

# Gobernanza corporativa en la Unión Europea: oportunidades de cambio para un desarrollo sostenible

Rosa María Fernández Martín

UNED – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Sumario:** I. Introducción.—II. Marco de referencia.—III. La visión de las empresas frente a la visión de las instituciones europeas. 1. Ejemplos de intervención pública en RSC en algunos países europeos.—IV. Situación de la RSC y la gobernanza corporativa en Europa.—V. Conclusiones.

---

**Resumen:** Las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa se perfilan como un elemento fundamental para conducir a Europa por la senda del desarrollo sostenible. Dentro de este ámbito, la gobernanza corporativa es uno de sus pilares, y es uno de los aspectos que ha experimentado una mayor evolución en los últimos años. Sin embargo, a pesar del carácter voluntario que siempre se ha preconizado desde el mundo empresarial para estas actuaciones, la Unión Europea pretende conseguir algún tipo de armonización, para evitar las situaciones dispares en los distintos Estados miembros. El dilema se encuentra en fijar los niveles mínimos por encima de los cuales se considera que una empresa actúa de manera socialmente responsable, ya que no se debe aceptar como tal el simple cumplimiento de la legislación vigente.

**Palabras clave:** Armonización, desarrollo sostenible, gobernanza corporativa, responsabilidad social corporativa.

**Abstract:** *Corporate Social Responsibility strategies are likely to become a fundamental element to place Europe on a sustainable development path. Within this context, corporate governance appears to be one of its pillars, and one of the aspects experiencing greater developments in the last years. Nevertheless, and despite the voluntary approach that the business sector has always advocated for these activities, the European Union is trying to achieve some sort of harmonization in order to avoid uneven situations throughout Member States. The dilemma appears when trying to establish minimum levels above which a company is considered to act on a socially responsible way, as the mere compliance with current regulations should not be accepted as such.*

**Keywords:** *Harmonization, sustainable development, corporate governance, corporate social responsibility.*

---

## I. Introducción

Recientemente la Comisión Europea ha abierto una consulta (5 de abril de 2011) para intentar mejorar la gobernanza en las empresas europeas, en base al Libro Verde que sobre el mismo tema se ha aprobado<sup>1</sup>.

La buena gestión de las empresas siempre ha sido un tema relevante, pero se convierte en un área de importancia crucial, especialmente a raíz de la crisis en la que Europa está inmersa, en un intento de que situaciones como la actual no vuelvan a repetirse.

La crisis ha hecho que la atención se centrara en un principio en el funcionamiento del sector financiero, pero pronto ha sido obvio que los mismos problemas que dicho sector presenta pueden extenderse al resto de empresas. En esta consulta abierta, los temas de debate se centran en tres puntos fundamentalmente: el funcionamiento eficaz de los consejos de administración de las empresas; las posibilidades de aumentar la participación de los accionistas en los asuntos de gobierno corporativo; y como mejorar la supervisión y aplicación de los códigos nacionales vigentes en materia de gobierno corporativo.

Son varios los aspectos en los que se encuentran oportunidades de mejora, siendo uno de los más importantes la necesidad de que la toma de decisiones no esté centralizada en el corto plazo. Es este un punto que presenta una vinculación clara con el concepto de desarrollo sostenible, como veremos a continuación.

Además, las diferencias encontradas entre los distintos Estados miembros, señalan la necesidad de cierta armonización y al menos un marco de referencia claro a nivel europeo, algo que la Comisión lleva intentando desde hace varios años. También intentaremos señalar en este artículo cuáles son las disparidades más destacadas entre los distintos países.

Comenzaremos por englobar el concepto de gobernanza corporativa en las llamadas estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), para tener una visión clara del contexto en el que las actuaciones en materia de gobernanza se presentan. A continuación, se resumirán las posturas que empresas e instituciones adoptan respecto a cómo se debe abordar la RSC, que vienen a contraponer el deseo de las empresas de continuar con este tipo de actuaciones de manera totalmente voluntaria, con los deseos de armonización y regulación de las instituciones. Tras poner algunos ejemplos de la situación en distintos países europeos, se finalizará con la exposición de unas conclusiones, en un intento de aclarar si realmente existen oportunidades de inter-

---

<sup>1</sup> COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Libro Verde. La normativa de gobierno corporativo de la UE. Bruselas, 5.4.2011. COM (2011) 164 final.

vención del sector público en el ámbito de la gobernanza corporativa, a pesar de que se pueda considerar como intrusismo desde el sector empresarial.

El punto de partida son precisamente los distintos documentos que desde la Unión Europea se han ido aprobando<sup>2</sup>, fundamentalmente desde 2001, en los que se anima a las empresas a adoptar estrategias de RSC como forma de incrementar su competitividad y mejorar sus resultados, a la vez que se preocupan por las consecuencias que sus actividades tienen en el medio ambiente y en la sociedad en que éstas se desarrollan. De este modo, las empresas estarían contribuyendo a ese objetivo mayor, más allá del ámbito en el que operan, de lograr un desarrollo sostenible para la UE, en consonancia con la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible que se aprobó precisamente en 2001 por primera vez<sup>3</sup>.

## II. Marco de referencia

Lo que hoy conocemos como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha recibido numerosas denominaciones: Responsabilidad Social Empresarial, Gestión Corporativa, Sostenibilidad Corporativa,... y distintas definiciones<sup>4</sup>.

