

**LA GESTIÓ DE LA RESPONSABILITAT SOCIAL
CORPORATIVA (RSC): ANÀLISI QUALITATIVA DEL
GOVERN CORPORATIU DE LES ENTITATS FINANCERES
DE L'EURAM**

Elies Seguí Mas

Beques Convocatòria 2007

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	7
2. LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA	11
2.1. LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA (RSC): CONCEPTE I DEFINICIONS.	11
2.1.1. TEORIES INSTRUMENTALS.	12
2.1.2. TEORIES POLÍTIQUES.	12
2.1.3. TEORIES INTEGRADORES.	12
2.1.4. TEORIES ÈTIQUES.	13
2.2. LA RSC AL MERCAT DE L'EURAM.	15
2.3. LA COMUNICACIÓ DE LA RSC A LES ENTITATS DE CRÈDIT DE L'EURAM.	17
3. EL GOVERN DE L'EMPRESA	19
3.1. EL PODER A LES ORGANITZACIONS.	19
3.2. EL GOVERN DE L'EMPRESA: CONCEPTE I IMPLICACIONS.	20
3.2.1. EL GOVERN DE L'EMPRESA DES DE LA SEUA PERSPECTIVA FINANCERA.	22
3.2.2. EL GOVERN EN L'ESTRATÈGIA DE L'EMPRESA.	23
3.2.3. ELS MECANISMES DE CONTROL EN EL GOVERN DE L'EMPRESA.	26
3.2.3.1. El Consell d'administració.	26
3.2.3.2. La Junta General d'Accionistes.	27
3.2.3.3. Els directius.	28
3.2.3.4. Els treballadors.	29
3.2.3.5. Els accionistes de referència.	30
3.2.3.6. El comitè d'auditoria.	30
3.2.3.7. L'estructura financera.	31
4. EL GOVERN CORPORATIU.	33
4.1. EL GOVERN CORPORATIU: ORIGEN I CONCEPTUALITZACIÓ.	33
4.1.1. EL CONCEPTE DE GOVERN CORPORATIU.	35
4.1.2. L'E-GOVERN CORPORATIU.	36
4.1.3. EL GOVERN CORPORATIU I LA RSC	38
4.2. ELS MODELS DE GOVERN CORPORATIU.	39
4.2.1. EL MODEL ANGLOSAXÓ.	40
4.2.2. EL MODEL CONTINENTAL.	41
4.2.3. ALTRES MODELS.	42
4.3. EL GOVERN CORPORATIU AL MÓN.	43
4.3.1. COMPARATIVA INTERNACIONAL DEL GOVERN CORPORATIU.	46
4.4. ELS PRINCIPIS INTERNACIONALS DE GOVERN CORPORATIU.	47
4.4.1. ELS PRINCIPIS DE GOVERN CORPORATIU DE L'OCDE.	47
4.4.2. ELS PRINCIPIS SEGONS EL COMITÈ DE BASILEA.	49
4.4.3. EL SECTOR FINANCER I LA RSC: ELS PRINCIPIS D'EQUADOR.	51

La Gestió de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC):
Anàlisi qualitativa del govern corporatiu de les entitats financeres de L'Euram

4.5. EL GOVERN CORPORATIU I ELS CODIS ÈTICS	52
4.5.1. ORÍGENS I CONTEXT INTERNACIONAL DELS CODIS ÈTICS.	53
4.5.2. ELS CODIS ÈTICS A L'ESTAT ESPANYOL.	55
• L'Informe Olivencia.	56
• L'Informe Aldama.	58
• El Codi Conthe.	60
4.5.3. REFLEXIONS EMPRESARIALS DESPRÉS DE L'APLICACIÓ DELS CODIS.	63
5. EL GOVERN A LES ENTITATS FINANCERS DE L'EURAM: ESTUDI DEL CAS.	65
5.1. EL GOVERN A LES ENTITATS BANCARIES.	65
5.2. ESTUDI DEL CAS: ASPECTES PREVIS.	67
5.2.1. ESTRATÈGIA.	68
5.2.2. ORGANITZACIÓ.	69
5.2.3. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANS.	70
5.2.4. POLÍTICA DE MÀRQUETING.	73
5.2.5. POLÍTICA ECONÒMICA I FINANCERA.	75
5.3. ESTUDI DEL CAS: ANÀLISI DEL GOVERN CORPORATIU DE L'ENTITAT.	78
5.3.1. ESTRUCTURA DE LA PROPIETAT.	78
5.3.2. ESTRUCTURA DE L'ADMINISTRACIÓ DE L'ENTITAT.	78
5.3.2.1. Estructura del Consell Rector.	78
5.3.2.2. Comissions del Consell Rector.	79
5.3.3. OPERACIONS VINCULADES.	80
5.3.4. SISTEMES DE CONTROL DE RISCOS.	80
6. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS.	85
6.1. CONCLUSIONS SOBRE EL SECTOR FINANCER I LA BANCA COOPERATIVA A L'EURAM.	85
6.2. CONCLUSIONS SOBRE L'ESTUDI DEL CAS.	87
AVALUACIÓ DEL CONSELL RECTOR.	88
AVALUACIÓ D'ALTRES MECANISMES DE SUPERVISIÓ.	90
BIBLIOGRAFIA	91

ÍNDEX DE TAULES I FIGURES

FIGURA 1: PIRÀMIDE DE LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA	13
FIGURA 2. RELACIÓ ENTRE LA RSC, LA SOSTENIBILITAT I EL TRIPLE COMPTE DE RESULTATS.	14
TAULA 2.1: OBJECTIUS DELS MECANISMES DE GOVERN EN ELS MODELS FINANCERS I ESTRATÈGIC.	25
TAULA 5.1: DAFO DE LA COOPERATIVA DE CRÈDIT.	77

1. INTRODUCCIÓ

L'actual crisi econòmica ha tingut en el sector financer a un dels seus principals responsables. Aquest fet ha situat als sistemes bancaris al centre de l'ull de l'huracà degut a les nombroses nacionalitzacions i rescats públics. Cap expert s'atreveix a quantificar ni l'abast ni les conseqüències que sobre el futur del sector tindrà la crisi, però el que resulta evident que la forta restricció del crèdit està afectant durament a l'economia real. En definitiva, s'ha passat d'una *crisi financera* a una *crisi empresarial*.

El futur de les entitats financeres sembla que no serà ja el mateix: fallides, nacionalitzacions, fusions, etc. estan a l'ordre del dia. Sembla que l'efecte de la crisi serà el més trascendental sobre la banca des del *crash* de 1929.

En una època on no s'han gestionat el riscs i han abundat les retribucions inmorals i altres escàndols financers, la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) s'ha evidenciat com més necessària que mai. L'història econòmica és prolífica en descriure els efectes immediats dels escàndols sobre els agents econòmics, ja que qüestionen la pròpia economia de mercat al no poder garantir-se seguretat per als interessos dels inversors ni per a la resta de *stakeholders*. Sense dubte, els efectes de l'actual crisi hagueren sigut més lleus si les polítiques de les entitats financeres hagueren seguit bones pràctiques responsables.

La present conjuntura requereix d'instruments que ajuden a donar confiança als mercats i -en aquest sentit- la gestió de la RSC pot ajudar a la mateixa, integrant inseparablement tant els aspectes econòmics com els ètics en la presa de decisions empresarials.

En conseqüència, el bon govern ha emergit com un camp d'estudi on nombrosos estudiosos i polítics han centrat els seus esforços per aconseguir bones pràctiques i noves lleis que donen als mercats major fiabilitat i credibilitat.

L'ètica als negocis esdevé com una premisa de primer ordre. Així, davant la major demanda d'informació i seguretat per part dels distints *stakeholders* de l'empresa, els

governos han reaconat creant diferents comissions d'estudi respecte a la transparència empresarial i la responsabilitat social als òrgans corporatius. Els treballs d'aquestes comissions s'han centrat directament sobre els govern corporatiu de les empreses, ja que açò suposa un canvi en l'organització, en el control i en la presa de decisions de les societats implicades.

El resultat d'aquestes comissions ha sigut la publicació de diversos informes o codis (molts d'ells de caràcter voluntari). No obstant, cal subratllar com -de forma progressiva- moltes de les seues recomanacions han proveït les bases dels posteriors desenvolupaments legals (Llei financera, Llei de transparència, etc.).

En conseqüència, els principis bàsics de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) han d'estar presents al govern corporatiu de les empreses. Així, els codis ètics o els informes de govern corporatiu s'han convertit per a moltes empreses en instruments per a generar un millor clima de confiança i de transparència entre l'empresa i els seus *stakeholders*.

El present treball tracta de contextualitzar aquest debat global en el sector financer d'uns territoris amb una idiosincrasia singular: l'EURAM. Aquest sistema empresarial es caracteritza pel predomini de les Pimes, la rellevància de la indústria manufacturera i del turisme o la vocació exportadora (Casas i Crespo, 2009). Un àrea com aquesta (allunyada dels grans centres de decisió política on es concentra la major part del *poder* financer) ha hagut de desenvolupar un sistema financer propi, capaç de facilitar l'accés al crèdit d'una potent realitat empresarial.

Així, en l'actualitat, les institucions financeres pròpies pertanyen principalment a allò anomenat *economia social* (caixes d'estalvi i cooperatives de crèdit) que han tingut un paper fonamental en el creixement econòmic de l'àrea). La previsible reestructuració bancària va a afectar fonamentalment al segment de les caixes d'estalvi i -en menor mesura- a les cooperatives de crèdit. La cerca d'institucions de major dimensió i solvència projecta una rellevant amenaça: acabar amb la vinculació de molts dels principals instruments financers amb que compta l'Euram.

Es diu que la banca es el sistema circulatori d'una economia. Conseqüentment, l'economia de l'Euram requerirà per al seu manteniment d'unes institucions financeres a

La Gestió de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC): Anàlisi qualitativa del govern corporatiu de les entitats financeres de L'Euram

l'alçada de les seues empreses. Així, el present reclama una gestió responsable i un bon govern corporatiu per tal d'afrontar les amenaces actuals i generar oportunitats per al conjunt d'empreses de l'Euram.

Mitjançant l'estudi del cas d'una entitat financera de l'Euram, aquest treball pretén il·lustrar com és el govern corporatiu a moltes de les nostres institucions financeres de menor dimensió però fortament vinculades i compromeses amb el seu territori.

2. LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA

2.1. LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA (RSC): CONCEPTE I DEFINICIONS.

Aquesta nova posició de l'empresa respecte a la societat va ser arreplegada per primera vegada per Bowen (1953) a la seua obra "Social Responsibilities of the Businessman", la qual va donar peu a nombrosos treballs i teories al voltant de la noció de responsabilitat. Aquest concepte s'ha abordat des de diverses teories filosòfiques i de gestió, sent utilitzades diferents tesis per a descriure i justificar la responsabilitat de les corporacions envers la societat.

Com apunten Cramer, Jonker i van der Heijden (2004) de vegades s'ha utilitzat el terme RSC com 'un calaix de sastre' depenent del context de l'empresa, la qual cosa ha comportat una profusa varietat de definicions i enfocaments per a la Responsabilitat Social Corporativa. A la literatura podem trobar tres raons principals per les quals no s'ha pogut delimitar de forma clara el concepte de RSC, i que així mateix ha impedit avançar cap a un consens en la seua aplicació a la realitat de la gestió empresarial. La primera és l'essència polèmica del concepte, la qual cosa permet valorar-lo subjectivament (Matten i Crane, 2003). La segona és la coincidència o solapament d'aquest amb altres conceptes de les relacions entre l'empresa i la societat (Matten i Moon, 2005). I, finalment, cal tindre en compte el fet que la RSC és un fenomen dinàmic i que canvia amb la societat (Carroll, 1999). Així doncs, com bé resumeix Campbell (2007), el comportament socialment responsable pot significar diferents coses, en diferents llocs, per a diferents persones i en diferents moments.

Un gran nombre d'autors han tractat de revisar i classificar de manera ordenada la literatura relacionada amb la RSC amb la finalitat d'extraure línies de pensament homogènies, i així disminuir la vaguetat del concepte. Una de les revisions més completes i que al mateix temps han gaudit de major acceptació ha estat la realitzada per Garriga i Melé (2004). La seua classificació de les principals corrents de pensament sobre la RSC en quatre grups s'ha basat en els requisits establits per Parsons (1961) per al manteniment de qualsevol sistema social. Així mateix, aquests quatre grups estan relacionats de manera

directa amb les quatre justificacions que Porter i Kramer (2006) consideren rellevants per a la Responsabilitat Social Corporativa. Els grups de teories presentats en el treball de Garriga i Melé (2004) són les *instrumentals*, les *polítiques*, les *integradores* i les *ètiques*.

2.1.1. Teories instrumentals.

Les teories instrumentals estan vinculades al que Porter i Kramer (2006) anomenen justificació *reputacional*, així com al concepte d'*adaptació al medi* (assignació de recursos) de Parsons (1961). Aquestes teories assumeixen que les empreses són un instrument per a crear riquesa i aquesta és la seua única responsabilitat social, considerant així solament el vessant econòmic de la interacció entre l'empresa i la societat (Garriga i Melé, 2004). Knox, Maklan i French (2005) resumeixen d'una forma clara i concisa la idea darrere d'aquestes teories amb la sentència *doing well by doing good* (obtenir bons resultats a través d'actuar correctament). Entre les tesis més rellevants dins d'aquest grup està la de Friedman (1970), qui va afirmar que només existeix una responsabilitat social corporativa: usar els seus recursos i realitzar activitats dirigides a incrementar els seus beneficis, o l'ús de la RSC com eina per a desenvolupar un avantatge competitiu (Porter i Kramer, 2002).

2.1.2. Teories polítiques.

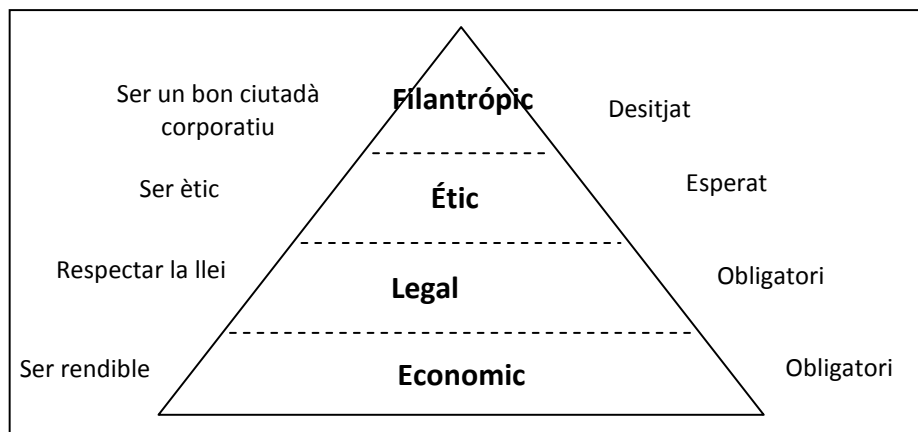
Les teories polítiques es corresponen amb la justificació de *sostenibilitat* de Porter i Kramer (2006) i la *consecució d'objectius* (establir prioritats entre els objectius del sistema) proposta per Parsons (1961). Aquestes teories emfatitzen la responsabilitat que suporten les empreses pel fet d'ostentar cert poder en la societat, la qual cosa obliga a les empreses a acceptar certs drets i deures socials (Garriga i Melé, 2004). Les principals teories polítiques s'agrupen al voltant dels conceptes de *constitucionalisme corporatiu* i *ciutadania corporativa*. El primer es basa en el poder que ostenten les empresa respecte del mercat (Davis, 1960) i el segon en la llibertat d'acció de les empreses (Matten, Crane i Chapple, 2003).

2.1.3. Teories integradores.

Les teories integradores jeuen sobre la justificació per *llicència per a operar* que proposen Porter i Kramer (2006), la qual està íntimament vinculada al que Parsons (1961)

denomina *integració*. Aquestes teories sostenen que les empreses depenen de la societat tant per a créixer com per a simplement existir, i per això han d'integrar les demandes socials en la seua gestió. El concepte més extensament abordat dins de les teories integradores és el de la gestió dels grups d'interès o *stakeholders*, que són aquells grups de persones que afecten o estan afectats per les polítiques i pràctiques empresarials. S'han desenvolupat nombrosos treballs per a tractar de definir quins han de ser els mecanismes que regisquen la relació entre l'empresa i els diferents grups d'interès entre els quals podem destacar Freeman (1984), Goodpaster (1991), Mitchel, Agle i Wood (1997) i Rowly (1997). Una de les teories que han estat més àmpliament acceptades per a estructurar aquesta relació és la piràmide de la RSC de Carroll publicada per primera vegada en 1979 i revisada en 1999 (veure figura 1).

Figura 1: Piràmide de la Responsabilitat Social Corporativa



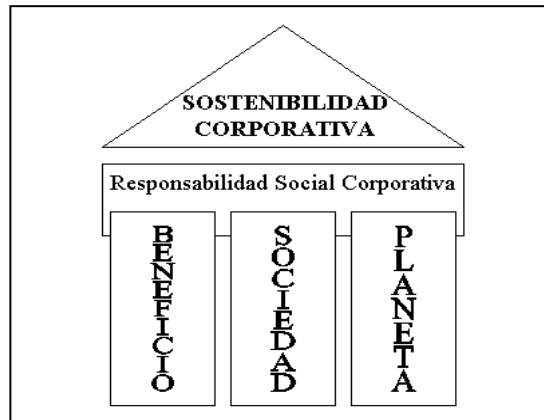
Font: Carroll (1979).

2.1.4. Teories ètiques.

Les teories ètiques estan directament relacionades amb la justificació per *obligació moral* definida per Porter i Kramer (2006) i també amb el concepte de *latència* (existència d'uns valors correctes que regeixen l'actuació dels integrants d'un sistema) proposat per Parsons (1961). Segons Garriga i Melé (2004) les teories que s'engloben en aquest grup entenen que la relació entre la societat i les empreses està basada en valors ètics, els quals imposen a les empreses actuar en un sentit o altre per preponderància de l'obligació ètica.

Dins d'aquestes teories podem trobar idees de la profunditat del *desenvolupament sostenible*, que suposa “satisfer les necessitats del present sense comprometre la capacitat de satisfer les necessitats de futures generacions” (Comissió Mundial sobre Medi Ambient i Desenvolupament, 1987), o els principis del *Global Compact* (Pacte Mundial) basat en els drets universals definits per les Nacions Unides en 1948 i que gaudeixen de notable acceptació entre les empreses. Un dels esquemes que millor expliquen la relació entre la sostenibilitat i la responsabilitat social corporativa és el representat en la figura 2, on el triple compte de resultats suposa un pas previ a les anteriors (van Marrewijk, 2003).

Figura 2. Relació entre la RSC, la sostenibilitat i el triple compte de resultats.



Font: Wempe y Kaptein (2002).

D'aquesta manera s'han presentat els corrents de pensament més significatives sobre la definició i aplicació del concepte de RSC. Per a la realització d'aquest treball és imperatiu fixar una definició concreta i fitada que permeti desenvolupar l'estudi que es persegueix. A aquest efecte s'ha seleccionat la definició arrellegada al Llibre Verd de la Comissió Europea de 2001 amb el títol “Fomentar un marc europeu per a la responsabilitat social de les empreses” i que la descriu com “la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i mediambientals en les seues operacions comercials i les relacions amb els seus interlocutors”. Es pot completar la definició de la Comissió Europea amb una reflexió realitzada per Newell (2005) en la qual s'afirma que la RSC pot funcionar, per a algunes persones, en alguns llocs, respecte a alguns temes, en algun moment. El desafiament és identificar i especificar aquestes condicions perquè models no apropiats de

millors pràctiques siguin universalitzats i projectats com si tot el món fóra receptiu a un únic model de RSC.

2.2. LA RSC AL MERCAT DE L'EURAM.

La Responsabilitat Social Corporativa, tal com s'ha exposat anteriorment, ha atret una creixent atenció per part de la comunitat científica i acadèmica des d'algunes dècades. Els esforços realitzats han permès aprofundir en la confecció d'un concepte complex, multidimensional, subjectiu i relacionat amb diverses teories de la gestió empresarial i la filosofia.

