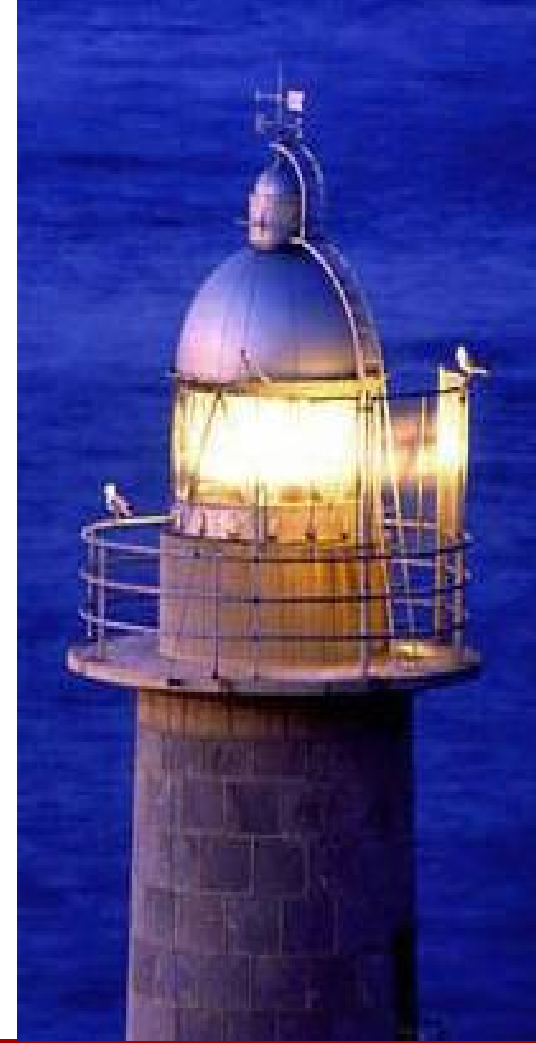


aeca
AENOR

Madrid, 30 de enero de 2008

Gobierno y responsabilidad social de la empresa



UVa

José Miguel Rodríguez
Universidad de Valladolid
jmrodrig@eco.uva.es

Objetivos de la intervención

- ◆ En la línea AECA, proponer un **compromiso con la innovación**:
 - Dar **un paso más allá** de las actuales prácticas.
 - Presentar un **enfoque avanzado** de la responsabilidad social de la empresa (RSE).
 - Situar la RSE dentro de **otro modelo de empresa**.
- ◆ **Poner en duda dos dogmas**:
 - **¿“Teorema de la separación” entre gobierno corporativo y responsabilidad social?**
 - Sugerir un buen gobierno “global” **dentro** del marco de la RSE.
 - **¿Los indicadores de la G.R.I. son el “fin de la historia”?**
 - Subrayar la necesidad de **replantearnos** el método y las vertientes de cálculo de los resultados empresariales.
- ◆ Perfilar **algunos principios y recomendaciones** para el buen gobierno corporativo “global”.
- ◆ Contribuir a la (re)**conversión** en estas fechas:
 - **De la RSE como carnaval a la RSE como cuaresma.**

Estructura de la exposición

- ◆ **Responsabilidad social de la empresa (RSE):**
 - **Un concepto impreciso, elástico y maleable.**
 - **Coordenadas de la RSE: los diversos enfoques económicos.**
 - **Relación entre RSE y gobierno corporativo.**
- ◆ **Modelos de empresa fundamentales:**
 - **Accionarial o financiero.**
 - **Pluralista o partenarial (*stakeholder*).**
- ◆ **La RSE avanzada:**
 - **Ética y análisis económico (no *business case*).**
 - **Principios: participación y creación de riqueza para todos.**
- ◆ **Resumen de recomendaciones.**
- ◆ **Conclusión: tres desafíos.**

RSE: un concepto impreciso (I)

- ◆ Estos días se habla de “conversión”...
- ◆ *The Economist* (22 de enero de 2005): “That is a pity”
 - El movimiento de la responsabilidad social corporativa ha ganado la batalla de las ideas. Es una lástima”.
 - “El negocio propio de los negocios es el negocio. No hace falta pedir disculpas”.
- ◆ *The Economist* (18 de enero de 2008): “It is just good business”
 - “El triunfo de la RSE debería impulsar a la humildad, no a la arrogancia. Puede hacerse dinero haciendo el bien”.
 - “Este semanario ha argumentado que ésta [la RSE] a menudo conduce a errores, o incluso peor. Sin embargo, en la práctica pocas grandes empresas pueden ahora permitirse ignorarla”.
 - “Prestar atención a la RSE puede ser equivalente a un propio interés ‘ilustrado’ o bien entendido, algo que con el tiempo ayudará a mantener los beneficios para los accionistas”.

