

**JOSÉ LUIS LIZCANO**, director de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

*“Los Consejos de  
Administración no entendieron  
lo que se les venía encima”*



Por Pablo Blázquez

**E**l director de Aeca, José Luis Lizcano, es una de las voces con más experiencia en el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el Buen Gobierno. En esta entrevista, defiende una profunda revisión de los sistemas de gobierno corporativo y de dirección de empresas, critica la falta de lógica empresarial de algunos sueldos y expresa su escepticismo ante la heterogeneidad del Consejo Estatal de la RSE impulsado por el Ministerio de Trabajo, en el que conviven Administración Pública, empresas, sindicatos y sociedad civil.

**¿Qué es lo que ha fallado en el sistema y qué ha desencadenado una crisis tan profunda?** En estos momentos coexisten dos tipos de crisis. La crisis financiera global y la crisis económica específica de cada país. En España estamos viviendo con especial crudeza la crisis económica, a la que se une el creciente deterioro del sector financiero, aparentemente más solvente que el de otros países, hasta hace muy poco. Nuestras entidades financieras parecía que estaban muy preparadas para manejar la situación pero aún así, después de unos meses de acción virulenta, nos hemos dado cuenta de que también se van a tener que tomar medidas importantes.

Desde el punto de visto empresarial, han fallado cosas importantes, empezando por el gobierno de las organizaciones. No ha habido un control riguroso de las operaciones, ni de los riesgos asociados. Los consejos de administración no han sido capaces de entender lo que se les venía encima. Se han tomado decisiones sin saber a veces muy bien sobre qué se decidía. En el ámbito empresarial, y con carácter general, para bien o para mal, la dirección es la máxima responsable de lo que pasa. Si van las cosas bien es que la dirección ha hecho las cosas bien. Y si las cosas van mal, justo es que asuma la mayor responsabilidad del fracaso. El gobierno, el control y la dirección de las empresas requieren una revisión importante y un examen a conciencia.

Todo esto, lógicamente, tiene su influencia en el sistema. Si las organizaciones crean mercados ficticios eso tiene una repercusión negativa inevitable. Los controles del mercado han fallado, con especial mención de los organismos oficiales de carácter regulatorio, seguramente también porque la realidad va muy por delante, asó como la codicia de las personas.

## *“El gobierno, el control y la dirección de las empresas requieren una revisión importante”*

También ha fallado la coordinación. La globalización hace que las cosas tengan una dimensión mundial que exige una mínima coordinación entre organismos internacionales, la cual, efectivamente, no se ha dado. Quizá por lo reciente del fenómeno, la empresa no ha aprendido aun a manejar y evitar en lo posible algunos efectos perniciosos de la globalización.

**¿Es necesario reforzar el gobierno corporativo?** El gobierno corporativo cuenta con unos mecanismos de control externos y otros internos. Los mecanismos internos fundamentales son el consejo de administración, las juntas de accionistas y los sistemas de incentivos para los directivos. Los mecanismos externos, por su parte, están representados por el propio mercado en sus distintas modalidades (productos, directivos, competencia, empresas, etc.) y en los controles ejercidos por organismos públicos y privados, a través de normas legales y recomendaciones. Los más conocidos, entre estos últimos, son los códigos de buen gobierno, que han sido muy útiles para poner en valor muchas cosas e intentar corregir funcionamientos, pero que han sido desbordados por los acontecimientos. Si estamos de acuerdo en que en esta crisis parte de la responsabilidad recae en el gobierno de las organizaciones, es razonable pensar que los sistemas hay que acomodarlos y ajustarlos para solventar la situación lo antes posible y para que las necesarias reformas sirvan para evitar situaciones futuras como las que estamos viviendo.

En los consejos de administración la clave está en su estructura y en quienes lo forman. Se habla mucho de la figura del consejero independiente. En mi opinión, es importante que su cualificación sea la adecuada. Muchas veces hay consejeros independientes floreros, muy ornamentales, que aportan muy poco valor.