Aquest treball de desenvolupament teòric ha propiciat un cert consens entorn de la RSC, possibilitant una incipient introducció del concepte dins de l'estratègia de negoci de nombroses empreses. No obstant això, si existeix un aspecte fonamental i decisiu en la consecució d'algun nivell de consens respecte de la RSC i del seu trasllat a l'empresa en el entorn de l'Euram, aquest ha estat l'acceptació per part dels empresaris de la premissa perquè un negoci siga sostenible en el llarg termini, ha de ser socialment responsable, bàsicament per reputació, avantatge competitiu i moda (Melé, 2004).

El fet que el món empresarial haja liderat el desenvolupament de la RSC a molts països no és casual. En comparació als Estats Units, el Regne Unit o Alemanya, la nostra societat civil exerceix una pressió molt menor sobre les empreses, al mateix temps que es mostra molt més tolerant davant pràctiques indesitjables com el delictes fiscal, l'economia submergida o actuacions fora de la llei (Melé, 2004). Si bé és cert que els empresaris han liderat la implantació de la RSC, no ho és menys que les organitzacions civils són cada vegada més incisives en assumptes relacionats amb la responsabilitat que ostenten les empreses enfront de la societat. Amb el creixement econòmic i la societat del benestar les preocupacions dels diferents grups socials han ascendit dins de la piràmide de necessitats de Maslow (Garrigues i Trullenque, 2008).

Seguint aquesta evolució, les principals demandes de les societats occidentals s'han diversificat incloent entre unes altres la protecció del medi ambient, la seguretat en el lloc

de treball, les condicions de treball, la conciliació de la vida familiar i laboral, la justícia en els acomiadaments, la transparència empresarial, el respecte dels drets dels consumidors i dels accionistes (Melé, 2004).

La reputació corporativa és un factor de negoci molt important per a les empreses ja que suma valor afegit als seus productes. Les empreses amb una reputació més positiva ofereixen un valor intangible que és difícilment imitable i que permet obtenir majors marges comercials o millors resultats. Per tant, qualsevol oportunitat de millorar la reputació corporativa deu ser aprofitada pels directius. En aquest sentit els empresaris han entès la Responsabilitat Social Corporativa com un mecanisme per a potenciar la reputació dels seus negocis i així obtenir un avantatge competitiu. Aquesta concepció està en línia amb les tesis de les *teories instrumentals*, evidenciant el caràcter de negoci que té la responsabilitat corporativa per als empresaris.

La RSC s'ha identificat amb qualitats com la modernitat, la joventut, l'altruisme o l'ecologia. Aquesta percepció prové d'empreses transnacionals les quals han importat el concepte des d'Europa i Nord-Amèrica, introduint-lo en el seu discurs estratègic. El fet és que aquesta moda s'ha estès ràpidament entre el nostre empresariat convertint la RSC en un requeriment per a mantenir la reputació de les grans empreses i, cada vegada més, de les Pimes.

En un estudi realitzat per PricewaterhouseCoopers (2003) a nivell estatal, 43 grans empreses espanyoles van respondre a un qüestionari sobre la RSC, d'entre les quals en el 40% dels casos la resposta es va produir des de l'alta direcció de la companyia. Sembla evident que si qui faciliten la informació sobre RSC es troben en el màxim nivell directiu aquesta política ha d'ostentar una importància estratègica per als interessos corporatius. El mateix estudi afirma que el 74% de les empreses estudiades consideren que la RSC afecta de manera decisiva la rendibilitat i el 72% dels enquestats afirmen haver definit una política de sostenibilitat per a l'empresa. Encara que les empreses espanyoles manifesten de manera explícita el seu interès per la RSC existeixen indicis que en general no totes actuen en conseqüència. La implementació de la Responsabilitat Social Corporativa en l'estratègia empresarial encara és molt feble i falten tant estructures organitzacionals com eines de treball i de control. L'estudi esmentat indica que només el 49% de les empreses

enquestades tenia un sistema d'indicadors per a amidar la consecució d'objectius en matèria de RSC, i només el 40% tenia en compte els riscos de la RSC per a l'avaluació de riscos en l'empresa.

En general es pot parlar que els empresaris espanyols, almenys en les grans corporacions, han acceptat la importància de la RSC per als seus negocis encara que es dega sols a la necessitat de ser percebuts positivament pel mercat. Aquest impacte, al seu torn, és heterogeni segons sectors i dimensió empresarial. Per contra, la gestió de la RSC en aquestes empreses es troba encara en una etapa primigènia i no existeixen mecanismes que permeten a les empreses estudiar, projectar, avaluar i millorar la seua RSC.

Per la seua banda, el sector bancari espanyol ha mantingut una estreta relació amb el concepte de responsabilitat social i prova d'això és que bona part de sector està format per caixes d'estalvi (organitzacions amb caràcter benèfic-social) i cooperatives de crèdit (entitats amb la RSC en l'arrel de la seua missió). Aquestes entitats, a més d'estar clarament marcades per particularitats de la seua forma social (propietat comuna unisques i caràcter fundacional altres), participen per imperatiu legal en el desenvolupament i enriquiment de la societat civil a través de la seua acció legal. Aquest fet no pot menysprear-se a l'hora d'analitzar la informació provinent d'aquestes entitats.

2.3. LA COMUNICACIÓ DE LA RSC A LES ENTITATS DE CRÈDIT DE L'EURAM.

La definició presentada anteriorment estableix la RSC com un conjunt d'actuacions voluntàries, i com a tal tampoc existeix l'obligació legal d'informar referent a això a cap organisme públic. L'experiència internacional ha donat sobrades mostres que l'autorregulació és moltes vegades insuficient a causa de les seues limitacions (disminució de les obligacions imposades i de les sancions aplicades als infractors, etc.) (Seguí, García-Martínez, Romero i Vilallonga, 2008). Aquestes debilitats animen l'interès del legislador per regular els aspectes clau del bon govern i la responsabilitat social de l'empresa (igualtat de drets de vot, lleialtat, competència dels mercats, etc.). En conseqüència, ha estat en l'àmbit del govern corporatiu on mes s'ha regulat la divulgació de la informació empresarial sobre la seua RSC. La transparència i protecció de la clientela d'entitats de crèdit ve regulada pel

Banc d'Espanya a través de la Circular 8/1998, amb moltes modificacions posteriors i la Circular 3/2001. La Llei 26/2003 (Llei de transparència) al costat de l'Ordre ECO/3722/2003, l'Ordre ECO/354/2004 i la Circular 1/2004 de la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) van concretar en detall la regulació del seu objectiu.

D'aquesta forma, la coneguda com *Llei financera* (Llei 44/2002, de mesures de reforma del sistema financer), va imposar l'elaboració d'un codi de conducta a les grans societats mercantils. Posteriorment, la *Llei de transparència* va incrementar el grau de transparència informativa de les societats cotitzades, i va dotar d'una major estabilitat i seguretat a la posició de l'accionista. Així doncs, la llei de transparència va estendre l'obligatorietat de fer públic un Informe Anual de Govern Corporatiu (IAGC) a les societats cotitzades en borsa i també a aquelles que emeteren valors cotitzats en un mercat secundari. Aquest informe havia d'arreglar de forma completa i raonada les estructures i pràctiques de govern, així com els processos de presa de decisions, a fi d'obtenir una imatge fidel i un judici fundat de l'entitat.

Així doncs, i restringint-nos a la definició de RSC oferida per la Comissió Europea, la component voluntària juga un paper fonamental en la construcció de la Responsabilitat Corporativa. Tal com s'ha mostrat a l'exposició de les principals teories realitzada, nombrosos autors apunten que la implementació de pràctiques socialment responsables en la gestió d'empreses aporta valor als seus productes o serveis (Mitchell et al., 1997; Knox et al., 2005, McWilliams i Siegel, 2001; Porter i Kramer, 2006; Weber, 2008). És a dir, una gestió responsable crea un valor latent que pot ser explotat mitjançant una comunicació efectiva amb els grups d'interès. Una comunicació que ha de servir per a millorar la reputació (Cochran i Wood, 1984) o construir un avantatge corporatiu (Porter i Kramer, 2006). La construcció de la reputació implica un judici de valor dels grups d'interès de les empreses i, està influenciada per actuació coherent i comunicació (Weber, 2008). Per això, la comunicació de la RSC representa un factor crític per a la creació de valor a partir d'un comportament responsable, i aquesta es pot instrumentar a través de nombrosos mitjans i eines.

3. EL GOVERN DE L'EMPRESA

3.1. EL PODER A LES ORGANITZACIONS.

L'anàlisi d'una organització com a sistema social evidencia el concepte de *poder*. En general, el poder es podria definir com la facultat de ser capaç de realitzar una determinada cosa. Des d'un punt de vista més organitzatiu, podria definir-se també com el dret, l'autoritat o la llibertat per a prendre decisions. No obstant això, el poder no és únic, podent-se diferenciar en primera instància tant un poder formal com altre informal. El poder formal dins d'una organització ve determinat per la seua estructura i per la cadena de comandament.

No obstant això, l'existència del poder informal resulta imprescindible per a entendre una organització. Altres factors com la cultura organitzativa o el *status* resulten també crítics per a analitzar el poder i la presa de decisions en les organitzacions. Les actuacions dels directius orientades cap al poder, més la combinació de les estructures formal i informal de l'organització, generen en la mateixa centres d'influència i de domini. El sistema format per aquests centres de poder es denomina *estructura de poder* (De Miguel, 1993).

Aquest fet evidencia l'existència de la gestió política en les organitzacions. Així, per exemple, els directius desenvolupen diverses activitats exclusivament dirigides a incrementar el seu poder formal en l'organització. D'aquesta manera, mitjançant el poder de recompensar o el simple exercici de l'autoritat formal, els directius poden obtenir un major poder polític en l'organització.

Aquestes activitats poden ser legítimes o il·legítimes en funció de l'exercici d'aquest poder. Evidentment, no és el mateix desplegar aquestes activitats per a aconseguir suports externs que generen nous recursos, que abusar de la posició i obtenir plusvàlues a costa de –per exemple– menuts accionistes.

Des d'una concepció moderna de l'organització, l'estructura de poder no solament integra als actors interns (directius, propietaris, treballadors, etc.) si no que també ha d'integrar a la resta de *stakeholders* de l'empresa (proveïdors, clients, etc.).

L'exercici del poder té la seua importància per a la creació de riquesa i d'eficiència quan l'actuació de l'empresa resulta ineficient o transcorre sota un contracte ambigu (aquell que no preveu totes les contingències que pogueren sorgir en el negoci). En aquests casos resulta necessari disposar d'algun mecanisme que decidisca sobre allò que no s'ha previst anticipadament. Williamson (1985) es refereix a aquest mecanisme com *governance* (govern).

Una lectura restrictiva del govern de l'empresa es limitaria a la definició d'instruments de poder mitjançant els quals els interessats protegiren les seues rendes d'inversions específiques, ja que aquestes sorgeixen de la diferència entre el cost de producció i el cost d'oportunitat dels recursos posats en comú. No obstant això, al referir-se als mecanismes que disciplinen cap a l'eficiència de les decisions d'assignació de recursos, llavors -dins del govern de l'empresa- s'hauria d'incloure també a la imprescindible competència en els mercats. A partir d'aquesta perspectiva, factors com l'estructuració i concentració del poder organitzatiu, la transparència en la presa de decisions, la informació difosa per l'empresa, etc. caracteritzen la cultura organitzativa de l'empresa. A més, la gestió del poder en el govern de l'empresa va a donar bona mostra tant de la seua eficiència com del seu comportament socialment responsable, ja que aquesta hauria d'estar enfocada a garantir de forma equilibrada els drets de tots els *stakeholders*.

3.2. EL GOVERN DE L'EMPRESA: CONCEPTE I IMPLICACIONS.

A pesar que es tracta d'un àrea d'estudi clàssica dins de la direcció d'empreses, encara no existeix una definició global del significat del govern de l'empresa. A tall d'exemple, Shleifer i Vishny (1997) defineixen el govern de l'empresa en relació als mitjans a través dels quals els que proporcionen fons financers s'asseguren una retribució adequada a les seues inversions. D'aquesta manera, aquests autors incideixen en la seua definició en els instruments mitjançant els quals els directius gestionen l'empresa en benefici dels accionistes que aporten el capital financer necessari.

En definitiva, la definició clàssica de govern de l'empresa es refereix a la sèrie d'instruments interns (poder de vot i influència efectiva dels accionistes, composició i

funcionament del consell d'administració, política retributiva, promoció de carreres professionals, etc.) i externs (mercats de capitals, de treball i de consum, legislació vigent, etc.) de l'empresa mitjançant els quals es pretén protegir als inversors del risc d'abús al perdre el control sobre els recursos financers que inverteixen. L'objectiu del govern de l'empresa és incrementar la confiança dels inversors i fer possible al mateix temps una gestió professional en l'empresa.

Sense dubte, el progrés econòmic sostenible de qualsevol societat passa –entre altres factors- per la capacitat d'implementar mecanismes que permeten al capital humà de l'empresa desenvolupar els seus valors, aptituds i capacitats (aconseguint una assignació més eficient dels recursos de l'empresa i explotant els avantatges competitius). No obstant això, com ja s'ha assenyalat, un dels resultats de l'especialització ha estat la separació entre la propietat i la direcció de les empreses.

L'àmplia literatura existent sobre el govern de l'empresa ha insistit tradicionalment en els conflictes que planteja la relació entre els accionistes que intervenen en la gestió empresarial per a facilitar l'assignació eficient de riscos, i els directius, que es responsabilitzen de les decisions sobre la utilització dels recursos disponibles (Salas, 2002). El *model de l'agència* (Jensen i Meckling, 1976) ha inspirat l'estudi econòmic d'aquesta relació contractual. D'aquesta manera, durant molt temps, la resolució del conflicte d'interessos entre accionistes i directius s'ha centrat quasi en exclusiva en el caràcter disciplinari del control.

En una economia desenvolupada, ha d'existir un adequat flux de capitals entre estalviadors i demandants de fons perquè es genere nova riquesa. Aquest flux, lògicament, es basa en la confiança entre les parts i –en la majoria de les ocasions- no inclou entrar a formar part dels òrgans executius de l'empresa on s'inverteix. Cada escàndol financer ocorregut ha destapat governs de l'empresa socialment no responsables, minant parcialment la confiança entre estalviadors i demandants de fons, dificultant els fluxos de capitals i –conseqüentment- reduint el creixement econòmic.

La teoria econòmica confia en el mercat com a garantia d'eficiència en l'ús dels recursos. D'aquesta forma, en teoria, si no s'és eficient la competència s'encarregarà de

traure a l'empresa del mercat. No obstant això, els mercats contempnen tant factors (com el treball o el capital), com béns, serveis i drets com decidir l'ús dels béns que posseeix l'empresa. L'economia dels mercats competitius no té en compte el factor "poder" perquè teòricament no ho necessita. No obstant això, la competència perfecta en els mercats difícilment sempre és possible. Per exemple, les asimetries d'informació entre oferents i demandants creen condicions que obliguen a complementar als mercats amb institucions que promoguen contractes de diferent naturalesa a la convencional.

En conseqüència, el govern de l'empresa ha de garantir als inversors la minimització del perill addicional al risc econòmic inherent a qualsevol activitat empresarial. Aquest perill addicional es deriva del potencial abús dels directius sobre els recursos financers invertits pels propietaris. A més, aquest perill s'accentua pel fet que el risc natural del negoci resulta difícil de separar del risc de prendre decisions intencionadament contràries a l'interès de l'inversor. Aquest objectiu hauria d'aconseguir-se mitjançant la constitució d'organismes supervisors i de la definició dels instruments adequats en l'empresa per a aconseguir assignacions eficients dels recursos, tant presents com futurs.

3.2.1. El govern de l'empresa des de la seua perspectiva financera.

Els principals estudis sobre el govern de l'empresa han centrat la seua atenció en la problemàtica entre propietaris i directius. D'aquesta manera, els instruments per a protegir les rendes i el capital dels inversors que participen en l'empresa han constituït el principal centre d'atenció en la literatura sobre govern corporatiu.

El paper del propietari en aquest àmbit sembla clar: l'activitat productiva necessita recursos per a finançar les inversions necessàries a llarg termini, de manera que qui ha aportat els fons necessaris assumeix el risc de l'activitat. Als propietaris d'aquests recursos també se'ls atribueix la propietat de l'empresa i el poder de decisió sobre l'assignació dels recursos. No obstant això, també existeixen raons per a reivindicar la separació entre propietat i gestió en l'empresa (Salas, 2002):

- 1 El nombre d'inversors pot ser molt elevat i no resulta eficaç articular un mecanisme de decisió col·lectiu per a gestionar els recursos i prendre les decisions quotidianes.

- 2 Els costos d'oportunitat de cada inversor són importants, la qual cosa els desanima a l'hora d'assumir la funció de supervisió que els correspondria.
- 3 Els inversors poden no comptar amb l'adequada qualificació ni habilitats per a exercir la supervisió i/o direcció de l'empresa, pel que resulta recomanable assignar-la a una persona que compte amb ambdues (però que no compta amb els recursos necessaris com per a emprendre el negoci).

Quan es dóna la separació entre propietat i gestió s'amplia el problema entre els inversors i els qui decideixen sobre l'ús dels recursos. Aquest conflicte ha estat definit en la literatura empresarial com *problema d'agència*.

El conflicte amplificat producte de la separació entre la propietat i la direcció de l'empresa no solament sorgeix en la literatura econòmica, si no també en l'àmbit del dret. Així, Romano (1996) afirma que la responsabilitat fonamental del dret de societats és proporcionar un marc institucional de govern que atenui els problemes d'agència que sorgeixen de la separació entre propietat i control en l'empresa. Existeixen diverses institucions que tracten de resoldre aquests problemes, regulant jurídicament els drets dels accionistes en l'elecció dels membres del consell d'administració, les responsabilitats dels administradors front els accionistes, les exigències d'informació externa i les restriccions a l'ús d'informació privilegiada, etc.

El conflicte d'interessos entre els inversors i els directius i la impossibilitat de redactar contractes complets per a resoldre'l requereixen disposar d'instruments per a controlar la discrecionalitat dels directius, tenint en compte la seua centralitat en les decisions d'assignació dels recursos.

3.2.2. El govern en l'estratègia de l'empresa.

La perspectiva estratègica en el govern de l'empresa vincula el problema del govern amb l'elecció de l'estratègia competitiva de l'empresa. De forma particular amb els recursos necessaris per a aconseguir avantatges competitius sostenibles en el temps. Aquests recursos són tant tangibles com –especialment– intangibles (com, per exemple, el

capital humà) pel que el govern de l'empresa ha de distribuir el poder per a seguir incentivant als recursos perquè segueixen proporcionant avantatges competitius.

El paradigma de separació entre propietat i control (relació d'agència entre inversors financers i directius) justifica un govern empresarial basat en la premissa que un gran nombre d'inversors són vulnerables a l'expropiació del seu capital per part dels directius. Així, més enllà dels propietaris existeix un univers important d'interessats amb un paper crític en la generació d'avantatges competitius en l'empresa. Finalment, aquests interessats (treballadors, proveïdors, clients, etc.) inverteixen part del seu temps i dels seus coneixements en el negoci de l'empresa.

L'existència d'aquests altres inversors en l'empresa a més dels financers provoquen l'augment dels subjectes interessats en l'empresa. Si aquests propietaris perceben la possibilitat d'una expropiació futura de la seua inversió renunciaren a realitzar-la (en major o menor grau).

En definitiva, el problema d'agència identificat obliga a assumir una perspectiva estratègica en el govern de l'empresa ja que aquest ha de ser compatible amb els incentius necessaris per a estimular la inversió dels propietaris de recursos específics sobre els quals es basa els avantatges competitius. En aquest sentit, Prahalad (1997) observa que la prioritat dels accionistes era una opció vàlida quan el recurs financer era escàs, i –a més– els treballadors, els clients i els proveïdors estaven indiferenciats. Actualment, el canvi de paradigma econòmic ha provocat que –encara que el capital continue sent necessari– les fonts crítiques d'avantatge competitiu com el treball, els clients i els proveïdors estiguen cada vegada més diferenciades.

