diseñado, integra las diversas áreas que debería incluir una gestión socialmente responsable.

<sup>35</sup> Las normas españolas reguladoras de la buena gobernanza deberían integrar aspectos referidos a los impactos que la acción empresarial tiene sobre los diversos grupos de interés que operan en la empresa, sobre el medioambiente y sobre el entorno donde la empresa actúa. Transparentar la empresa no puede reducirse a la gestión de los administradores con los accionistas de la empresa cotizada, sin que esa transparencia obligue a compromisos que cualifiquen la gestión como responsable socialmente (referidos al medioambiente, a las relaciones con las personas integradas en la empresa –trabajadores-, con los proveedores...). Por otra parte, existen empresas no cotizadas en España pero con gran influencia en el mercado y en la sociedad española que deberían ser afectadas por las normas reguladoras de la Gobernanza. Igualmente, el marco regulatorio de la gobernanza debería contemplar las relaciones de poder entre cadenas o relaciones que interrelacionan diversos inversores que controlan diferentes empresas.

<sup>36</sup> El Observatorio de RSC, en su análisis sobre las Memorias del IBEX 35, del año 2012 dice: “Sobre esta cuestión y otras de gobierno corporativo la Comisión Europea en abril de 2011 hizo una consulta. En este documento la Comisión planteó una serie de cuestiones para que los Estados Miembros, el Comité Económico y Social y otras partes interesadas expresasen su opinión al respecto. En este documento la Comisión afirma que “el gobierno corporativo es un medio para frenar planteamientos a corto plazo perjudiciales y la asunción de riesgos excesivos”. También afirma que “todas las empresas, sea cual sea su ámbito de actuación específico, están expuestas a una gran variedad de riesgos externos o internos. Según sean sus características particulares (ámbito de actividad, tamaño, proyección internacional o complejidad), deben desarrollar la cultura de riesgos adecuada y las disposiciones para gestionar esos riesgos eficazmente. Algunas empresas pueden estar expuestas a riesgos que afectan significativamente a toda la sociedad: riesgos relacionados con el cambio climático, con el medio ambiente (por ejemplo, los numerosos y dramáticos vertidos de petróleo que se han producido en los últimos decenios), la salud, la seguridad, los derechos humanos, etc. Otras se encargan de la explotación de infraestructuras críticas, cuya alteración o destrucción podría tener consecuencias transfronterizas graves”. (Libro Verde “La normativa de gobierno corporativo de la UE”, COM (2011) 164 final)

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:ES:PDF>

Este documento de referencia de la Comisión Europea reconoce por tanto la exposición de la empresa a otros tipos de riesgos distintos a los que habitualmente se consideran, y a otros grupos distintos a ella misma (la sociedad) como posibles afectados por la materialización de esos riesgos. En ese contexto plantea los dilemas respecto a cómo debe realizarse su gestión y cómo se debe informar al respecto. A continuación se detallan esos dilemas:

- ¿Está de acuerdo en que el consejo debe aprobar el riesgo que la empresa está dispuesta a asumir y hacerse responsable de él e informar al respecto significativamente a los accionistas?
- ¿Deben estas medidas de información incluir también riesgos fundamentales que puedan plantearse para el conjunto de la sociedad? ¿Está de acuerdo en que el consejo debe velar por

La RSE abarca más compromisos, ya explicitados en las diversas comunicaciones y normativas citadas de la Unión Europea: como son las relaciones con los diversos grupos de interés que tienen que ver con la empresa (stakeholders)<sup>37</sup> o con el medio ambiente. Se trata de incluir en la buena Gobernanza de la empresa las consecuencias que tienen sus decisiones y su acción sobre el entorno, sobre los trabajadores y sobre la sociedad. Sería ilógico pensar en una empresa que fuera calificada de buen gobierno (ajustándose a la normativa española) pero que se

---

que las disposiciones de gestión de riesgos de la empresa sean eficaces y proporcionadas con su perfil de riesgo?

Tras la consulta, la resolución del Parlamento Europeo se aprobó el 29 de marzo de 2012 (Resolución del Parlamento Europeo, de 29 de marzo de 2012, sobre una normativa de gobierno corporativo para las empresas europeas.

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2012-0118&language=ES&ring=A7-2012-0051>).

