

**X CONFERENCIA ANUAL DE  
ETICA, ECONOMIA Y DIRECCION (EBEN-ESPAÑA)  
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES**

**Madrid, 13 y 14 de junio de 2002**

**GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES.  
UN ENFOQUE DESDE LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**De la creación de valor para el accionista  
(*stockholder*) a la creación de valor para todos  
los grupos de interés (*stakeholders*)**

**Autor: *José Luis Lizcano Alvarez*  
Director Gerente de la Asociación Española de Contabilidad y  
Administración de Empresas (AECA)  
[info@aeca.es](mailto:info@aeca.es)  
Tel. 915473756 Fax 915413484**

## **SUMARIO**

### ***1. INTRODUCCIÓN***

### ***2. EL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES***

#### **2.1. El Informe Olivencia. El gobierno de las Sociedades en España**

##### **2.1.1. Informe sobre el Consejo de Administración**

#### **2.2. Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades**

##### **2.2.1. Responsabilidades del Consejo de Administración**

### ***3. ANÁLISIS COMPARADO DEL INFORME OLIVENCIA Y LOS PRINCIPIOS OCDE.***

#### **3.1. Referencia a los *stakeholders***

### ***4. GOBIERNO DE SOCIEDADES DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL***

#### **4.1. Código de Gobierno para la empresa sostenible**

##### **4.1.1. Consejo de Administración de la empresa sostenible**

### ***5. GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES ORIENTADO A LOS “STAKEHOLDERS”: PRINCIPIO GENERADOR DE CONFIANZA***

#### **5.1. Funciones del Consejo de Administración orientadas a los *stakeholders***

### ***6. CONCLUSIONES***

### ***7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS***

# **GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES. UN ENFOQUE DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

De la creación de valor para el accionista (*stockholder*) a la creación de valor para todos los grupos de interés (*stakeholders*)

---

## ***1. INTRODUCCIÓN***

Según el Informe Cadbury (1992), se entiende por gobierno de las sociedades la forma en que éstas son dirigidas y controladas. Las grandes corporaciones, especialmente las cotizadas, concentran estas dos funciones – dirección y control- en el Consejo de Administración, máximo órgano directivo en el que se encuentran representados los responsables de la gestión y los propietarios del capital. Precisamente de la separación entre propiedad y gestión surgen las causas de las actuales corrientes reformistas que reclaman mayores cotas de eficacia, agilidad, responsabilidad y transparencia en el gobierno de las sociedades (Informe Olivencia, 1998).

El fenómeno de la internacionalización de los mercados y de las tendencias económicas globales como la desregulación, las privatizaciones y venta de sociedades públicas, se está traduciendo en un muy notable aumento del número de accionistas (grandes y pequeños inversores) con derecho a ejercer mayor protagonismo en la administración de las sociedades. Se acentúa la necesidad de nuevas fórmulas de equilibrio en el gobierno de éstas.

Los informes y estudios elaborados en los últimos veinte años sobre el gobierno societario, que tienen su origen en el movimiento de reforma iniciado en el mundo anglosajón (Bueno, 1998), han centrado su atención en la defensa de los intereses de los accionistas, singularmente, en la creación de valor (mayor dividendo y mayor valor de la acción). El Informe Cadbury, el Informe Greenbury (1995), el Informe Hampel (1998), el Informe OCDE (1999) y el Informe Olivencia (1998) son algunos de estos estudios, con mayor repercusión en nuestro entorno, especialmente este último realizado por una Comisión Especial compuesta por expertos españoles, nombrados por el Consejo de Ministros de la nación.

El gobierno de las sociedades, al igual que sus sistemas de gestión, control y comunicación, está viendo como diversos factores empujan a las empresas a ampliar su ámbito de actuación y responsabilidad. Ya no solo se trata de buscar el máximo valor para los accionistas (*stockholders*); también hay que conseguir satisfacer las necesidades de los empleados, clientes, proveedores, comunidad local y la sociedad en su conjunto (*stakeholders*), algo que, por otra parte, fomenta la creación de riqueza y la cooperación entre dichos grupos de interés y supone la legitimidad social y beneficio a largo plazo (Informe OCDE, 1999).

El trabajo que aquí se presenta, parte de esta realidad, desde la hipótesis de que una mejor distribución de la riqueza lleva aparejado un desarrollo sostenible y sostenido, generador de confianza. La empresa como agente importante de creación de riqueza, debe asumir un papel principal en la distribución de ésta, con el objetivo de alcanzar la confianza y la legitimidad social, tanto en un plano interno como en un plano externo. Se lleva a cabo un análisis de los aspectos más relevantes de dos Informes sobre el gobierno de sociedades centrados en los *stockholders*, uno de ámbito nacional, *Informe Olivencia*, y otro de ámbito internacional, *Principios OCDE*, con el fin de destacar los principales puntos en común. Seguidamente estos puntos se comparan con el modelo de gobierno de sociedades centrado en los *stakeholders*, que se presenta sobre el esquema del *Código de Gobierno para la Empresa Sostenible* elaborado, en fase de borrador, por el “Foro Empresa y Desarrollo Sostenible”. Finalmente, se apuntan algunas ideas sobre el efecto generador de confianza del *Gobierno de Sociedades centrado en los stakeholders* y sobre líneas de investigación de futuro y determinadas tendencias respecto al desarrollo del gobierno de sociedades sostenibles.

## **2. EL GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES**

En este capítulo vamos a referirnos a los principales aspectos del gobierno de las sociedades haciendo un recorrido por los contenidos de dos informes, uno de carácter nacional, el Informe Olivencia, y otro de ámbito internacional, el Informe OCDE.

### **2.1. El Informe Olivencia. El gobierno de las Sociedades en España**

El 28 de febrero de 1997, el Consejo de Ministros, a propuesta del Vicepresidente Segundo del Gobierno y Ministro de Economía y hacienda, acordó la creación de una Comisión Especial para el estudio de un Código ético de los Consejos de Administración de las Sociedades. Dicha Comisión estaba presidida por Manuel Olivencia Ruiz (quien, como es tradicional en este tipo de estudio, da su nombre al Informe), y compuesta por nueve expertos más procedentes de distintos campos y experiencias. A Esta Comisión se le encomendó un doble cometido: la redacción de un informe sobre la problemática de los Consejos de Administración de las sociedades que apelan a los mercados financieros y la elaboración de un Código ético de buen gobierno de asunción voluntaria por estas sociedades. El 26 de febrero de 1998 (un año después) la Comisión Especial entrega oficialmente sus conclusiones al Gobierno de la nación y presenta públicamente el Informe.

#### *Justificación del Informe*

- ◊ Demanda de reformas proveniente desde sectores profesionales y desde los propios mercados, en un ámbito tanto nacional como internacional, que reclaman mayores cotas de eficacia, agilidad, responsabilidad y transparencia en el gobierno de las sociedades.