Conseqüentment, diversos autors (com Prahalad, Kester, etc.) van més enllà de considerar el govern de l'empresa com un problema d'agència entre directius i inversors i proposen una perspectiva de creació de la riquesa on els alts directius han d'equilibrar les demandes de tots els interessats: clients, treballadors proveïdors i inversors. En conclusió, el repte del govern de l'empresa és definir els adequats sistemes d'incentius, de salvaguardes i de resolució de conflictes que promoguen l'estabilitat de les relacions eficients en el negoci i sancionen els comportaments abusius.

Sota el prisma de la perspectiva financera (on l'estructura de govern persegueix la protecció de les rendes dels inversors) queda plenament justificat que el Consell d'Administració avalue la gestió dels directius a partir del valor de mercat de les accions o de la creació de valor per a l'accionista.

El problema sorgeix a l'hora de determinar la mesura de resultat sobre la qual s'ha de basar l'avaluació del Consell d'Administració, tenint en compte el necessari equilibri en la perspectiva estratègica del govern de l'empresa (i els quatre col·lectius d'interessats). En funció del tipus d'empresa (sector d'activitat, cotitzada o no, etc.) mesures com el benefici comptable, la rendibilitat o l'EVA (*Economic Value Added*) poden ser adequades.

No obstant això, el Consell d'Administració haurà de triar entre generar valor per a l'accionista a curt o a llarg termini. En aquest sentit, l'elecció dels mecanismes de govern serà crítica, ja que el seu disseny facilitarà (o no) la generació d'oportunitats de crear riquesa per a tots els *stakeholders*.

Les pràctiques de govern pròpies del model estratègic ofereixen les necessàries salvaguardes per a estimular les inversions dels distints *stakeholders* de l'empresa. Aquest model afebleix la posició dels accionistes respecte al seu paper sota la perspectiva financera. No obstant això, la protecció dels interessos dels inversors és sempre indispensable, i s'ha de garantir en condicions d'igualtat respecte a la resta de *stakeholders*. La següent taula resumeix l'actuació dels mecanismes de govern presentats.

Taula 2.1: Objectius dels mecanismes de govern en els models financers i estratègic.

Mecanismes de govern	Model financer	Model estratègic
Consell d'administració	<ul style="list-style-type: none">• Maximizar el valor de mercado de las acciones.• Assignació eficiente de recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none">• Maximitzar la creació de riquesa neta total i el seu creixement en el temps.
Accionistes	<ul style="list-style-type: none">• Aconseguir un equilibri entre supervisió dels directius i assignació eficient de riscos.	<ul style="list-style-type: none">• Protecció d'inversions específiques.• Facilitar els contractes implícits (confiança, reputació).

Estructura financera	<ul style="list-style-type: none"> • Restringir i limitar el <i>cash flow</i> lliure. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenció selectiva.
Mercats de control	<ul style="list-style-type: none"> • Competència entre directius que es disputen el control sobre els actius de l'empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferència de blocs accionaris entre accionistes significatius.
Mercats de productes	<ul style="list-style-type: none"> • Competència que discipline la conducta de l'equip directiu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competència que evite equilibris ineficients entre "interessats".
Mercat de directius i treballadors	<ul style="list-style-type: none"> • Mercats externs actius que revaloritzen el capital humà dedicat a millorar els beneficis dels accionistes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercats externs inactius. Reforç per a la inversió en capital humà específic i el compromís a llarg termini amb l'organització.

Font: Salas (2002)

3.2.3. Els mecanismes de control en el govern de l'empresa.

A continuació s'analitzaran els principals mecanismes de control del govern de l'empresa mitjançant l'estudi dels components més rellevants des del punt de vista organitzatiu:

3.2.3.1. El Consell d'administració.

El Consell d'administració és l'òrgan que intervé entre els accionistes i els directius. Els seus membres són triats pels accionistes perquè els representen i supervisen les actuacions dels directius. Els components del Consell d'administració poden ser tant de caràcter intern (directius que treballen en l'empresa) com extern (membres no executius). La tasca del Consell d'administració és crítica a nivell organitzatiu, però –donada la seua naturalesa– s'enfronta a més a serioses dificultats (Salas, 2002):

- 1 Si els membres del Consell d'administració no tenen interessos financers en l'empresa, l'incentiu personal d'aconseguir una millora dels resultats resulta reduït (especialment si es té en compte el cost d'oportunitat que genera la seua tasca).

- 2 Pot donar-se el cas que els consellers no executius (externs) deguen la seua condició als directius, de manera que en aquestes condicions de gratitud difícilment puguen realitzar una supervisió efectiva.

Per a coordinar els interessos dels directius i dels accionistes són necessaris uns consells vigilants, independents i eficaços. El consell d'administració no participa en la gestió quotidiana, però té la important funció de supervisar, examinar i controlar les activitats de gestió. Ha de supervisar els plans, les decisions i les activitats de la direcció de l'empresa i actuar de manera independent. Sense cap dubte, l'estil establert pel consell d'administració sol influir en el comportament de la resta de l'organització.

En nombrosos casos, les crisis del govern de l'empresa s'han –degut entre altres causes- a un funcionament deficient del Consell d'administració. D'aquesta manera, les iniciatives proposades han tingut com un dels seus principals objectius reforçar el paper del consell com instrument que ha de vetlar pels interessos dels accionistes supervisant eficaçment l'actuació de l'equip directiu. Les principals iniciatives en aquest sentit a nivell internacional han estat els codis de govern corporatiu.

3.2.3.2. La Junta General d'Accionistes.

La Junta General d'Accionistes es pot definir com l'òrgan que reuneix a tots els accionistes. Evidentment, el poder polític de cada accionista s'establirà en funció de la seua participació en el capital de l'empresa.

Quan el Consell d'administració no realitza correctament la seua funció de supervisió de l'equip directiu, els accionistes poden substituir-los per altres membres nous en la Junta General d'Accionistes. No obstant això, els incentius perquè els menuts accionistes s'inhibisquen són nombrosos (cost d'oportunitat, pes polític residual, els beneficis producte de la millora en la gestió repercutirien per igual entre tots els accionistes, etc.). A més, el dret de societats atorga discrecionalitat als directius en l'ús dels recursos de l'empresa i defensar la seua posició (per exemple, influint en la composició del consell).

3.2.3.3. Els directius.

La direcció de l'empresa és la responsable que els estats financers estiguen presentats de manera que reflectisquen fidelment i exactament la situació de l'empresa. Així, la direcció ha de produir uns informes financers de gran qualitat i transparència, i ha de presentar els resultats i la situació financera d'una manera objectiva, coherent, clara i de manera que permeta establir comparacions amb la resta d'empreses.

En l'actualitat, l'alta direcció ha de certificar l'exactitud i exhaustivitat dels informes financers i ha d'assumir la responsabilitat d'establir i mantenir uns controls interns eficaços. No ha d'influir, forçar, manipular o induir a error als auditors i ha de conciliar els estats provisionals amb els estats financers. També ha de preparar les seccions d'exposició i anàlisi de la direcció de la memòria, en les quals s'exposen i revelen íntegrament les principals estimacions i polítiques comptables.

La discrecionalitat dels directius per a perseguir objectius propis (fins i tot a costa de les aspiracions dels accionistes) dependrà fonamentalment de l'eficàcia de la supervisió interna i externa. A més, la discrecionalitat del comportament dels directius es veurà influïda també per les limitacions que imposa la competència en el mercat (preu, servei, etc.).

En conseqüència, el potencial problema d'agència entre propietaris i directius serà més probable quan la competència siga reduïda en els mercats on actue l'empresa. Per tant, el govern de l'empresa pot actuar com a substitutiu de la competència, ja que persegueix sotmetre als directius a una tensió similar a la qual genera el mercat.

En la majoria de les ocasions, els dolents resultats de l'empresa no són deguts a una actuació fraudulenta dels directius si no a la pèrdua dels seus avantatges competitius o a circumstàncies desfavorables de l'entorn extern. En tot cas, excepte quan el benefici d'abusar de la confiança dels accionistes siga extraordinàriament elevat respecte el valor de la seua reputació, en la resta de casos el directiu professional perseguirà afavorir els objectius dels accionistes (ja que normalment així millorarà el seu salari).

3.2.3.4. Els treballadors.

Quan els treballadors inverteixen el seu capital humà en l'empresa passen a convertir-se en interessats en la marxa de la mateixa (ja que la rendibilitat de la seua inversió dependrà de la continuïtat futura de l'empresa). En definitiva, cada vegada de forma més acusada, la creació d'avantatges competitius en l'empresa –i conseqüentment la generació de benefici- depèn del conjunt d'intangibles desenvolupats pel capital humà de l'empresa (relacions amb clients, coneixement de mercats, etc.). La confiança mútua entre treballadors i directius resulta fonamental per a la gestió del capital humà.

Sota aquesta perspectiva, el reconeixement del poder institucional dels treballadors en l'organització trenca amb la lectura jeràrquica segons la qual l'empresari contracta els serveis dels treballadors en canvi d'una contraprestació (però sense opció a tenir veu). És a dir, davant qualsevol desacord greu amb la direcció o els propietaris la seua única opció disponible era l'eixida de l'organització.

L'òrgan clàssic de representació dels treballadors en l'empresa ha estat el comitè d'empresa. Aquest reconeix drets consultius sobre algunes decisions de la direcció. No obstant, la seua principal limitació és el fet que el comitè d'empresa està desvinculat de l'òrgan de representació dels accionistes: el consell d'administració.

Però, també es dona el cas (per exemple, a Alemanya) on si que existeix representació dels treballadors en el consell d'administració. Aquest tipus d'iniciatives constitueix un clar exemple dirigit a reforçar el poder institucional en l'organització dels empleats (situant-los en un plànol homologable als accionistes).

El producte d'aquest tipus d'iniciatives és una estructura de poder més equilibrada on han de prevaldre la negociació i el compromís. A més, fruit del repartiment del poder, es perdrà rapidesa de decisió i augmentarà el risc d'expropiació per als accionistes. A canvi, els interessos dels treballadors estaran més protegits, el que incentivarà el seu compromís amb l'organització.

3.2.3.5. Els accionistes de referència.

Una estructura accionarial dispersa, amb accionistes anònims que entren i ixen lliurement de la relació, impedeixen la identificació amb l'empresa. En canvi, una propietat concentrada, amb accionistes de referència i estables, s'adapta millor a les condicions de compromís i de confiança que exigeix una relació empresarial.

A més, l'absència d'incentius perquè els menuts accionistes exercisquen certa supervisió sobre l'actuació de la direcció en la Junta General d'Accionistes, provoca la proposta d'una potencial solució: afavorir estructures accionaries concentrades, amb un -o uns pocs- accionistes de referència.

Dur aquesta opció a l'extrem significaria eliminar el problema d'agència producte de la separació entre propietat i control (ja que un sol accionista posseiria el 100% del capital). No obstant això, aquesta proposta extrema generaria importants limitacions sobre la diversificació de les inversions de l'accionista (assumint determinades pèrdues i un major risc). La resta de combinacions amb accionistes de referència amb menys del 100% del capital de l'empresa, tampoc acaben amb els problemes d'agència ja que l'accionista pot no realitzar una supervisió eficient donada la seua participació en la gestió quotidiana de l'empresa o perquè pot utilitzar el seu poder per a millorar la seua situació particular a costa d'altres accionistes.

3.2.3.6. El comitè d'auditoria.

El comitè d'auditoria està compost per membres independents i de caràcter no executiu del consell d'administració. La seua missió és supervisar el bon govern de l'empresa, la informació financera, els controls interns i les funcions d'auditoria. Quant més vigilant es mostre aquest, menors seran les probabilitats que es produïsquen frau als estats financers. Els seus membres han de tenir coneixements financers, estar professionalment qualificats, tenir coneixements operatius i ser independents financerament. Són directament responsables del nomenament, retribució i supervisió dels auditors externs, i han d'aprovar prèviament totes les auditories i qualsevol servei que presten els auditors externs diferents de les auditories. També han d'establir els procediments que s'empraran perquè les persones que vulguen advertir sobre possibles

problemes puguen fer-lo sense por de represàlies i almenys un dels membres ha de ser especialista en finances.

3.2.3.7. L'estructura financera.

La captació dels fons necessaris per a finançar les inversions de l'empresa es pot realitzar mitjançant diferents instruments financers, ja siga mitjançant accions o en forma de deute. Les accions atorguen poder als titulars doncs els converteix en propietaris de l'empresa. No obstant això, les contrapartides monetàries són incertes, ja que els propietaris desconeixen la generació futura de beneficis.

En canvi, l'adquisició de deute obliga als directius a destinar una part de la tresoreria a pagar els interessos financers i a retornar la part del deute pactat. D'aquesta forma, el deute pot ser un instrument disciplinari de les accions discrecionals dels directius ja que els exposa al risc d'haver de deixar el control de l'empresa per l'incompliment dels compromisos adquirits pel pagament del deute.

4. EL GOVERN CORPORATIU.

4.1. EL GOVERN CORPORATIU: ORIGEN I CONCEPTUALITZACIÓ.

Va ser en 1960 quan Eells va introduir per primera vegada el concepte de govern corporatiu (corporate governance) situant-lo en un context d'empresa socialment responsable. Eells va definir llavors el govern corporatiu com "l'estructura i funcionament del sistema polític corporatiu" (AECA, 2004). No obstant això, durant les dècades dels setanta i huitanta, el concepte de govern corporatiu va ser limitat estrictament a l'àmbit jurídic, fonamentalment per a intentar solucionar el conegut com a problema d'agència.

No va ser fins la dècada dels noranta quan es van començar a desenvolupar el concepte i els instruments del govern corporatiu. La raó va ser l'emergència de l'economia del coneixement com a nou paradigma que va transformar el problema d'agència clàssic (donant major rellevància al conjunt dels stakeholders), va globalitzar l'accés als mercats de capitals, va demandar major transparència empresarial i –en definitiva- va obligar a plantejar un nou marc de resolució dels conflictes societaris en un context més complex.

Els escàndols financers esdevinguts en la dècada dels noranta van servir de catalitzador del procés iniciat amb el canvi de model econòmic. Així, es va intensificar l'estudi del govern corporatiu i dels mecanismes societaris que permeteren analitzar la gestió de l'empresa (la seua planificació, direcció, organització i control). Les nombroses reflexions i recomanacions realitzades durant aqueixos anys van acabar formalitzant-se tant en codis de conducta com en desenvolupaments normatius (Directives europees, lleis, etc.).

Altre factor important per a entendre l'emergència del govern corporatiu són els inversors institucionals. Durant els anys huitanta, el valor dels actius dels inversors institucionals suposava el 38% de PIB dels països de l'OCDE. En 1999 ja representaven el 144% i la tendència a l'alça no ha parat de créixer durant els últims anys. Sense dubte el pes relatiu dels inversors institucionals ha crescut espectacularment en els mercats de capitals.

Conseqüentment, els professionals d'aquests inversors institucionals (fons de pensions, etc.) van voler prendre mesures per a garantir les seues inversions després dels escàndols financers, i van entendre que -a llarg termini- la millora del govern de l'empresa representava un mitjà important per a això. Sens dubte, el govern corporatiu ajuda als inversors a estar millor informats i -conseqüentment- a reduir els riscos de la inversió.

El govern corporatiu és actualment un tema d'investigació important, capaç d'haver despertat l'interès tant de professionals com d'acadèmics durant les dues últimes dècades. Aquest camp d'estudi ha estat tractat des de diferents aproximacions i perspectives, donant com resultat diverses definicions complementàries (i les seues matisacions) que han anat il·lustrant l'evolució del concepte de govern d'empresa al llarg del temps.

Per tant, el govern corporatiu s'ha convertit un àrea crítica per a la reforma institucional del sistema empresarial, a causa dels múltiples interessos que concentra:

- *Governos*, les polítiques de foment del govern corporatiu permeten millors pràctiques empresarials i -fruit de la major credibilitat institucional- també s'atrau un major capital estranger.
- *Empreses*, un mercat més eficient hauria de diferenciar entre les societats amb millors pràctiques de les quals no les tenen. Com a conseqüència, les empreses orientades a guanyar competitivitat i reduir el cost de capital adoptaran millors pràctiques del govern corporatiu.
- *Inversors*, el govern corporatiu estarà en igualtat amb els indicadors financers a l'avaluar la inversió i la presa de decisions (a causa del impacte significatiu en el funcionament i en els riscos de la companyia).

A més, com ja s'ha analitzat, el govern corporatiu pot ser abordat des de diferents perspectives. Els seus enfocaments extrems vindrien determinats per adoptar una perspectiva únicament financera (centrada bàsicament en la protecció dels drets dels accionistes) fins a adoptar una perspectiva *multistakeholder* on es contempen interessos més heterogenis. Aquestes perspectives van a intervenir de forma evident a l'hora d'elaborar tant la seua definició com els seus mecanismes de control.

4.1.1. El concepte de govern corporatiu.

Una primera definició de referència per al govern corporatiu és sens dubte la realitzada per l'Organització per a la Cooperació i Desenvolupament Econòmic (OCDE) qui la va definir com el sistema pel qual les companyies són dirigides i controlades, segons l'interès dels accionistes, per a mantenir i crear valor (Deloitte, 2004). D'una forma més àmplia, l'OCDE es va referir al govern corporatiu com el sistema pel qual els negocis corporatius són dirigits i controlats i on s'estableixen drets i obligacions entre les diferents persones involucrades en l'empresa: propietaris, consellers, administradors, accionistes i empleats, així com també les regles i els procediments per a la presa de decisions sobre aquests negocis.

Com s'ha indicat, la dècada dels noranta representa un impuls important per al desenvolupament del govern corporatiu. Ja en 1990, Baysinger i Hoskisson es referien al mateix des de la més clàssica perspectiva financera, definint-lo com la integració de controls externs i interns que harmonitzen el conflicte d'interessos entre accionistes i directius resultant de la separació entre la propietat i el control.

Per la seua banda, autors com Shleifer i Vishny (1997) van centrar la seua atenció en el binomi inversió-finançament, al definir el govern corporatiu en funció dels mitjans a través dels quals els finançadors de l'empresa garanteixen el rendiment adequat dels seus inversors. En la mateixa línia, els mateixos autors (en 2000, al costat de La Porta i López de Silanes) es referien al govern corporatiu com -en sentit ampli- un conjunt de mecanismes a través dels quals els inversors externs es protegeixen contra l'expropiació dels interns.

Posteriorment, des d'una perspectiva menys financera, Zingales (1997) es va referir al govern corporatiu com el conjunt de restriccions que configuren la negociació a posteriori (*ex-post*) sobre les quasi-rendes generades per l'empresa. Aquesta definició no precisa l'origen de les quasi-rendes, pel que cal entendre que són totes les inversions de recursos que es realitzen en l'empresa, com -per exemple- aquelles efectuades pels treballadors mitjançant el seu capital humà (Salas, 2002). En aquesta definició, el govern corporatiu ha de focalitzar la seua atenció sobre com determinar una equitativa distribució de la riquesa

entre tots els propietaris de recursos, així com assegurar un adequat lliurament de valor al sistema en el qual l'organització s'integra.

Les aportacions més properes a aquest camp d'estudi també han estat nombroses. D'aquesta forma, cabria destacar la definició de Salas (2002) que conceptua el govern corporatiu com un conjunt d'instruments i institucions que es creen en una societat amb la finalitat d'assolir assignacions eficients dels recursos presents i futurs.

Posteriorment, Olcese (2005) es referia al govern corporatiu –des d'un enfocament més restringit- com el conjunt de mètodes i procediments que adopten les empreses per a assegurar que les seues accions i les dels seus directius es dirigisquen a complir les fins dels accionistes.

En definitiva, una conceptualització actual del govern corporatiu (GC) incorpora totes les relacions existents entre la direcció de l'empresa, els seus gestors, els seus accionistes i la resta de *stakeholders* de l'empresa. Com a conseqüència, el govern corporatiu és capaç d'oferir a l'empresa l'estructura adequada mitjançant la qual establir la missió i els objectius de l'empresa, els mitjans per a arribar-los a i els mecanismes de control i supervisió del seu acompliment al llarg del temps.

