

## La sostenibilidad entra en el consejo de administración

Joan Enric Ricart, Miguel Ángel Rodríguez, Pablo Sánchez

Fuente: IESE Insight

Tradicionalmente, las empresas se han dedicado a maximizar el valor para el accionista, pero hoy día también prestan atención a otros grupos de interés (empleados, clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto). En esta línea, se han creado una serie de códigos y regulaciones para extender el uso de buenas prácticas de gobierno corporativo. Entre las medidas contempladas destacan la introducción de consejeros independientes en el consejo de administración, mayores controles en la información financiera y otras dirigidas a la defensa de los intereses de los pequeños accionistas.

En su estudio "Sustainability in the Boardroom: An Empirical Examination of Dow Jones Sustainability World Index Leaders" ("Sostenibilidad en el consejo de administración: un estudio empírico de los líderes del Dow Jones Sustainability World Index"), Joan Enric Ricart y Miguel Ángel Rodríguez, profesor y lector de Dirección General del IESE respectivamente, y el candidato doctoral Pablo Sánchez investigan cómo los sistemas de gobierno corporativo actuales evolucionan para integrar el desarrollo sostenible.

El estudio se basa en las 18 empresas que componen el índice mundial de sostenibilidad Dow Jones (Dow Jones Sustainability World Index o DJSWI), consideradas líderes en lo que respecta a la introducción de políticas corporativas con medidas concretas que potencian un uso sostenible de los recursos. Además de estas compañías modelo, los investigadores obtuvieron información de no menos de 800 empresas, clasificadas por la Sustainability Asset Management (SAM) Research.

Entre otros resultados, el estudio muestra que sólo el 52% de las empresas corrientes consideran que el desarrollo sostenible es una responsabilidad clave del consejo de administración, en contraste con el 94% de las principales empresas del DJSWI.

### Quién, qué, cómo y por qué

Los autores trazan un modelo que ofrece a las empresas un ejemplo de cómo estructurarse para integrar mejor el desarrollo sostenible en su estrategia corporativa y en su quehacer diario. El trabajo no cuestiona ni sustituye a otras propuestas en este campo, como el Código Cadbury del Reino Unido o las nuevas leyes de información financiera de EE UU. Es más, los autores insisten en el hecho de que son complementarias.

Para diseñar un modelo de gobierno corporativo sostenible, Ricart, Rodríguez y Sánchez analizan el quién (demografía de los miembros), el qué (papel de recurso, servicio, control y estrategia), el cómo (procesos y estructura) y el por qué (valores) del gobierno corporativo en el índice de sostenibilidad.

Según la investigación, los miembros de los consejos de las principales empresas del DJSI exhiben una excelente comprensión de los requisitos y retos del Desarrollo Sostenible/Responsabilidad Corporativa (DS/RC). Lo consiguen incorporando a sus consejos expertos en estos temas y, en menor medida, formando a sus directores. El estudio también muestra que los roles de DS/RC sólo se convierten en definitivos cuando son asumidos por los altos órganos de gobierno corporativo.

¿Qué tareas acometen estos consejos para promocionar el desarrollo sostenible en sus empresas? Participación en el diálogo con los grupos de interés (rol de recurso), promoción de los valores esenciales (rol de servicio), inclusión del DS/RC en la estrategia (rol de estrategia) y evaluación del desarrollo sostenible (rol de control).

Para desempeñar estos roles, la mayor parte de los códigos de gobierno corporativo proponen el establecimiento de comités del consejo -como los de revisión, nominación, etc.- y subrayan la importancia de los procedimientos de trabajo del consejo. Las empresas analizadas en la investigación han adaptado la estructura de sus consejos para abordar el DS/RC y tratarlo en sus reuniones como si fuera cualquier otro asunto ordinario.

Entre las 18 empresas, todas menos una cuentan con algún tipo de estructura que asegura la implicación directa del consejo en asuntos relacionados con el gobierno corporativo y el desarrollo sostenible, ya sea para analizarlos, valorarlos o supervisarlos. Como la muestra de 800 empresas proporcionada por la SAM Research indica un grado de participación de los miembros del consejo en este tipo de asuntos mucho menor, se hace evidente que la introducción de una estructura que facilite la implicación del consejo es fundamental para asegurar una adecuada aplicación de políticas de desarrollo sostenible. Esta intervención del consejo puede organizarse mediante comités especiales, dividiendo los asuntos entre comités ya existentes o delegando la responsabilidad a uno de los miembros del consejo.

Cualesquiera que sean los medios, la sostenibilidad debe incluirse en la agenda de todo gobierno corporativo e impulsar los sistemas de gobierno. Esto sólo será posible si los valores de la firma son coherentes con esta visión de la empresa. Ricart, Rodríguez y Sánchez comparan las declaraciones de valores con la realidad de las empresas de la muestra y hallan evidencias interesantes: la mayoría de las empresas (17 de 18) poseen sistemas de gestión y estructuras de información internos para asegurar la observancia de los principios y valores que reza el código de conducta; 14 aplican acciones disciplinarias en caso de violación de las normas del código de conducta, mientras que 13 vinculan este código a la remuneración a empleados y directivos y 12 cuentan con sistemas de evaluación del rendimiento de los empleados que integran asuntos relacionados con el cumplimiento del código; pero sólo siete llevan a cabo revisiones internas de Ética y Conducta Empresarial, y tres monitorizan los avances del nivel de conocimiento de los principios y valores de la empresa entre los empleados.

### Queda mucho por hacer

En definitiva, el desarrollo sostenible sigue siendo un asunto relativamente nuevo en la agenda de los consejos de administración. El estudio muestra que ninguna de las 18 empresas consideró como política formal la invitación a expertos externos. De los datos obtenidos también puede concluirse que las principales empresas del DJSWI se esfuerzan mucho más por dialogar con sus grupos de interés que la media. Con todo, el único procedimiento generalizado detectado son los procesos informales.

A nivel interno, es de suma importancia que el consejo dé a conocer los principios del desarrollo sostenible. Una manera eficaz de hacerlo es introducir un código de conducta mediante programas de formación, secciones de ayuda y una intranet para el personal. Este código de conducta también puede extenderse a los demás participantes de la cadena de proveedores y podría incluso convertirse en un factor determinante de cara a la selección de proveedores. De hecho, el consejo debería evaluar su conocimiento y actuación. La investigación revela que si bien todas las principales empresas del DJSWI emplean algún tipo de tarjeta de puntuación para medir su rendimiento, el uso de esta herramienta en relación con los asuntos de sostenibilidad sigue estando en una fase embrionaria.

Por otro lado, es probable que el resultado del diálogo formal entre los miembros del consejo y los grupos de interés quede reflejado en la estrategia futura de las empresas. Por ello, los investigadores observan que incluso las principales empresas del DJSWI tienen posibilidades de mejorar sus estándares.

Dos conclusiones inequívocas se desprenden de la investigación: las empresas deben cambiar sus valores, estrategias y modelos de negocio para integrar el desarrollo sostenible; el consejo de administración de una empresa juega un papel predominante en este proceso y, por tanto, los consejeros deberían poseer las capacidades, conocimiento y experiencia necesarios para promocionar este cambio de actitud.

De todos modos, surgen nuevas dudas. Es necesario investigar más para definir, por ejemplo, cómo debería participar un director en el diálogo con un grupo de interés o si los resultados de sostenibilidad deberían medirse mediante la implantación de una tarjeta de puntuación especial en lugar de integrarlos en las ya existentes.

(\*) Documento original: Sustainability in the Boardroom: An Empirical Examination of Dow Jones Sustainability World Index Leaders Año: 2004