- ◊ Mejor defensa de los intereses de todos los accionistas, que han crecido en número por la política de privatizaciones y venta de sociedades públicas. Se buscan fórmulas de equilibrio que eviten la concentración de poder en las organizaciones y las posibles tensiones entre los distintos grupos: directivos, accionistas significativos, pequeños inversores e inversores institucionales.

### *Elaboración del Informe*

- ◊ Como trabajos preparatorios se recopilaron y analizaron informes y estudios realizados sobre el gobierno de sociedades, tanto en España como en otros países.
- ◊ La primera fase del trabajo consistió en la realización de un estudio sobre la estructura del accionariado y de los Consejos de las sociedades cotizadas en bolsa, así como una encuesta a las treinta y cinco sociedades más líquidas del mercado bursátil (las integrantes del IBEX-35) sobre el estado actual de un amplio repertorio de temas que, por su naturaleza, forman parte del contenido necesario del Informe.
- ◊ A esta encuesta sobre el estado de la cuestión, siguió otra sobre opiniones y sugerencias acerca del contenido que abrían de abarcar el Informe. El cuestionario se distribuyó entre numerosos sectores empresariales y del marco de valores, organizaciones representativas de los intereses económicos, colegios profesionales, entidades académicas y otras instancias públicas y privadas.
- ◊ El régimen de trabajo interno de la Comisión consistió en la elaboración de un proyecto de temario general; distribución de su contenido en ponencias encomendadas a los distintos miembros; sometimiento de las ponencias a análisis crítico, observaciones y enmiendas de los demás miembros; examen de los textos en reuniones de la Comisión y discusión de cada tema hasta su aprobación final por consenso.

### *Destinatarios del Informe*

- ◊ Las sociedades que captan recursos ajenos en los mercados financieros son las primeras destinatarias de este informe de carácter voluntario y dinámico, que no contiene normas de Derecho imperativo ni dispositivo (C-2 y C-3)<sup>(1)</sup>.
- ◊ Las recomendaciones están también indicadas para todas las sociedades que captan recursos en los mercados de capitales, aunque sus acciones no coticen en Bolsa. Otras sociedades, ajenas a las características señaladas, podrán optar, dentro del ámbito de su libertad de organización, por inspirarse en este Código para configurar sus estructuras de gobierno.

---

<sup>(1)</sup> A lo largo del apartado sobre el Informe Olivencia se insertan las referencias a los números de las consideraciones generales (C) y recomendaciones ( R ) recogidas en el Código de Buen Gobierno, las cuales no dejan de ser otra cosa que una relación de los aspectos fundamentales del Informe, en un formato dispositivo.

## 2.1.1. Informe sobre el Consejo de Administración

### *Misión y objetivo del Consejo*

- ◊ Misión del Consejo de Administración. Instrumento de supervisión y control (R-1), dirigido a alinear los planes de quienes gestionan la sociedad con los intereses de quienes aportan los recursos y soportan el riesgo empresarial. Esta función principal se desglosa en tres responsabilidades fundamentales: a) orientar la política de la compañía, b) controlar las instancias de gestión, y c) servir de enlace con los accionistas.
- ◊ Facultades indelegables del Consejo de Administración. Estas responsabilidades fundamentales se traducen en unas facultades indelegables concretas: 1) aprobación de las estrategias generales de la sociedad; 2) nombramiento, retribución y, en su caso, destitución de los más altos directivos de la sociedad; 3) control de la actividad de gestión y evaluación de los directivos; 4) identificación de los principales riesgos de la sociedad e implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados; 5) determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública.
- ◊ El objetivo último de la compañía, según el informe, sobre el que debe gravitar la actuación el Consejo, es la maximización del valor de la empresa o la creación de valor para el accionista (C-4). Se aclara, no obstante, que esto no significa que el Consejo y la dirección de la compañía hayan de perseguir los intereses de los accionistas a cualquier precio, desconsiderando los que atañen a otros grupos implicados en la empresa y a la propia comunidad en la que se ubica. Se deben cumplir las exigencias impuestas por el derecho (por ejemplo, normas fiscales y medioambientales), cumpliendo de buena fe las obligaciones contractuales explícitas e implícitas concertadas con los interesados (trabajadores, proveedores, acreedores, clientes) y, en general, observando aquellos deberes éticos que razonablemente sean apropiados para la responsable conducción de los negocios.

### *Composición del Consejo*

- ◊ El Informe Olivencia hace hincapié en la necesidad de dotar al Consejo de una composición cualitativa que garantice la adecuada representación de todos los intereses, especialmente los del capital flotante. Para ello remarca la importancia de la figura del **consejero independiente**, no vinculado con el equipo de gestión ni con los núcleos accionariales de control que más influyen sobre éste. Ello no significa que el consejero independiente haya de ser ajeno al capital social, ni que baste esta circunstancia para definir su independencia. Es preciso que la experiencia, competencia y prestigio profesional se encuentren presentes en la persona del consejero independiente (R-2). Los mercados suelen medir la independencia en función de lo que tenga que perder el que la conculque

- ◊ El equilibrio razonable en la composición del Consejo de Administración pretende evitar que el proceso de toma de decisiones dentro del órgano se concentre en manos de una sola persona o de un pequeño grupo de personas. La composición recomendada por el Informe es la siguiente:
  - **Consejeros ejecutivos:** Personas más significativas del equipo de gestión, y singularmente, el primer ejecutivo de la compañía
  - **Consejeros externos:** De dos tipos: 1) **Consejeros independientes:** Representan a los accionistas ordinarios. 2) **Consejeros dominicales:** Personas representantes de los titulares de paquetes accionariales de la compañía con capacidad de influir por sí solos, o por acuerdos con otros, en el control de la sociedad. Representan a los accionistas significativos.

Se recomienda que la amplia mayoría de los consejeros sean externos, y que entre estos se establezca una relación de equilibrio (R-3).

- ◊ En función de las propias características de la compañía (tamaño, accionariado, comisiones delegadas, etc), se aconseja un número de consejeros entre cinco y quince, ajustable en función de la efectividad alcanzada (R-4).