Las comisiones en principio están bien orientadas. La de auditoría intenta controlar la gestión económica. La de nombra-

mientos y retribuciones, que las personas sean las adecuadas y que estén bien tratadas. Cabría hablar de otro tipo de comisiones que se están empezando a implantar en compañías líderes, como la comisión de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que intenta abrir la sensibilidad del gobierno de la empresa hacia los distintos grupos de interés estratégicos, los cuales pueden condicionar la marcha del negocio en el presente y en futuro. No hay un compromiso más explícito con la sostenibilidad que nombrar a tres o cuatro consejeros centrados específicamente en la estrategia de RSC. Es un paso que habría que ir dando, acompañado y potenciado por una reforma de los códigos de buen gobierno. El Código Unificado ha propiciado recientemente avances en la materia. Se puede discutir si el grado de implantación es el adecuado y el que todos quisiéramos. Pero creo que puede ser un instrumento eficaz si se actualiza.

Algunos venimos defendiendo hace algún tiempo la conveniencia de abrir el debate acerca de la introducción de la RSC en el concepto de “objeto social”, con todo lo que ello implicaría para el gobierno corporativo y la legislación empresarial.

**¿Cree que los códigos de buen gobierno deberían ser de obligado cumplimiento?** Yo soy más partidario de los mensajes del mercado, que de la regulación legal. Esta regulación tiene un inconveniente claro y es que nunca puede pretender abarcar todo un fenómeno, siempre hay algo importante que inevitablemente se queda fuera. El ámbito empresarial es mucho más que cualquier ley. Por norma general las regulaciones lo que hacen es dar argumentos a la empresas para cumplir unas normas básicas y no ir más allá. Los códigos de buen gobierno, aunque no sean normas de obligado cumplimiento, son seguidos por las empresas que quieren ser líderes y bien valoradas por el mercado. Al final, la referencia la marca el líder, que prefiere cumplir antes que explicar porque no cumple. ►

## *“El protagonismo de las empresas en el fenómeno de la Responsabilidad Social es insustituible”*

► **¿Falta lógica empresarial en los sueldos y blindajes de algunos directivos y consejeros?** Desde luego. Lo que no tiene sentido es que los responsables del mal funcionamiento de una empresa se vayan de rositas por un determinado contrato o blindaje. No tiene sentido que los máximos responsables estén a las maduras y cuando llegan las duras, si te he visto no me acuerdo. Ese tipo de sistemas de retribución e incentivos, ligados habitualmente a valoraciones de corto plazo han sido producto de épocas de efervescencia económica, generadoras generalmente de grandes dosis de inconsciencia. Pero no tiene lógica. Es una cuestión también de cultura empresarial y valores. Hay algunas retribuciones que son desmedidas e injustificables. Se debe intentar asociar siempre la retribución de los primeros directivos y demás personas de las organizaciones al rendimiento real y no a cuestiones de valoración, perfectamente manipulables.

**¿Cómo se pone coto a estos excesos en las retribuciones?** La cultura corporativa se cambia más fácilmente desde arriba. El entorno hace mucho. Pero son los propietarios y máximos responsables los que pueden y deben corregir comportamientos que van en contra del sentido común. El mercado ha lanzado unas señales equivocadas, y es en gran medida el responsable de los excesos. Hace falta un cambio sobre todo cultural y de valores.

**En este cambio de cultura corporativa, que afecta a muchas dimensiones de la empresa, ¿qué papel juega el desarrollo sostenible?** El desarrollo sostenible aporta cordura y una visión de largo plazo a las empresas. Fortalece y hace prevalecer la dimensión humana y el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. La crisis actual ha despertado los argumentos en contra de las propias bases del capitalismo. Yo no estoy de acuerdo con esto. La crisis pone en evidencia los excesos de un capitalismo feroz o mal entendido. El desarrollo sostenible ayuda a recapacitar sobre como se están haciendo las cosas. Las empresas, antes que nada, son personas y la Responsabilidad Social ayuda a que todas

remenen en la misma dirección. Un sistema enfocado hacia el desarrollo sostenible y la Responsabilidad Social trata de evitar el abuso y de armonizar intereses. Que en términos generales todo funcione de una manera más razonable, y más duradera, al mismo tiempo que estable mecanismos de control naturales y reduce los riesgos.