El concepto ha sido objeto de atención fundamentalmente a partir de los años cincuenta, en que comienza a formalizarse, y su significado se ha visto reforzado a raíz de la identificación por parte de Freeman de los llamados «*stakeholders*», traducidos como grupos de interés o interlocutores, en los años ochenta<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Libro Verde, Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, COM (2001) 366 final.

— Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, COM (2002) 347 final.

— Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas, COM(2006) 136 final.

<sup>3</sup> COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Comunicación de la Comisión. Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: Estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible (Propuesta de la Comisión ante el Consejo Europeo de Gotemburgo), COM(2001) 264 final.

<sup>4</sup> CARROL, A. B., «Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct», *Business and Society*, Vol. 38, N.º 3, 1999, pp 268-295.

THOMAS, G., NOWAK, M., «Corporate Social Responsibility: A definition», *Graduate School of Business*, Working Paper Series, Curtin University of Technology, N.º 62, December 2006, pp 1-20.

<sup>5</sup> FREEMAN, R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

Si observamos la revisión que realiza Carrol al respecto (1999), el hincapié se hace en el carácter voluntario de las actuaciones de las empresas, y el aspecto medioambiental, por ejemplo, no se introduce sino hasta los años setenta. Esto resulta lógico si tenemos en cuenta que es en estos años cuando las preocupaciones medioambientales se destacan en la esfera política internacional: la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano (Estocolmo, 1972), el Principio de «el que contamina paga» enunciado por la OCDE (también en 1972), el Primer Programa de Acción en materia de Medio Ambiente de la entonces Comunidad Europea, que cubrió el periodo 1973-1977, son ejemplos de este despertar a nivel internacional.

Sin embargo, este despertar en la esfera pública de las consideraciones medioambientales tardó en trasladarse a la vida de las empresas. La adopción de estrategias de desarrollo sostenible, de protección medioambiental, de sistemas de gestión medioambiental, o de responsabilidad social corporativa, son algo relativamente reciente y que no se encuentra generalizado. La preocupación de las empresas por estos temas se inicia por una parte, a raíz de los cambios legislativos a los que deben hacer frente al operar en países que firman acuerdos internacionales en esta materia, y por otra parte, a raíz de los cambios en los grupos de interés con los que interactúan: accionistas, empleados, clientes, proveedores, etc., que se muestran cada día más concienciados de la necesidad de proteger el medio ambiente. La búsqueda del beneficio económico a corto plazo deja de ser el único factor que mueve las actuaciones empresariales, aunque continúa siendo mayoritario, y los comportamientos a favor de la comunidad donde la empresa opera y del medio ambiente que la rodea, son tenidos en cuenta de forma positiva por quienes pueden ser clientes potenciales, incrementando así la competitividad de la empresa.

Para este artículo se utilizará la definición de RSC que la Comisión Europea da en su Libro Verde (Vid. Comisión de las Comunidades Europeas, *op. cit.* nota 2): *La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.*

Es necesario en este punto hacer referencia al concepto de desarrollo sostenible, puesto que se parte de la base de que las estrategias de RSC son la forma en que las empresas contribuyen al logro ese desarrollo sostenible.

El concepto de desarrollo sostenible también tiene numerosas acepciones, aunque para este artículo utilizaremos la definición acuñada en el llamado informe Brundtland de 1987<sup>6</sup>, que parece ser una de las que mayor consenso despierta, y que consideramos totalmente válida en nuestros días:

---

<sup>6</sup> NACIONES UNIDAS, «Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development», *World Commission on Environment and Development*, 1987, Published as Annex to General Assembly document A/42/427.

«Desarrollo sostenible es el desarrollo que cubre las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.»

El objetivo del desarrollo sostenible para la UE implica tener en cuenta el largo plazo en los procesos de toma de decisiones, ya que es la única manera de no afectar negativamente a las generaciones futuras. Y esos procesos de toma de decisiones se refieren tanto a las actuaciones públicas como a las del sector privado.

Es aquí donde entra en juego el concepto de gobernanza corporativa o gobierno corporativo, entendiendo por tal «*el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, y [como] una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas*»<sup>7</sup>.

En resumen, la Unión Europea fijó hace años el desarrollo sostenible como una de sus prioridades. Lógicamente, las actuaciones en pro de este objetivo no se reducen a las políticas públicas, sino que deben englobar a toda la sociedad y ello incluye a las empresas. Para la UE, las estrategias de RSC son la forma en que el sector empresarial puede contribuir a ese desarrollo sostenible, al mismo tiempo que las empresas mantienen o incrementan su competitividad, pero para ello, se necesitan cambios en el modo en que las empresas son dirigidas y gestionadas.

Atendiendo a las definiciones que se han dado de RSC y gobernanza corporativa, y aun habiendo quien las considera sinónimos, la relación entre ambos conceptos tiene una doble vertiente. Por un lado, la RSC puede considerarse como la forma en que las empresas gestionan su relación con sus grupos de interés o interlocutores y en este sentido sería parte de la llamada gobernanza corporativa. Por otro lado, dado que la dirección y el control tradicionalmente se han identificado con la gestión económica interna de las empresas, la gobernanza corporativa sería uno de los tres aspectos en que las estrategias de responsabilidad social corporativa se centran. Los otros dos aspectos serían el social y el medioambiental. Esto implica que el papel de una empresa va más allá de crear riqueza para sus propietarios, o lo que es lo mismo, un mero papel económico, según la visión neoclásica mayoritariamente aceptada hasta hace poco tiempo. De ahí la oportunidad de cambio en las actuaciones de gobernanza corporativa que a raíz de la crisis se han identificado.