#### *Estructura del Consejo de Administración.*

- ◊ En el Consejo se encuentran siempre tres tipos de cargos: **Presidente, Secretario y Vocalías** (Consejeros). Del primero depende la eficacia operativa del Consejo: convocar, dirigir las reuniones, velar por que los consejeros reciban la información necesaria y participen de manera activa y comprometida en sus tareas (R-5 y R-10). En el Secretario recaen las responsabilidades de intendencia y orden: facilitar el buen desarrollo de las sesiones del Consejo, prestar apoyo e información a los consejeros, conservar la documentación, dejar constancia en los libros de actas del desarrollo de las sesiones, y dar fe de sus resoluciones (R-6). De los Consejeros que proceden de la línea ejecutiva se espera, sobre todo, que aporten información, valoración estratégica y propuestas de decisión, mientras que de los consejeros externos se espera fundamentalmente independencia de juicio, capacidad de evaluación y autoridad para dilucidar los conflictos de intereses.
- ◊ La **Comisión Ejecutiva** es un órgano delegado del Consejo de Administración, que por su tamaño más reducido desempeña una labor directiva más ágil. Ha de cuidarse que su composición refleje fielmente la composición del Consejo y reproduzca en su seno el equilibrio entre los distintos tipos de consejeros (R-7). No obstante, el correcto funcionamiento del Consejo, en línea con lo marcado por el Informe, reducirán la necesidad de su existencia.
- ◊ Las **Comisiones delegadas de control**. La función general de supervisión del Consejo depende en buena medida de la creación de ciertos órganos de apoyo a los que confiar el examen y seguimiento permanente en alguna de las áreas de especial relevancia para el gobierno de la compañía: Información y control

contable (Comisión de Auditoría); selección de consejeros y altos directivos (Comisión de Nombramientos); determinación y revisión de la política de retribuciones (Comisión de Retribuciones); y evaluación del sistema de gobierno y de la observancia de sus reglas (Comisión de Cumplimiento) (R-8).

- El papel de estas Comisiones es fundamentalmente informativo y consultivo, aunque excepcionalmente pueden atribuírseles facultades de decisión. Deben nutrirse única y exclusivamente de consejeros externos y reflejar, razonablemente en su composición, la relación existente en el Consejo entre dominicales e independientes.
- Corresponde al Consejo determinar el número de Comisiones y sus componentes (tres como mínimo) recomendándose la formación de al menos dos Comisiones, una encargada de Auditoría y Cumplimiento, y otra de Nombramientos y Retribuciones.

### *Funcionamiento del Consejo de Administración*

En relación al funcionamiento del Consejo nos vamos a referir a dos aspectos distintos: la organización y desarrollo de las reuniones periódicas del Consejo y las funciones desempeñadas por las Comisiones delegadas.

#### ✓ ***Reuniones del Consejo***

- El Consejo debería elaborar un plan anual de actividades ordinarias, con un calendario de reuniones que contemple un número de horas de reunión suficientes para asegurar el correcto gobierno y control de la compañía. Algunos autores sugieren la “regla de las cien horas anuales” (R-10).
- Una adecuada preparación por parte de los consejeros de las sesiones convocadas tiene dos presupuestos indispensables: información y tiempo. Debe evitarse tanto la escasez de información como el exceso de documentación; la información remitida debe estar enfocada al núcleo del asunto (R-9).
- La representación de los consejeros debe reducirse a casos indispensables.
- Como todos los órganos colegiados, el Consejo de Administración tiene la obligación legal de reflejar adecuadamente en acta sus deliberaciones y decisiones.
- Para evitar el riesgo de la rutina y de la inercia, resulta conveniente adoptar pautas de autocontrol del funcionamiento.

## ✓ *Funciones de las Comisiones Delegada*

### **Comisión de Auditoría**

La auditoría de las cuentas anuales es una pieza de importancia capital dentro de los sistemas de controles de las sociedades anónimas. El Consejo ha de tomar las medidas necesarias para asegurar que los auditores realizan su misión convenientemente y, en especial, que trabajan libres de interferencias de la línea ejecutiva.

Las funciones o competencias de la Comisión de Auditoría son: a) proponer la designación del auditor, las condiciones de contratación, el alcance del mandato profesional y, en su caso, la renovación o no renovación. b) revisar las cuentas de la sociedad, vigilar el cumplimiento de los requisitos legales y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como informar las propuestas de modificación de principios contables sugeridos por la dirección; c) servir de canal de comunicación entre el Consejo y los auditores, evaluar los resultados de cada auditoría y las respuestas del equipo de gestión a sus recomendaciones y mediar y arbitrar en los casos de discrepancias entre aquellos y éste en relación con los principios aplicables en la preparación de los estados financieros; d) comprobar la adecuación e integridad de los sistemas internos de control y revisar la designación y sustitución de sus responsables e) supervisar el cumplimiento del contrato de auditoría, procurando que la opinión sobre las cuentas anuales y los contenidos principales del informe de auditoría sean redactados de forma clara y precisa (R-20, R-21 y R-22).

### **Comisión de Nombramientos**

La misión de la Comisión de Nombramientos es velar por la integridad del proceso de selección de consejeros y a tal efecto se le confieren las siguientes funciones: a) formular y revisar los criterios que deben seguirse para la composición del Consejo de administración y la selección de candidatos; b) elevar al Consejo las propuestas de nombramiento de consejeros para que este proceda directamente a designarlos provisionalmente (cooptación) o las haga suyas para someterlas a la decisión de la Junta General de Accionistas; c) proponer al Consejo los miembros que deban formar parte de cada una de las Comisiones (R-11).

El Informe hace especial referencia al proceso de nombramiento de consejeros independientes, cuya importancia en el Consejo ha quedado destacada con anterioridad. Los elementos a considerar a este respecto son tres: extracción profesional de los independientes distinta a la propia de consejero de otras firmas, al objeto de evitar la figura de las “*consejerías cruzadas*”; independencia del independiente respecto al equipo ejecutivo, con la etiqueta de no tener vínculo significativo alguno (antiguos ejecutivos de la compañía,

familiares inmediatos, personas con relación comercial directa o indirecta reciente); independencia respecto a los grupos accionariales de control que puedan ejercer influencia sobre el equipo ejecutivo.

En cuanto a la reelección y cese de consejeros se aconseja el establecimiento de algún tipo de procedimiento formal que pueda ser útil para tales situaciones, aún reconociéndose lo específico de cada caso y empresa (R-13).

### **Comisión de Retribuciones**

La retribución de los Consejeros y de los altos ejecutivos representa un tema de capital importancia en el buen gobierno de la compañía. Los accionistas esperan que la política de remuneraciones se ajuste a los criterios de moderación, relación con los rendimientos de la sociedad e información detallada e individualizada (R-15). Para velar por esta inquietud se constituye la Comisión de Retribuciones con las siguientes competencias: a) proponer al Consejo de Administración el sistema y la cuantía de las retribuciones anuales de los consejeros, y de los altos directivos (aunque no se mencione a estos últimos en este punto del Informe); b) revisar periódicamente los programas de retribución, ponderando su adecuación y sus rendimientos; y c) velar por la transparencia de las retribuciones.