4.1.2. L'e-govern corporatiu.

L'economia del coneixement on actualment competeixen les nostres empreses té a les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) un dels seus principals trets característics. D'aquesta manera, Internet s'ha convertit en el mitjà global de comunicació, i -en aquest context- el seu ús hauria de ser prioritari per a la difusió de la informació empresarial.

Sense dubte, el camí emprès cap a un nou model de relació entre les societats cotitzades i els inversors va a passar per l'ús d'Internet com mitjà de comunicació. Les potencialitats d'Internet per a millorar el govern corporatiu resulten innegables en aquests moments. A més, les seues característiques com canal d'informació doten a la xarxa d'un

ampli ventall de potencialitats per a aconseguir implementar bones pràctiques de govern en l'empresa i per a –per exemple- reduir el cost d'oportunitat que genera *l'apatia racional* en l'accionista (aconseguint una millor integració en els processos de decisió).

Per tant, cal adoptar una política de transparència en la difusió de la informació corporativa i utilitzar la tecnologia com una eina estratègica en la relació amb els stakeholders. En paraules de Gandía (2005) “Internet ofereix múltiples possibilitats perquè les companyies divulguen més i millor informació financera, a un cost raonable i dirigida a una audiència multitudinària i geogràficament dispersa”.

D'aquesta manera, l'e-govern corporatiu pot entendre's com la integració de la tecnologia (especialment Internet) en els processos de decisió dels òrgans de govern de la societat. Així, la informació empresarial es difondria entre tots els stakeholders àmplia i ràpidament (a més de fer-lo de forma no selectiva, és a dir, en condicions d'equitat). Així doncs, l'e-govern corporatiu ofereix els següents avantatges respecte al Govern Corporatiu tradicional (Gandía, 2005):

1. Facilita la comunicació entre societats i inversors (especialment, els seus accionistes). La Web corporativa es pot convertir en un portal d'informació per als accionistes, permetent la creació d'utilitats que permeten segmentar la informació en funció d'interessos, la programació d'alertes o qualsevol tipus d'instrument que faciliten informació oportuna a l'accionista.
2. Redueix el cost de distribució de la informació als stakeholders i incrementa l'oportunitat de la informació corporativa (donada la seua oportunitat i cost).
3. Fomenta la integració dels accionistes en la vida social de la companyia, eliminant restriccions que impedisquen o dificulten la participació dels mateixos (com la localització en un mateix lloc físic, etc.).
4. Democratitza l'accés a la informació corporativa, posant en pràctica el principi d'equitat en la distribució de la informació corporativa (simètrica i no selectiva), ajudant a la correcta formació dels preus als mercats de valors.

5. Aporta credibilitat a les pràctiques de bon govern, millorant la imatge corporativa i donant credibilitat a les decisions de la direcció de l'empresa.

Sense dubte, el context social en el qual vivim fa que l'e-govern corporatiu compte amb un futur il·lusionant. No obstant això, el seu present també és rellevant. Solament és necessari visitar les pàgines Web de les empreses cotitzades perquè s'evidencie que el present d'Internet com canal de comunicació de la companyia amb els seus *stakeholders* és una realitat molt viva en l'actualitat.

De fet, la seua regulació ja ha començat en molts països i la tendència que aquesta vaja en augment. A partir de la recomanació de l'Informe Winter (en 2002) en l'àmbit europeu, en el qual s'instava a les societats cotitzades a publicar (i actualitzar) en les seues pàgines Web corporatives una secció d'informació rellevant per als seus stakeholders. D'aquesta manera, tant les regulacions europees següents (la Directiva de transparència, etc.) com aquelles que els diferents estats de la UE han promulgat amb posterioritat (per exemple, la llei de transparència espanyola i les normatives que la desenvolupen) han dedicat punts específics a determinar el paper de l'e-govern corporatiu.

4.1.3. El govern corporatiu i la RSC

Independentment de les perspectiva que s'adopte del govern corporatiu (la financera o la *multistakeholder*) l'exercici del govern genera una responsabilitat sobre un (o diversos) agents. Per tant, no pot existir una empresa socialment responsable que no exercisca un bon govern corporatiu.

Especialment en l'actual marc de l'economia del coneixement és on la perspectiva estratègica (o *multistakeholder*) emergeix amb major força. Conseqüentment, el govern corporatiu assumeix una responsabilitat major (amb un nombre d'agents més elevat) i està cridat –per tant– a convertir-se en part nuclear de l'estratègia de l'empresa. Hui, més que

mai, el govern corporatiu en l'empresa es troba íntimament lligat a l'exercici de la seua Responsabilitat Social Corporativa.

Tal com indica Lizcano (2006) el bon govern ha de generar necessàriament responsabilitat social si la fi que es persegueix és el bé de la societat i respondre davant d'ella. Anàlogament, la responsabilitat social hauria de generar bon govern en l'empresa. Així doncs, un dels principis del bon govern pretén que qui prenga les decisions hauria de ser capaç d'interioritzar les conseqüències de les mateixes sobre el conjunt dels seus stakeholders i de respondre per ells. Aquesta premissa sintonitza plenament amb la preocupació de realitzar el bé de la responsabilitat social i genera com resultat un millor govern en l'empresa.

En definitiva, l'evidència demostra que govern corporatiu i responsabilitat social són dos conceptes íntimament lligats i l'evolució dels quals posseeix un alt grau d'interdependència.

4.2. ELS MODELS DE GOVERN CORPORATIU.

Evidentment, l'àmplia diversitat cultural, històrica, legal i econòmica existent a l'ample i llarg del planeta ha generat el naixement de diverses formes d'entendre el govern de l'empresa. Per tant, no existeix en l'actualitat un únic model de govern corporatiu, ni tan solament es podria assegurar que hi ha un model millor que un altre... Les principals diferències entre els diferents models radiquen en els diferents mecanismes de control que estableixen. Tot model, doncs, compta amb punts forts però també amb debilitats en funció dels mecanismes de control que aplique. No obstant això, finalment, el govern d'una empresa va a dependre també de la seua estructura i de la seua activitat en aquest sentit.

A pesar de la diversitat de models existents, principalment es poden distingir dos grans tradicions en el govern de l'empresa: l'anglosaxona (desenvolupada pel Regne Unit i el seu entorn cultural i econòmic: Estats Units, Austràlia, etc.) i la continental (generada a Europa i encapçalada per Alemanya i França).

4.2.1. El model anglosaxó.

El model anglosaxó s'emmarca en aquesta mateixa tradició cultural i en un model legal basat en el costum, els precedents i els principis (*common law*). Així mateix, destaca el fet que la propietat empresarial es caracteritza estructuralment per un accionariat dispers i la significativa activitat d'inversors institucionals (Verstegen, 2005). A manera d'exemple, Olcese (2005) va assenyalar com en la Borsa de Londres els accionistes que controlaven el 90% de les societats allí cotitzades reunien com a màxim el 25% de les seues accions. Conseqüentment, en els mercats anglosaxons les empreses solen ser més independents, ja que no estan condicionades pel control d'un reduït grup d'accionistes (usualment un grup familiar).

La tradició anglosaxona ha donat sempre primacia als accionistes en la presa de decisions, protegint de forma especial els drets dels accionistes minoritaris. A més, els requeriments de transparència informativa han estat sempre més estrictes que en altres parts del món.

Fruit d'aquestes característiques, el model anglosaxó ha contat sempre amb mercats de capitals forts, actius, dotats de liquiditat i més eficients que la resta de mercats. Una de les raons fonamentals està en el fet que la transferència de la propietat i del control de les societats de sol realitzar a través de les Operacions Públiques d'Adquisició (OPA) el que resulta més transparent per al mercat. Com a conseqüència, la tensió de mercat és major, ja que si no es gestiona adequadament l'empresa, existeix una amenaça real que una OPA ofereisca un millor benefici als accionistes.

El model anglosaxó compta amb un sistema de gestió per a les societats mercantils de caràcter monista. És a dir, l'administració de l'empresa s'encarrega a un sol òrgan, amb predomini de consellers externs (també seran independents quan no existisquen accionistes significatius) (Salas, 2002).

El govern corporatiu del model anglosaxó (fruit de les seues arrels culturals) permet tota acció que no estiga prohibida. D'aquesta forma, les societats actuen segons les guies oficials i expliquen el que no realitzen. Respecte als aspectes purament legislatius, els països d'aquest entorn protegeixen especialment quatre aspectes per a enfortir els

mercats financers: els drets dels accionistes minoritaris, la transparència informativa, els codis de bon govern i les OPA.

A més, diverses investigacions realitzades en aquests països han posat de manifest com una major protecció legal dels accionistes genera una major transparència informativa, originant una major liquiditat i confiança dels inversors, i uns menors costos (producte dels menors problemes d'agència).

4.2.2. El model continental.

Sota l'epígraf general de model continental s'inclouen diferents tradicions de països europeus com Alemanya, França o Itàlia. Aquest model es caracteritza -en primer lloc- per una tradició legal basada en el dret civil i en la seua codificació (i no fonamentada en els precedents).

Cal esmentar també que aquest model es caracteritza també per una important concentració accionarial. Novament Olcese (2005) exemplificava com, a Alemanya, els accionistes de control del 85% de les empreses cotitzades reunien com a mínim el 25% de les accions. D'aquesta manera, les empreses solen estar controlades per grups d'inversors estables. Lògicament, els accionistes majoritaris solen desitjar tenir protagonisme en la gestió de l'organització a llarg termini.

Així, al consolidar-se els grups majoritaris el mercat de capitals es torna menys líquid, emergint en ocasions blindatges o poders de veto. Normalment, aquestes actuacions que afecten al control de la propietat es desenvolupen entre els accionistes significatius fora del mercat.

El resultat d'aquest model sol ser una escassa protecció dels drets dels accionistes minoritaris i -a més- una major corrupció. Lògicament, en aquests països ha existit un menor dinamisme dels inversors institucionals i uns requeriments de transparència informativa més relaxats.

El sistema de gestió emprat en el model continental és el dual. Aquest sistema es caracteritza per un Consell d'Administració encarregat de la direcció i gestió de la companyia, i per un Consell de Supervisió que ocupa funcions de control i de supervisió (destacant la representació de treballadors). Aquest sistema permet connectar els interessos dels treballadors i dels accionistes, mantenint un equilibri de poders al si del Consell. Les dificultats del sistema de gestió són la dificultat d'arribar a acords, i la falta d'informació necessària per a executar les seues funcions apropiadament.

4.2.3. Altres models.

La varietat de models i classificacions existents sobre govern corporatiu responen a diferents criteris. Com a conseqüència del procés d'harmonització esdevingut durant els últims anys –i donades les seues notables diferències- els models anglosaxó i continental han estat els més referenciats.

No obstant això, existeixen altres models de govern corporatiu... Tal vegada, donat l'important desenvolupament dels mercats de capitals nipons, el model japonès siga el més destacable. El model japonès s'ha construït distintivament respecte als models continental i anglosaxó. Així, les seues similituds amb el model anglosaxó es fonamenten que el sistema de gestió de les companyies és de caràcter monista, i que l'estructura de la propietat es caracteritza per importants participacions accionaries croades entre empreses.

D'altra banda, també existeixen coincidències fonamentals amb el model continental. Així, el model japonès posseeix una estructura accionarial concentrada, uns mecanismes de control de caràcter intern i en una escassa protecció dels drets dels accionistes minoritaris.

4.3. EL GOVERN CORPORATIU AL MÓN.

Els escàndols financers internacionals esdevinguts durant la dècada dels noranta van suposar un importantíssim catalitzador per al desenvolupament del govern corporatiu al món.

Així, en un període de sols 15 anys, el desenvolupament tant legislatiu com de codis de bon govern ha estat una tònica global. Així, han estat molt nombrosos els països que han elaborat lleis o informes per a desenvolupar –en major o menor mesura- el govern de les seues societats. En moltes d'aquestes iniciatives es pot observar l'esforç realitzat a seguir les recomanacions d'organismes internacionals com l'OCDE a l'hora del seu desenvolupament. Conseqüentment, no solament s'ha aconseguit un augment global de la qualitat del govern de les empreses sinó que –a més- s'ha generat una notable harmonització del concepte, indicadors i instruments a aplicar pel govern corporatiu en els diferents codis i lleis a nivell mundial. En definitiva, més enllà de diferències econòmiques o culturals, les àrees i problemes sobre els quals ha de focalitzar la seua atenció el govern corporatiu són molt semblants en tot el món.

Sense dubte, els Estats Units d'Amèrica (EUA) són avui dia la primera potència econòmica mundial i –lògicament- també- ha estat la referència fonamental en les últimes dècades referent al govern corporatiu. De fet, els més importants catalitzadors al desenvolupament del govern corporatiu durant els anys noranta van ser conseqüència dels seus escàndols financers (Enron, Worldcom, Tyco, etc.). A més, la seua tradició anglosaxona sempre ha fet dels EUA un mercat al capdavant en la protecció de la transparència informativa i els drets dels accionistes.

Fruit de la gran depressió de 1929 (producte del *crash* borsari) ja en 1934 la promulgació de la *Securities Exchange Act* va suposar la legislació més avançada del món en el camp del govern de l'empresa. Ja més recentment, en el desenvolupament del govern corporatiu nord-americà cal destacar com punt d'inici el *Statement on Corporate Governance* (1997) i –sobretot- en 2002 la *Sarbanes-Oxley Act* (SOA) com a salt qualitatiu fonamental en la legislació nord-americana en aquest camp. Posteriorment a la SOA cal

destacar les *Corporate Governance Rule Proposals* (2002), la *Final NYSE Corporate Governance Rules* (2003) o la *TIAA CREF Policy Statement on Corporate Governance* (2007).

L'altra referència fonamental en el model anglosaxó la constitueix el Regne Unit. Anàlogament, en el camp del govern de l'empresa, els seus mercats també han estat una referència fonamental. A tall d'exemple, cal destacar com el primer informe europeu de govern corporatiu va ser el conegut com l'Informe Cadbury (1992). Amb posterioritat, el Regne Unit va realitzar un intens treball, a partir del com es van publicar múltiples recomanacions, destacant l'Informe Grennbury (1995), l'Informe Hampel (1998) o l'Informe Higgs (2003). L'última fita a destacar ha estat el *Corporate Governance Combined Code* (2006).

Per la seua banda, Canadà va començar la seua marxa en el govern corporatiu mitjançant l'Informe Toronto (1994) i, després de diversos treballs com l'Informe Saucier (2001), recentment va publicar la seua principal norma vigent: la *Corporate Governance: Guide to Good Disclosure* (2006).

Finalment, dins del model anglosaxó, resulta imprescindible referir-se a una economia com l'australiana. Així, el primer punt de partida destacable en el camp del govern corporatiu vi donat per l'Informe Bosch (1995). A continuació es van succeir diferents aportacions destacables, com l'Informe Horwath (2002). La més recent novetat referent a això la constitueix les *Revised Corporate Governance Principles and Recommendations* (2007).

Pel que fa als països enquadrats dins de la tradició continental del govern corporatiu, cal destacar en primer lloc a Alemanya. El treball realitzat durant l'última dècada per Alemanya en el camp del govern corporatiu ha estat, sens dubte, intens. Així, les primeres aportacions germanes daten de 1998 (les *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich* i les Guies DSW). Dos anys més tard es va publicar el primer Codi alemany de govern corporatiu (2000) i -a continuació- es va donar a conèixer l'Informe Baums (2001). Com a conseqüència d'aquest últim, es va generar un nou informe el conegut com Codi Cromme (2002) el qual -des de llavors- ha estat revisat en nombroses ocasions (l'última de les quals es va realitzar en 2007).

Per la seua banda, França representa l'altra referència fonamental en el model continental. En 1995, la patronal francesa va encarregar a Vienot un estudi sobre el consell d'administració de les societats cotitzades. D'aquesta manera, sota estímul privat, es van publicar els dos Informes Vent (1995 i 1999). Aquest informe era de caràcter voluntari en la seua adopció, encara que les empreses havien de publicar el grau d'aplicació en el seu informe anual. Posteriorment, es va publicar un informe compilant tots els anteriors (2003) i un any després es van fer públiques les Recomanacions per al govern de l'empresa (2004).

Itàlia és altra potència econòmica europea que cal analitzar. La seua primera aportació a aquest camp d'estudi es remunta a 1998 (amb el Teste Unico sulle disposizioni in materia di intermediazione). Posteriorment, la Borsa Italiana va crear un comitè que va publicar el primer Codi Preda (1999), revisat tres anys més tard (2002). Més recentment, Itàlia va regular els informes de govern corporatiu (2004) i va elaborar un nou codi, *Codice di Autodisciplina*, en l'any 2006.

Finalment, resulta oportú realitzar un breu estudi de l'estat del govern corporatiu a Àsia. En primer lloc, en la mateixa línia i moment d'oportunitat que la resta de països desenvolupats, Japó va establir la visió japonesa dels seus principis generals de govern corporatiu en 1997, per a posteriorment revisar-la en 2001 i en 2004.

Encara que de forma més recent, una economia centralitzada com la Xinesa també s'ha unit a la regulació del govern corporatiu. D'aquesta manera, tant per a determinades empreses (2001) com per a les cotitzades (2004) les empreses xineses ja contenen amb referències pròpies en aquest camp.

L'altra gran economia emergent, l'Índia, també conta des de 1998 amb el seu propi codi de govern corporatiu. Uns anys més tard, a instàncies de la Securities and Exchange Board of India (SEBI), es publiquen l'Informe de la Comissió Kumar Mangalam Pispas (2000) per al govern corporatiu de les societats cotitzades.

4.3.1. Comparativa internacional del govern corporatiu.

Encara que la diversitat cultural, legal i econòmica dels diferents països fa que el govern corporatiu s'estructure de forma diferent, és just reconèixer també el significatiu procés d'harmonització ocorregut durant els últims anys. D'aquesta manera, tots els desenvolupaments legislatius o els codis ètics reconeixen uns principis fonamentals que són comuns a tots els esforços realitzats.

L'estudi comparatiu dels codis de govern realitzat en la Unió Europea (Gregory, 2002) evidencia aquesta afirmació, manifestant que les diferències existents en les practiques de govern corporatiu dels membres de la Unió Europea es deuen més a l'heterogènia legislació de cada país, que no a les recomanacions dels codis ètics publicats. En aquests últims, sense cap dubte, s'intenta arribar fins a un important punt de convergència dels seus principis fonamentals.

En el mateix sentit, Gutiérrez (2006) destaca que els diferents codis de bon govern elaborats a escala europea:

- a) Amb l'excepció de Luxemburg, la resta d'estats de la Unió Europea han publicat un codi de govern corporatiu. A més, la majoria han estat realitzats o revisats en els últims anys per a incorporar els nous estàndards recomanats per les comissions dels mercats de valors de cada país.
- b) Entre els països candidats a incorporar-se, Turquia compta amb un codi de govern corporatiu amb estructures i recomanacions similars als estats membres.
- c) A pesar de les diverses cultures, tradicions legals i financeres, estructures organitzatives, sorprèn l'existència de múltiples similituds en termes de funcions i responsabilitats dels consells, la seua composició i el seu funcionament. Tots els codis arrepleguen les bones pràctiques per a cadascuna de les recomanacions. En alguns casos, a més, els codis integren, juntament amb les millors pràctiques, les recomanacions i requeriments legals. El motiu d'aquestes similituds són les recomanacions de l'OCDE, que han suposat la base d'un gran nombre dels codis ètics actualment existents.

4.4. ELS PRINCIPIS INTERNACIONALS DE GOVERN CORPORATIU.

4.4.1. Els principis de govern corporatiu de l'OCDE.

Els principis de govern corporatiu de l'Organització per a la Cooperació i Desenvolupament Econòmic (OCDE) van ser presentats en 1999 i posteriorment revisats en l'any 2004. Com ja s'ha indicat, aquests principis han estat una referència global per als diferents responsables polítics, inversors, empreses i stakeholders de llarg a llarg del planeta. De fet, han estat la base per a la formulació de molts dels codis ètics vigents avui dia.