RSE: un concepto impreciso (II)

- ◆ ... pero seguimos siendo esclavos de los economistas difuntos ... hasta en estas conversiones sólo aparentes ...
- ◆ **M. Friedman (*Capitalism and Freedom*, 1962):**
 - **“La única responsabilidad social de las compañías es incrementar sus beneficios, dentro del respeto a las reglas de juego, es decir, en el marco de una competencia libre y abierta, sin engaño ni fraude”.**
- ◆ **M. Friedman (*New York Times Magazine*, 1970; *Reason Magazine*, 2005):**
 - **“En la práctica, la doctrina de la responsabilidad social corporativa frecuentemente es el pretexto para acciones que están justificadas sobre otras bases”.**
 - **“Como ejemplo, a largo plazo puede ser de interés para una empresa que sea la principal fuente de empleo en una pequeña comunidad dedicar recursos para proporcionar servicios complementarios a esa comunidad o mejorar su gobierno”.**
 - **La afirmación de que “la responsabilidad social de los negocios es incrementar los beneficios” resulta equivalente a “la empresa ilustrada debería intentar crear valor para todas sus partes interesadas”.**

RSE: un concepto impreciso (III)

- ◆ ... Y existen otros enfoques ...
- ◆ **Modelo St. Gallen de *management* (Rüegg-Stürm, 2004):**
 - **La responsabilidad de un *management* con éxito radica en aumentar de modo sostenible la creación de valor para los principales *stakeholders* o partes interesadas.**
 - **Puede ser necesario adoptar decisiones, “justificadas por la ética y requeridas por la moral, a favor de ciertos *stakeholders*, que tengan efectos negativos a largo plazo sobre el valor de la empresa” [para los accionistas].**
 - **“Este tipo de decisiones implica que los inversores renuncian intencionadamente a algunas de sus exigencias y a algunos de sus derechos en provecho de otros *stakeholders*”.**
- ◆ **J. Tirole (*Theory of Corporate Finance*, 2006):**
 - **Una empresa socialmente responsable es aquella que “conscientemente adopta decisiones que reducen los beneficios totales” (para los accionistas).**

Coordenadas de la responsabilidad social empresarial (RSE)

José Miguel Rodríguez

Modelo de empresa
multi-agencia o pluralista
(valor partenarial)

*Paternalismo, acción social,
filantropía
y altruismo clásicos*

RSE convencional

Le Play (1855)

Carnegie (1889)

Marqués de Comillas (1899)

Acción Social Empresarial (1952)

*Teoría stakeholder normativa con
argumentos éticos, sociales,
políticos y económicos*

RSE avanzada

Evan y Freeman (1988)

Bowie (1998)

Rodríguez Fernández (2003)

Sacconi (2005)

Participación/diálogo con los
stakeholders menos amplio

Participación/diálogo con los
stakeholders más amplio

*Teoría tradicional de los derechos
de propiedad, costes de
transacción y agencia*

RSE igual a valor accionarial

Hayek (1960)/Friedman (1962)

Alchian y Demsetz (1972)

Meckling y Jensen (1983)

Williamson (1985)

*Teoría stakeholder instrumental,
filantropía estratégica y valor
accionarial "ilustrado"*

RSE estratégico-instrumental

Ansoff (1965)/Andrews (1971)