En relación a ambas preguntas “observa que el consejo de administración es el órgano al que incumbe examinar y aprobar la estrategia de la empresa, que incluye su enfoque del riesgo, y que debe dar cuenta de ello de manera significativa a los accionistas, en la medida de lo posible sin divulgar información que pueda perjudicar a la empresa, por ejemplo en relación con sus competidores; considera que deben incluirse los riesgos medioambientales y sociales, puesto que tienen un impacto material en la empresa, como ya lo exige la legislación de la UE”.

Entre otras consideraciones, también, “el sector empresarial debe ser capaz de tener en cuenta las preocupaciones sociales, éticas y medioambientales en sus prácticas y demostrar su responsabilidad hacia los trabajadores, los accionistas y hacia la sociedad en general, además de garantizar unos mejores resultados económicos y la creación de puestos de trabajo dignos”.

Asimismo “considera que las iniciativas en materia de gobierno corporativo deben avanzar en paralelo a las iniciativas de la Comisión sobre la responsabilidad social de las empresas; estima que, dadas las circunstancias socioeconómicas actuales, la responsabilidad social de las empresas podría combinarse con el gobierno corporativo con miras a forjar vínculos más estrechos entre las empresas y el entorno social en el que se desarrollan y ejercen sus actividades”.

<http://observatoriosc.org/la-responsabilidad-social-corporativa-en-las-memorias-anuales-de-las-empresas-del-ibex-35/>

<sup>37</sup> “El enfoque multistakeholder, además de gestionar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, significa fomentar la participación de estos grupos en la gestión de la compañía. Una de las prácticas de buen gobierno recomienda que las empresas establezcan un canal de denuncias anónimo para que todas las partes interesadas puedan denunciar comportamientos financieros irregulares o poco éticos. Si bien el porcentaje de empresas que adoptan este enfoque multistakeholder para dar a sus grupos de interés la posibilidad de transmitir sus denuncias aumenta, este porcentaje sigue considerándose bajo (43%), teniendo en cuenta el tamaño y presencia multinacional de las compañías, lo que incrementa de forma importante el abanico de grupos y situaciones de riesgo que se pueden dar. La no existencia de este canal abierto a todos significa la renuncia a una buena parte de la información sobre hechos que forman parte de la esfera de responsabilidad de la empresa”. Sacado del Informe ya citado del Observatorio de RSC “La responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35. Análisis del ejercicio 2012”.



apoyara en relaciones laborales no decentes (en lenguaje de la OIT) o provocara invasiones delictivas con el medio ambiente. Sería ilógico, pero es posible por el concepto restrictivo de Gobernanza que la normativa española plantea. No es posible desligar del buen gobierno de la empresa la responsabilidad que tiene sobre los impactos sociales que generan sus decisiones. La evidencia de estos impactos que la acción empresarial tiene sobre la sociedad es reconocida en los diversos documentos (ya citados) que afirman la responsabilidad que han tenido (y tienen) las empresas en las crisis que la sociedad ha vivido (y vive).

Excluir estos aspectos del concepto de gobernanza es romper el contenido de una noción de la empresa como unidad de las diversas fuerzas que en su interior operan (trabajo y capital), así como de las consecuencias que, en conjunto, su actividad comporta en el entorno en que opera. Lo que se traduce en un significado reduccionista. La palabra Gobernanza, en ese caso, dejaría fuera los aspectos referidos al gobierno de la entidad que necesariamente afectan a las relaciones internas con las personas implicadas en su funcionamiento (el clima laboral influye, evidentemente, en la actividad empresarial, de manera que sus riesgos, al menos, deberían ser comunicados), con sus clientes (con las posibles consecuencias en su imagen comercial, cuyo riesgos deberían, también, ser informados) y con sus consecuencias con el medioambiente (lo que reforzará o debilitará la aceptación de la empresa por la sociedad, que también generará riesgos que deberían ser informados). Excluir estos aspectos del concepto de Gobernanza es, en el fondo, parcelar la información que se debe trasladar a los accionistas-inversores.