### **Comisión de Cumplimiento**

La misión fundamental de esta Comisión es vigilar la observancia de las reglas que componen el sistema de gobierno de la compañía, revisar periódicamente sus resultados y elevar al Consejo las propuestas de reformas oportunas. El Consejo incluirá en el informe público anual información sobre sus reglas de gobierno, razonando las que no se ajusten a las recomendaciones del Código. (R-23). El Informe no hace para esta Comisión un comentario más detallado de sus funciones específicas, como para las otras Comisiones. No obstante, tampoco parece necesaria tal referencia en cuanto es fácil asociar los contenidos de esta Comisión con las tareas de seguimiento de todos los aspectos referidos a la actividad del Consejo, que se relatan a lo largo del Informe, y que tienen como finalidad asegurar su buen funcionamiento.

#### *Otros aspectos sobre el Consejo*

- Además de los aspectos hasta aquí expuestos, el informe hace referencia a los deberes de lealtad del consejero y a la relación del Consejo de Administración con los accionistas y los mercados. Respecto a sus deberes de lealtad, el consejero tiene la obligación de informarse (R-14) y preparar adecuadamente las reuniones del Consejo y de los órganos delegados a los que pertenezca, asistir y participar activamente en las deliberaciones y comunicar cualquier irregularidad en la gestión de la compañía de la que se haya tenido noticia. Asimismo, debe abstenerse de asistir y de intervenir en las deliberaciones que afecten a asuntos de los que se halle interesado, y se le exige guardar secreto de las deliberaciones del Consejo, no hacer uso de la información reservada de la compañía para fines privados o para realizar

operaciones de adquisición o venta de valores de la sociedad (R-17), y no utilizar los activos sociales a fines privados (R-16).

- ◊ El contacto del Consejo con los accionistas ordinarios tiene sus limitaciones naturales, ciñéndose a las reuniones de la Junta General de Accionistas y a los instrumentos de comunicación (informes escritos, oficina de información del accionista, ...). En cualquier caso, se recomienda incrementar los cauces de comunicación, especialmente con los accionistas institucionales (R-18), que agrupan a un gran número de minoritarios.
- ◊ Las relaciones con el mercado deben estar marcadas por el principio de transparencia informativa que impone a las sociedades la obligación de suministrar al mercado información precisa y fiable sobre sus actividades y resultados (R-19).

## **2.2. Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades**

El Consejo de la OCDE, en su cumbre de ministros del 27-28 de abril de 1998, acordó la formación de un grupo de trabajo para desarrollar una serie de Principios no vinculantes sobre el Gobierno Corporativo que englobaran los puntos de vista de los países miembros de la OCDE sobre este asunto. Un año después, los Principios encargados fueron presentados y aprobados por los ministros de la OCDE en su cumbre del 26-27 de mayo de 1999.

### *Justificación de los Principios*

- ◊ Propician un marco de referencia internacional para la utilización de buenas prácticas en el gobierno de las sociedades, asistiendo a los gobiernos miembros y no miembros en sus esfuerzos por evaluar y mejorar los marcos legal, institucional y normativo sobre el gobierno corporativo en sus países, así como proporcionar directivas y sugerencias para las bolsas de valores, los inversionistas, las sociedades y otras partes implicadas.
- ◊ Se reconoce el poder de las empresas y de sus gobiernos en la mejora de la eficacia de la economía y el bienestar social, de ahí la necesidad de dotar a éstas de instrumentos de gobierno adecuados para garantizar un uso y control eficaces de los recursos.
- ◊ Se reconoce la necesidad de mejora de los sistemas para resolver los problemas originados por la separación entre propiedad y gestión-control de las sociedades, al mismo tiempo que se presta la debida atención a otros asuntos relevantes como las cuestiones éticas, sociales y medioambientales.
- ◊ Protección de los derechos de los accionistas, asegurando un trato equitativo para todos ellos, incluyendo los minoritarios y los extranjeros.
- ◊ Necesidad de reconocer los derechos de los grupos de interés social estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y estos grupos.

- ◊ Resalta la creciente importancia de los movimientos internacionales de inversión de capital que confían en las empresas con buen gobierno.

### *Elaboración de los Principios*

Estos Principios se basan en experiencias de iniciativas nacionales de los países miembros y en trabajos anteriores de la OCDE, incluyendo los del Grupo Consultivo del Sector Empresarial. Durante su preparación, los siguientes Comités de la OCDE participaron en la elaboración de los Principios: Comité de Mercados Financieros, Comité de Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, Comité de Industria y Comité de Política de Medioambiente. Se contó también con un intenso intercambio de información, datos y recomendaciones de algunos países no miembros de la OCDE, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el Comité de Basilea en Supervisión Bancaria, la Organización Internacional de Comisiones de Seguridad, el sector empresarial, inversionistas, sindicatos y otras partes interesadas.

### *Destinatarios*

- ◊ Los principios se centran en las empresas cotizadas. No obstante, hasta el punto que se consideren aplicables, también pueden resultar herramientas útiles para mejorar el gobierno corporativo en algunas compañías que no cotizan en bolsa, como pueden ser ciertas empresas privadas o públicas.
- ◊ Los principios son de carácter voluntario y evolutivo, así como concisos, comprensibles y accesibles para la comunidad.

### **2.2.1. Responsabilidades del Consejo de Administración**

- ◊ La misión de los Consejos de Administración comprende los siguientes aspectos fundamentales: a) estipular las directrices estratégicas de la compañía; b) control eficaz de la Dirección; c) defensa de los intereses de los accionistas frente a los intereses personalistas de la Dirección.
- ◊ Las funciones claves fijadas para el Consejo de Administración son:
  - 1) Revisión y dirección de la estrategia corporativa, los planes de acción principal, la política de riesgo, los presupuestos anuales y los planes de negocio; el establecimiento de los objetivos sobre los resultados; el control y seguimiento de los resultados corporativos; y la supervisión de los principales gastos, adquisiciones y enajenaciones de capital
  - 2) Selección, retribución, control y, cuando se haga necesario, sustitución de los directivos clave, y la supervisión del plan de sucesión.
  - 3) Revisión de la remuneración de los directivos clave y de los miembros del Consejo, asegurándose que el proceso de designación de los consejeros sea formal y transparente
  - 4) Supervisión y arbitraje de los posibles conflictos de interés entre la dirección, los miembros del Consejo y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de los activos de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas

- 5) Garantizar la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, incluida una auditoría independiente, y la implantación de los debidos sistemas de control, en particular, control del riesgo, control financiero y cumplimiento de la ley
  - 6) Supervisión de efectividad de las prácticas de gobierno de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios
  - 7) Supervisión del proceso de comunicación y la política de información
- ◄ Otras responsabilidades del Consejo destacadas por los Principios:
- Los miembros del Consejo deben desempeñar su labor contando con una información completa, de buena fe, con diligencia y cuidado debido, mirando siempre por los intereses de la empresa y sus accionistas.
  - El Consejo debe asegurar el cumplimiento de la ley, teniendo en cuenta en todo momento los intereses de los grupos de interés social
  - Los Consejos deben designar un número suficiente de consejeros no ejecutivos capaces de ejercer un juicio independiente en asuntos donde haya conflictos de intereses.

