



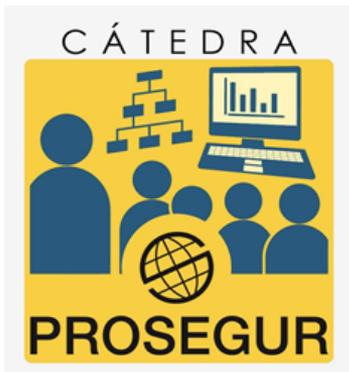
Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



# GOBIERNO DE LA EMPRESA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

ALVARO CUERVO



Alicante, 14 Mayo 2012

# 1. Definición y objetivos del gobierno de la empresa

- El Gobierno de la empresa tiene por finalidad la eficiencia en el uso de los activos de la empresa para aumentar la creación de valor
- Maximizar el valor de la empresa
- Maximizar la riqueza de los accionistas: Crear valor accionistas
  - Imperfecciones mercado capitales
  - Apropiación valor acreedores
- Generar confianza en el sistema y legitimidad -empresa y mercados-
- Integrar a todos los partícipes en la empresa

# 2. Visiones del gobierno de la empresa

## 2.1. Agentes en el gobierno de la empresa

### Agentes clave en las relaciones de gobierno de la empresa

	CAPITALISTA -Accionistas-	EMPRESARIO -Individual y Corporativo-	DIRECTIVO
Características	+ Propietario capital- accionista + Accionista de control/ Accionista pasivo - Sin relación laboral	+ Descubre y crea oportunidades + Un creador, un visionario, inicia y motiva el proceso de cambio + Autoempleado	+ Administra y gestiona recursos + Un administrador + Empleado
Comportamiento	+ Neutral al riesgo + Evaluación de alternativas + Elección de activos de riesgo	+ Acepta el riesgo + Intuición, alerta, heurística + Liderazgo e innovación; identificar y explotar oportunidades de negocio	+ Adverso al riesgo + Decisor “racional” + Crear y mantener ventaja competitiva; crear confianza para la cooperación; Control interno y supervisión del proceso administrativo



# 2. Visiones del gobierno de la empresa

## 2.1. Agentes en el gobierno de la empresa

### Agentes con relaciones directas

#### TRABAJADORES

- TRABAJADORES EN “CONVENIO
- EJECUTIVOS Y PERSONAL CON CONTRATO INDIVIDUAL
- SINDICATOS

#### CLIENTES – PROVEEDORES

- CLIENTES-  
PROVEEDORES
- ORGANIZACIONES DEFENSA CONSUMIDOR, ETC
- ONG

#### INVERSORES Y MERCADOS FINANCIEROS

- BANCA (Comercial y de Inversiones), CAJAS DE AHORROS
- AUDITORES
- INVERSORES INSTITUCIONALES
- ANALISTAS FINANCIEROS

#### COMPETIDORES

- SECTORES CONSOLIDADOS
- SECTORES ABIERTOS
- LÍDER Y SEGUIDORES
- ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

### Agentes afectados por las externalidades de la empresa

#### ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

- ESTADO
- ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA Y LOCAL
- REGULADORES

#### SOCIEDAD

- PARTIDOS POLÍTICOS
- SOCIEDAD CIVIL
- ACTIVISTAS SOCIEDAD
- ONGs

#### MEDIOS DE COMUNICACIÓN, ETC.

# 2. Visiones del gobierno de la empresa

## 2.2. Visiones desde las disciplinas

	<i>Teoría de la agencia</i>	<i>Teoría institucional</i>	<i>Teoría de la dependencia de recursos</i>
<i>Dimensión de la empresa</i>	Económica	Social	Política
<i>Visión de la empresa</i>	Nexo de contratos	Actor social	Coaliciones políticas
<i>Función prioritaria del gobierno de la empresa</i>	Control de directivos	Adquirir legitimidad en el entorno	Adquirir el apoyo de los grupos de los que depende la empresa o que poseen información
<i>Selección y composición del consejo</i>	Por los accionistas. Representantes de estos	Por los ejecutivos. Personas con contratos y posiciones que le permiten a la empresa seguir las prácticas del entorno	Por las partes con poder en la empresa, como representantes y por los ejecutivos, para poder obtener información