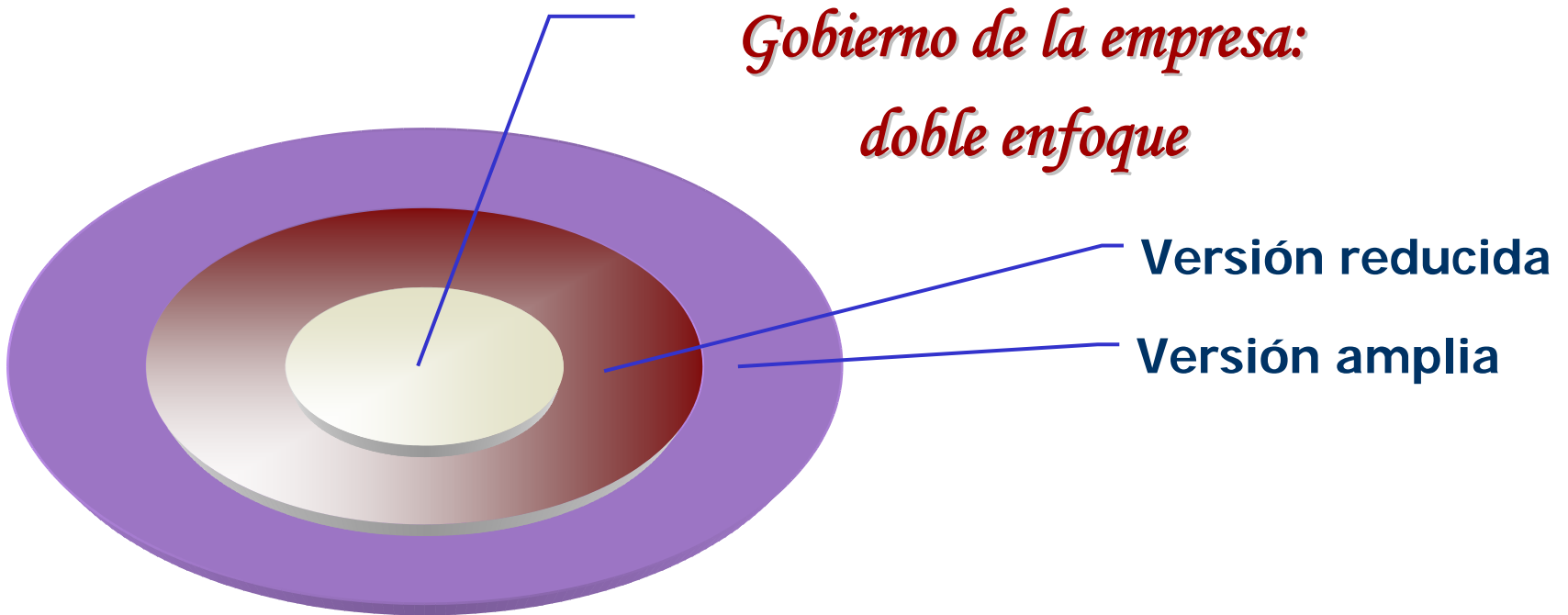
Friedman (1970/2005)

Burke y Logsdon (1996) / Kramer

y Porter (1999) / Jensen (2001)

Modelo de empresa
mono-agencia o financiero
(valor accionarial)

Gobierno corporativo y RSE (I)



“El camino más probable para que los proponentes de la responsabilidad social corporativa alcancen sus objetivos es convertir estos temas en temas de gobierno corporativo” (Mitchell, 2007).

Gobierno corporativo y RSE (II)

- ◆ Qué dirección:
 - **Un modelo de gobierno induce una RSE.**
 - **Un concepto de RSE induce un modelo de gobierno.**
 - El modelo de empresa y sus valores conducen a la RSE y preceden a la elección institucional de un GE.
- ◆ Integración:



Modelos de empresa fundamentales

Modelo financiero

Creación de valor para los accionistas

... una reinterpretación de Eells (1960)

Modelo stakeholder o pluralista

Creación de valor partenarial:

riqueza neta para todas

las partes implicadas

... y su crecimiento sostenible en el tiempo

preservando el capital medioambiental ...

y el capital físico, financiero e intelectual de la organización ...

... con un gobierno empresarial participativo.

Modelo financiero

- ◆ Búsqueda de valor para los accionistas:
 - **Valor económico añadido.**
 - **Valor de mercado añadido.**
 - **Valor monetario añadido.**
 - **Rendimiento total para el accionista,....**
- ◆ Creación de valor para el accionista:
 - *Ratio de valoración (RV): cociente entre el valor de mercado de las acciones y su valor contable.*