Una de las características de un buen gobierno corporativo es el cumplimiento de la legalidad vigente. A través de las estrategias de RSC se

---

<sup>7</sup> Vid. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, *op. cit.* nota 1.

pretende ir más allá, es decir, que la empresa no se limite al mero cumplimiento de la ley, sino que voluntariamente adopte medidas adicionales que beneficien a su entorno. De ese modo, la empresa se estaría identificando positivamente frente a sus competidores, lo que se puede utilizar como estrategia de marketing, algo que veremos más adelante también tiene su vertiente perversa, al seguir enfocándose en el logro de un beneficio a corto plazo.

Como oportunidad de mejora en el ámbito de la gobernanza también se ha identificado la necesidad de la implicación de los accionistas en la toma de decisiones en el largo plazo, y no sólo orientándose a la obtención de beneficios en el corto plazo. De nuevo, este enfoque está vinculado a la consecución del desarrollo sostenible, donde resulta fundamental la consideración de las implicaciones de cada actuación en el largo plazo.

Las sucesivas revisiones de la Estrategia de Desarrollo Sostenible que ha ido aprobando la Unión Europea a partir de 2001<sup>8</sup>, o en las medidas del Paquete Energía y Cambio Climático para el 2020, con numerosas alusiones al desarrollo sostenible, nos indican claramente que ese es el camino que la UE pretende seguir, a pesar de los inconvenientes que la crisis económica internacional suponga, y las empresas deben ser parte de ese camino.

Con todos los documentos que la Unión Europea ha ido aprobando en el ámbito de la RSC y la gobernanza corporativa, se pretende guiar a las empresas europeas hacia un cambio de comportamiento, un cambio de gobernanza, una vez que la crisis ha demostrado que el modelo que se venía siguiendo no era sostenible. Pero partiendo de la base de que la adopción de nuevos comportamientos sigue considerándose voluntaria, cabe preguntarse hasta qué punto las recomendaciones o regulaciones que vengan desde la UE o los distintos Estados miembros son aceptables. Por un lado, las empresas pueden considerar dichas orientaciones como una intrusión en el ámbito privado, mientras que si se elevasen a rango de ley, podrían aducir que se encuentran con un exceso de regulación. Por otro lado, no todas las empresas afectan de la misma manera al medio ambiente ni todas se ven afectadas por las decisiones de sus interlocutores en la misma medida<sup>9</sup>. También

---

<sup>8</sup> COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. Revisión en 2005 de la Estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible: Primer balance y orientaciones futuras, COM(2005) 37 final.

— Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Incorporación del desarrollo sostenible en las políticas de la UE: Informe de 2009 sobre la estrategia de la Unión Europea para el desarrollo sostenible, COM(2009) 400 final.

<sup>9</sup> PORTER, M.E., KRAMER, M. R., «Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, December 2006, pp 1-15.

hay diferencias en cuanto a las posibilidades de aparecer en Índices internacionales de sostenibilidad o realizar inversiones socialmente responsables. Sin embargo, la aparición en estos índices sí parece ser un elemento incentivador en el comportamiento de las empresas, ya que algunos estudios<sup>10</sup> comienzan a mostrar una correlación positiva entre un comportamiento socialmente responsable y una mejora en los resultados económicos de la empresa. Sin embargo, existe gran disparidad en cuanto a los factores que cada índice tiene en cuenta, pero si nos fijamos en el Dow Jones, uno de los más utilizados, podemos ver que los aspectos medioambientales tienen una ponderación reducida<sup>11</sup>, en comparación con los aspectos sociales y económicos, por lo que las empresas tenderán a centrarse en éstos para tener mayor puntuación. Es decir, parece que existen elementos en el mercado, los índices, que pueden incentivar los cambios de comportamiento en las empresas, por lo que estaríamos ante un paso en la buena dirección, pero con las precauciones debidas. Y en este sentido, cabe preguntarse si la intervención pública, incluso si hablamos de una armonización mínima, sería necesaria o aceptable.

Lo que parece claro es que sin una actitud proactiva en este sentido por parte de la empresa no se puede progresar en los aspectos relacionados con la sostenibilidad.

Para terminar con el marco de referencia que engloba a RSC y gobernanza corporativa, se enumeran a continuación los principios que debe seguir la gobernanza corporativa según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), según la revisión de los mismos realizada en 2004<sup>12</sup>:

- El marco de gobernanza corporativa debería promover mercados transparentes y eficientes, ser consistente con las reglas de la ley y articular claramente la división de responsabilidades entre las diferentes autoridades de supervisión, reguladoras y de aplicación.
- El marco de gobernanza corporativa debería proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
- El marco de gobernanza corporativa debería asegurar el tratamiento equitativo de todos los accionistas, incluyendo a los que son minoría y a los extranjeros. Todos los accionistas deberían tener la oportu-

<sup>10</sup> MERCER, *Shedding light on responsible investment: Approaches, returns and impacts*, London, 2009.

