

Hacia una Nueva Gobernanza Empresarial

Elena Herrero-Beaumont¹

Más de la mitad de la población cree que el sistema está fallando. El 76 por ciento cree que los CEO deben liderar el cambio y el 73 por ciento que las corporaciones pueden participar activamente en el desarrollo de soluciones a los riesgos sociales y medioambientales que afrontamos.

Esta expectativa del público general con respecto al papel que han de jugar los CEO y los Consejos de Administración de las empresas se está intensificando con la crisis del Covid-19. Es irónico y a la vez casual que en el verano de 2019 la *Business Roundtable* de Estados Unidos publicara su famoso manifiesto para redefinir el propósito del capitalismo y de las corporaciones, y que unos meses después se desatara una de las pandemias más sistémicas y corrosivas desde la gripe española.

Este cambio de paradigma supone que las empresas han de equilibrar permanentemente sus compromisos con los accionistas y los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores y la comunidad) a los que afectan

El manifiesto que ha hecho derramar ríos de tinta desde el verano de 2019 en el fondo no ha hecho más que rescatar un debate que lleva librándose décadas. El debate entre los partidarios de un capitalismo de *shareholders*, defendido por el Nobel de economía Milton Friedman, y los partidarios de un capitalismo de *stakeholders*, que lleva defendiendo desde los años 80 la misma *Business Roundtable*, la asociación de empresarios más importante de Estados Unidos.

¹ Elena Herrero-Beaumont es investigadora en transparencia, ética y buen gobierno y miembro del Consejo de Transparencia Internacional y de la Fundación Compromiso y Transparencia. Es también miembro del Consejo Editorial de la revista *Ethic* y del Instituto Gobernanza y Sociedad.

Para Friedman, máximo defensor del capitalismo de agencia (donde el principal es el accionista y el agente el CEO), que las empresas contribuyan a causas sociales o medioambientales supone convertir a sus máximos dirigentes en funcionarios que, al desviar los beneficios hacia dichas causas, establecen de alguna forma un “impuesto” a sus accionistas. Pero nunca criticó la estrategia de algunos CEO, como el de Whole Foods, John Mackey, de revelar a sus accionistas en el momento de la constitución del capital su compromiso de destinar parte de los beneficios a intereses sociales o medioambientales. Es aquí donde los accionistas pueden decidir con libertad si desean o no desean invertir en una empresa de esas características y esta es la corriente que comienza ahora a despertar, como veremos a continuación.

Lamentablemente son todavía pocos los Mackeys, y existe evidencia creciente de que el modelo de capitalismo de *shareholders* que hemos vivido hasta hoy tiene grandes limitaciones. Por un lado, el capitalismo de accionistas antepone la maximización de beneficios a la defensa de ciertos derechos humanos y de una justicia social. Por otro, deja solos a los gobiernos en la resolución de las imperfecciones del mercado o de los retos sociales y medioambientales, algo que ya se ha demostrado inviable.

En este contexto, y frente a la emergencia climática (de la que se deriva la actual pandemia), no es de extrañar que el lanzamiento del Manifiesto de la *Business Roundtable* haya generado tanto impacto. Este cambio de paradigma supone que las empresas han de equilibrar permanentemente sus compromisos con los accionistas y los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores y la comunidad) a los que afectan.

Ante este cambio de modelo, surge el deber de desarrollar una nueva gobernanza en las empresas. Y para comprobar que esta gobernanza está de facto integrando los compromisos sociales y medioambientales necesarios, existen un conjunto de mecanismos e instrumentos, como puedan ser los informes anuales corporativos o de sostenibilidad, los índices de sostenibilidad (el más conocido el de Dow Jones) o las métricas ESG (por sus siglas en inglés, *Environment, Social y Governance*) que analizan los llamados inversores socialmente responsables a la hora de decidir sobre sus inversiones.

Propósito y buen gobierno

Como dijo Albert Einstein, “perfección de medios y confusión de fines es lo que caracteriza nuestra época,” y es que por mucho que estemos tratando de guiar a las empresas con índices o métricas sofisticadas de ESG, la clave de todo está en el propósito y en cómo sus máximos gobernantes, esto es, sus consejeros y consejeras, gobiernan con lealtad hacia dicho propósito. Este propósito debería apelar a algún tipo de valor humanista universal o a grandes ideales y trascender los intereses individuales y cortoplacistas. Ejemplos de propósitos de compañías exitosas podrían ser el del New York Times, “buscamos la verdad y ayudamos a la gente a entender el mundo”, el de Whole Foods, “nutrir a la gente y al planeta” o el de Pernod Ricard, más mediterráneo, “somos creadores de convivencia.”

El propósito es útil porque da unidad a la actividad empresarial, contribuye al desarrollo del liderazgo, supone un filtro para decidir los principios de buen gobierno y las estrategias empresariales acordes, es un marco que permite una mayor agilidad organizacional, otorga un sentido a los empleados y a los consumidores y todo ello contribuye al rendimiento empresarial.

La gran cuestión que plantea el propósito es el *accountability*, la rendición de cuentas, o el sistema que garantiza que las grandes intenciones no se queden en un puro artefacto cosmético. Para asegurar la consecución del propósito son necesarios tres elementos: transparencia, un sistema de reporte integrado y un modelo de gobernanza.