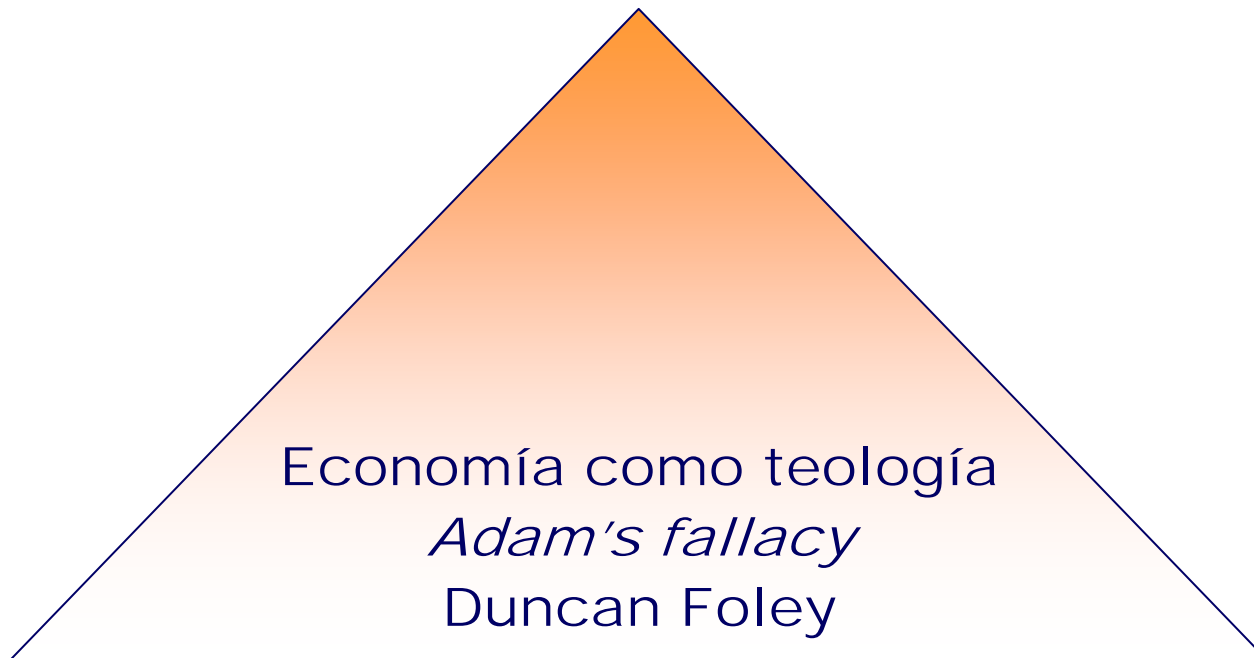
$$RV = (RCP-g) / (KCP-g)$$

- ◆ **Máximización:** la rentabilidad esperada del capital propio ha de *superar* su coste (de oportunidad).
- ◆ **Crecimiento de la empresa:** misma pauta.
- ◆ **Consecuencias sociales y "gestión de las ganancias".**

- ♦ ¿Se ha generalizado el activismo accionarial?
- ♦ ¿Controlan los accionistas realmente a los directivos? (Boyer, 2005).
- ♦ ¿Las retribuciones variables incentivan a los directivos? (Kubo, 2005, caso de Japón ...).
- ♦ ¿Buenos consejos de administración favorecen la rentabilidad bursátil? (también los malos, Johnson y otros, 2005).
- ♦ ¿Rotan los auditores? (no en España, Carrera y otros, 2007).
- ♦ ¿Son numerosos los consejeros “independientes”?
- ♦ ¿Relación negativa entre “gestión de las ganancias” y consejeros independientes? (no en España, García Osma y Gill de Albornoz, 2007).
- ♦ ¿El modelo financiero/anglosajón se ha impuesto por completo?
 - Similitudes *de iure* no *de facto* (Khanna y otros, 2006; Goergen, 2007). Importancia perfil del país (Doidge, 2007).

RSE instrumental: un modelo de valor accionarial “ilustrado”

Stakeholders no accionistas
restricciones secundarias



Stakeholders no accionistas
medios y no fines en sí mismos

Valor accionarial y partenarial
no son lo mismo

<i>Empresa accionarial</i>	<i>Empresa stakeholder</i>
One bottom line (financiero)	Triple bottom line (económico, social y medioambiental)
Capital físico y financiero	Capital físico, financiero, organizacional y medioambiental
Activos tangibles en propiedad	Activos intangibles "alquilados"
Reestructuraciones	Innovación
Gobierno empresa excluyente	Gobierno de la empresa integrador

<i>RSE instrumental</i>	<i>RSE avanzada</i>
Reputación de la compañía y valor accionarial	Valores, cultura de la organización y creación de riqueza neta total
Demandas externas	Participación de los <i>stakeholders</i> en las decisiones
Accionistas-directivos	"Multiagencia"
Eficiencia	Eficiencia y equidad
Estratégica	Institucional

- ◆ **Doctrina de los contratos justos y Rawls.**
- ◆ **Perspectiva kantiana.**
 - **Segunda y tercera formulación del imperativo categórico.**
- ◆ **Justicia distributiva.**
- ◆ **Ética del cuidado o de la solicitud.**
- ◆ **Ética del discurso o dialógica.**
- ◆ **Ecuación poder social-responsabilidad.**
- ◆ **Contrato microsocial implícito y contrato macrosocial hipotético.**



- ◆ Proteger los *contratos implícitos* existentes entre las diversas partes interesadas.
- ◆ Fomentar y valorar las *inversiones específicas* realizadas en un marco de contratos incompletos.
 - **No sólo los accionistas efectúan inversiones específicas.**
- ◆ Compensar los *riesgos no diversificables* soportados por los diferentes *stakeholders*.
- ◆ Mantener y desarrollar *redes de conocimientos*.
 - **Fomentan la innovación y el aprendizaje de la organización.**
 - **Favorecen su supervivencia a largo plazo.**
- ◆ Tener en cuenta y computar en resultados los *efectos externos* de actuaciones empresariales.