Els principis de govern corporatiu de l'OCDE no tenen caràcter vinculant, i no persegueixen la incorporació de regulacions concretes en l'àmbit legislatiu. Aquests principis van ser desenvolupats sobre la base d'experiències de bon govern dels països que integren l'OCDE, i s'agrupen entorn de sis categories:

- I) *Garantir la base d'un marc eficaç per al govern corporatiu.* El marc per al govern corporatiu haurà de promoure la transparència i l'eficàcia dels mercats, ser coherent amb el règim legal i articular de forma clara el repartiment de responsabilitats entre les diferents autoritats supervisores, reguladores i executores.
- II) *Els drets dels accionistes i funcions clau en l'àmbit de la propietat.* En aquesta categoria s'insisteix que els propietaris del capital d'una empresa (com els inversors exposats a riscos relativament majors que a la resta d'inversors i stakeholders de la societat) han de tenir els seus drets de propietat adequadament protegits. A més, els seus drets sobre les utilitats han d'estar estipulats nítidament i els seus drets a votar en les assemblees d'accionistes i a triar les juntes directives han de ser garantits efectivament. Sense ànim restrictiu, l'empresa deu en aquest sentit:
 - a) Estipular els mètodes de registre de la propietat.
 - b) Traspasar o transferir les accions.
 - c) Recaptar informació rellevant sobre la societat de manera periòdica.

- d) Participar i votar en les juntes generals d'accionistes.
- e) Designar als membres del Consell (Junta Directiva).
- f) Participar en els beneficis de la societat.

III) *Un tracte equitatiu cap als accionistes.* El marc de govern de les societats ha d'assegurar un tracte equitatiu per a tots els accionistes, inclosos els minoritaris i els estrangers. Tot accionista ha de contar amb la possibilitat d'obtenir una reparació efectiva per la violació dels seus drets.

IV) *La funció dels grups d'interès.* Amb aquest principi l'OCDE afirma que l'empresa té els seus propis interessos al vetlar pels grups d'interès social com els inversors, els empleats, els creditors i els proveïdors.

V) *La revelació de dades i la transparència.* El marc del govern de les societats ha d'assegurar que la informació es presente de forma precisa i regular respecte totes les qüestions importants referents a la societat, inclosos els resultats, la situació financera, la propietat i el govern corporatiu.

VI) *Les responsabilitats del Consell d'administració,* entre les quals cal destacar:

- a) La revisió i direcció de l'estratègia corporativa, els plans d'acció principals, la política de risc, els pressupostos anuals i els plans de negoci, l'establiment dels objectius sobre els resultats, el control i seguiment de la implantació dels resultats corporatius i la supervisió de les principals despeses, adquisicions i alienacions de capital.
- b) La selecció, retribució, control i -quan siga necessari- substitució dels directius i la supervisió del pla de successió.
- c) La revisió de la remuneració dels directius i dels membres del Consell, assegurant-se que el procés de designació dels consellers siga formal i transparent.

- d) La supervisió i arbitratge dels possibles conflictes d'interès entre la direcció, els membres del Consell i els accionistes, inclosos l'ús fraudulent d'actius corporatius i l'abús en transaccions entre les parts interessades.
- e) Garantir la integritat dels sistemes de comptabilitat i dels estats financers de la societat, inclosa una auditoria independent, i la implantació dels deguts sistemes de control, en particular control del risc, control financer i compliment de la llei.
- f) La supervisió de l'eficàcia de les pràctiques de govern d'acord amb les quals opera, realitzant canvis conforme siguen necessaris.
- g) La supervisió del procés de comunicació i la política d'informació.

4.4.2. Els principis segons el Comitè de Basilea.

Un efectiu control i equilibri de poders en l'organització passa per que la seua estructura exercisca una adequada vigilància a través els seus mecanismes de control. Com ja s'ha indicat, aquests mecanismes poden ser principalment:

- 1) El Consell d'administració o consell supervisor.
- 2) Les persones que no participen en l'activitat diària de les diferents unitats de negoci.
- 3) Els responsables de les diferents unitats de negoci.
- 4) Les funcions independents de gestió de riscos, compliment i auditoria.

Sobre aquesta premissa, específicament per al sector bancari, el Comitè de Basilea (l'encarregat de la regulació dels riscos a nivell internacional) va elaborar vuit principis per a establir com hauria d'exercir-se un bon govern en les societats del sector. Aquests

principis generalment acceptats per a aconseguir un govern corporatiu eficaç (en aquest cas en una entitat bancària) es van publicar en un document titulat *Enhancing corporate governance for banking organizations*, mitjançant els següents enunciats (Gasol, 2007):

Principi 1: Els membres del consell d'administració haurien de ser competents per als càrrecs que ocupen, comprendre clarament les seues funcions en el govern corporatiu i ser capaços d'aplicar el seu bon judici en els assumptes que pertoquen al banc.

Principi 2: El consell d'administració haurà d'aprovar i vigilar els objectius estratègics i els valors corporatius del banc que haurien de ser comunicats a tota l'organització.

Principi 3: El consell d'administració haurà d'establir i implementar línies clares de responsabilitat i de sentit del deure en tota l'organització.

Principi 4: El consell d'administració haurà d'assegurar que l'alta gerència (o direcció) realitza un seguiment adequat de la política establida pel propi consell.

Principi 5: El consell i l'alta direcció haurien d'utilitzar amb efectivitat el treball realitzat per les funcions d'auditoria interna i externa i de control intern.

Principi 6: El consell haurà de garantir que les polítiques i pràctiques retributives del banc són congruents amb la seua cultura empresarial, els seus objectius i la seua estratègia a llarg termini i amb el seu entorn de control intern.

Principi 7: El banc haurà d'estar dirigit amb transparència.

Principi 8: El consell i l'alta direcció haurien de conèixer i comprendre l'estructura operativa del banc i saber si aquest opera en jurisdiccions o mitjançant estructures que obstaculitzen la transparència (principi de conega "la seua estructura").

4.4.3. El sector financer i la RSC: els principis d'equador.

Els *Principis d'Equador* són una sèrie de directrius que s'adopten de manera voluntària en funció de les polítiques de la Corporació Financera Internacional –l'objectiu de la qual és promoure la inversió sostenible del sector privat en països en desenvolupament– per a assegurar que els temes socials i ambientals reben plena atenció en el negoci de finançament dels projectes d'aquesta institució.

Segons aquests principis, només s'atorga finançament als projectes que els seus patrocinadors puguen demostrar que es gestionaran amb responsabilitat social i ambiental i d'acord amb els citats principis. De 10 bancs que fa un any els havien adoptat, s'ha arribat durant el 2005 a 26 signants, avanç que demostra que aquests principis s'han convertit en el nou estàndard en matèria de finançament de projectes. Els principis s'assumeixen de manera voluntària pels bancs per a la gestió de temes socials i ambientals en relació amb el finançament de projectes de desenvolupament.

Els bancs apliquen els principis de manera global al finançament de projectes en tots els sectors industrials, inclosos la mineria, el petroli i el gas i l'explotació forestal, sempre que el cost de capital del projecte siga com a mínim de 50 milions de dòlars. El reemborsament del préstec depèn dels ingressos que genere el projecte una vegada establert i en funcionament. Els bancs classifiquen els projectes com A, B o C (risc social o ambiental alt, mitjà i baix) amb l'ajuda d'una terminologia comuna. Per als projectes A i B (risc social o ambiental alt i mitjà), els prestataris han de realitzar una avaluació ambiental que abaste els temes ambientals i socials identificats durant el procés de classificació. Després de la consulta pertinent amb les parts interessades afectades pel projecte a nivell local, els projectes de la categoria A i B, de ser necessari, han de preparar Plans de Gestió Ambiental que encaren el control dels riscos ambientals i socials.

Per la seua banda, el prestatari ha de demostrar-li al banc que el projecte compleix amb les lleis del país receptor i amb les directrius de mitigació i prevenció de la contaminació del Banc Mundial per al sector industrial que corresponga. Per a projectes en els mercats emergents, el prestatari també ha de demostrar que l'avaluació ambiental ha

considerat les polítiques referents a la salvaguarda d'hàbitats naturals, pobles indígenes, explotació forestal i propietat cultural.

Per a implementar els Principis d'Equador, els bancs han establert o establiran polítiques i processos interns conseqüents amb els principis. Per a adoptar-los, un banc ha de comprometre's a atorgar préstecs només a aquells projectes que els seus patrocinadors puguin demostrar la seua capacitat i disposició de complir la totalitat de processos que cerquen assegurar que ho projectes es desenvolupen amb responsabilitat social i d'acord amb pràctiques ambientals encertades.

A l'Estat espanyol, només el BBVA i Caja Navarra han adoptat aquests principis. Seria molt desitjable que les altres institucions financeres seguisquen aquest exemple, i que tots els signants complisquen amb els compromisos assumits.

4.5. EL GOVERN CORPORATIU I ELS CODIS ÈTICS

El context econòmic descrit s'ha caracteritzat per freqüents operacions empresarials de concentració (fusions, adquisicions, etc.), ofertes públiques d'adquisició (OPA) i altre tipus d'operacions similars que -tot sembla indicar- es mantindran en el futur. És a dir, la fiabilitat de la informació financera i la confiança en els mercats dependrà en gran mesura de l'ètica empresarial d'aquest tipus d'empreses. Sense dubte, els escàndols financers tenen un efecte immediat sobre els agents del sector, ja que es posen en dubte les pròpies bases de l'economia de mercat (al no existir seguretat ni per a l'inversor ni per a la resta de *stakeholders*).

Davant les limitacions de les lleis i de l'auditoria financera, sembla obvi actualment el paper fonamental de l'ètica en els negocis. Resulta indiscutible la necessitat d'una major transparència empresarial que permeta atendre la major demanda d'informació i de seguretat per part dels *stakeholders*. Davant aquest repte, els governs i les empreses han reaccionat creant comissions d'estudi sobre la transparència en la presa de decisions dels òrgans corporatius (fonamentalment de les societats cotitzades). Als diferents països

europaus han anat sorgint diferents comissions d'estudi que han servit de fonament per al posterior desenvolupament legislatiu de la qüestió.

Cal dir que el treball d'aquestes comissions s'ha centrat fonamentalment en els mercats de capitals i s'ha focalitzat en el govern corporatiu de les empreses ja que suposa un canvi en l'organització, en el control i en la presa de decisions de les societats implicades.

En aquest sentit, els principis bàsics de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) han d'estar presents en el govern corporatiu de les empreses amb la finalitat de generar un clima de confiança i de transparència entre els grups d'interès i els òrgans d'administració de les societats. D'aquesta manera, els codis de conducta ètics es converteixen -en primer lloc- en un instrument per a la implementació concreta de l'ètica empresarial.

4.5.1. Orígens i context internacional dels codis ètics.

Seguint la tendència iniciada amb l'Informe Cadbury (1992), la Unió Europea va encarregar a un grup d'experts en dret de societats (conegut com la Comissió Winter), l'elaboració d'un informe amb recomanacions per a les empreses, que va ser presentat a la fi de 2002.

D'altra banda, el Comitè de Supervisió Bancària de Basilea també va reflectir la preocupació dels mercats financers, centrant la seua activitat en informes sobre la millora de la transparència bancària. D'aquesta manera, en 1995, a conseqüència de l'Informe Fisher (1994), va publicar un document sobre la informació que havien de publicar les entitats de crèdit i societats de valors que actuaren en mercats de derivats. Posteriorment, en 1997, dins del context de la supervisió bancària, en el document "*Core Principles for Effective Banking Supervision*" va fixar la transparència de la informació com un principi fonamental. Aquesta última es desenvolupa detalladament en el document "*Enhancing Bank Transparency*" (1998) i en les recomanacions per a la millora de la informació difosa (1999).

La importància de la transparència informativa es veu reflectida en el procés de revisió dels requisits de capital de les entitats financeres a la Unió Europea, adaptats als nous acords de Basilea. Precisament el conegut com Pilar 3 de l'acord de capitals fa referència al paper que ocupa la informació revelada al mercat en la disciplina de les entitats i en l'estímul de les bones pràctiques bancàries. A manera de resum, les propostes sobre el govern de les empreses van encaminades en les següents adreces (Gutiérrez Urriaga, 2003):

- a) Incrementar la participació a fi que el major nombre possible d'accionistes (o socis) s'impliquen d'alguna forma en la supervisió de la gestió de l'empresa.
- b) Reforçar el paper del Consell d'Administració com a representant i defensor dels interessos dels accionistes i socis.
- c) Millorar la quantitat i qualitat d'informació que reben els stakeholders i els mercats sobre les empreses.

Per tant, les primeres directrius per al compliment dels codis ètics van sorgir fa poc més d'una dècada. Des de llavors, si bé existeix un convenciment generalitzat que les normes sobre bon govern contribueixen a restaurar la confiança dels inversors i de la societat en general, aquestes no són alienes a crítiques. Les crítiques fonamentalment vénen, derivades tant de les despeses que genera el seu compliment com pel temps que ha de dedicar l'alta direcció en el seu esforç per complir-les, sobretot en els seus aspectes més formals.

En general, les normes de bon govern que apareixen no són obligatòries, però si incideixen que es faça constar el perquè de no seguir les seues indicacions. Així mateix, es posa l'accent en la conveniència d'utilitzar les pàgines Web de les organitzacions per a difondre tota aquella informació que incidisca en el bon govern, tant pel que es refereix a la pròpia activitat empresarial com a les relacions entre els diferents òrgans de poder.

4.5.2. Els codis ètics a l'estat espanyol.

Els múltiples codis i mesures legislatives adoptades han ajudat que el govern corporatiu -en la mesura que fa la presa de decisions més transparent- s'haja convertit en un indicador de la confiança que els inversors tenen en les decisions que prenen els directius i els consells d'administració de les societats. En aquest sentit, el govern corporatiu ha estat el camp on estudiosos i polítics han centrat els seus esforços per a assolir bones pràctiques i noves lleis que donen als mercats major fiabilitat i confiança.

El treball de les comissions elaboradores dels diferents codis ètics realitzats a l'Estat s'ha centrat directament en el govern corporatiu de les empreses, ja que suposen un canvi rellevant en l'organització, en el control i en la presa de decisions de les societats implicades. Sens dubte, l'objectiu de les comissions ha estat impulsar -des de l'adopció voluntària dels seus postulats- les bones pràctiques de govern corporatiu.

En general, les recomanacions de bon govern que han aparegut en els últims anys no són obligatòries (és a dir, són normes blanques), però totes han incidit en la necessitat que es faci constar el perquè de no seguir les seues indicacions. És a dir, responen al principi de complir o explicar (comply or explain).

Així mateix, els codis han fet especial èmfasi en la conveniència d'utilitzar les pàgines Web de les organitzacions per a difondre tota aquella informació que incidisca en el bon govern, tant pel que es refereix a la pròpia activitat empresarial com a les relacions entre els diferents òrgans de poder.

En aquest sentit, la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) ha d'estar present en el govern corporatiu de les empreses amb la finalitat de generar una major confiança i transparència entre els grups d'interès i els òrgans d'administració de les societats. D'aquesta manera, els codis de conducta ètics es converteixen -en primer lloc- en un instrument per a la implementació concreta de l'ètica empresarial.

- **L'Informe Olivencia.**

Al 1998 va veure la llum l'informe de la Comissió especial per a l'estudi d'un codi ètic dels consells d'administració de les societats, conegut com l'*Informe Olivencia*. Es tractava de l'informe pioner a l'Estat espanyol per al foment del bon govern, centrant-se en l'òrgan clau de les societats mercantils: el consell d'administració.

El consell d'administració és l'òrgan encarregat d'elaborar les estratègies, supervisar a l'equip directiu i assegurar el compliment de la legalitat. Els escàndols empresarials de l'última dècada (el cas Enron va ser paradigmàtic) van demostrar el deficient funcionament general dels consells d'administració.

Amb la finalitat d'assegurar uns consells eficients en les seues funcions i responsables, l'Informe Olivencia va realitzar recomanacions sobre la seua missió, composició, estructura, funcionament, procés de designació i cessament dels consellers, així com sobre la seua retribució, sobre els deures de lleialtat, les relacions amb accionistes, mercats i auditors, a més de sobre la conveniència de disposar d'unes regles de bon govern que gaudiren de suficient publicitat.

Aquest informe estava dirigit a les societats cotitzades i va disposar d'un nombre important d'observacions i de recomanacions. No obstant això, donat el seu caràcter pioner, aquest informe es limita a recomanar regles, principis i models de conducta qualificats com "ètics" o de "bon govern", és a dir, que respongueren a criteris de correcció i racionalitat.

Entrant més en detall en la descripció de l'Informe Olivencia, cal assenyalar que -en primer lloc- destaca la importància de potenciar l'activitat del consell d'administració com element fonamental en la supervisió i el control de la gestió. Així mateix, ha de vetlar perquè les decisions s'encaminen per fi de la societat, que en una interpretació àmplia podria definir-se com la "creació de valor" per a l'accionista.

Pel que es refereix a la composició del consell, l'informe recomana que, al marge de la representació dels diferents grups d'accionistes, es potencie la figura del conseller independent (una persona amb prestigi personal i professional amb coneixements de

l'empresa i del sector, i no vinculat amb l'organització), com element que aporte certa prudència i imparcialitat en la funció de supervisió.

Per a les grans organitzacions mercantils l'informe proposa un consell d'administració integrat per un president, encarregat de promoure el bon funcionament del mateix, un secretari i un nombre suficient de vocals, així com comissions executives i delegades, encarregades de vetlar pel rigor en determinades qüestions concretes.

L'Informe Olivencia presta així mateix gran atenció a la necessitat de millorar la quantitat i qualitat d'informació, especialment la qual deuen disposar els membres del consell d'administració abans de les reunions.

Pel que es refereix al nomenament de nous consellers, encara que és una competència que recau en la junta o en l'assemblea general, és habitual que els membres del consell d'administració exercisquen una influència considerable a l'hora de cobrir les vacants. Enfront d'això, es proposa la fixació de criteris clars i transparents, que valoren la professionalitat i independència dels nous candidats. Amb això es pretén mitigar l'existència de components inercials i endogàmics, no sempre desitjables.

L'Informe Olivencia tracta també el conflictiu tema de la retribució dels consellers. En aquest sentit, considera que les característiques que valoren els accionistes respecte a aquesta retribució responen a:

- Que permeta atraure a persones competents i que no comprometa la seua independència. Regeix, per tant, el principi de moderació.
- Que estiga associada a rendiments individuals i de la pròpia companyia.
- Que siga coneguda i transparent, per a facilitar el seu escrutini públic.

Com en informes posteriors, les directrius de l'Informe Olivencia es van plantejar des de la voluntarietat de la seua aplicació, i, en aquest cas, han servit de guia en l'elaboració de la major part dels codis de bon govern existents.

- **L'Informe Aldama.**

Cinc anys després de la publicació de l'Informe Olivencia no s'havia arribat als objectius previstos quant a difusió i aplicació de les seues recomanacions entre les societats mercantils. En una valoració del Departament d'Administració d'Empreses de la Universitat Complutense de Madrid relatiu als dotze majors bancs (Gómez Martínez, 2000), es mostra com la meitat d'ells suspèn en el conjunt d'indicadors del seu compliment, sent la recomanació més seguida el funcionament d'una Comissió de Retribucions, fallant en termes generals la necessària transparència.

Sorgeix llavors, com una revisió i una forma de revitalitzar-lo, un nou informe conegut amb el nom del president de la comissió especial per al foment de la transparència i la seguretat en els mercats financers i les societats cotitzades, l'anomenat Informe Aldama (2003).

En l'Informe Aldama no només s'amplien qüestions relatives al Consell d'Administració, sinó que, a més, es completa amb orientacions referents a l'Assemblea General i els deures dels consellers i directius. Pel que es refereix a la Junta General, la comissió redactora de l'Informe Aldama va ser conscient de les limitacions d'aquest òrgan a l'hora d'exercir el control i el procés de presa de decisions, així com de la necessitat d'incentivar una major participació en ella. En aquest sentit, es posen de manifest els problemes d'apatia racional, originada per l'elevat cost que suposa per a l'accionista participar en les juntes, enfront dels beneficis que amb això poden obtenir-se; i d'acció col·lectiva, per les dificultats a l'hora de coordinar iniciatives comunes a grups d'accionistes que no es coneixen entre si.