# 2. Visiones del gobierno de la empresa

## 2.2. Visiones desde las disciplinas

	<i>Teoría de la agencia</i>	<i>Teoría institucional</i>	<i>Teoría de la dependencia de recursos</i>
<i>Relación consejero - directivo</i>	Los consejeros dominan a los directivos. Confrontación	Los consejeros están dominados por los directivos	Los consejeros representan partes con poder. Los directivos cooptan estas partes
<i>Relación directivo - accionista</i>	Conflicto de intereses	Independencia de los directivos	Dependencia o independencia de los directivos según el poder de los accionistas
<i>Relación accionista – consejero</i>	Agente de los accionistas	Nominalmente representante de los accionistas	Representante de accionistas cuando estos tienen poder
<i>Cambios en el consejo de administración</i>	Por cambios en la estructura de propiedad	Por cambios en el entorno	Por cambios en las coaliciones políticas.

# 2. Visiones del gobierno de la empresa

## 2.3. Visiones desde la empresa sobre las relaciones de gobierno

2.3.1. Enfoque financiero (teorías contractuales): control

2.3.2. Enfoque empresarial (teoría de recursos): crear valor

# 2. Visiones del gobierno de la empresa

## 2.3. Visiones desde la empresa

### 2.3.1. Enfoque financiero

#### – Objetivos:

- Asegurar maximizar valor empresa.
- Alinear intereses de directivos y/o grupo de control con los accionistas.
- Minimizar el riesgo de conductas oportunistas.
- Centrar la atención en:
  - Diseñar sistemas vigilancia y control de rentas -directivos y/o accionistas de referencia
  - Distribuir el riesgo de forma eficiente entre los partícipes
  - Diseñar mecanismos de protección contra expropiación de rentas en la empresa.

#### – Activo clave:

- Capital
  - Otras contribuciones a la creación de valor reciben su remuneración adecuada en el mercado

# 2. Visiones del gobierno de la empresa

## 2.3. Visiones desde la empresa

### 2.3.1. Enfoque financiero

#### – Supuestos:

- La propiedad como fuente de poder (accionistas derechos residuales).
  - Atenuado por el poder unido a los propietarios de recursos específicos, relevantes y necesarios para otros agentes.
- El entorno dado: Tecnologías y mercado.
  - Papel central del gobierno explotar la cartera de negocio.
- Modelo: Sectores maduros, sectores regulados, limitada relevancia “intangibles”

# 2. Visiones del gobierno de la empresa

## 2.3. Visiones desde la empresa

### 2.3.1. Enfoque financiero

#### – Relaciones de empresa:

- Confrontación entre varios grupos para la distribución de valor:
  - accionistas versus directivos
  - accionistas de control versus accionistas minoritarios
  - accionistas versus debtholders
- Las confrontaciones dependen del poder relativo de los grupos y la resolución de problemas de asimetría de información y divergencia de objetivos

# 2. Visiones del gobierno de la empresa

## 2.3. Visiones desde la empresa

### 2.3.1. Enfoque financiero: Conflictos



# 2. Visiones del gobierno de la empresa

## 2.3. Visiones desde la empresa

### 2.3.2. Enfoque empresarial

#### – **Objetivos:**

- Identificación de oportunidades de inversión
  - Asunción de riesgo e incertidumbre
  - Búsqueda y coordinación de recursos

#### – **Activo clave:**

- Conocimiento
  - Otras contribuciones a la creación de valor se pueden obtener fácilmente

# 2. Visiones del gobierno de la empresa

## 2.3. Visiones desde la empresa

### 2.3.2. Enfoque empresarial

#### – Supuestos:

- La dirección centra la atención en la innovación y cambio tecnológico
  - El fracaso de las “instaladas”, renuentes a desarrollar nuevas ideas, tecnologías y negocios
  - El ciclo de la explotación a la exploración
  - Desaparecer para sobrevivir (Christensen, 1997)
- El papel central el empresario –individual o corporativo–
  - Generalización con base en reducidas experiencias, intuición
  - Conocimiento adquirido por cada individuo en sus propias circunstancias, subjetivo, tácito, transmisible de forma no consciente