RSE avanzada y buen gobierno global: algunos principios

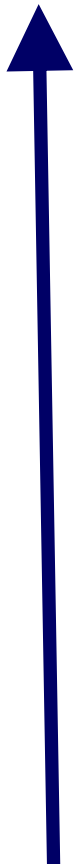


RSE y buen gobierno global: algunos principios

- ◆ **Contratos para administradores y ejecutivos:**
 - *Aplicar retribuciones variables vinculadas a los resultados alcanzados en cuanto a RSE.*
 - **Además, en una relación de agencia hay incentivos implícitos derivados del los contextos legal, social y de mercado.**
 - **Extensión a los diversos proveedores y socios estratégicos o comerciales de las buenas prácticas en RSE.**
- ◆ **Dirección y gestión participativas:** *diversos “contratos de gobierno”.*
 - **Diferentes partícipes, diferentes derechos, diferentes formas de intervención.**
 - **Respectivas contribuciones, costes y riesgos.**

“Escala” del compromiso o de la relación

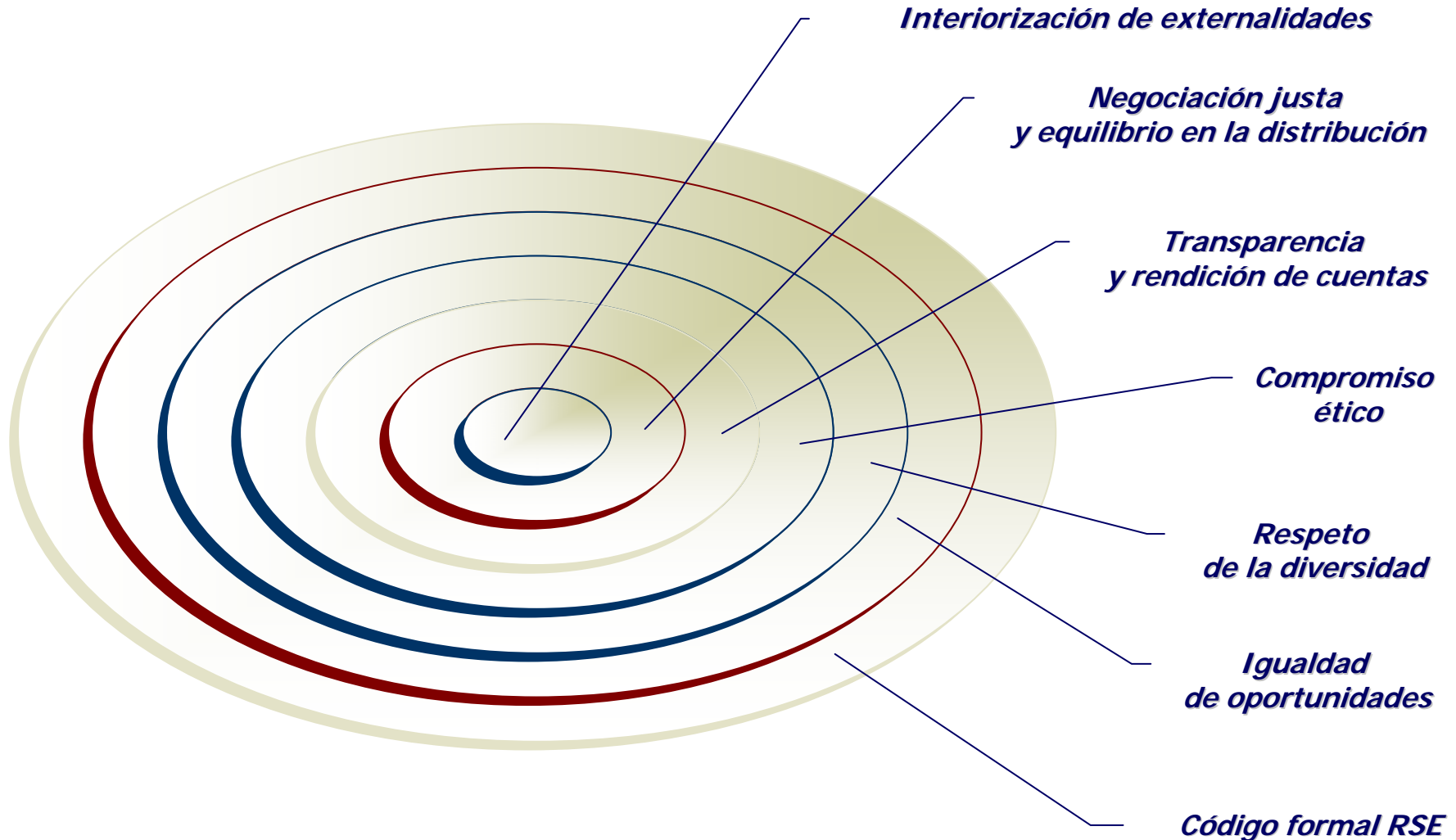
Control <i>stakeholder</i>
Alguna “delegación” de poder
Partenariado o asociación
Colaboración específica
Compromiso mutuo
Negociación
Consulta
Apaciguamiento (oír sin escuchar)
Explicación
Información
Terapia de la ignorancia
Manipulación