Conseqüentment, l'informe constata que les juntes generals s'han convertit en reunions protocol·làries i rutinàries (llevat que els accionistes siguin conscients que les decisions que pot adoptar la junta els afecten directament).

L'Informe Aldama crítica els sistemes de delegació de vot encara vigents en les grans societats anònimes espanyoles, que s'han convertit en un mecanisme per a afermar el poder per part d'aquells que controlen els canals d'informació i publicitat de l'entitat, normalment entitats financeres o el propi equip de gestió. Aquest sistema no respon en absolut als principis de transparència i sobirania que han de regir les decisions que adopten

els accionistes. Així mateix, assenjala l'obligatorietat de comunicació expressa dels pactes parasocials, amb indicació del contingut i dels accionistes vinculats.

Per tot això, l'Informe Aldama valora la necessitat d'establir nous instruments de comunicació més flexibles que permeten involucrar als accionistes en les decisions de la societat. A tal fi es ressalta la potencialitat que tenen els mitjans de comunicació electrònics (especialment mitjançant les pàgines Web) no només com difusió d'informació ràpida i útil per a l'accionista, sinó també com a forma de comunicació. De fet, aquests mecanismes faciliten en gran mida l'exercici del dret d'informació per part dels accionistes. No obstant això, s'és conscient de les dificultats a l'hora d'adaptar-se a, per exemple, el vot electrònic.

En l'Informe Aldama, per altra banda, a més d'aprofundir en els processos de selecció, reelecció i remoció dels consellers, es destaquen dos aspectes fonamentals que han de regir el comportament dels membres del consell d'administració (i per extensió dels directius): el deure de lleialtat i el deure de diligència.

El deure de lleialtat exigeix evitar els conflictes d'interès (abstenir-se d'assistir i intervenir en les deliberacions que li afecten personalment), l'obligació de respectar el secret sobre tota la informació reservada i no utilitzar-la per a fins privades, no aprofitar en benefici propi les oportunitats de negoci de l'entitat i el deure de comunicació de la seua situació personal quan afecte a l'entitat. Per la seua banda, el deure de diligència, dirigit preferentment als membres del consell d'administració, suposa informar-se i preparar-se adequadament per a les reunions del consell, assistir a les reunions i participar activament en les deliberacions, el compromís de dedicació, el deure traslladar qualsevol irregularitat detectada en la gestió i vigilar les situacions de risc, promovent, si escau, convocatòries extraordinàries.

L'abast de l'Informe Aldama se situa en l'àmbit de l'autorregulació (anàlogament a l'Informe Olivencia). Per això s'insta a les empreses que arrepleguen en els seus estatuts (o en forma de codis de conducta) les regles expressades en aquests informes i aquelles altres que consideren que puguen contribuir a crear un marc de relacions més adequat entre els diferents òrgans de govern de les societats. No obstant això, l'informe se situa en el

plantejament de complir o explicar, és a dir, encara que les regles no siguen obligatòries, si no les compleixen han de fer-lo públic justificant la seua no aplicació (Recalde, A., 2003). No obstant això, també s'expressa la conveniència d'un suport normatiu addicional, que de força a aquells aspectes que han de ser vigilats de forma més estricta.

- **El Codi Conthe.**

L'última iniciativa per al foment del bon govern en les societats cotitzades va nàixer en 2005 a instàncies del Govern, amb la creació d'un grup especial de treball per a assessorar a la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) en l'harmonització i actualització de les recomanacions dels informes Olivencia i Aldama. El grup especial va aprovar un codi unificat (conegut popularment com Codi Conthe), integrat per:

- El projecte de codi unificat de recomanacions sobre bon govern de societats cotitzades, dirigit a les societats cotitzades en Borsa; i
- Un projecte de recomanacions complementàries, menys depurada que el codi unificat i que els seus destinataris serien les institucions financeres espanyoles, la CNMV i el Govern.

Respecte als anteriors, per a fomentar la transparència, el nou codi incideix especialment en la figura dels consellers independents i a promoure l'acció dels inversors minoritaris en la Juntes generals. El nou codi incorpora les recomanacions de la Comissió Europea i del Comitè de Supervisors Bancaris de Basilea (per a entitats de crèdit), a més de la versió actualitzada dels Principis de Govern Corporatiu de l'OCDE.

El codi unificat de bon govern àmplia les recomanacions dels informes Aldama i Olivencia desenvolupant en molts casos recomanacions ja analitzades en els mateixos. Com recomanacions en les quals el codi unificat fa especial èmfasi destaquen les relatives a les comissions especialitzades i especialment el comitè d'auditoria, les referides a les competències del consell i la informació pública sobre els consellers.

L'enfocament del Codi Conthe segueix sent de recomanació o norma blana (voluntari) i manté també el principi de complir o explicar. El diagnòstic realitzat per a abordar aquest nou codi focalitzava la seua atenció en tres problemes fonamentals en el govern corporatiu de les empreses cotitzades espanyoles:

- 1) Concentració de la propietat.
- 2) Falta de transparència en les decisions del consell d'administració.
- 3) Falta de control sobre les decisions dels grans accionistes.

D'aquesta manera, el nou codi de bon govern incrementa la protecció de l'accionista minoritari enfront dels grans accionistes mitjançant mesures relacionades amb la qualitat i la veracitat de la informació financera, amb l'estructura del consell d'administració i amb la transparència de la retribució dels consellers i dels directius.

Els codis anteriors (Olivencia i Aldama) van centrar molt la seua atenció sobre determinats mecanismes de control del govern de l'empresa com les comissions d'auditoria, de nomenaments, de retribucions i compliment, etc. En aquest sentit, el Codi Conthe amplia l'enfocament respecte a les anteriors referències a l'establir un conjunt de regulacions a complir per les comissions esmentades (obligatorietat d'aixecament d'acta en cada reunió, la possibilitat de comptar amb assessorament extern, la composició de les comissions, les regles de composició i funcionament de les comissions en el reglament del consell, etc.).

El Codi Conthe –a més- focalitza especialment la seua atenció sobre el comitè d'auditoria, realitzant un nombre elevat d'observacions i recomanacions. A manera d'exemple:

- A) El codi assenyala la necessitat que les societats cotitzades disposen d'un departament d'auditoria interna (el responsable de la qual siga el representant del comitè d'auditoria),

- B) Es detallen les funcions del comitè d'auditoria. Respecte a la gestió de riscos destaca l'obligatorietat d'identificar els diferents tipus i el nivell dels mateixos, així com les mesures previstes per a mitigar-los i els sistemes d'informació per a la seua gestió.
- C) Es realitzen recomanacions específiques respecte als auditors externs.

D'altra banda, el Codi Conthe detalla que hauria de consistir la missió del consell d'administració en govern de l'empresa. Abans de res, cal destacar la seua funció com òrgan de supervisió de la gestió. No obstant això, el nou codi va més enllà que els anteriors, assenyalant la necessitat que aquest approve determinades polítiques, decisions i operacions societàries (entre elles, la política d'inversió i finançament, la política de govern corporatiu, la política de retribucions, la política de dividends, etc.). En aquest sentit, les decisions a aprovar per part del consell haurien d'incloure els nomenaments i cessaments dels directius, la retribució dels consellers, la informació financera que s'ha de difondre, determinades operacions societàries, etc.

Altra novetat d'interès del nou codi és el fet que estableix recomanacions concretes sobre la informació que les empreses han de difondre sobre els seus consellers. D'aquesta manera, informacions com el perfil professional i biogràfic dels consellers, la seua pertinença a altres consells d'administració, la categoria de conseller a la qual pertany, la data del seu nomenament i les accions posseïdes en la societat, etc. passen a ser objecte d'atenció per part dels distints stakeholders.

Lògicament, el Codi Conthe inclou les recomanacions internacionals formulades amb posterioritat als Informes Olivencia i Aldama, entre les quals cal destacar:

- La versió actualitzada dels Principis de Govern Corporatiu de l'OCDE.
- Les recomanacions i propostes de la Unió Europea:
 - o La Recomanació (2004/913/EC) sobre retribucions de consellers de societats cotitzades.

- o La Recomanació (2005/162/EC) sobre consellers externs i comissions del Consell.
- o La Proposta de Directiva sobre exercici dels drets de vot per accionistes de societats cotitzades (COM (2005) 685 final).
- Les recomanacions sobre bon govern de les entitats de crèdit aprovades pel comitè de Supervisors Bancaris de Basilea.

4.5.3. Reflexions empresarials després de l'aplicació dels codis.

L'enquesta realitzada en l'any 2002 als patrons de la Fundació d'Estudis Financers i als directius de les empreses cotitzades en l'IBEX-35 es mostra la preferència per l'autorregulació del govern corporatiu enfront de l'obligació legal (Olcese, 2003). D'aquesta manera, en el conjunt les quatre àrees vinculades al govern corporatiu (paper del Consell, dimensió i composició del Consell, estructura de govern i processos de govern) els enquestats es manifesten clarament a favor de l'autorregulació.

En canvi, en la mateixa enquesta, en les qüestions referents a la transparència i a la seguretat dels mercats financers (igualtat dels drets dels accionistes, transparència de la gestió, etc.), les opinions es decanten per la regulació legislativa. Respecte a les relacions amb els agents del mercat, el consens ja no és tan evident, mostrant-se relativament partidari de la regulació sobre la gestió dels conflictes d'interessos i deixant a l'autorregulació la responsabilitat social, ètica i mediambiental de les empreses.

No obstant això, l'experiència espanyola i internacional ha donat sobrades mostres que l'autorregulació és moltes vegades insuficient a causa de les seues limitacions (disminució de les obligacions imposades i de les sancions aplicades als infractors, etc.). Conseqüentment, aquestes debilitats ha animat l'interès del legislador per regular els aspectes clau del bon govern, tals com la igualtat dels drets de vot, els deures de lleialtat, la competència dels mercats, etc.

5. EL GOVERN A LES ENTITATS FINANCERS DE L'EURAM:

ESTUDI DEL CAS.

5.1. EL GOVERN A LES ENTITATS BANCARIES.

Els escàndols financers de finals del segle XX i començaments del XXI han incrementat l'interès pel govern corporatiu, que al seu torn ha estimulat l'interès pel govern de la banca (Barth et al.,2007; Macey i O'Hara, 2003). Alguns investigadors defensen la major opacitat de la banca (Levine, 2004), mentre que altres la neguen (Flannery, 2001). No obstant, la potencial menor transparència del sector es traduiria en unes majors asimetries informatives entre qui aporten els fons –inversors i dipositants- i els administradors, i en uns majors costos d'agència, que no sempre seran voluntàriament reduïts per qui assumeixen els drets residuals.

Les crisis bancàries no són un fenomen recent ja que han anat íntimament lligades al desenvolupament econòmic i a les deficiències tant en la supervisió com als mecanismes del seu govern corporatiu d'aquestes entitats. Els exemples són nombrosos i la memòria històrica ens permet recuperar com el crash de 1929 va comportar la fallida de més de 4.000 bancs nord-americans i la creació per part de Roosevelt del primer Fons de Garantia de Dipòsits (el FDIC o *Federal Deposit Insurance Corp.*). Més recentment cal assenyalar les crisis bancàries asiàtiques i a Rússia (a finals dels anys 90), fins arribar a l'actual crisi bancària i a les més recents intervencions en bancs americans i europeus (incloses dues caixes d'estalvi espanyoles).

En conclusió, l'evidència segueix provocant un ampli consens sobre el fet que les actuals pràctiques bancàries i les polítiques de supervisió i regulació són insuficients per aconseguir un bon funcionament dels sistemes bancaris. Els Acords de Basilea I (1988) i II (2004) no han evitat les crisis bancàries, malgrat haver-se incrementat la solvència necessària per a operar (al considerar-se també el risc operatiu) i subratllar-se la major importància de la disciplina de mercat en la banca.

Caprio i Levine (2002) van determinar les quatre fonts de govern de la banca: els accionistes, els inversors, la disciplina del mercat i el govern, En el cas de les entitats

financeres el govern és la més específica, ja que la forta regulació -juntament amb l'opacitat-, és una característica diferenciadora de la Banca front a les empreses d'altres sectors (Levine, 2004). En definitiva, la literatura mostra com la regulació altera els paràmetres del govern dels bancs front a empreses no regulades. Les limitacions de la teoria de l'agència per a afrontar l'anàlisi del sector financer van ser exposades per Ciancanelli i Reyes-González (2000). Adicionalment, cal assenyalar com els mecanismes de govern extern de la banca a escala internacional han estat estudiats per Barth et al. (2007), així com els efectes de la regulació i supervisió governamental (Barth, Caprio i Levine, 2001a i 2001b).

Com s'ha indicat anteriorment, les entitats financers de l'Euram destaquen per una forta presència de caixes d'estalvi i cooperatives de crèdit. A aquets respecte, convé destacar com les caixes d'Estalvi tenen uns mecanismes de control intern més febles que els bancs comercials (Crespí-Caldera et al.,2004), existint un risc de politització dels seus òrgans de govern que fa que els mecanismes de govern habituals manquen d'operativitat (Azofra i Santamaría, 2004).

L'anterior té especial rellevància en un territori com l'Euram ja que als bancs comercials sol existir una cadena de control que facilita una alta probabilitat d'expropiació dels accionistes minoritaris i dels dipositants per l'accionista majoritari (Azofra i Santamaría, 2007). La debilitat dels mecanismes interns de control seria més accentuada fins i tot a les caixes d'estalvi, immunes al mercat de control corporatiu, (tret de fusions o adquisicions amistoses per altres caixes) a més de no tenir formalment propietaris (Crespí-Caldera et al., 2004). A més, la participació a les caixes de les diferents administracions públiques locals, provincials i autonòmiques incrementa el risc de politització de les mateixes, sense que el grup dels impositors (gracies al seu sistema d'elecció) represente a la majoria dels menuts estalviadors, que en general estan desinformats, dispersos i sense incentius suficients per a supervisar les activitats de les caixes (Azofra i Mariscal, 2004).

En definitiva, aquestes debilitats en el govern intern de les entitats financers shauria de traduir en una menor eficàcia, independència i activitat dels seus consells i dels seus comitès. A més, els creixents riscos als quals s'enfronta la banca, a part dels riscos de crèdit, mercat i tipus d'interès, poden posar en relleu la insuficiència dels sistemes de

control existents, entre ells el comitè d'auditoria, i la necessitat de creació de nous comitès especialitzats, com –per exemple- el Comitè de Riscos.

5.2. ESTUDI DEL CAS: ASPECTES PREVIS.

L'entitat seleccionada per a desenvolupar el cas estudi és una menuda cooperativa de crèdit de caràcter local. Aquest exemple està àmpliament estès al País Valencià (on resideixen 33 de les 80 cooperatives de l'Estat), encara que també es dona amb menor mesura a Catalunya (fonamentalment cooperatives professionals de caràcter urbà) i a les Illes Balears.

Des del punt de vista estratègic, la missió de l'entitat és contribuir activament al desenvolupament econòmic i social del municipi, comptant amb els següents principis bàsics:

- Desenvolupar un model de banca localista, cercant sinergies a través la seua vinculació amb la resta de Caixes Rurals.
- Ser percebuts com l'entitat de referència al municipi.
- Orientar el negoci cap al mercat minorista, amb dedicació preferent a les economies domèstiques, les cooperatives, els professionals i les PIMES.
- Enfocament comercial dirigit a la banca de clients, amb una oferta personalitzada de productes, i desenvolupant la venda creuada.
- Àmplia oferta de productes i serveis, basant-se en la qualitat, agilitat i personalització.
- Acords i aliances amb altres entitats cooperatives.

A més, els criteris directors que es segueixen a l'entitat són:

- 1) Creixement sostingut i rendible.

- 2) Organització orientada al client, flexible i plana.
- 3) Transparència informativa interna i externa.
- 4) Màxima sanitat del balanç.
- 5) Elevada eficiència operativa.
- 6) Professionalitat als processos de decisió.

5.2.1. Estratègia.

La cooperativa estudiada ha complit ja els 100 anys, la qual cosa fa que la seua trajectòria tinga un pes específic a l'hora de decidir o visualitzar com és l'objectiu primordial a llarg termini. El principal objectiu de l'entitat és la supervivència. La prudència és un dels pilars importants per a la supervivència de l'empresa. En aquets sentit, l'entitat duu anys desenvolupant una línia de solvència molt consistent. No obstant, a pesar de la solidesa i la solvència, el creixement que té l'entitat no és molt elevat. Açò és degut al fet que l'objectiu de l'empresa mai ha estat créixer, sinó servir bé i sobreviure (una estratègia de tall conservador).

Un altre dels objectius de l'empresa és l'adaptabilitat al mercat. El repte més recent va suposar l'adaptació a la nova normativa Basilea II, on es van complir els requisits de manera folgada.

El tercer gran objectiu a llarg termini seria diferenciar-se de la resta de la competència. L'entitat no pot ser un banc qualsevol, ha de ser l'entitat de referència i ha de ser reconeguda així a tot el municipi. Açò es pot aconseguir en primer lloc, sent competent en preu. A més, unit al preu, ha d'haver una atenció al client excel·lent. El futur pertany, i així ho fa veure el director general, a les empreses que cuiden al màxim i tracten de diferenciar-se en l'atenció al client. És de vital importància atendre bé a les persones, donar confiança, tenir una bona imatge de cara als clients i cuidar al màxim l'atenció del client. I en aquesta línia, l'entitat ha canviat les oficines eliminant les barreres

arquitectòniques com són els taulells i altres obstacles. D'aquesta manera es crea un feedback i una línia de comunicació molt pròxima entre el client i el treballador.

A més l'entitat està dotant d'eines als empleats perquè coneguen al client amb qui estan tractant (qui és, com es diu, que productes té, que productes no té). Açò permet als operadors donar un tracte molt personalitzat als clients i alhora ajuda a generar oportunitats de negoci (venda creuada), sota la premissa d'una atenció òptima que genera una confiança dels clients en l'entitat. Així doncs, donant una atenció al client òptima l'empresa aconseguirà diferenciar-se de la resta. L'entitat segueix doncs una estratègia *d'intimitat amb la clientela*.

5.2.2. Organització.

La cooperativa de crèdit analitzada compta actualment amb 6 oficines al municipi (l'oficina principal i 5 oficines urbanes). A finals de 2008 l'entitat comptava amb 59 treballadors i 11.891 socis (19 cooperatives, 553 Pimes i 11.319 persones físiques).

El Consell Rector és l'òrgan de supervisió de la cooperativa i és el responsable de nomenar i supervisar al director general i al seu equip. A més del Director general, l'equip directiu està constituït pel cap de personal, el cap de riscos i el director del departament d'informàtica i de mitjans. Aquest és el nucli directiu bàsic.

D'altra banda, el departament de riscos canalitza les operacions i inversions amb clients i el departament de mitjans realitza el manteniment de màquines, sistemes i a més inclou una menuda àrea de desenvolupament de la qual s'encarreguen el director general de l'entitat i el cap de mitjans. Bàsicament tracten de desenvolupar sistemes de gestió i de millora de l'atenció al públic. Per últim es troba el departament de comptabilitat i un departament d'assegurances, de mitjans de pagament i d'intercanvi. A partir d'ací, ja solament queden les oficines de l'entitat, set en total.

Cal destacar en aquets cas com la intercooperació amb la resta de cooperatives adscrites al grup Caixa Rural li permet accedir a serveis mancomunats i generar economies

d'escala de gran envergadura. Els primers serveis cooperativitzats són els informàtics (banca electrònica, etc.) mitjançant l'empresa RSI (*Rural Servicios Informáticos*) de la qual són accionistes. D'altra banda, està el Banc Cooperatiu Espanyol, que de la mateixa manera està format per la totalitat de les cooperatives de crèdit i que són els seus accionistes. El Banc Cooperatiu Espanyol és com la central "financera" amb la qual les entitats operen per a operacions a l'estranger, els sistemes de mitjans de pagament, d'intercanvi, etc. Finalment trobem una tercera companyia de gran importància també. Es tracta del *Rural Grup Assegurador* (RGA). És una companyia d'assegurances amb la qual les caixes rurals comercialitzen tot tipus de productes d'assegurances (de vida, llar, etc.).