<sup>11</sup> SAM, DOWJONES, STOXX, *Dow Jones Sustainability Indexes. The First Decade: 1999-2009*, Suiza y Estados Unidos, 2009.

<sup>12</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO, *OECD Principles of Corporate Governance*, Paris, 2004.

nidad de obtener una compensación efectiva por la violación de sus derechos.

- El marco de gobernanza corporativa debería reconocer los derechos de los grupos de interés establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, e impulsar la cooperación activa entre corporaciones y grupos de interés para crear riqueza, empleos y la sostenibilidad financiera de las empresas.
- El marco de gobernanza corporativa debería asegurar que se hagan públicos de manera apropiada y a tiempo todos los problemas materiales que afecten a la corporación, incluyendo la situación financiera, operatividad, propiedad y gobernanza de la compañía.
- El marco de gobernanza corporativa debería asegurar una guía estratégica de la empresa, la monitorización efectiva de la gestión por el consejo de administración, y la responsabilidad del consejo de administración frente a la compañía y los accionistas.

En las siguientes secciones se intentará vislumbrar si ante estos principios, recomendaciones y oportunidades de mejora que se han identificado en los últimos años, cabe una intervención pública para la regulación o armonización de la gobernanza corporativa y las estrategias de RSC, a través de la exposición de las actitudes al respecto manifestadas en distintos países europeos, y de las actuaciones llevadas a cabo hasta el momento, partiendo de la hipótesis de que sí existe un amplio margen para la intervención.

### III. La visión de las empresas frente a la visión de las instituciones europeas

Ya hemos visto que a la hora de hablar de RSC, y por extensión, de gobernanza corporativa, se destaca el carácter voluntario de las actuaciones. La voluntariedad que se propugna como necesaria para que una estrategia de RSC resulte efectiva dificulta que exista homogeneidad dentro de la propia Unión Europea. Y no sólo existen diferencias entre países, sino entre sectores productivos, lo cual resulta lógico, puesto que no tiene el mismo impacto en una economía, en un entorno social y en un medio ambiente, una multinacional con miles de empleados en el sector del automóvil que una pequeña empresa dedicada a la elaboración de quesos artesanos<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> PORTER, M.E, KRAMER, M.R., «Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 1-15.



Lo que se puede decir, es que por el momento, las iniciativas parten mayoritariamente de las empresas, y la actuación de las administraciones públicas en el campo de la RSC y la gobernanza corporativa es limitada. De hecho, a nivel mundial, la mayoría de los códigos de conducta que existen provienen de las empresas, e incluso los que proceden de organizaciones intergubernamentales no siempre están basados en estándares internacionales<sup>14</sup>. Los estándares más utilizados en cuanto a gobernanza corporativa, que no están coordinados aunque tienen puntos en común, son el de la OCDE<sup>15</sup> y las iniciativas de Naciones Unidas Global Compact<sup>16</sup> y Global Reporting Initiative (GRI)<sup>17</sup>.

Por otra parte, los códigos de gobernanza corporativa se adoptan a nivel nacional, aunque la directiva 2006/46/CE<sup>18</sup> promueve su aplicación, entre otras cosas, exigiendo (Artículo 1, apartado 7) que las compañías cotizadas se refieran en sus informes de gobernanza corporativa a un código y que expliquen su aplicación o por qué no se están ajustando al mismo. Una de las razones para realizar la consulta pública que se ha mencionado al principio de este artículo, es la observación de que la calidad de la información que facilitan las empresas que se separan del código de gobernanza corporativa que deberían seguir es deficiente en la mayoría de los casos. Asimismo, se observa que en muchos Estados miembros existe insuficiente monitorización de la aplicación de dichos códigos<sup>19</sup>.

Otro de los puntos de mejora detectados se refiere a la participación de los accionistas, y su compromiso con las empresas para que el equipo de gestión responda del trabajo realizado. La evidencia indica que la mayoría de los accionistas son pasivos y se centran en la obtención de beneficios a corto plazo, algo que sin duda va en contra del objetivo de desarrollo sosten-

---

<sup>14</sup> DE LA CUESTA, M., VALOR, C., «Fostering Corporate Social Responsibility Through Public Initiative: From the EU to the Spanish Case». *Journal of Business Ethics*. 55. 2004, pp. 275-293.

<sup>15</sup> OCDE, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris, 2008.

<sup>16</sup> NACIONES UNIDAS: GLOBAL COMPACT, *Corporate Citizenship in The World Economy*, 2008.

<sup>17</sup> GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, Version 3.0, 2000-2006.

<sup>18</sup> Directiva 2006/46/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de junio de 2006, por la que se modifican las Directivas del Consejo 78/660/CEE relativa a las cuentas anuales de determinadas formas de sociedad, 83/349/CEE relativa a las cuentas consolidadas, 86/635/CEE relativa a las cuentas anuales y a las cuentas consolidadas de los bancos y otras entidades financieras y 91/674/CEE relativa a las cuentas anuales y a las cuentas consolidadas de las empresas de seguros. DO L 224 de 16 de junio de 2006.

<sup>19</sup> RISKMETRICS GROUP, *Study on Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in the Member States* (2009). [Informe utilizado por la Comisión Europea para su Libro Verde de 2011].

nible, en el que la consideración de las consecuencias de las acciones en el largo plazo es fundamental.