### ***3. ANÁLISIS COMPARADO DEL INFORME OLIVENCIA Y LOS PRINCIPIOS OCDE.***

El análisis comparado de ambos Documentos evidencia una amplia coincidencia en los aspectos principales de sus contenidos (ver cuadro 1). La justificación y objetivos, los destinatarios, las responsabilidades, funciones y composición del Consejo de Administración son prácticamente los mismos tanto en el informe español como en el de carácter internacional. Únicamente cabría señalar alguna diferencia en cuanto a la forma de ordenar la información, que en el caso del Informe Olivencia se encuentra, a nuestro entender, mejor estructurada y pormenorizada.

**Cuadro 1: Comparativa de los principales aspectos del Informe Olivencia y de los Principios OCDE**

	<u><i>Informe Olivencia</i></u>	<u><i>Principios OCDE</i></u>
<i>Justificación y objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defensa de los intereses de todos los accionistas.</li> <li>- Mejora de la eficacia, agilidad, responsabilidad y transparencia del Gobierno de sociedades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protección de los intereses de los accionistas, asegurando un trato equitativo para todos ellos.</li> <li>- Marco internacional de referencia para el buen gobierno de las sociedades.</li> <li>- Reconocimiento de los derechos de los grupos de interés estipulados por ley.</li> </ul>
<i>Destinatarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedades cotizadas en bolsa.</li> <li>- Otras sociedades no cotizadas que lo asuman como bueno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas cotizadas.</li> <li>- Otras empresas no cotizadas que los asuman como buenos.</li> </ul>
<i>Responsabilidades del Consejo de Administración</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Orientar la política de la compañía.</li> <li>b) Controlar a las instancias de la gestión.</li> <li>c) Servir de enlace con los accionistas.</li> <li>d) Maximización del valor de la empresa o creación de valor para el accionista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estipular las directrices estratégicas de la compañía.</li> <li>b) Control eficaz de la Dirección.</li> <li>c) Defensa de los intereses de las accionistas frente a la Dirección.</li> </ul>
<i>Funciones del Consejo de Administración</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de las estrategias generales.</li> <li>- Nombramientos y retribución de los Consejeros y altos directivos.</li> <li>- Control de la actividad de gestión.</li> <li>- Seguimiento de los sistemas de control interno.</li> <li>- Política de comunicación con los accionistas, mercados y opinión pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y dirección estratégica.</li> <li>- Selección, control de los directivos clave.</li> <li>- Retribución de los directivos clave y de los consejeros.</li> <li>- Garantizar integridad sistemas contables y de información.</li> <li>- Supervisión de las prácticas de gobierno de la sociedad.</li> <li>- Supervisión de política de comunicación.</li> </ul>
<i>Componentes del Consejo de Administración</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejeros ejecutivos.</li> <li>- Consejeros externos.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. independientes</li> <li>. dominicales</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejeros ejecutivos.</li> <li>- Consejeros no ejecutivos/ independientes.</li> </ul>

<i>Comisiones Delegadas del Consejo de Administración</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría.</li> <li>- Nombramientos.</li> <li>- Retribuciones.</li> <li>- Cumplimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habla de la posibilidad de creación de Comités específicos para cuestiones especiales, sin concretar cuáles.</li> </ul>
---	---	--

### 3.1. Referencia a los *stakeholders*

A los efectos que a esta ponencia le interesan cabe referirse a la atención que ambos informes prestan a los aspectos relacionados con los grupos de interés (*stakeholders*), es decir, el grado de sensibilidad existente respecto a la responsabilidad del gobierno de las sociedades en la creación de valor sostenible, no solo para los accionistas sino también para los empleados, clientes, proveedores y comunidad en su conjunto.

El Informe Olivencia, en su punto 1.3 del apartado dedicado a la Misión del Consejo de Administración, dice expresamente: “ La Comisión ha llegado al convencimiento de que la llamada solución “*financiera*” es la más adecuada para que haya un ejercicio efectivo y preciso del principio de responsabilidad y la que mejor responde a las expectativas de los inversores, que es a quienes, en definitiva, ha de darse cuenta y razón de la gestión. Por ello, recomendamos establecer como objetivo último de la compañía y, consiguientemente, como criterio que debe presidir la actuación del Consejo, la maximización del valor de la empresa o, para decirlo con una fórmula que ha arraigado en medios financieros, la creación de valor para el accionista”. A continuación explica las razones por las que adopta esta postura frente a otras interpretaciones más amplias del llamado “interés social”, y dice que el objetivo creación de valor para el accionista “*proporciona al Consejo y las instancias ejecutivas sujetas a su supervisión una directriz clara, que facilita la adopción de decisiones y la evaluación de sus prestaciones; en segundo lugar, en mercados competitivos, favorece la formación del capital y la más correcta asignación de recursos; en tercer lugar, acompasa eficientemente el diseño de la organización a los incentivos y riesgos de todas las partes implicadas en la empresa*”.

Con el fin de matizar la categórica definición de los objetivos de la sociedad y de su Consejo centrada en los intereses exclusivos de los accionistas, el Informe en su siguiente párrafo afirma lo siguiente: “*Pero esto no significa que el Consejo y la dirección de la compañía hayan de perseguir los intereses de los accionistas a cualquier precio, desconsiderando o considerando insuficientemente los que atañen a otros grupos implicados en la empresa y a la propia comunidad en que ésta se ubica*”. Finalmente, el Informe termina de referirse a este tema de los objetivos del gobierno de las sociedades, sugiriendo un cumplimiento de mínimos legales como compromiso de comportamiento social: “*el interés de los accionistas proporciona una guía de actuación que necesariamente habrá de desarrollarse respetando las exigencias impuestas por el derecho (por ejemplo normas fiscales o medioambientales), cumpliendo de buena fe las obligaciones contractuales explícitas e implícitas concertadas con otros interesados (trabajadores, proveedores, acreedores, clientes) y, en general, observando aquellos deberes éticos que razonablemente sean apropiados para la responsable conducción de los negocios*”.