# 2. Visiones del gobierno de la empresa

## 2.3. Visiones desde la empresa

### 2.3.2. Enfoque empresarial

#### – Supuestos:

- Las oportunidades está unidas a la innovación, a los fallos de mercados (información imperfecta, regulaciones, externalidades a evitar)
  - Buscar agentes con recursos e información sobre el entorno
  - Agentes con capacidad de influir en los cambios del entorno (*lobby*)
- Enlazar la organización con su entorno (Pearce, Zahra, 1991) perspectivas redes sociales (Westphal 1999)
- Innovar para imaginar, percibir y generar nuevas oportunidades (Prahalad, 1994)
- Desarrollo de la función emprendedora y asegurar el apoyo de agentes con recursos

# 3. RSC. Stakeholders

- 3.1. La empresa como contratos entre múltiple partícipes (stakeholders)
  - La empresa organización social. Instrumento para obtener legitimación en el entorno y facilitar su desarrollo.
  - Misión social no unida a la eficiencia sino a la política y legitimación.
  - Múltiples relaciones contractuales, múltiples partícipes que aportan recursos críticos: integrar en el proyecto empresarial
  - Mecanismos de protección de cuasi-rentas unidas a inversiones específicas.
  - Mecanismos organizacionales e institucionales que permiten limitar la discrecionalidad directiva para proteger los derechos de los stakeholders.
  - Necesidad de maximizar más de una dimensión u objetivo al mismo tiempo.

# 3. Stakeholders

- 3.2. Razones para la adopción de relaciones múltiples

## 3.2.1. Factores externos

- Presiones reguladoras de las administraciones publicas
- La sociedad a través de:
  - Los valores de la Sociedad. La dimensión cultural y ética
  - Fundaciones: Pacto Mundial, Libro Verde de la Comisión Europea, WBCSD
  - Indicadores de responsabilidad social. Rankings (FTSE y Good Index, ISO 9000 y 14001). Global Reporting Institute, AECA Documento 2010. (Cuadro Control de indicadores sobre RSC).
  - En el 2010 las 35 empresas del IBEX publicaron su informe anual sobre Responsabilidad Social Corporativa.



# 3. Stakeholders

- 3.2. Razones para la adopción de criterios múltiples

## 3.2.1. Factores externos

- Los mercados
  - Reordenación de las preferencias de los consumidores, inversores y trabajadores
  - Modificar pautas de demanda, motivación
  - Crear reputación e imagen como ventaja competitiva
  - confianza, legitimidad – Ello exige:
    - » Control de proveedores en actividades “offshoring”
    - » Reciclado, productos ecológicos
    - » Comportamiento “altruista” ante proveedor, trabajador busca confianza, etc..



# 3. Stakeholders

- 3.2. Razones para la adopción de criterios múltiples

## 3.2.2. Factores internos

- Reducción de riesgos
  - Limitar riesgos medioambientales, índices de sostenibilidad indicador calidad de gestión
  - Reducir coste financiación: auditorías medio-ambientales
  - Reducir los costes de trabajo. Accidentes cero
  - Comportamiento social responsable para evitar regulación, por eficiencia (renuncia a la factura o papel mensual, eléctricas y cosas similares)
- Creación de intangibles
  - Marca
  - Reputación – confianza
  - Imagen de empresa.



# 3. Stakeholders

- 3.3. La toma en consideración de los stakeholders
  - La organización como conjunto esta afectada por los individuos y grupos que la configuran: integración de intereses y colaboración. Poder y objetivos unido a los poseedores de los activos más relevantes
  - La sensibilidad ética de la sociedad con sus pautas y cultura afecta a las organizaciones a través de las “stakeholders” y sus exigencias
  - Es necesario generalizar exigencias de internalizar costes a todas las empresas y espacios.
  - No a la sostenibilidad a costa de las futuras generaciones (ejemplo renovables y la tarifa eléctrica)
  - No a la responsabilidad social y medio-ambiental en la empresa y no en el resto de organizaciones y sociedad.