Aún se observa también una baja participación de las mujeres en los consejos de administración, a pesar del crecimiento del número de mujeres con estudios universitarios. Es decir, existen varios aspectos mejorables en los que parece que la actuación de las empresas de forma individualizada no está dando de momento los resultados deseables, por lo que existe algún margen para la intervención pública. La situación no es igual en todos los Estados miembros, y si queremos poner un ejemplo, podemos decir que en España algunos informes<sup>20</sup> indican la existencia de cierto debate entre el mantenimiento de la voluntariedad y la regulación de las actividades de RSC.

Por otra parte, hay que señalar que las reglas europeas sobre gobernanza corporativa se aplican solamente a compañías que emiten acciones cotizadas en mercados regulados. Es decir, no se distingue el tamaño ni el sector al que las empresas pertenecen, y salvo en algunos Estados miembros, no existe ninguna regulación aplicable a las pequeñas y medianas empresas. Tampoco se tienen en cuenta las empresas no cotizadas, donde una buena gobernanza corporativa también puede resultar importante para sus accionistas. De nuevo, se identifican oportunidades de mejora, lo que puede o no dar pie a la intervención pública.

Hasta hace poco, sin embargo, la actitud de la Unión Europea era la de permitir que fuese el mercado quien fijase las reglas del juego, optando por la voluntariedad de las actuaciones empresariales en el ámbito de la RSC y la gobernanza corporativa, algo que se encuentra visible en la propia definición de RSC que la UE utiliza. La crisis internacional ha llevado a un cambio de actitud en cuanto a la consideración del Estado como garante del bienestar de los ciudadanos, y a actuaciones gubernamentales de forma generalizada para rescatar a las economías<sup>21</sup>.

Sigue existiendo sin embargo, reticencia a esta intervención pública, especialmente cuando se trata de crear marcos regulatorios. Aún así, tal y como resumen Marta De la Cuesta y Carmen Valor en 2004<sup>22</sup>, se dan condiciones suficientes para que esta intervención pública se produzca:

- El funcionamiento del mercado sigue centrándose en la búsqueda de beneficios a corto plazo.

<sup>20</sup> MANDL, I., DORR, A., «CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report», *Austrian Institute for SME Research*. 2007.

<sup>21</sup> FORÉTICA, *Las nuevas reglas del juego*, RSEARCH, Publicación de tendencias y actualidad RSE, 2009.

<sup>22</sup> Vid. DE LA CUESTA, M., VALOR, C., *Op. cit.*, nota 14.

- La utilización de índices como simple estrategia de marketing puede dar lugar a una apariencia externa de sostenibilidad o responsabilidad sin ninguna actuación efectiva que sea verificable.
- Existe asimetría de información, que sólo podría solucionarse a partir de una regulación pública y la vigilancia de su cumplimiento. De ese modo, posibles grupos de interés contarían con información contrastable para su toma de decisiones.
- Los estándares existentes hasta el momento no están armonizados, no hay homogeneidad de criterios y en cierto modo pueden estar sesgados por la influencia de las grandes compañías. Además se da una proliferación de códigos y estándares que dificultan la toma de decisiones sobre cuál es el más adecuado a la empresa o sector considerado.
- Los códigos existentes actualmente pueden no responder a demandas sociales reales, sino a circunstancias individuales de las empresas.

Por estos motivos hay quienes abogan por la unificación de códigos y estándares a nivel internacional, además de la obligatoriedad de su cumplimiento.

La visión de las empresas en este sentido consiste precisamente en abogar por la flexibilidad y la voluntariedad de las actuaciones para poder adaptarse mejor a las circunstancias cambiantes del mercado, al que consideran suficiente indicador de las necesidades sociales.

### 1. *Ejemplos de intervención pública en RSC en algunos países europeos*

Si queremos realizar una comparación de este aspecto entre distintos países europeos, por el lado de la participación gubernamental o institucional, el caso español se puede considerar similar al italiano, donde el gobierno central sólo se involucró en actuaciones de RSC tras la publicación del Libro Verde de la Comisión Europea en 2001<sup>23</sup>. Noruega, sin embargo, con un estado de bienestar muy desarrollado, centra sus actuaciones en el campo de la RSC en el ámbito internacional, con ambiciones de desarrollar en otros países sus políticas avanzadas en medio ambiente, paz y derechos humanos. Es decir, intenta dar una proyección exterior a sus actuaciones, especialmente hacia países en desarrollo, aunque se observa cierta falta de coordinación interna entre los organismos implicados en la elaboración e implementación de las políticas. De hecho, la mayor visibilidad

---

<sup>23</sup> ALBAREDA, L., LOZANO, J.M., TENCATI, A., MIDTTUN, A., PERRINI, F., «The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses», *Business Ethics: A European Review*, Volume 17, Number 4, October 2008, pp. 347-363.

de las actuaciones gubernamentales en materia de RSC la tiene el Ministerio de Asuntos Exteriores<sup>24</sup>. El caso de Noruega, aun no siendo miembro de la Unión Europea, es significativo y se menciona aquí como indicador del comportamiento de los países nórdicos, que siguen un modelo similar, y como ejemplo a seguir por otros países, como lo demuestra su inclusión en el último informe de gobernanza corporativa referido a 2011 de Heidrick & Struggles<sup>25</sup>, que se toma como referencia a nivel europeo.