5.2.3. Política de recursos humans.

A la cooperativa de crèdit existeix una política de contractació definida dins de l'empresa. La borsa de treball és l'instrument a partir del qual s'estructuren les contractacions a l'entitat. Per a poder inscriure's a la mateixa cal ser major d'edat, estar empadronat al municipi i posseir una titulació adequada al perfil de la plaça.

La borsa de treball més recent es va constituir al febrer de 2008 en la qual es van seleccionar a quatre persones. Les convocatòries de borsa de treball es convoquen per un procediment tipus *oposició*, amb un nombre de places determinat i tancat (les necessàries). Es contracta a una empresa externa perquè realitze totes les proves de l'oposició, la qual consistirà en tres proves, cadascuna d'elles eliminatòria.

Antigament la gestió de les contractacions de l'empresa no ho duia cap empresa externa, però la voluntat de dotar al procés de major objectivitat i transparència va aconsellar externalitzar la selecció de personal. Les proves de la borsa persegueixen un perfil determinat on destaquen característiques com el treball en equip, l'orientació al client, la implicació i el compromís amb l'entitat, la responsabilitat i la capacitat d'organització. Les proves són:

- 1 Un test general (per avaluar la personalitat, les capacitats de comprensió, el mètode i ordre, el judici en situacions de venda, etc.).

- 2 Una dinàmica de grup.
- 3 Una entrevista personal.

A la primera fase, l'empresa no coneix el nom de l'opositor, i la identificació s'efectua mitjançant codis. S'enviarà un llistat al Consell Rector de l'entitat amb el codi i la puntuació, i el Consell Rector decidirà quants opositors passen a la segona fase. A la segona i tercera fase l'empresa ja coneixerà la identitat de les persones. La segona fase també serà eliminatòria. Finalment el Consell Rector decidirà quantes persones compondran la borsa de treball. Cal remarcar que existeixen unes normes generals de contractació, entre elles es poden destacar dues:

- La norma interna de contractació seguida fins a l'any 2005: Contracte de treball temporal per obra o servei determinat, amb una durada de 3 anys, prorrogant-lo altres 2 anys més. Al final dels 5 anys, després d'una avaluació, es decideix si se li fa contracte indefinit.
- La Llei aprovada en l'any 2006 d'incentiu a la conversió de contractes temporals a indefinits, en els quals no es permet, en un interval de 30 mesos, 2 o més contractes temporals amb una durada total de 24 mesos, ja que els hi consideraria transformats a indefinits.

En segon lloc, cal fer referència al sistema retributiu de la cooperativa. Aquest està referenciat al conveni col·lectiu del sector i les retribucions dels empleats s'estableixen segons categoria, antiguitat, etc. i els increments es determinen en funció de l'Índex de Preus al Consum (IPC).

D'altra banda, a més del salari base, existeixen diversos complements salarials com els complements per antiguitat (general i per a directius), el complement de permanència, el menyscapte de diners, el plus "ad personam" o el plus de segon responsable d'administració d'oficina, etc.

Adicionalment, per a fomentar l'esperit comercial dels treballadors, tots els empleats de l'entitat disposen de diversos incentius que formen la part variable de la retribució (per

productes aconseguits, per saldos de passiu, per vendes d'actiu, per targetes col·locades, segons comissions, etc.). Cada oficina té marcats els seus objectius de forma individual i els objectius dels serveis centrals es fonamenten en els objectius de les oficines. No obstant, és condició indispensable per a aconseguir aquests incentius haver-se produït un increment real d'un any a un altre (és a dir, si en un capítol determinat no hi ha increment interanual, no hi haurà retribució variable).

Finalment, a més de les retribucions dineràries, existeixen uns beneficis socials que la cooperativa ofereix als seus empleats. Així, es recolza a les famílies mitjançant una ajuda escolar als fills dels empleats (de 0 a 25 anys) perquè puguin tenir uns estudis adequats. D'altra banda, a nivell professional, s'ajuda que els empleats amplien la seua formació mitjançant estudis o cursos que tinguen relació amb el treball que desenvolupen.

Respecte a la formació desenvolupada per l'entitat, cal dir que l'oferta ve regulada pel programa de formació contínua de la Federació Valenciana de Cooperatives de Crèdit. L'horari dels cursos sol ser de vesprada i –en ocasions– aquests es realitzen en altres localitats la qual cosa té com a resultat que en ocasions no siguen molt acceptats. Així, actualment la majoria de la formació és on-line i abasta diverses àrees com sistemes operatius, productes financers, assegurances, tècniques de venda, mitjans de pagament, atenció al client, morositat, fiscalitat, banca d'empresa, fons d'inversió, noves tecnologies, IRPF, etc.

Un altre aspecte important en la política de RRHH és la promoció interna en l'empresa. Aquesta es dona mitjançant la consolidació de categories, i l'ascens de categoria es realitza segons els anys treballats (tal i com regula el conveni col·lectiu). L'alternativa de promoció és mitjançant nomenaments del Consell Rector.

Per altra banda, el nivell de rotació en la cooperativa és quasi inexistent la qual cosa evidència una gran estabilitat al planter i una gran fidelitat per part dels empleats. A tall d'exemple, val a dir que als últims anys cap empleat s'ha anat de l'entitat a la competència i que en 25 anys sols 4 persones no han estat renovades (cap d'elles per voluntat pròpia si no per decisió de la cooperativa degut al seu rendiment laboral).

5.2.4. Política de màrqueting.

L'entitat posseeix una àmplia gamma de productes financers gràcies a la intercooperació derivada de la seua participació al Banc Cooperatiu Espanyol (les caixes rurals s'adhereixen a les seues campanyes).

No obstant això, cal ser conscients que la cooperativa no és una gran entitat financera si no que està dirigida cap als particulars o autònoms del municipi amb productes com plans de pensions, assegurances, targetes, plans fixos, plans estructurats, compravenda d'actius, comptes corrents, comptes de crèdit d'inversió, comptes d'estalvi habitatge, operacions d'estranger, etc. En ocasions hi ha campanyes internes que realitzen la seua promoció i cerquen el seu propi producte o client adequat a la demanda que hi ha en el mercat.

Per a promocionar els productes cap a uns o altres clients existeixen eines que permeten segmentar clients de qualsevol tipus, segons edat, gènere, etc. Aquestes eines permeten dirigir-se als clients potencials segons la campanya que s'estiga realitzant. L'empresa en ocasions per a captar clients dóna regals, descomptes, o borses de nadal als pensionistes, etc.

No obstant això la política màrqueting com a tal, no es desenvolupa dins de l'empresa, sinó que ve donat per les campanyes ja estudiades i que s'ofereixen a totes les caixes rurals. Pel que fa als clients que són potencialment més atractius, es destaca que la gamma de productes és més reduïda que la d'altres entitats financeres. Així, els clients més atractius són els particulars i no tant les empreses, encara que açò no vol dir que les empreses no siguen clients desitjables per a l'entitat.

En conclusió, l'entitat està encaminada al que es coneix com a *banca universal*. Es dedica al mercat minorista entrant bastant col·lateralment en la gran empresa. Dins de les seues prioritats, el seu *target* són les famílies, els autònoms i la menuda i mitjana empresa. Actualment el 80% del negoci de l'entitat és la família, prestant serveis com cobrar la nòmina, a pagar rebuts i impostos, donar préstecs, assegurances, etc.

Ara bé, més enllà de les promocions que pugui realitzar l'entitat, el seu avantatge competitiu -on no té competència- és la imatge que tenen en el municipi, fruit del seu involucrament -mitjançant l'obra social i des de fa molts anys- en les activitats culturals, esportives, socials, etc. que es celebren a la localitat. És aquí on demostra les seues arrels i proximitat, sota la premissa que la cooperativa des de sempre és del poble, que treballen persones que són del poble i per a la gent del poble.

Respecte a la distribució, l'entitat sempre ha treballat exclusivament en el seu entorn local (atraent negoci d'altres pobles de la subcomarca on exerceix de centre principal). Per altra banda, els canals de distribució són els mateixos que qualsevol altra entitat financera i posseeixen campanyes publicitàries tant d'imatge com de producte. A partir d'ací, els seus canals de distribució són els habituals, la premsa escrita, el correu postal, les campanyes publicitàries en ràdio i televisió i ara s'està acabant de perfilar el primer producte de venda on line. Sense cap dubte, la part electrònica és una realitat i l'entitat ja posseeix un nivell d'implantació bastant interessant (a través de Ruralvía, el portal cooperatiu del grup Caixa Rural).

La política de preus de l'entitat és similar a la de la resta de competidors que actuen al mercat local (no hi ha possibilitat de sobreviure amb l'elevada competència existent amb preus *fora de mercat*). L'actualitat es caracteritza pel gran poder de negociació i la major cultura financera que tenen els clients. La cooperativa vol ser competitiva per naturalesa, estar en el mercat amb condicions similars amb la competència i construir els seus avantatges competitius amb les fortalezes derivades de la proximitat amb els clients, les implicacions amb la societat civil del municipi i el retorn cooperatiu que paga als seus socis.

En termes comercials, Bancaixa és l'entitat més agressiva, tant en productes de passiu com en productes d'actiu. Per a competir amb les altres entitats l'entitat focalitza la seua activitat cap al client particular, donant-li una gran importància a la domiciliació de la nòmina, de la pensió i dels ingressos de l'autònom. La domiciliació de rebuts és un producte que té molta importància per a la fidelització de clients amb ingressos recurrents. Es tracta del producte estrella per a l'entitat.

5.2.5. Política econòmica i financera.

L'entitat sempre s'ha caracteritzat per ser una empresa molt conservadora i de tenir una gran prudència en les seues operacions. Així, a diferència d'altres entitats, no s'ha involucrat en grans inversions immobiliàries ni ha concedint préstecs hipotecaris amb extrema facilitat. La política en l'entitat és la mateixa ara que fa anys: treballar sense assumir riscos innecessaris. D'altra banda, cal remarcar que en aquests últims mesos han endurit els tipus d'interès perquè el mercat està pressionant a l'alça per a la captació de passiu. En definitiva, el fet de poder treballar sense problemes en l'actualitat ve donat per la prudència amb la qual l'empresa ha treballat des dels seus començaments.

Una fita fonamental per a l'entitat en la seua política econòmica i financera és respectar el marge d'intermediació. Si una empresa vol ser competitiva en la captació de passiu és necessari que pugue el tipus d'interès dels actius, cosa que és llei de mercat.

A partir de les dades oferides pels comptes anuals de l'entitat podem constatar que la cooperativa destinava els seus fons principalment a les inversions creditícies durant 2007 (més del 90% dels fons que tenia l'entitat). Dins d'aquestes destaca que el 86,39% pertanyen a crèdits concedits a la clientela. En conclusió, l'entitat destina els seus fons als crèdits a la clientela i en molta menor proporció, té dipòsits en altres entitats de crèdit. D'altra banda, l'entitat obté el seu finançament dels dipòsits que els clients deixen en l'entitat. Els dipòsits representen el 85% del tot el passiu de l'entitat.

A l'evolució entre els anys 2006-2007, es pot apreciar com l'actiu de l'entitat ha augmentat en un 3,2% i com ha mantingut la seua estructura de finançament. En termes d'actiu l'entitat ha tingut un increment de les inversions creditícies del 0,67%. Fonamental ha estat l'increment de crèdits als clients, que ha augmentat en un 9,43% (sobre l'actiu) d'un any a un altre, mentre que els dipòsits de les entitats de crèdit s'han vist reduïts en un 8,97%. S'ha produït un increment tant en termes absoluts com en termes relatius de les inversions creditícies. En termes de passiu, es pot apreciar com els dipòsits de la clientela han patit una variació percentual negativa (s'ha vist reduïda un 0,64% sobre el passiu). No obstant això en termes absoluts, aquesta partida s'ha vist incrementada en 5.000.000 € de 2006 a 2007. Açò és degut al fet que l'increment del passiu ha estat superior a l'increment

que s'ha donat en els dipòsits de la clientela, i a pesar que ambdós hagen augmentat, en termes relatius els dipòsits han tingut una variació negativa.

Segons el compte de resultats es pot observar com l'entitat va generar en 2007 un benefici de 3 milions d'euros aproximadament. Aquesta dada adquireix major significat quan es compara, per exemple amb la grandària de l'entitat amidat pel total de l'actiu. En gran part dels casos, s'opta per utilitzar l'actiu total mig per a evitar que es compare un flux. Així, es pot apreciar com el benefici net s'ha incrementat de 2,5 a 3 milions d'euros i que la rendibilitat sobre actius va passar de 0,88% en 2006 a 1,04% en 2007 (una variació positiva del 16,56%).

D'altra banda, a partir de l'anàlisi dels diferents marges i la seua evolució, es pot apreciar -en primer lloc- que el marge d'intermediació s'ha ampliat un 0,58% gràcies als interessos i rendiments assimilats. Aquesta variació positiva es deu al fet que la partida d'interessos i rendiments assimilats s'ha incrementat en un 1,45%, mentre que -per contra- la partida interessos i càrregues assimilades s'ha incrementat (però en menor proporció). És a dir, s'han incrementat els interessos que es cobren en major proporció que els interessos que no estan cobrant. El marge ordinari també ha millorat en 2007 pel que fa a l'any 2006. La millora d'aquest marge és deguda que s'han incrementat els ingressos per comissions percebudes i s'ha mantingut pràcticament estable les comissions pagades. Les comissions percebudes s'han incrementat en 115.000 € el que ha suposat una variació positiva del 0,0396%, mentre que les comissions suportades han tingut un increment de 3.000 €, suposant una variació negativa en termes relatius del 0,001%. Aquest increment en les comissions percebudes mostra la tendència de les entitats financeres canviar la importància de les activitats tradicionals d'intermediació enfront d'altres activitats com és la prestació de serveis.

Finalment, el marge d'explotació (que arreplega el resultat del període abans de provisions resultats extraordinaris i impostos) va registrar un increment del 0,58% en 2007, inferior al del marge ordinari. Açò és degut al fet que les despeses d'explotació s'han vist incrementades d'un any per a un altre. Es destaca l'increment de les despeses de personal (en un 0,006%) i les despeses d'administració (en un 0,028%), masses més representatives

dins del marge d'exploació. Aquesta evolució de les despeses de persones pot ésser a causa de les noves contractacions a causa de l'expansió de l'entitat.

Comparant les dades de l'entitat amb els del sector, es pot apreciar com l'entitat destina principalment les seues inversions a donar dipòsits a la clientela a diferència del sector, el qual inverteix major part dels seus actius en dipòsits en entitats de crèdit. Es pot veure com en ambdós casos l'evolució del crèdit a la clientela és creixent, encara que el creixement és superior en la cooperativa analitzada que en el sector. Finalment s'observa que en el conjunt global de les inversions, ha variat positivament més el sector. No obstant això són considerablement més elevades les inversions de l'entitat (quasi un 5% superiors).

A partir del conjunt de l'anàlisi realitzada de les polítiques de l'empresa, s'ha confeccionat el següent diagrama DAFO:

Taula 5.1: DAFO de la cooperativa de crèdit.

DEBILITATS	FORTALESES
1 Tamany reduït de l'entitat.	1 Identificació i arraigament local.
2 Insuficient orientació comercial de les oficines.	2 Proximitat al client.
3 Població potencial estancada.	3 Elevada quota de mercat.
4 Gestió de riscos susceptible de millora.	4 Identificació del personal amb el projecte empresarial.
5 Falta d'estratègia comú compartida.	5 Solvència de l'entitat
	6 Organigrama plà de l'entitat

AMENACES	OPORTUNITATS
1 Risc d'enfonsament del sistema financer.	1 Major intercooperació entre cooperatives (reducció costos).
2 Elevada competència del sector, especialment les caixes d'estalvi.	2 Aprofitament dels nous canals de distribució.
3 Desaceleració econòmica – crisi immobiliària.	3 Expansió de l'entitat a altres localitats.
4 Morositat deguda a la crisi financera	
5 Increment de competitividad mitjançant nous canals de distribució.	

Font: Elaboració pròpia

5.3. ESTUDI DEL CAS: ANÀLISI DEL GOVERN CORPORATIU DE L'ENTITAT.

Per a realitzar la següent anàlisi es partirà de l'estructura i variables que apareixen als Informes Anuals de Govern Corporatiu (IAGC) per a entitats financeres. L'elecció d'un esquema d'anàlisi normalitzada respon a la cerca de la comparabilitat amb altres entitats del sector. La resta d'aspectes i variables de govern seran abastades a l'apartat de conclusions del present treball.

5.3.1. Estructura de la propietat.

Respecte els socis o partícips més significatius de l'entitat, no existeix cap partípic que destaque significativament en l'entitat (no hi ha ningú que arribi al 1% de participació en la cooperativa de crèdit).

Tampoc s'identifiquen relacions d'índole familiar, comercial, contractual o societària que existisquen entre els socis o partícips significatius (en la mesura que siguen conegudes per l'entitat).

5.3.2. Estructura de l'administració de l'entitat.

5.3.2.1. Estructura del Consell Rector.

El Consell Rector és l'òrgan d'administració principal, i és l'encarregat de nomenar i supervisar la tasca de l'equip directiu. A final de 2008 el Consell Rector de l'entitat estava format per 12 persones titulars (i 3 suplents), de les quals una d'elles exerceix com a president de la cooperativa, i unes altres com a vicepresidenta, secretari i tresorer. La resta de membres (8) tenen la condició de vocals del Consell Rector. Assenyalar el fet que el secretari del Consell Rector ostenta també la condició de conseller.

Es propi de les cooperatives que tots els membres del Consell Rector siguen socis de la societat, per la qual cosa no existeix la figura de 'conseller independent'. A més, també és característica la total separació de poders entre equip directiu i Consell Rector. D'aquesta forma, cap directiu forma part del Consell Rector i el president de la cooperativa sempre és una persona distinta al director general.

Al mateix temps el president de la cooperativa forma part de la Junta de la Unió Nacional de Cooperatives de Crèdit (UNAC) i el director general té càrrec al consell d'administració del Banc Cooperatiu Espanyol.

El Consell Rector es reuneix amb periodicitat setmanal durant l'any (unes 50 reunions). Cal destacar que cap dels membres del Consell Rector ha obtingut cap remuneració (ni fixa ni variables) ni cap altra compensació (diètes, etc.) per l'exercici del seu càrrec. L'exercici dels càrrecs és totalment gratuït.

La informació social analitzada identifica al Director General com a membre de l'alta direcció que no pertany al Consell Rector, i indica la remuneració total devengada al seu favor durant l'exercici (100.000 euros aproximadament). Aquest fet (poc habitual) transmet molta transparència en una informació tan *sensible* com aquesta.

Respecte a les limitacions de mandats per als consellers de la cooperativa, cal dir que els estatuts i el reglament del consell sí que estableixen 4 anys com a número màxim d'anys de mandat (encara que són renovables).

Així mateix, els comptes anuals individuals i consolidats que es presenten per a la seua aprovació al consell rector sí estan prèviament certificats. 'empresa d'auditoria que ha certificat els comptes anuals de l'entitat durant l'última any ha sigut Moore Stephens Ibergrup, S.A.

5.3.2.2. Comissions del Consell Rector.

La *Comissió de Recursos* estarà integrada per tres socis de la cooperativa, triats per l'Assemblea General per a un període de quatre anys, els quals no podran formar part simultàniament del Consell Rector, ni ostentar la condició de Director general de l'entitat, ni mantenir amb la mateixa qualsevol tipus de relació laboral o professional.

S'aplicaran a la Comissió de Recursos les normes dels Estatuts sobre el Consell Rector respecte a prohibicions i incompatibilitats, elecció, acceptació, inscripció en els Registres Mercantil i de Cooperatives, funcionament, revocació, retribució i responsabilitat. Correspon a la Comissió de Recursos, com òrgan col·legiat: Resoldre les reclamacions dels

socis contra els acords del Consell Rector sobre admissió, expulsió i exercici del poder disciplinari, sense perjudici de poder ser plantejades de nou davant l'Assemblea General, com última instància interna de la cooperativa.