“Carteras” de contratos de gobierno



RSE y buen gobierno global: otros principios adicionales



FASES DE LA RSE

<i>Fase</i> <i>Vertiente</i>	1. Elemental	2. Comprometida	3. Innovadora	4. Integradora
Concepto de RSE	Puestos de trabajo, beneficios e impuestos	Filantropía y protección medioambiental	Gestión basada en los grupos de interés	Sostenibilidad o triple cuenta de resultados
Intención estratégica	Cumplimiento de la ley	"Licencia para funcionar"	Cuestión de rentabilidad (<i>business case</i>)	Cuestión de valores
Liderazgo de la alta dirección	Compromiso de boquilla, remoto	De respaldo: está al corriente del tema	Administrador leal: está encima del asunto	Campeón: está al frente del tema
Estructura para su aplicación	Marginal: competencias variadas y dispersas	Competencia funcional	Coordinación multi-funcional	Alineamiento de la organización
Gestión asunto potencialmente conflictivos	Defensiva	Reactiva: políticas	Sensibilidad: programas	Proactiva: sistemas
Relación con los grupos de interés	Unilateral	Interactiva	Influencia mutua	"Partenariado" y alianzas: cooperación comprometida
Transparencia	"Protección de los flancos"	Relaciones públicas	Información pública	Verificación externa e independiente

Estructura institucional e información: consejo de administración

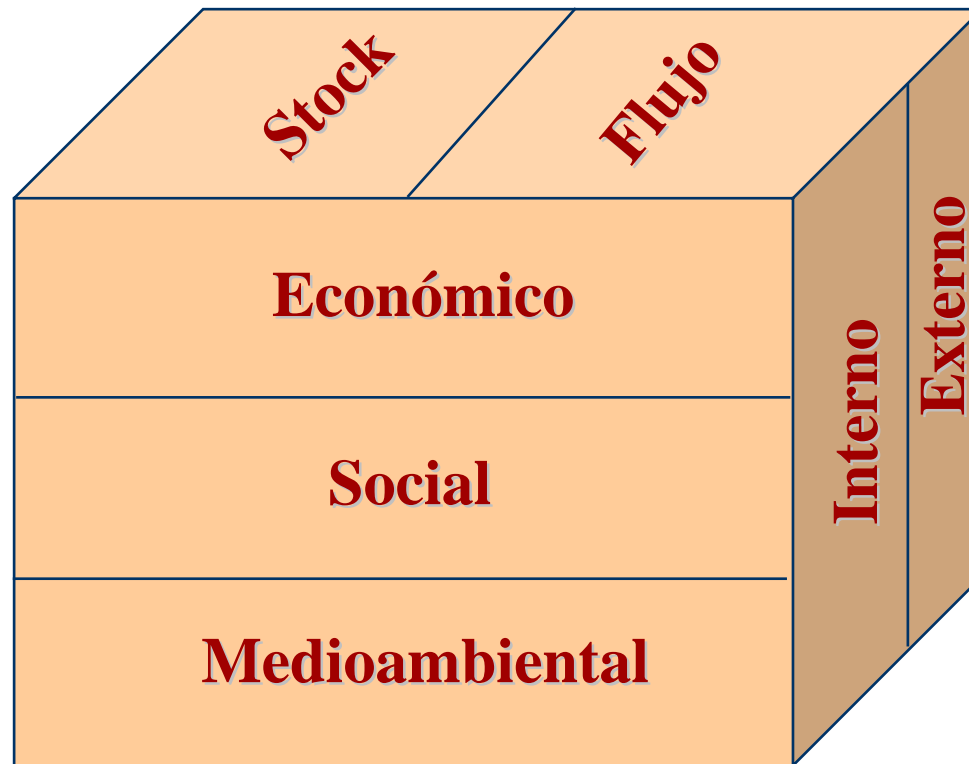
- ◆ *Consejeros independientes expertos en RSE.*
 - **Formar a todos los administradores en RSE.**
- ◆ *Creación de una comisión de sostenibilidad o RSE.*
- ◆ Incorporación estratégica de la RSE.
 - **Como criterio aplicable por las diversas comisiones del consejo de administración.**
- ◆ Responsabilidad última en la adhesión y el cumplimiento de los principios generales de RSE.
- ◆ *El problema de las sociedades anónimas:*
 - **¿Adopción voluntaria en los estatutos de las compañías de un "interés corporativo" (fin) amplio?**
 - **¿Un consejo de administración "dual" voluntario como en Francia o Italia?**