En cuanto a la transparencia, el Consejo de Administración debe publicar un Manifiesto del Propósito de la Corporación, resumido en una sola página, donde se refleje el compromiso de armonizar la maximización de beneficios con el rendimiento social y medioambiental, estableciendo unos periodos específicos. El sistema de reporte integrado establece una serie de indicadores y su correspondiente cumplimiento y puede desarrollarse en función de varias guías o modelos. Por un lado están los indicadores ESG (Ira Kay, Chris Brindisi and Blaine Martin de Pay Governance han publicado recientemente un artículo en el Harvard Law School Forum on Corporate Governance donde ahondan en dichos indicadores); por otro están los indicadores que ha venido desarrollando el Global Reporting Initiative, GRI, el Sustainability Accounting Standards Board, SASB, o el Task Force on Climate Related Disclosures, TFCO. Pero realmente es el modelo de gobernanza el elemento más relevante de los tres y el que va a garantizar el efectivo cumplimiento de los otros dos. Aquí cabe destacar el modelo de la *Benefit Corporation* de



Foto: iStock.com/shironosov

Delaware, que exige a las empresas un compromiso ético para el desarrollo de su actividad hacia la resolución de una problemática social o medioambiental.

El activismo de los grupos de interés, incluidos los inversores

Los grupos de interés externos de alguna forma perfeccionan la rendición de cuentas. En estos grupos de interés comienzan ya a incluirse a los accionistas que exigen a las compañías un desarrollo social y medioambiental. Pero fundamentalmente siguen siendo los consumidores, cada vez más concienciados con un tipo de productos y servicios “verdes” y “justos”, los grupos de presión medioambientales y sociales, como Greenpeace, WWF y la variedad de campañas activistas, o los medios de comunicación y *think tanks*, que ensalzan o debilitan la reputación de las compañías y sus intereses en la opinión pública.

Para lograr armonizar una verdadera integración entre la sostenibilidad empresarial en el largo plazo con la satisfacción de unos resultados financieros es importante el desarrollo de una nueva gobernanza

En la redefinición de la corporación hacia un ente cuyo propósito es contribuir a resolver una serie de temas de índole público, surge la necesidad de seguir muy de cerca el ciclo de dichos temas y de anticipar el comportamiento de los grupos de interés antes mencionados. Existen cambios en las expectativas que el público general tiene acerca de determinados temas, cambios que se ven de alguna forma reflejados en los medios de comunicación, que pueden suscitar controversia en el entorno político y que pueden culminar en desarrollos legislativos que afecten negativamente al desarrollo empresarial. De ahí que, además de desarrollar todo un sistema de rendición de cuentas propio, sea necesario complementarlo con herramientas de seguimiento de la actividad de los grupos de interés, de *engagement*, o interacción con dichos grupos, de liderazgo de opinión, de transparencia y de campañas corporativas.

En lo que respecta al seguimiento de los accionistas que exigen el compromiso empresarial, es importante resaltar la creciente importancia de los llamados "index funds" o fondos pasivos, que son tres, BlackRock, Vanguard y State Street y que acumulan hoy más del 20,5 por ciento del capital empresarial de S&P500 y casi un 41 por ciento del poder de voto en los Consejos de Administración de este capital empresarial. Estos fondos están adquiriendo un protagonismo cada vez mayor en el cambio de estrategias empresariales hacia una mayor protección del cambio climático y hacia la materialidad ESG. Como ejemplo de ello, todos hemos oído hablar de las cartas anuales del CEO de BlackRock, Laurence Fink, llamando a la responsabilidad medioambiental de sus inversiones y a la negativa a invertir en compañías con un umbral inadmisibles de emisiones CO₂. Además, las métricas ESG están comenzando a introducirse de manera transversal en todos los procesos de inversión, de tal manera que el 25 por ciento de la inversión actual en Estados Unidos se está haciendo en sostenibilidad (alrededor de 12.000 billones de dólares).

En resumen, para lograr armonizar una verdadera integración entre la sostenibilidad empresarial en el largo plazo con la satisfacción de unos resultados financieros es importante el desarrollo de una nueva gobernanza, que integre a consejeros con una contrastada trayectoria y sensibilidad en cuestiones relacionadas con ESG y que tenga la capacidad de diseñar e implementar un propósito empresarial, un sistema de rendición de cuentas y una gestión estratégica de todos los grupos de interés, incluidos los accionistas con inclinación social y medioambiental. ●



BIBLIOGRAFÍA

- Baron, D.P. (2013): Chapter 21. Ethics Systems. Business and its environment. p.595-600 (right before the section on Utilitarianism); Chapter 20. Corporate Social Responsibility. p.557-580. *Business and its environment*. Seventh Edition. US. Pearson Education.
- Mackey, J.; Sisodia, R. (2013): Chapter 3: Purpose: The Corporation's Search for Meaning. p45-56. *Conscious Capitalism. Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard University Press.
- Enciso, S.; Milikin, C.; O'Rourke, J. (2017): Corporate culture and ethics: from words to actions. *The Journal of Business Strategy*; Boston Vol. 38, Iss. 6.
- A. Bebchuk, L and Hirst, S. (2019) The Specter of the Giant Three. *ECGI Working Paper Series in Finance*.
- Eccles, R. G., Strine L.E. and Youmans T. (2020) Three Ways of Putting your Corporate Purpose into Action. *Harvard Business Review*.
- Strine, J.; Lindsay, M. and Main, R.: (2020) The Age of ESG. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*.
- Kay, I., Brindisi, C. and Martin B.: (2020) The Stakeholder Model and ESG. *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*.