El Prefacio de los Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades reconoce que *“en la última década el mundo ha sido testigo de transformaciones significantes del papel que juega el sector privado en el desarrollo de la economía y en la creación de empleos, de forma que ha aumentado la conciencia de la importancia de las corporaciones privadas para el bienestar de los individuos. Las corporaciones crean empleos, generan ingresos tributarios, producen una amplia gama de bienes y servicios a precios razonables, manejan cada vez más nuestros ahorros y aseguran nuestros ingresos para el retiro. Al igual que aumenta en todo el mundo la confianza en el sector privado, crece en importancia el tema del gobierno de sociedades”*. En este comentario que hace referencia al nuevo papel de las empresas como agente de bienestar para el individuo, los Principios de la OCDE, de cierta forma, relacionan el gobierno de las sociedades con la responsabilidad social de atender las necesidades de una colectividad más amplia que la compuesta por los inversores exclusivamente. Así, en el Preámbulo, hace referencia expresa a este tema diciendo *“un elemento clave para mejorar la eficacia de la economía es el gobierno de las sociedades, el cual incluye una serie de interrelaciones entre la dirección de la compañía, su Consejo de Administración, sus accionistas y otros grupos de interés social”*. *“Factores como la ética empresarial y la concienciación corporativa respecto a los intereses medioambientales y sociales de las comunidades en las que está enmarcada, también pueden tener una gran repercusión sobre la reputación y el éxito a largo plazo de la empresa”*.

No obstante, estos comentarios de exposición de intenciones no se ven desarrollados en su sentido, podríamos decir, completo en el cuerpo de los Principios. Estos consagran como fin primordial del gobierno de las sociedades la defensa de los derechos de los accionistas, refiriéndose con un enfoque instrumental al tratamiento por parte del gobierno de la sociedad de los grupos de interés social: *“Un buen gobierno corporativo debe proporcionar incentivos adecuados para que el Consejo de Administración y la dirección seleccionen aquellos objetivos más rentables para la compañía y los accionistas”*. Aunque la primera y la segunda parte de los Principios dedican un apartado para referirse a los grupos de interés social, lo hacen en unos términos, algo más categóricos, pero muy similares a los utilizados por el Informe Olivencia: *“El marco de gobierno de las sociedades debe reconocer los derechos de los grupos de interés social estipulados por ley y alentar una cooperación activa con éstos de forma que se asegure la creación de riqueza, empleo y lograr que las empresas sean financieramente sólidas”*. *“El marco del gobierno corporativo debe reconocer que, velando por los intereses de los grupos sociales y por su aportación al éxito a largo plazo, se fomentan y promueven los propios intereses de la empresa”*. Es decir, un cumplimiento de mínimos legales en cuanto al comportamiento social para alcanzar los verdaderos objetivos de rentabilidad para el accionista.

A partir de aquí, teniendo en cuenta los elementos planteados, pero no desarrollados, por el Informe Olivencia y los Principios de la OCDE, especialmente por estos últimos, la ponencia de este trabajo pasa a continuación a presentar en el apartado siguiente lo que ha venido en llamarse *“Gobierno para la empresa sostenible”* que tiene como objetivo introducir en los órganos de dirección y control más elevados de las organizaciones los criterios de desarrollo sostenible y creación persistente de valor para todos los grupos de interés social afectados por la actividad de la empresa,

incluidos los accionistas, o sea, el cambio del paradigma, pasando de la creación de valor para el accionista (*stockholder*) a la creación de valor para todos los grupos de interés (*stakeholders*). La empresa alcanza la legitimidad social considerando los intereses, los valores y las necesidades de dichos grupos, reduciendo el desfase entre su actuación y las expectativas de la sociedad, disminuyendo la necesidad de que el Estado intervenga mediante la actividad reguladora, dado que los distintos colectivos no acudirán a las instancias públicas (Garicano, 1998).

#### **4. GOBIERNO DE SOCIEDADES DESDE UNA PERSPECTIVA SOCIAL**

Para desarrollar nuestra propuesta de gobierno de las sociedades desde una perspectiva social, vamos a basarnos en una iniciativa española sobre un “*Código de gobierno para la empresa sostenible*”.

##### **4.1. Código de Gobierno para la empresa sostenible**

La elaboración de esta propuesta que se encuentra en fase de borrador, abierta a comentarios y sugerencias para su mejora ([www.foroempresasostenible.org](http://www.foroempresasostenible.org)), es fruto de la estrecha colaboración entre las tres organizaciones impulsoras del Foro “*Empresa y Desarrollo Sostenible*”: IESE, Fundación Entorno y PricewaterhouseCoopers. Su gestación se produce a lo largo de 2001, teniéndose prevista la presentación de la versión definitiva en la primavera de 2002.

##### *Justificación y objetivos*

- ◊ La misión de este Código es desarrollar una herramienta que pueda ayudar a los máximos órganos de gobierno de las empresas españolas a integrar en sus actividades y decisiones los principios del desarrollo sostenible. De esta forma las funciones de estos órganos de control y dirección, especialmente las del Consejo de Administración, han de completarse con dichos principios.
- ◊ Las motivaciones básicas que llevan al desarrollo de unos principios sólidos de empresa sostenible son: 1) Creciente demanda social en relación a la responsabilidad de las empresas con un desarrollo sostenible en el espacio y en el tiempo, desde un punto de vista económico, medioambiental y social. 2) De la satisfacción de los inversores a la satisfacción de todas las partes sociales de interés, o lo que es lo mismo, una demanda de una mejor distribución de los beneficios. 3) Relación directa entre creación de valor persistente y los principios de desarrollo sostenible. 4) Necesidad de asociar el objetivo de creación de valor económico al compromiso ético y social de la función empresarial.

##### *Destinatarios el Código*

- ◊ Todas las empresas españolas sea cual sea su tamaño, sector o circunstancias. No solo las empresas que realizan sus operaciones en España sino también todas aquellas multinacionales españolas que están operando en países subdesarrollados o en vías de desarrollo.

#### **4.1.1. Consejo de Administración de la empresa sostenible**

##### *Composición del Consejo*

- ◊ Entre los consejeros independientes habrá al menos un experto en el campo de la empresa sostenible.
- ◊ El consejo incluirá entre sus miembros a representantes de los grupos de interés, de forma que su voz tenga suficientes garantías de ser escuchadas.
- ◊ Todos los miembros del Consejo han de estar concienciados y formados en los aspectos sociales y medioambientales de la actividad empresarial.

##### *Estructura del Consejo*

Aspectos sociales y las buenas prácticas propuestas por el Código en la El Consejo establecerá una Comisión Delegada, compuesta por consejeros externos o directivos expertos en estos temas, que se encargue de promover, supervisar y evaluar la incorporación de los estrategia y funcionamiento de la empresa y en las actividades del máximo órgano de gobierno.

##### *Funcionamiento del Consejo*

- ◊ El Consejo se reunirá al menos una vez al año para tratar de forma monográfica los temas y buenas prácticas consideradas por el Código y establecer las oportunas medidas de mejora.
- ◊ En todas las reuniones ordinarias del Consejo se incluirá en el orden del día la temática tratada en este Código.
- ◊ El Consejo velará porque las necesidades de los distintos grupos de interés sean consideradas en todas sus decisiones y quehaceres.