Estructura institucional e información: consejo de administración

- ◆ **Diálogo fluido con los *stakeholders*.**
 - *Fortalecer la confianza mutua y la innovación.*
- ◆ **Cambios en la organización.**
 - **Paneles, foros o asambleas de interesados, sin olvidar las encuestas.**
- ◆ **Reducir los conflictos.**
 - **Gestionar las tensiones finalmente inevitables.**
 - **Oportunidad para la mejora y la innovación.**
- ◆ **Un “cuadro de mando integral” ampliado.**
 - *Indicadores económicos, sociales y medio-ambientales.*
- ◆ **Compromiso de transparencia.**
 - *Garantizar la elaboración, difusión y verificación externa e independiente de los resultados alcanzados en RSE.*

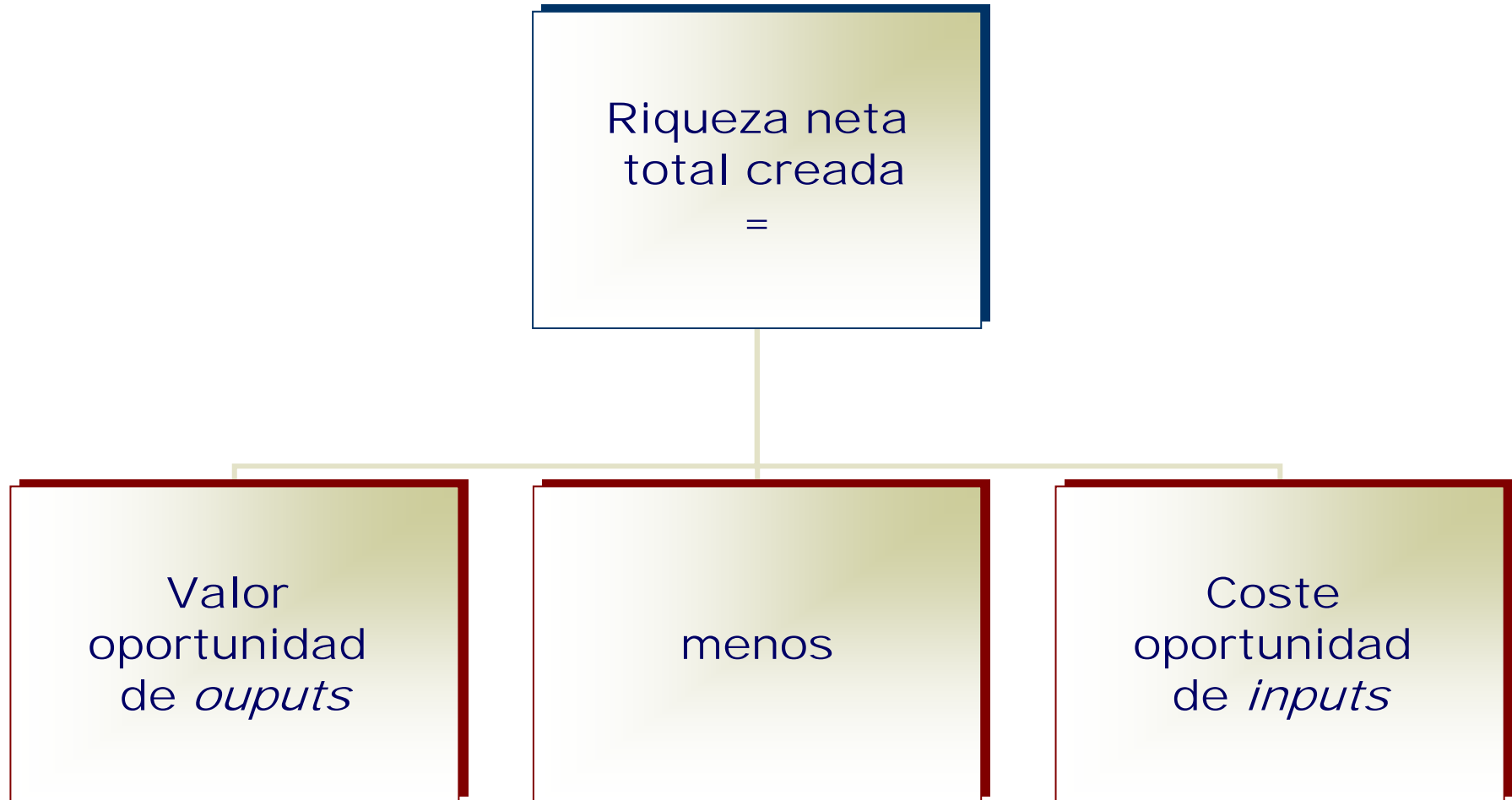
Evaluación de resultados: otro modelo

Impacto de la empresa: multidimensional

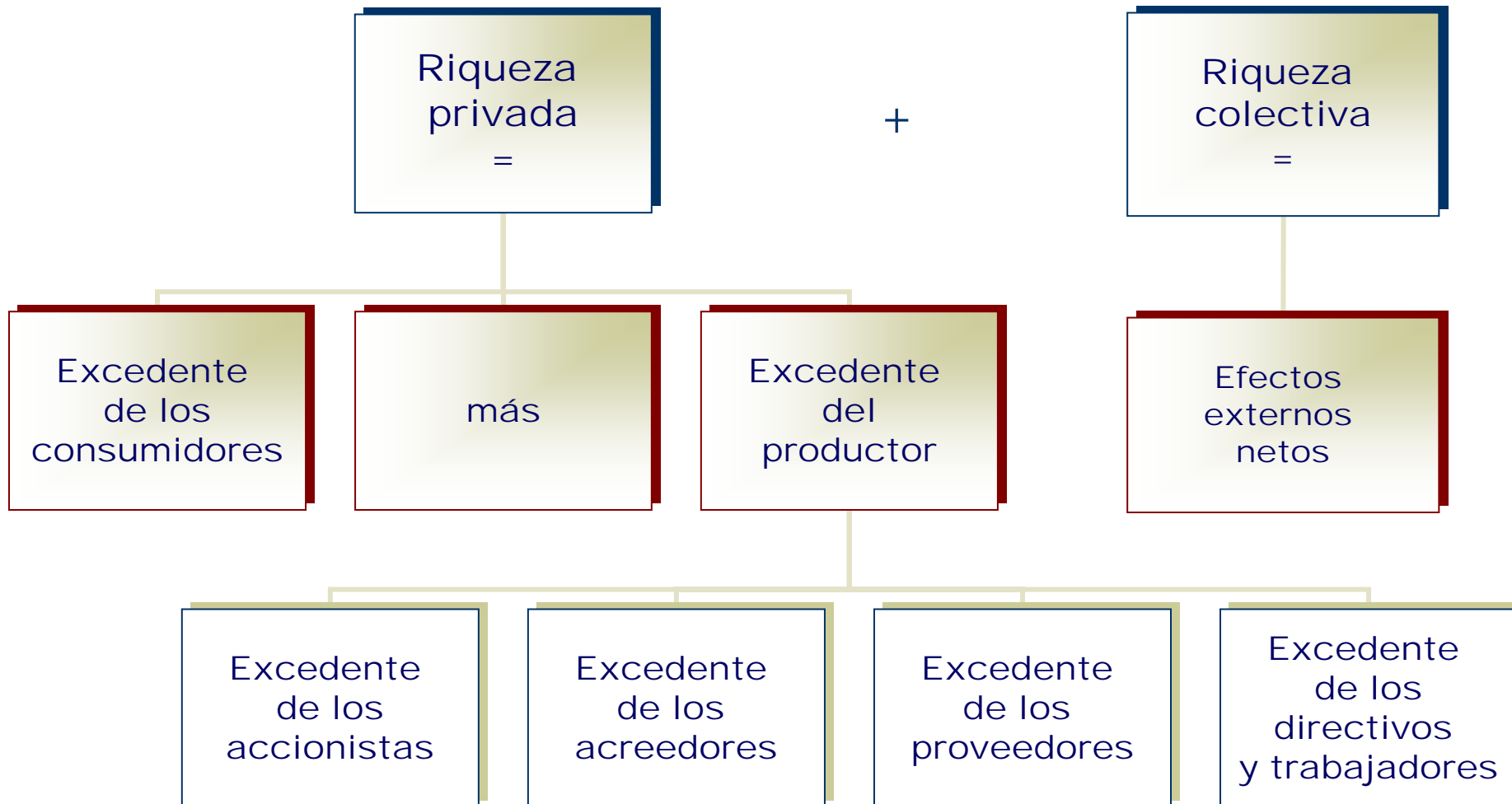


Rentas y cuasi-rentas económicas: ¿creación o apropiación?

Creación de riqueza: diferencia fundamental



Creación de riqueza: suma de excedentes



Método de los indicadores

- **Correlacionados con la creación o destrucción de valor para los partícipes .**
- **Una referencia frecuente: las *G3 Guidelines* de la G.R.I.**
<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online>
- **Indicadores de comportamiento económico, medio-ambiental y social.**
- **Críticas: Moneva y otros (2006); Cooper y Owen (2007).**

Sugerencias

- **Comparar con los indicadores medios del sector o con los de una empresa líder de referencia.**
- **Construir índices sintéticos de indicadores:**
 - Aplicación de técnicas de análisis multicriterio y estadística multivariable.

Tres desafíos

- **Delimitar mejor los *stakeholders* relevantes y debatir en detalle las estructuras de gobierno realmente aplicables en cada caso.**
- **Avanzar en el diseño de incentivos para ampliar la visión de los directivos.**
- **Desarrollar las pautas para el cálculo, información y verificación de la riqueza neta total creada.**

Muchas gracias por su atención ...