Es significativo que a raíz de la crisis económica internacional las actuaciones públicas hayan proliferado, aunque de forma limitada, en la mayoría de los países europeos, como se puede observar en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**

Regulaciones específicas en materias relacionadas con la RSC en países europeos

	Reporting RSE	RSE Compras Públicas	Reporting ISR	Inversión ISR de Capital Público	Cambio Climático	Otras iniciativas de promoción
Alemania	No	Si	Si	No	Si	Si
Bélgica	No	No	Si	Si	No	No
Dinamarca	Si	Si	Si	Si	Si	Si
España	No	Si	No	No	Si	Si
Francia	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Holanda	Si	Si	No	No	Si	Si
Reino Unido	Si	Si	Si	No	Si	Si
Suecia	Si	Si	No	Si	Si	Si

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

ISR: Inversión Socialmente Responsable

Si: Existe regulación específica

No: No existe regulación específica

Fuente: FORÉTICA, *Las nuevas reglas del juego*, RSEARCH, Publicación de tendencias y actualidad RSE, 2009.

Es necesario mencionar que la regulación existente en los países de la tabla tampoco es homogénea. En unos casos se refiere sólo a empresas públicas, en otros a empresas cotizadas, y en otros se refiere básicamente a los

<sup>24</sup> Vid. ALBAREDA, *et al.*, *op. cit.*, nota 23.

<sup>25</sup> HEIDRICK, STRUGGLES, *European Corporate Governance Report 2011*, Challenging Board Performance, 2011.

fondos de pensiones, o en algunos casos, a medidas para la integración de la mujer en el mercado laboral.

La aproximación de Suecia es muy similar a la aplicada en Noruega, con enfoque dirigido a la proyección exterior de la protección de los derechos humanos.

El modelo de Reino Unido difiere de los anteriormente mencionados y se considera innovador, surgido como respuesta a un «déficit de gobernanza social» en un momento, a finales del siglo XX, en que los países industrializados sufrían una crisis económica que incluía cierre de empresas y serios problemas de exclusión social. Dado que nos encontramos en un momento de crisis similar en cuanto a consecuencias, aunque mucho más profunda y globalizada, es importante considerar todas las actuaciones desde la RSC que puedan conducir a una mejora de la situación. Aunque se mantiene la idea de que la RSC debe ser una iniciativa voluntaria de las empresas y éstas influyen de manera muy destacada en la implementación de políticas públicas (más que en otros países europeos), dichas empresas suelen reaccionar de manera negativa si encuentran demasiadas iniciativas desde el sector público que las impulsen (o fuercen en cierto modo) a participar en cuestiones sociales. Muchas veces se perciben estas iniciativas como una maniobra del gobierno para asegurarse fondos provenientes del sector privado cuando no cuentan con suficientes recursos para cubrir ciertas necesidades sociales desde las políticas públicas<sup>26</sup>.

Teóricamente, también existen diferentes modelos que explican la aproximación de las autoridades públicas intentando animar a las empresas a adoptar estrategias de RSC<sup>27</sup>, por lo que no es sorprendente encontrarnos con distintas actuaciones en cada país, con objetivos, y por tanto resultados desiguales:

- Modelo «Partnership»: Dinamarca, Finlandia, Países Bajos y Suecia. (Es el modelo de los países nórdicos. Gobierno y empresas colaboran conjuntamente en un ámbito muy abierto a la negociación, creando incluso asociaciones público-privadas. Dado el elevado grado de su Estado del Bienestar, se centran en la promoción de los derechos humanos a nivel internacional).
- Modelo «Business in the community»: Irlanda y Reino Unido. (La idea es que las empresas tienen un papel fundamental en el desarrollo de la comunidad, y se les impulsa para que participen activa-

<sup>26</sup> *Ibid*, nota 23.

<sup>27</sup> ALBAREDA, L., YSA, T., LOZANO, J.M., «The role of governments in fostering CSR», en KAKABADSE, A., MORSING, M. (editores), *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*, Houndmills, Palgrave Macmillan, 2006.

mente en la mejora de las condiciones sociales. El gobierno promueve, facilita e incentiva estas actuaciones).

- Modelo «Sustainability and citizenship»: Alemania, Austria, Bélgica, Luxemburgo y Francia. (Se basa en el concepto de sostenibilidad más que en la responsabilidad corporativa. Existe variedad en cuanto a mantener la voluntariedad o establecer normativas por parte del gobierno. La característica fundamental es que las empresas consideradas como buenas ciudadanas deben ir más allá del mero cumplimiento de la ley, convirtiéndose en verdaderos agentes sociales).
- Modelo «Agora»: Italia, España, Grecia y Portugal. (Es el modelo de los países mediterráneos. Las actuaciones en RSC nacen del diálogo que el gobierno promueve implicando a empresas, agentes sociales, universidades, asociaciones, etc., que debaten las acciones que se deben emprender. Las iniciativas aparecen tardíamente y en base a actuaciones o indicaciones provenientes de la Unión Europea).

No es el propósito de este artículo explicar en qué consiste cada modelo. Baste como indicativo de las diferencias que geográfica y culturalmente existen entre los países europeos a la hora de abordar los asuntos relacionados con la intervención pública en materia de RSC y gobernanza corporativa.