**¿Cómo debe avanzar el movimiento de la Responsabilidad Social Empresarial?** Lo primero es intentar que la formación e información sobre lo que la RSC representa llegue a todos los públicos interesados de la manera adecuada. Por otro lado, se hace cada día más necesario la penetración de los valores y los sistemas de la RSC en los órganos de gobierno de las empresas, como he comentado anteriormente.

Tan importante como estos dos primeros aspectos es el tema de la medición y la información corporativa sobre RSC. Es difícil medir el comportamiento social de las empresas, dado que se manejan muchos aspectos intangibles. Falta por desarrollar una metodología rigurosa de general aceptación, así como unos sistemas de verificación fiables e independientes. .

Pero para que realmente avance la RSC es necesario que penetre en la sociedad y que el ciudadano adquiera hábitos y comportamientos socialmente responsables. El sistema educativo y el consumo son los otros dos grandes ámbitos en los que basar el desarrollo definitivo de los valores de la RSC. . Aquí pueden tener un papel muy importante la Administración y el Consejo Estatal sobre RSC que recientemente se ha puesto en marcha.

La actuación de los líderes sectoriales, a través de acuerdos de colaboración de carácter institucional, son muy útiles para la expansión de la RSC. Por ejemplo, acaba de ponerse en marcha un acuerdo de colaboración, auspiciado por la Comisión Europea, entre las empresas líderes de la distribución, con el fin de promover el consumo sostenible.

Hay que tener claro y no olvidar que la Responsabilidad Social Corporativa po-

tencia el sistema de mercado y que su proceso de integración en la sociedad llevará tiempo.

**Una de las especialidades de Aeca son los informes de sostenibilidad o Responsabilidad Social. ¿Cuál es el grado de madurez del mercado español?** Personalmente, llevo algunos años haciendo el seguimiento de la evolución del reporting sobre Responsabilidad Social (prácticamente desde que se publicaron en España los primeros informes, en 2001) y puedo decir que la mejora experimentada en este campo por las empresas españolas es espectacular. De hecho, en estos momentos España es líder mundial en número de informes GRI publicados, con el mayor nivel (A+) de seguimiento de esta guía mundialmente aplicada. Las empresas españolas lo están haciendo bien y eso hay que reconocerlo sin complejos y no devaluar el fenómeno, como a veces sucede. En estos años han mejorado mucho y siguen haciéndolo. Que todo es mejorable, qué duda cabe, y que te encuentras algunos con un enfoque poco riguroso y de marketing, también es cierto. Pero lo importante es que ha habido una mejora sustancial y que hay una tendencia muy positiva.

**Hay países como Dinamarca, Francia o Reino Unido que obligan a las empresas a presentar información en materia de sostenibilidad. ¿Qué la parece?** Esto tiene sus pros y sus contras. Por un lado, existe el riesgo de que el cumplimiento de la ley desincentive a las empresas a progresar más allá de lo estrictamente exigido, paralizando el posible desarrollo y la diferenciación en materia de información sobre RSC. Si esto implicara que el mercado se conforma con la información obligatoria iríamos a peor, porque las empresas harían lo que estrictamente diga la ley, nada más.