##### *Responsabilidades del Consejo*

- ◊ Asegurar el diálogo y el establecimiento de relaciones de la empresa con las partes interesadas.
- ◊ Asegurar la interiorización de los valores de sostenibilidad (visión a largo plazo, diversidad, integridad, responsabilidad) por parte de todos los integrantes de la empresa, de forma que sean tenidos en cuenta en todas sus decisiones y actividades. Asimismo, se habrá de promover la asunción de dichos valores por todas las empresas y organizaciones que constituyan la cadena de creación de valor de la que forma parte la empresa.
- ◊ Asegurar una buena gestión del capital reputacional a través del control del comportamiento social de la empresa

## **5. GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES ORIENTADO A LOS “STAKEHOLDERS”: PRINCIPIO GENERADOR DE CONFIANZA**

Una vez efectuado el estudio comparativo del Informe Olivencia y de los Principios de la OCDE, en el que se han destacados los principales aspectos tenidos en cuenta por los modelos de gobierno de sociedades basados en la creación de valor para los accionistas, y presentado los puntos esenciales del Código de Gobierno de la Empresa sostenible, complementarios de los anteriores, pasamos seguidamente algunas a exponer algunas ideas sobre lo que podríamos llamar la responsabilidad social del gobierno de las sociedades como agente principal de confianza.

La experiencia de las organizaciones y el estudio del ámbito en el que éstas se desenvuelven, manifiestan un alto grado de coincidencia cuando destacan la falta de confianza como uno de los problemas más importante al que se enfrenta la empresa en nuestros días; confianza, tanto dentro como fuera de la organización. De ahí, que algunos trabajos recientes estén mostrando que son cada día más los consejeros delegados de grandes empresas internacionales los que intentan ganarse la legitimidad social (confianza, reputación), interna y externa, a través de una implicación-integración creciente en una estrategia de responsabilidad social corporativa, empezando por un reenfoque de la actividad de sus máximos órganos de Dirección y Control.

La forma de actuar del Consejo de Administración se convierte en ejemplo para el resto de la organización, que observa con atención las señales emitidas por el órgano de máxima representación y responsabilidad. La función general de supervisión del Consejo adquiere un papel fundamental en la gestión empresarial, que debe tener una proyección clara hacia los distintos grupos de interés.

Esta proyección debe ejecutarse desde el trabajo eficaz de todos y cada uno de los consejeros, tanto a nivel individual como en su agrupación funcional de las comisiones delegadas, orientando sus esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los que, a la postre, dependerá la continuidad de la organización (Lizcano, 1998).

### **5.1. Funciones del Consejo de Administración orientadas a los *stakeholders***

Siguiendo el planteamiento de Lizcano (1998) el Consejo de Administración puede orientar sus funciones a la consecución de las necesidades demandadas por los distintos grupos de interés, a través de la asunción y desempeño responsable de las tareas básicas que tienen encomendadas, sin necesidad de añadir nuevas tareas de carácter más o menos filantrópico. Como vamos a ir viendo, solamente la adopción de este enfoque asegura la generación de confianza suficiente, tanto dentro (empleados, accionistas) como fuera de la organización (cliente, proveedores, comunidad).

En términos generales, las necesidades básicas relacionadas con las funciones del Consejo de Administración, que los distintos *stakeholders* pretenden cubrir son las siguientes:

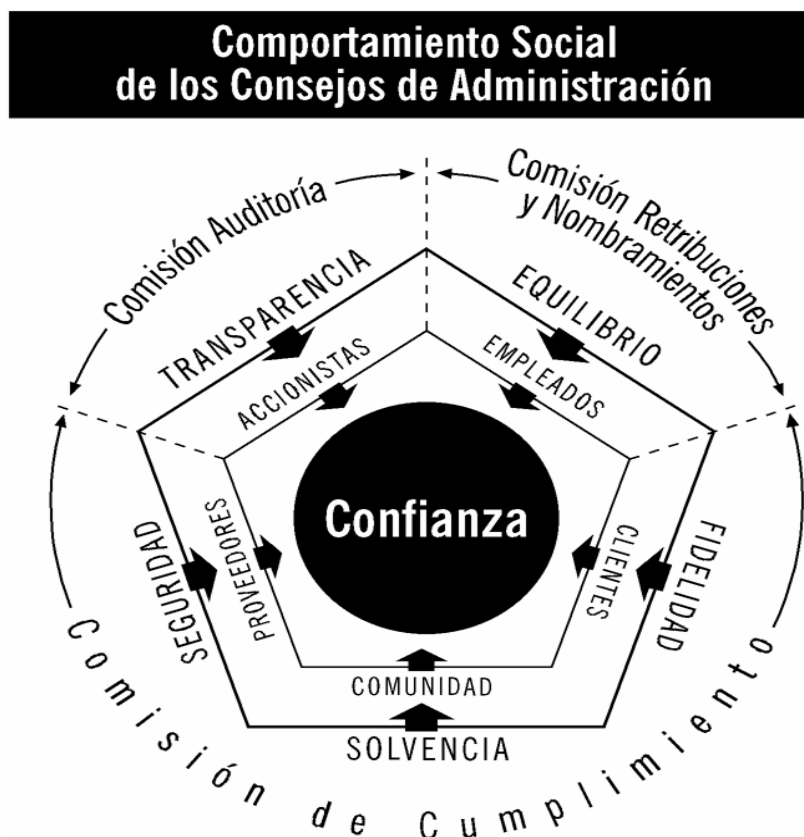
- ✓ *Empleados*: demandan una política de retribuciones y nombramientos razonable, equilibrada y transparente, que motive y genere un clima de confianza generalizado en la empresa.
- ✓ *Accionistas*: además de una rentabilidad suficiente para sus inversiones, exigen la transparencia y fiabilidad de la información financiera y social emitida por la compañía, así como la honestidad y cumplimiento de sus funciones al equipo directivo, que atraiga la confianza de nuevos inversores, asegurando la supervivencia de la empresa
- ✓ *Clientes*: buscan la satisfacción de sus necesidades a través de los productos y servicios ofertados por la compañía, mostrando su disposición a establecer con ésta una relación de confianza y de fidelidad a las estrategias diseñadas.
- ✓ *Proveedores*: que serán colaboradores interesados en la buena marcha de la compañía siempre y cuando encuentren la confianza y al seguridad necesarias para establecer una relación estratégica.
- ✓ *Comunidad*: confiará y colaborará con empresas solventes que cumplen con sus compromisos sociales, apoyando determinados proyectos, y evitando trasladar a la comunidad cualquier tipo de efecto negativo derivado de su actividad, como pudieran ser: contaminación medioambiental, escándalos financieros, discriminación social, etc.