#### IV. Situación de la RSC y la gobernanza corporativa en Europa

En las secciones anteriores nos hemos centrado en las diferencias que se encuentran en RSC en Europa, habiendo intentado dejar clara la vinculación entre RSC y gobernanza corporativa. Ese vínculo hace que cualquier cambio de actuación en el ámbito de la RSC se refleje en un cambio de actuación en la gobernanza de las empresas y viceversa.

Esta sección estará dedicada a los cambios específicos observados en los últimos años en gobernanza corporativa desde el sector privado, intentando adaptarse a los requisitos del mercado y a la crisis.

La evolución de la gobernanza corporativa en Europa en los últimos años ha sido tal, que la metodología para realizar informes al respecto ha tenido que modificarse, y los resultados se presentan de modo diferente, como se puede observar en los informes sobre gobernanza corporativa elaborados por Heidrick & Struggles, comparando 2009 con 2011<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> HEIDRICK, STRUGGLES, *Corporate Governance Report 2009*, Boards in turbulent times, 2009.

— *European Corporate Governance Report 2011*, Challenging Board Performance, 2011.

Por supuesto y como era de esperar, la crisis económica internacional ha variado las condiciones a las que las empresas deben enfrentarse, y algunos indicadores han cambiado, aunque los países objeto de estudio siguen manteniendo en general su situación. En 2011 se incluyen por primera vez Noruega y Polonia, y no se presentan los países en un ranking de manera específica.

### Cuadro 2

Ranking de Gobernanza Corporativa, 2009

Puntuación (%)	País
77%	Reino Unido
71%	Países Bajos
66%	Suecia
64%	Suiza
62%	Finlandia
60%	Francia
53%	Italia
52%	España
47%	Bélgica
41%	Portugal
39 %	Alemania
37%	Dinamarca
36%	Austria

*Fuente:* Heidrick & Struggles, *Corporate Governance Report 2009. Boards in turbulent times*, 2009.

Alemania se sitúa por primera vez en el informe de 2009 como líder en empresas con comités de ética, gobierno corporativo y/o RC (Responsabilidad Corporativa), seguida del Reino Unido y Francia, y sin embargo, como se observa en el Cuadro 2, no está entre los primeros del ranking.

En el estudio de caso español sobre responsabilidad corporativa<sup>29</sup> vemos que, en España, apenas la mitad de las empresas participantes cuentan con una mujer en el Consejo de Administración, mientras que en Suecia o Dinamarca, por ejemplo, no hay ninguna compañía que no tenga alguna mujer en su Consejo de Administración, lo que deja en el caso español

<sup>29</sup> CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD, Estudio Multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España, 2009.

oportunidades para el cambio, que se están reflejando en la toma de medidas desde la administración, aunque todavía sin resultados concretos<sup>30</sup>.

Sí que se observa que, desde el punto de vista europeo, la mayoría de los ejemplos que se mencionan al comenzar el siglo XXI se refieren a otros países, destacando la existencia de iniciativas con anterioridad en comparación con el caso español, y en particular las actuaciones públicas. Baste mencionar la iniciativa del Ministerio de Asuntos Sociales de Dinamarca en 1994 («*Our Common concern – the social responsibility of the corporate sector*»), con la creación del *Copenhaguen Centre* en 1998, o la designación de un ministro (*Minister for Corporate Social Responsibility*) competente en este ámbito en Reino Unido en el año 2000. La única referencia a una iniciativa española se refiere en esta época a la Fundación Empresa y Sociedad<sup>31</sup>.

Dinamarca, Países Bajos, Suecia y Reino Unido suelen ser quienes más ejemplos positivos aportan en el campo de la RSC, desde el punto de vista institucional y también en el privado, aunque los ejemplos españoles empiezan a hacerse ver. Sin embargo su aproximación a este ámbito es diferente en cada país.

En el 2011, y siempre siguiendo a Heidrick & Struggles, y no sólo como consecuencia de la crisis, se observa que a pesar de los intentos de armonización, no se han logrado los resultados requeridos en el campo de la gobernanza corporativa. Entre las razones que se apuntan para esta situación, se encuentra la insuficiente atención prestada al comportamiento real de los consejos de administración en contraposición a los aspectos técnicos. En este caso, los indicadores tenidos en cuenta para el estudio se refieren a la disponibilidad, independencia, diversidad de experiencia, evaluación, competitividad de la remuneración, y transparencia, cualidades que debe tener todo consejo de administración.

Pero su estructura es distinta en cada país considerado. Mientras en Reino Unido, España e Italia el consejo de administración tiene una estructura unitaria, que incluye a directores ejecutivos y no ejecutivos, en Alemania y Austria, y en menor medida en Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Noruega, Polonia y Suiza, encontramos un sistema de dos niveles, con un

<sup>30</sup> Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE n.º 71, 23 de marzo de 2007.

MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN, Balance en materia de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Enero 2009-Junio 2010. Secretaría General de Empleo. Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas, 2010.

<sup>31</sup> COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Libro Verde, Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, COM(2001) 366 final.



consejo supervisor formado por directores no ejecutivos, y un consejo de gestión formado por directores ejecutivos. En otros países encontramos un sistema mixto.

