



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

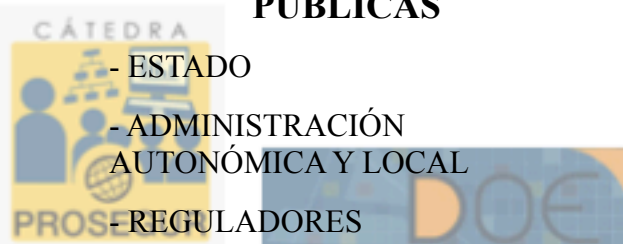
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

- 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 coinciden 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 Sustainability 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.