Si establecemos ahora una correspondencia entre las tareas encomendadas a las distintas comisiones delegadas y las expectativas de los *stakeholders* que acabamos de citar, podemos intuir ciertas relaciones:

- ✓ La comisión de retribuciones, que auxilia al Consejo en la determinación y supervisión de la política de remuneraciones de los consejeros y altos ejecutivos, y la labor de la comisión de nombramientos, que cuida de la integridad del proceso de selección de éstos, suponen una referencia principal para los empleados de la compañía, que valorarán positivamente una política moderada y justa en este terreno.
- ✓ La supervisión correcta de la comisión de auditoría, que evalúa el sistema de verificación contable, vela por la independencia del auditor externo y revisa el sistema de control interno, representa una garantía esencial para los accionistas al poder disponer de información contrastada y transparente sobre la situación económica y la solvencia financiera futura de la compañía.
- ✓ La labor de la comisión de cumplimiento, que vigila la observancia de las reglas que componen el sistema de gobierno de la compañía, será el instrumento de control que garantice a los clientes, proveedores, la comunidad y demás grupos de interés, el seguimiento de las normas de actuación por las cuales han depositado su confianza en aquella.

En el gráfico 1, se intentan representar todos los elementos mencionados, poniendo en relación las funciones del Consejo de Administración con la generación de valor para los *stakeholders*, todo ello con la referencia esencial de la consecución de la confianza.

Gráfico 1



## 6. CONCLUSIONES

Acontecimientos recientes como los ataques del 11 de septiembre, se suman a los factores determinantes que en la actualidad están haciendo que muchos directivos de primer nivel de las más grandes compañías del planeta, replanteen la misión de sus organizaciones (PricewaterhouseCoopers, 2002). Las empresas comienzan a asimilar y asumir un nuevo papel en la sociedad que las hace responsables de la evolución del entorno en el que desarrollan su actividad. El impacto social y medioambiental de las empresas es evidente, de manera tal que pueden influir determinadamente en el progreso o retroceso de los grupos sociales y comunidad que se ven afectados por su acción. La desigual distribución de la riqueza, propicia el agravamiento de las diferencias sociales y el dramático olvido de determinadas áreas geográficas y pueblos, que, hasta en ocasiones, son explotados por empresas sin escrúpulos. Los movimientos antiglobalización están ejerciendo una presión creciente sobre los gobiernos, organizaciones internacionales y corporaciones multinacionales para que asuman la responsabilidad de un desarrollo sostenible para todos.

Los Consejos de Administración, como órganos de dirección y control de máximo nivel, son, como hemos visto, los encargados de definir la dirección por la que la empresa debe transitar. Los valores irradiados por los Consejos definen en gran medida el comportamiento de toda la organización, y un Consejo socialmente responsable es, con casi toda seguridad, sinónimo de empresa con comportamiento social destacado.

En este trabajo hemos podido constatar que aunque tanto el código del buen gobierno español (Informe Olivencia), como el código de buen gobierno internacional (Principios OCDE), hacen referencia a la responsabilidad del gobierno de la empresa frente a los distintos grupos de interés, ambos centran su atención por completo en el objetivo de crear valor para el accionista y la defensa de los derechos de éstos. Ni en la definición de objetivos del Consejo, ni en su composición y funcionamiento se incluyen elementos que descubran una preocupación seria por los efectos de la actividad directiva en los distintos grupos de interés (empleados, clientes, proveedores y comunidad), únicamente, como se ha destacado, se opta por un cumplimiento de mínimos legales, de enfoque instrumentalista, que recomienda una política sensible a los intereses de dichos grupos en tanto en cuanto ésta puede generar una mejora en los beneficios empresariales y el valor de la empresa (objetivo último).

El Código de gobierno de la empresa sostenible y el gobierno de las empresas orientado a los stakeholders, como generador de confianza, ofrecen distintas claves para incorporar a los Consejos de Administración las variables de la que podríamos llamar estrategia social, que enfoca la organización -dirección, gestión, control y comunicación- a la satisfacción de las necesidades de los distintos grupos de interés, y no solo de los accionistas (*stockholders*), integrándola en las nuevas coordenadas del entorno global. El nombramiento de algún consejero independiente experto en el campo de la empresa sostenible, la creación de una comisión delegada encargada de promover los temas sociales en la empresa y la representación de los intereses de todos los grupos de interés en el Consejo, y el desempeño responsable de las tareas básicas del Consejo, son algunas de las claves aquí propuestas. Finalmente, y en cualquier caso, el avance definitivo en el sentido apuntado debería iniciarse con la asunción voluntaria de los principios sociales por parte de la dirección de la empresa, antes que por la imposición de reformas estructurales a través de disposiciones legislativas (Freeman y Reed, 1983). La investigación para contrastar los efectos del gobierno socialmente responsable en los resultados de la empresa y la formación e información de los consejeros y demás directivos en aspectos de la sostenibilidad, representan dos líneas de actuación para alcanzar una implantación efectiva de todos estos temas en las organizaciones.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Bueno, E.(1998), “El Gobierno de las Sociedades y los Principios del Informe Olivencia”, en *El gobierno de las sociedades (consejos y consejeros: presente y futuro)*, Monografía Euroforum, Madrid

Foro Empresa y Desarrollo Sostenible (2001), “Código de gobierno para la empresa sostenible” Pag web: [www.foroempresasostenible.org](http://www.foroempresasostenible.org)

Freeman, R.E. y Reed, D.L. (1983), “Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, vol XXV, n° 3, spring, pp 88-106.

Garicano, T. (1998), “Los distintos modelos y actitudes ante el gobierno de la empresa: Stockholders y stakeholders”, *Información Comercio Exterior*, n° 769, marzo, pp 23-34

Informe Cadbury (1992), “Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance”. Reino Unido

Informe Greenbury (1995), “Director´s Remuneration”, Reino Unido

Informe Hampel (1998), “Committee on Corporate Governance”, Reino Unido

Informe Olivencia (1998), “El gobierno de las sociedades cotizadas”, Madrid

Lizcano, J.L. (1998), “Consejos, stakeholders y mercados”, diario Cinco Días, 30 de noviembre.

Principios OCDE (1999), “Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades”

PricewaterhouseCoopers (2002), “Uncertain times, abundant opportunities”. 5<sup>th</sup> Annual global CEO survey. In conjunction with the World Economic Forum. Pag. Web: [www.pwcglobal.com/es/esp/ins-solspec-int/CEO\\_survey\\_o2.pdf](http://www.pwcglobal.com/es/esp/ins-solspec-int/CEO_survey_o2.pdf)