También existen diferencias en cuanto a la frecuencia con que los consejos son renovados y el periodo medio en que los consejeros permanecen en su puesto. Sin embargo, sigue siendo una característica generalizada la elevada edad de los miembros del consejo de administración (58,4 años).

A raíz de la crisis, la evaluación de los consejos de administración se realiza con mayor precisión y frecuencia, y el 75% de las empresas participantes en el estudio habían realizado una evaluación en los últimos dos años. Sorprende en este sentido el bajo número de evaluaciones realizadas en Suiza en este periodo (25%).

Otra de las condiciones que se supone mejoran el funcionamiento del consejo de administración, y por tanto la gobernanza corporativa en general, se refiere a su internacionalización. En este aspecto, las barreras culturales y lingüísticas juegan un papel importante, y existe una gran disparidad entre los países en los que no hay nacionales de otros estados en sus consejos de administración: un 3% en Francia frente a un 68% en Polonia.

Sigue existiendo una muy baja participación de las mujeres en los consejos de administración, siendo de media el 12%, variando entre el 3% de Italia y el 33% de Noruega. En cuanto al porcentaje de empresas sin ninguna mujer en el consejo de administración, suponen el 70% en Italia, y no hay ningún caso en Dinamarca.

Si nos fijamos ahora en uno de los aspectos a mejorar que se mencionaron al principio, la aplicación de los códigos de gobernanza corporativa, el 50% de las empresas que participan en el estudio admiten que no se ajustan a dichos códigos, principalmente por no cumplir con el criterio de independencia de los miembros del consejo de administración.

Por último, y siguiendo con aspectos relacionados con la crisis, nos vamos a fijar en la remuneración de los consejos de administración, para ver si se han visto afectados por la misma o si han adoptado medidas de austeridad.

Nos encontramos que en Suiza es donde más altas son las remuneraciones en todos los casos. Sorprende el hecho de que España ocupe el segundo lugar en cuanto a remuneraciones medias del director y su tarifa básica. En cuanto a remuneración media de los directores no ejecutivos, en Suiza, Alemania, España, Italia, Bélgica y Finlandia, la cantidad percibida fue menor que en 2009. Dicha cantidad se mantuvo o se incrementó en el caso de Reino Unido, Portugal, Francia, Dinamarca, Países Bajos, Suecia y Austria. Pero estos datos se refieren a la remuneración del total del consejo de administración. Si nos referimos a la cantidad media recibida por el director, la situación varía: en Suiza, Alemania, Países Bajos, Bélgica,

Finlandia y Austria, la remuneración fue inferior a la del año 2009. En el resto de países considerados el director recibió de media una remuneración igual o superior. Es decir, España e Italia presentan disparidad de cifras, mientras que Portugal sorprende con remuneraciones superiores en el 2011 en ambos casos, teniendo en cuenta que ha necesitado ser rescatada por la Unión Europea.

Con estos datos, no sorprende que desde las instituciones europeas se intente tomar medidas para la mejora de la situación actual.

## V. Conclusiones

En este artículo hemos intentado presentar la gobernanza corporativa como la parte de la responsabilidad social corporativa que se centra en los aspectos económicos y de gestión interna, aunque tiene una influencia directa en el ámbito social y el medioambiental, dada la vinculación de ambos conceptos con el desarrollo sostenible. En este sentido, las modificaciones en el comportamiento de las empresas en los últimos años han seguido una tendencia desigual, aunque en general se puede decir que la crisis ha afectado de forma negativa a su comportamiento, a la vez que ha resultado un elemento incentivador para adoptar medidas que corrijan las situaciones indeseadas.

Puesto que una mejora en la gobernanza corporativa redundaría en un mejor comportamiento general en cuanto a responsabilidad social empresarial, las iniciativas europeas en este sentido son bienvenidas. Sin embargo, es de resaltar que en los diez años transcurridos desde la primera iniciativa europea en este sentido<sup>32</sup> los progresos han sido muy lentos y el camino por recorrer es aún largo.

Esto no debe ser un motivo de abandono, sino de incentivo para acelerar los procesos de reforma necesarios en el funcionamiento de las empresas europeas, comenzando como ya se ha hecho con el sector financiero, pero extendiendo las acciones a todos los sectores. Es una oportunidad única de conducir realmente a Europa por la senda del desarrollo sostenible tantas veces nombrado, pero que parece olvidarse en tiempos de crisis.

Al mismo tiempo, la iniciativa de la Unión Europea de crear un marco para los códigos de conducta de las empresas, en búsqueda de armonización y homogeneización, se considera bienvenido y necesario, ya que algo que queda reflejado en este artículo es la disparidad de situaciones y regulacio-

---

<sup>32</sup> COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Libro Verde, Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, COM (2001) 366 final.

nes en los distintos Estados miembros, dificultando la unidad de actuación necesaria para progresar en el proceso de integración europea.

De hecho, a pesar de la voluntariedad que se propugna para los cambios de actitud de las empresas en cuanto a RSC y gobernanza corporativa, los datos parecen indicar que la situación es más positiva en aquellos países donde existe una intervención pública desde hace más tiempo, lo que deja la puerta abierta a más actuaciones en este sentido, sin que de momento se pueda justificar, sobre todo a la luz de los acontecimientos que dieron lugar a la actual crisis internacional, que el mercado puede conducir por sí solo a una situación óptima, especialmente en las áreas relacionadas con el bienestar social y medioambiental.