**Lo que se propone es que el informe de Gobernanza, el de RSE y el de Sostenibilidad<sup>38</sup> (defendido por el GRI<sup>39</sup>) se integren con el informe económico-**

<sup>38</sup> <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3-Complete.pdf>

<sup>39</sup> 'Global Reporting Initiative' (GRI) fue fundada en Boston en 1997. Sus raíces se encuentran en las organizaciones sin fines de lucro de Estados Unidos, la Coalición de Economías Ambientalmente Responsables (CERES) y el Instituto Tellus. Para desarrollar el marco, CERES estableció un departamento de proyectos. En 1998 se estableció un Comité Directivo de múltiples partes interesadas para desarrollar una guía de GRI, con el objeto de orientar la gestión sostenible. Un mandato fundamental del Comité Directivo consistía en "hacer algo más que el medio ambiente." En este consejo, el alcance del marco se amplió para incluir cuestiones sociales, económicas y de gobernabilidad. La primera versión de la Guía fue lanzado en el año 2000. El año siguiente, con el asesoramiento del Comité de Dirección, CERES separó GRI como una institución independiente. La segunda generación de directrices, conocidas como G2, se dio a conocer en 2002 en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo. GRI se hace referencia en el Plan de Aplicación de la Cumbre Mundial. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) abrazó GRI e invitó a los Estados miembros de la ONU de ser el anfitrión. Países Bajos fue elegido como país anfitrión. En 2002 GRI fue inaugurado formalmente como organización



**financiero en un único documento integral de rendición de cuentas, de manera que se pueda entender el Gobierno y la gestión de la empresa de forma global**, desde sus consecuencias en el entorno y en las personas con que se relaciona, además de sus expectativas económicas. El objetivo de este informe sería comprender “la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible” (definido por el GRI), objetivo muy convergente con el planteado para la Gobernanza. Este planteamiento sería equivalente a otros también utilizados para describir la información relativa al impacto económico, ambiental y social (por ejemplo, triple cuenta de resultados, informes de responsabilidad corporativa, etc.).

Un Informe de Gobernanza integral de este tipo deberá informar sobre todos los aspectos básicos de la estrategia, de la gestión y de la actuación e implicaciones de la empresa en todas sus vertientes, proporcionando datos sobre el nivel de equilibrio de la entidad en el desempeño en materia de sostenibilidad, incluyendo tanto contribuciones positivas como negativas, y deberá abordar el análisis de las relaciones de la entidad con la sociedad, así como la situación de las relaciones internas (laborales, jerárquicas, de desempeño...) además de los aspectos establecidos en los criterios establecidos para la buena Gobernanza (transparencia, riesgos, retribuciones, negocios entre partes... y utilizar el criterio de “cumplir o explicar”).

Otro tema será cómo se identifican estos aspectos, cómo se cuantifican y se expresan de forma que cualquier observador pueda llegar a conclusiones similares (como en el caso del informe financiero). Ello es posible, el GRI ha diseñado y ha identificado todos estos aspectos. En fin, se trata de identificar el contenido de la Gobernanza como integrador de todos los aspectos estratégicos que hacen relación con la gestión empresarial y de identificar ésta desde las consecuencias que pueda tener en los grupos de personas con que se relaciona, especialmente con los trabajadores, con la sociedad y con el medio ambiente.

---

colaboradora del PNUMA en la presencia del entonces Secretario General de la ONU, Kofi Annan, y se trasladó a Ámsterdam como una organización sin fines de lucro independiente. La absorción de la guía del GRI se vio impulsada por el lanzamiento de la tercera generación de Directrices, G3 2006. Más de 3.000 expertos de las empresas, la sociedad civil y el movimiento obrero participaron en el desarrollo del G3. Después se lanzó G3, GRI amplió su estrategia e Informe Marco, y construyó alianzas poderosas. Las asociaciones formales se firmaron con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, y otros.

Con lo que se plantea se está demandando otro concepto de empresa y de su contenido cultural, no reducido a la propiedad del capital, como antes se decía, pues la empresa es la convergencia de grupos diversos que concentran energía para su mejor funcionamiento y que no quedan indiferentes por sufrir las consecuencias de la sostenibilidad empresarial, derivada por agresiones del mercado, por decisiones incorrectas o cualquier otra causa.

Se está demandando, también, que los supervisores cumplan su función verificando los informes que las empresas han de presentar y sancionando a quienes eludan la normativa o difuminen la verdad de los datos que se presentan. Lo que, necesariamente, afectará a la disciplina de los auditores y a la normativa que les corresponda.

La empresa es un actor social que interactúa con la sociedad, de ella vive y en ella influye. Por lo que no le debería ser neutro lo que ocurra ni lo que la acción empresarial pueda provocar en ello. La empresa ha de asumir que sus decisiones son, de una forma u otra, responsables del acontecer social.