# 3. Stakeholders

- 3.4. Las dificultades para integrar responsabilidad social, ambiental y ética en la empresa
  - Dificultad de incluir objetivos múltiples en las decisiones
  - Los objetivos de los stakeholders: Múltiples, difusos y en conflicto entre los agentes. Difícil conocer necesidades y expectativas grupos.
  - Dificultad de maximizar más de un objetivo simultáneamente (Jensen, 2002)
    - » Medidas de los diferentes objetivos
    - » Evaluación directivos. Ambigüedad
  - Medida de los esfuerzos de la dirección basados en la satisfacción de stakeholders –menos focalizado, menos sensibles a los esfuerzos dirección (Tirole, 2001).

# 3. Stakeholders

## 3.5. Como integrar en el proceso de toma de decisiones la responsabilidad social corporativa

- La ética. Código de comportamiento que establece valores, creencias y normas que definen la empresa.
- Valores, normas y principios- Evitar información engañosa, abusos de posición de poder, objetivos a corto que cercenan el futuro.
- Sujeto de la ética la persona, su objeto los actos humanos aunque no coincidan con la legalidad.
- Integrar la RSE en las estrategias de la empresa. Coherencia con la cultura, con los valores.
- La empresa contribuye a la sociedad a través del core-business de la empresa, más que a través de programas filantrópicos. La creación de valor, una medida de aportación a la sociedad.
- No hablamos de un óptimo social (aumentar el bienestar de la sociedad). La lógica del sistema de economía de mercado se mantiene.

# 3. Stakeholders

- 3.6. La toma en consideración de los stakeholders
  - En un entorno competitivo sólo es posible sobrevivir produciendo con eficiencia aquellos bienes que demandan los consumidores y remunerando a los factores empleados en la producción según su coste de oportunidad.
  - Atribuir a sus directivos o propietarios otras responsabilidades distintas de la maximización del beneficio supone desvirtuar la condición del beneficio como señal informativa e incentivo, puede afectar a la supervivencia de la empresa y facilita la discrecionalidad directiva. Imperios, compras de voluntades político-sociales
  - No es casual que monopolios, empresas con poder de mercado, empresas en mercados regulados o politizados se presenten como modelo de empresa social y con “Fundaciones Sociales”, dado que ello es posible porque se pueden apropiar de rentas de otros agentes (clientes, etc)
  - La competencia es el incentivo de la innovación y el cambio, es decir limita las apropiaciones de rentas.



# 3. Stakeholders

- 3.6. La responsabilidad social corporativa y su impacto sobre la rentabilidad financiera
  - Análisis del problema
    - Variable dependiente / independiente, o relación en ambas direcciones.
    - Explicación a través de otras variables: recursos intangibles de la empresa .
    - La RSE y la búsqueda de apoyo de grupos –beneficios privados-
    - Índices de RSE y los mercados financieros.
    - Como presentar la contabilidad de la RSE (Global Reporting Initiative (GRI), European Sustainable Reporting Awards (ESRA)).
    - Verificación externa.

# 3. Stakeholders

- 3.6. La responsabilidad social corporativa y su impacto sobre la rentabilidad financiera
  - Evidencia empírica de la relación entre responsabilidad social corporativa y su impacto sobre la rentabilidad financiera
    - Relación positiva entre resultados financieros y sociales a través de la conexión con los recursos intangibles. De los resultados financieros a los sociales, de los sociales a los financieros (Orlistzky et al. 2003).
    - (Margolis, J.D.; Walsh, P. (2003) mencionan 127 investigaciones, 109 trabajos tratan la RSC como variable independiente - 54 relacionan positiva, 7 negativa-; 22 trabajos tratan la RSC como variable independiente -16 relación positiva-
    - No existe una relación directa. Circularidad, a través de conexión con los recursos intangibles.