Existe un problema también en relación con el momento y la forma en que se quiera legislar en la materia. Como sucedió con la normalización de la información financiera, en un proceso de décadas, es conveniente que un desarrollo adecuado de normas profesionales prece-

## “Los códigos de buen gobierno han sido desbordados por los acontecimientos”

da y facilite la posterior legislación. En este sentido AECA, con su experiencia y aportación en la normalización contable en España durante décadas, está trabajando en estos momentos en un proyecto para la elaboración de unos principios de general aceptación que sirvan para homogeneizar conceptos y metodologías en materia de información sobre responsabilidad social. Todo ello serviría para que en su momento se acometiera, con una base más sólida, una hipotética regulación legal. En cualquier caso, debe haber una conexión adecuada entre el mundo profesional, el mundo de la empresa y la Administración.

**Las memorias de sostenibilidad es uno de los temas que va a analizar el Consejo Estatal de la RSE. ¿Qué le parece?** Por lo dicho anteriormente, este es un tema muy delicado, que requiere conocimiento y experiencia en la materia. En el Consejo Estatal hay muchas visiones divergentes y con distinto grado de aproximación al tema de la memorias de sostenibilidad que, mal encauzadas, pueden ser muy contraproducentes en este aspecto tan importante. Las empresas, el mundo profesional y el mercado deben ser los actores principales en la normalización de la información sobre RSC.

**Lo cierto es que entre los expertos hay mucho escepticismo en torno a los resultados del Consejo Estatal de la RSE.** La que tiene más experiencia en este tipo de foros en el contexto internacional es la Comisión Europea, y ellos se desviaron de este modelo *multistakeholder* porque no llegaron a nada satisfactorio. Sólo sirvió para el enfrentamiento entre los distintos grupos de interés. De hecho, quien se lea con un poco de atención la comunicación de la Comisión Europea de 2006 sobre Responsabilidad Social, verá que se aleja del modelo *multistakeholder* porque comprobaron que no funcionaba. La Comunicación pone de manifiesto el insustituible protagonismo de las empresas en un fenómeno que debe ser eminentemente de carácter empresarial, en el que los distintos agentes deben tener un papel impulsor y facilitador, dado que a todos nos conviene, evitando

los enfoques fiscalizadores puros, injustificados en cualquier caso. Dicho esto, no obstante, hemos de esperar acontecimientos.

**Más allá del Consejo Estatal de la RSE ¿Cuál debe ser el papel de la Administración Pública en el fomento de la Responsabilidad Social?** Las Administraciones Públicas tienen un papel vital como impulsoras de la RSC en una doble vía: por un lado, potenciando el compromiso de todos los grupos de interés, apoyándoles en el desarrollo de sus actuaciones, y por otro lado, aplicando las mejores prácticas de Responsabilidad Social en sus operaciones. Es muy importante, no obstante, que las Administraciones identifiquen y seleccionen muy bien las áreas donde pueden ayudar, descartando actuaciones en aquellos aspectos en que puedan representar un freno. El Informe-Libro Blanco para potenciar la RSC elaborado por el Congreso de los Diputados, publicado en 2006, y la reciente proposición no de ley para reabrir el debate de la RSC en este mismo órgano, son muy buenos ejemplos sobre esta beneficiosa actuación de los poderes públicos.

**En un momento tan adverso, ¿cómo se puede difundir entre las pymes la cultura de la sostenibilidad?** A la pyme hay que decirle que ya hace RSC sin saberlo. Las pequeñas empresas necesitan una atención especial, facilitándoles al máximo la implantación de políticas RSC, ayudándolas a poner en valor mucho de lo que ya realizan, prácticamente, sin un coste adicional. La mejor forma para acometer este objetivo es la monitorización, es decir, acompañarles y guiarles por medio de una consultoría “amiga”. Desgraciadamente las pymes no cuentan con los recursos necesarios (conocimientos, personas, información, económicos, etc.) para acometer por sí mismas acciones distintas a las que diariamente les preocupan y ocupan.

Por otra parte, las pymes que forman parte de una cadena de proveedores dependiente de grandes empresas con un comportamiento socialmente responsable, se verán obligadas a adoptar también prácticas sostenibles. Las corporaciones empresariales y sectoriales, así como las Cámaras de Comercio tienen un papel esencial en la incorporación de la RSC en las pymes. ●