Les seues funcions són conèixer les reclamacions dels socis contra qualsevol acord del Consell Rector o de l'Assemblea General (com requisit previ inexcusable a la interposició de demanda d'arbitratge o d'impugnació judicial contra aquests acords), elaborar la llista d'assistents a qualsevol Assemblea General i valorar la idoneïtat de les representacions i delegacions de vot en la mateixa (conforme al disposat en l'article 35 dels Estatuts).

La Comissió de Recursos haurà de resoldre tots els assumptes que li siguen plantejats en el termini de dos mesos, contats des del següent a la data d'entrada de la corresponent reclamació, entenent-se desestimades totes aquelles en les quals no recaiguera resolució expressa dins d'aquest terme. A tal fi podrà recaptar, a càrrec de l'entitat, el suport d'experts externs el concurs dels quals estime necessari per a adoptar les seues resolucions, sempre que la matèria recorreguda així ho aconselle segons el parer de dues dels seus membres.

Cal destacar que l'entitat analitzada no compta ni amb Comitè d'auditoria ni amb Comissió de nomenaments. El Consell Rector es reuneix per a la realització de les competències d'aquestes comissions.

5.3.3. Operacions vinculades.

Donat el tipus i les polítiques de l'entitat, no procedeixen les operacions vinculades.

5.3.4. Sistemes de control de riscos.

Els riscos més destacats són el risc de liquiditat, el risc de crèdit, el risc operacional i el risc reputacional. Respecte al risc de liquiditat es realitza un informe mensual de la situació

de liquiditat de l'entitat sobre la base d'uns índexs predeterminats. En funció dels resultats es prenen unes decisions o altres.

Al voltant del risc de crèdit es descriuen i negocien les condicions del préstec, i una vegada arribat a un consens, el client pot o no acceptar-les. En cas que accepta s'inicia la generació de l'expedient. L'expedient el generarà el propi empleat que ha atés al client a partir de dades com la nòmina, la renda, el DNI, etc. Quan han ultimat l'operació (empleat i client) el més habitual és que passe l'operació al director o al subdirector de l'oficina. El director realitzarà un primer informe, i donarà una primera opinió. Posteriorment elevarà l'informe a serveis centrals. El que realitzen en serveis centrals és completar amb més detall l'expedient del client. Quan l'expedient ja està emplenat l'hi passen al departament de riscos. Aquest eleva el seu informe amb una decisió. Si la resposta és positiva, s'eleva l'informe a un tercer graó que és la comissió de riscos. La comissió de riscos està formada per la cap de riscos, un recuperador de morositat i el director general. En aquesta comissió es veuen totes les operacions de cert volum i s'aproven o es deneguen. Si el volum és superior al màxim estipulat s'eleva a un Consell Rector amb l'opinió favorable de la comissió. Però el seguiment principal és realitzat pel departament de riscos.

Respecte al risc d'interès existeix un departament de comptabilitat i tresoreria que analitza i estudia aquest tipus de risc. Quan hi ha algun tema relacionat amb aquest, es realitza una reunió amb el director general de l'entitat. Posteriorment, el director general trasllada la informació del risc al Consell Rector.

Sobre la gestió del risc operacional: cal assenyalar que la cap de riscos s'encarrega de vigilar i controlar tots els aspectes que envolten a aquest risc. Per últim, respecte al risc reputacional es considera que tota l'entitat està implicada activament en que el risc reputacional no pugui afectar al desenvolupament del negoci.

Cal també destacar que, durant els últims exercicis, no s'ha donat significativament cap dels riscos que podrien afectar a la societat. Respecte a l'existència de comissions encarregat d'establir i supervisar aquests dispositius de control i detall val a dir que tots els dispositius de control són establits i supervisats directament pel Consell Rector.

5.3.5. Junta General o òrgan equivalent.

L'Assemblea General, convocada conforme als Estatuts, quedarà vàlidament constituïda en primera convocatòria quan assistisquen, presents o representats, més de la meitat dels socis, i en segona convocatòria, quan ho facen almenys un nombre de socis no inferior al 10 % del total del cens societari, o cent socis. Serà necessària l'assistència mínima del 10% dels socis de la cooperativa, entre presents i representats per a adoptar els acords que comporten la imposició de noves aportacions obligatòries o de noves obligacions per als socis, no previstes en els Estatuts; la modificació de la classe de cooperativa o de l'objecte social, la pròrroga de la societat; l'agregament del règim de responsabilitat dels socis; la dissolució, fusió, escisió, transformació o cessió global d'actius i passius, així com les decisions sobre modificacions patrimonials, financeres, organitzatives o funcionals que en els Estatuts se'ls done caràcter essencial.

La Mesa de l'Assemblea estarà formada pel president i el secretari, que seran els del Consell Rector; en cas d'absència, malaltia, impossibilitat o vacant, al President li substituirà la vicepresidenta i al secretari el tresorer. Mancant aquests serà la pròpia Assemblea, a proposta del 10% dels vots dels socis presents i representats o de cinquanta d'ells, qui designe entre els assistents els quals formaran la Mesa, actuant provisionalment els socis de major i menor edat en qualitat de President i Secretari, respectivament.

Sempre que en l'ordre del dia figuren assumptes que afecten directament a qui, conforme a l'establert, havien d'actuar com president i secretari de l'Assemblea, aquesta designarà qui han d'ocupar aquestes funcions.

Els acords quedaran adoptats, com a regla general, quan voten a favor de la proposta més de la meitat dels vots presents i representats en l'Assemblea, llevat que la normativa aplicable o els Estatuts establisquen majories reforçades. Queden exceptuats els casos d'elecció de membres del Consell Rector, en els quals resultarà triat el candidat que obtinga majoria relativa o major quantitat de vots. Requerirà el vot favorable dels dos terços dels vots presents i representats, els acords relatius a la modificació d'Estatuts Socials; els acords que comporten la imposició de noves aportacions obligatòries o de noves obligacions per als socis no previstes als Estatuts; la modificació de la classe de

cooperativa o el seu objecte social, o la pròrroga de la societat; l'agreuament del règim de responsabilitat dels socis; la dissolució, fusió, escisió, transformació o cessió global d'actius i passius, i les decisions sobre modificacions patrimonials, financeres, organitzatives o funcionals de la cooperativa que tinguen caràcter essencial.

S'entendrà que tenen caràcter essencial aquelles modificacions patrimonials, financeres, organitzatives o funcionals de l'entitat, que conforme a allò disposat als Estatuts, han de ser acordades necessàriament per l'Assemblea General. Així mateix, quan no conste a l'ordre del dia de la convocatòria, la revocació dels membres del Consell Rector, sempre que en aquest últim supòsit assistisquen presents o representats, socis que representen el 20% dels vots de la cooperativa, o l'exercici de l'acció de responsabilitat contra els membres del Consell Rector requerirà el vot favorable dels dos terços dels vots presents o representats.

Respecte els drets dels accionistes en relació amb l'Assemblea, el soci de l'entitat té els següents drets econòmics i polítics:

- a) Participar en l'activitat econòmica i social de la Caixa Rural, sense cap discriminació, i en la forma prevista als Estatuts.
- b) Rebre la part corresponent de l'excedent d'exercici repartible, en proporció a l'ús que haja fet dels serveis cooperativitzats, que se li acreditarà en la forma que acorde l'Assemblea General.
- c) Cobrar, si escau, els interessos fixats per les aportacions socials.
- d) Obtenir l'actualització del valor de les seues aportacions en les condicions previstes en la Llei de Cooperatives valenciana i als Estatuts Socials.
- i) Rebre la liquidació de la seua aportació en cas de baixa o de liquidació de la cooperativa.
- f) Assistir, amb veu i vot a les Assemblees Generals.
- g) Triar i ser triat per als càrrecs socials.

h) Ser informat, en la forma regulada en els presents Estatuts.

i) Qualsevol altres reconeguts per la legislació vigent o que resulten del disposat als Estatuts.

Els drets que antecedeixen seran exercitats pels socis de conformitat i amb els límits establits en les normes legals i estatutàries, complementades pels acords vàlidament adoptats pels òrgans socials de l'entitat.

Per últim, cal fer constar que a la informació pública de l'entitat es fa constar l'adreça i forma d'accés al contingut de govern corporatiu a la seua pàgina web.

6. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS.

6.1. CONCLUSIONS SOBRE EL SECTOR FINANCER I LA BANCA COOPERATIVA A L'EURAM.

La crisi ha colpejat al conjunt del sistema financer però lògicament no ha afectat d'igual forma a bancs, caixes i cooperatives de crèdit. Les fórmules de l'economia social que són molt representatives al sistema financer de l'Euram (caixes i cooperatives de crèdit) han patit les conseqüències de forma especial.

L'escenari actual presenta per al futur importants incerteses per a les entitats de crèdit. Així doncs, aquesta conjuntura sembla requerir el desenvolupament d'algunes polítiques crítiques:

- 1) Canvi de model de creixement i diversificació de les fonts d'ingressos: La forta expansió de la inversió creditícia produïda durant els anys previs a la crisi no resulta compatible amb el nou escenari econòmic. Les entitats financeres actualment estan restringint el crèdit i el patró de creixement ha de dirigir-se cap a la millora de la rendibilitat (a través de la fixació de preus). En un escenari de baixos tipus d'interès, resultarà prioritari incrementar el marge ordinari (via comissions) i/o el marge d'explotació (via reducció de costos). En aquest sentit, innovar en el model de negoci passarà també per operacions d'integració en el sector (SIP i grups cooperatius) amb l'objecte de generar economies d'escala. És a dir, haurien de procurar el naixement de nous competidors de major solvència i eficiència.
- 2) Gestió de la liquiditat: La desconfiança existent ha provocat fortes restriccions als mercats financers. Conseqüentment, resultarà essencial reduir les tensions de liquiditat, especialment tenint en compte la retirada gradual de les polítiques de liquiditat del sistema del BCE i de les ajudes públiques. En conseqüència, les condicions perquè sorgisca una nova "guerra de passiu" són idònies.
- 3) Gestió del risc i de la morositat: El previsible augment de la taxa de morositat afectarà als resultats de les entitats financeres a causa de les majors dotacions. Les

entitats haurien de contar amb una adequada política de gestió del risc, on les provisions jugaran un paper clau.

- 4) Enfortiment de la solvència: Malgrat la tradicional fortalesa que han mantingut les entitats bancàries de l'Euram, el nou escenari requerirà parar esment especial a la solvència, doncs els actuals focus de risc podrien afectar-la considerablement.
- 5) Gestionar l'eficiència: La crisi també planteja reptes importants en la millora de l'eficiència, especialment en les despeses d'explotació. En aquest sentit, les polítiques d'expansió haurien de ser replantejades ja que el model de creixement orgànic sembla esgotat. És més, sembla recomanable l'aplicació de polítiques com l'apertura de nous canals de comercialització, la racionalització de la xarxa de sucursals o la subcontractació d'activitats amb l'objectiu de reduir costos d'explotació.

En definitiva, el complex mercat bancari postcrisis obligarà a les entitats de crèdit a corregir les seues debilitats ràpidament. L'objectiu central serà la recerca de l'increment diversificat dels ingressos i la reducció dels costos d'explotació, intentant no afectar les fortaleeses pròpies de cada subsector (proximitat, caràcter social, etc.).

L'estudi del cas seleccionat es restringeix a la cooperativa de crèdit, fórmula molt estesa al País Valencià i –amb menor intensitat- a Catalunya i les Illes Balears. Les cooperatives de crèdit de l'Euram es caracteritzen (en general) pel seu caràcter local i la seua reduïda dimensió, la qual cosa les fa especialment sensibles als canvis regulatoris que semblen aproximar-se.

El diagnòstic de la banca cooperativa ha identificat històricament avantatges competitius singulars com la seua major liquiditat estructural, fruit del seu model de negoci minorista tradicional on predomina la captació de recursos enfront de la inversió. També destaca el seu millor marge d'interessos sobre ATM o el seu menor cost del passiu. No obstant això, l'escenari viscut de baixos tipus d'interessos i la intensificació de la competència ha provocat la caiguda de tots els marges de resultats en les entitats de dipòsit i, de forma més acusada, en les cooperatives de crèdit.

D'altra banda, tradicionalment, les seues principals debilitats han estat les seues majors despeses d'explotació, la seua menor eficiència i la seua baixa rendibilitat econòmica i financera.

La crisi financera ha dibuixat un escenari on els avantatges competitius han convergit amb les de la resta d'entitats de crèdit. D'aquesta manera, en termes relatius, les cooperatives de crèdit han estat el tipus d'entitat que més ha millorat la seua eficiència en els dos últims anys, així com també han estat qui menys ha decrematat la seua rendibilitat econòmica i financera. A més, l'increment sobtat de la taxa de morositat en les entitats de crèdit ha estat menor en les cooperatives de crèdit (enfront dels seus competidors). Anàlogament, els seus avantatges competitius s'han difuminat amb la crisi, ja que la seua major liquiditat relativa, el seu millor marge d'interessos o el seu menor cost del passiu s'han anat acostant als nivells de bancs i caixes d'estalvi.

6.2. CONCLUSIONS SOBRE L'ESTUDI DEL CAS.

Entrant ja al capítol de conclusions de l'estudi del cas, cal destacar en primer lloc que l'empresa no emet valors negociables al mercat secundari i –per tant- no té obligació de realitzar el *Informe Anual de Govern Corporatiu* (IAGC), raó per la qual l'empresa no difon aquesta informació al mercat. No obstant, cal destacar que l'entitat sí compta amb un codi ètic que regula les relacions entre els empleats i la cooperativa. L'existència d'un codi ètic representa una fortlesa al govern de la cooperativa ja que ajuda al bon funcionament intern al delimitar accions, funcions i competència, a més determinar formes d'actuació davant de potencials conflictes.

A nivell de transparència informativa (per tal de minimitzar conflictes d'interès i ús d'informació privilegiada) l'entitat no realitza cap acció especial. No elabora notes d'empresa on publique informació empresarial de l'entitat, ni realitza l'Informe Anual de Govern Corporatiu, etc. Només es limita a realitzar allò al que està obligat per llei. Tan sols s'emeten notes de premsa quan es convoca l'assemblea general. Aquesta aparent debilitat és lògica en una entitat de caràcter local, ja que utilitza mitjans de comunicació de

proximitat (personal de les oficines, taulers, etc.) i apenes utilitza els mitjans de comunicació per difondre informació al mercat.

Seria bó que -a pesar de no tenir obligació- l'entitat millorara la seua transparència amb empleats, clients, proveïdors, socis... elaborant senzills documents sobre l'exercici de la seua Responsabilitat Social Corporativa o el seu govern corporatiu, etc. (especialment potenciant la pàgina Web de l'entitat). Aquests intangibles estan formant part dels arguments de venda de moltes entitats de la competència (especialment de les caixes d'estalvi) i des d'una òptica únicament instrumental, la cooperativa està perdent potencialitat en l'explotació de la seua *obra social* al municipi (una de les seues principals fortaleses). Cal doncs potenciar la comunicació d'allò que es realitza per la comunitat.

Respecte als instruments de l'e-govern corporatiu val a dir que a la pàgina Web de l'entitat sols es publica informació corporativa de caràcter general (destacant les memòries anuals). S'identifica ací una clara àrea de millora. Encara que l'ús de les TIC per part dels seus clients va en augment, la seua clientela tradicional provoca que la demanda de mecanismes d'e-govern corporatiu siga menor que en altres entitats.

Avaluació del Consell Rector.

Pel seu caràcter crític al govern corporatiu, sembla fonamental realitzar una anàlisi profunda del Consell Rector de l'entitat. En primer lloc, al cas estudiat cal destacar el funcionament del Consell rector de la cooperativa. És un òrgan molt actiu (es reuneix setmanalment) la qual cosa fa que els seus membres reben informació quasi diàriament. Per tant, els membres del Consell Rector disposen de un coneixement molt elevat de l'entitat i de la seua situació. En principi, aquest dinamisme evitarà que siga necessària una adaptació expressa als perfils dels membres del consell.

Com a la majoria d'entitats d'aquesta naturalesa, a la cooperativa no es dona concentració de poder ja que el president i el director general són persones distintes. El president del Consell Rector és triat pels socis de l'entitat i el director general és una persona contractada per l'empresa, triada pel consell Rector. Així, es pot apreciar una clara

divisió dels poders en l'entitat ja que a més el Director General no forma part del Consell Rector.

Així mateix, per la mateixa raó, tots els membres del Consell Rector són membres no executius, el que permetrà una supervisió més objectiva sobre les decisions dels administradors de l'entitat. Aquesta separació dota al Consell Rector de major independència i objectivitat per a realitzar la seua funció de supervisió de l'equip directiu (al mateix temps que minimitza els potencials riscos d'expropiació per part del directius).

Al ser els tots els consellers socis de la cooperativa no té sentit en aquest tipus d'entitats la categoria de 'consellers independents'. A l'entitat existeix també un vicepresident del Consell Rector la funció del qual és suplir al president l'entitat en cas d'absència, malaltia o impossibilitat del mateix.

El Consell Rector està format per 12 membres (president, vicepresident, tresorer, secretari i vuit vocals). Tal i com dicten la majoria de codis de govern, és una dimensió adient per a un òrgan de supervisió en una entitat com aquesta, ja que si fóra major podria generar inhibició i si fora molt menor acumularia excessius poders en poques persones.

Els membres del Consell Rector no perceben cap salari. La retribució del director general ve donada pel consell Rector de l'entitat i no es discuteix a l'assemblea general. Els membres del Consell Rector no perceben cap salari (ni dieta). La retribució del Director General ve donada pel Consell Rector, la qual cosa hauria de permetre que aquesta siga adequada i conseqüent amb la responsabilitat del seu treball. Cal destacar com s'identifica un gran compromís per part dels membres del Consell Rector amb l'entitat, ja que l'exercici del càrrec implica una important dedicació i –a canvi- cap d'ells compta amb percepcions salarials.

Respecte a la diversitat de gènere, val a dir que al Consell Rector solament hi ha 3 dones (el 20%). En aquest cas no s'aprecia la igualtat que s'ha donat en els empleats de l'entitat. S'evidència una asimetria respecte a –per exemple- la representativitat de les dones entre els empleats (on tenen un pes del 55% aproximadament). Sembla oportú, doncs, potenciar més la incorporació de dones al Consell Rector de l'entitat.

Als estatuts de l'entitat s'estableix un mandat limitat de 4 anys dels membres del Consell Rector. Açò és un aspecte positiu, ja que no existirà cap membre triat de forma indefinida, la qual cosa hauria de permetre una major qualitat i independència del treball dels membres del Consell Rector. La renovació del Consell rector durant els darrers cinc anys ha sigut significativa ja que s'han produït cinc canvis al Consell Rector (el tresorer i quatre vocals). Açò és una bona mostra novament del dinamisme del Consell Rector de l'entitat.

Cal assenyalar que als estatuts de l'entitat ve formalitzat tant el funcionament del Consell Rector (article 47) com el funcionament de l'assemblea general (article 35).

Avaluació d'altres mecanismes de supervisió.

L'anàlisi dels mecanismes de supervisió i control intern identifica l'existència d'una comissió de recursos encarregada de resoldre reclamacions dels socis contra els acords del Consell Rector. En canvi, no s'han identificat comitès d'auditoria, de nomenaments, de retribucions o d'inversions. Aquestes funcions les assumeix directament el Consell Rector la qual cosa podria suposar una sobrecàrrega de treball per al conjunt dels membres i una falta de especialització en els rols desenvolupats pels consellers.

D'altra banda, l'absència de comissions (excepte la comissió de recursos) i l'alt nombre de reunions que té el Consell Rector, mostra un elevada supervisió, ja que totes les decisions acaben passant per la seua aprovació.

No obstant, es recomana la creació de comissions (auditoria, inversions, retribucions, etc.) ja que en l'actualitat, totes les activitats passen a través del Consell Rector, amb el que no existeix especialització.

Respecte a l'existència de sistemes que permeten als empleats comunicar (anònimament) anomalies i irregularitats, l'entitat compta amb una bústia de suggeriments on els empleats poden comunicar-les. No obstant això no és anònima.

BIBLIOGRAFIA

- AECA (2004): “Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa”. Comisión de Responsabilidad Social Corporativa, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- Azofra, V. i Santamaría, M. (2004): “El gobierno de las cajas de ahorro españolas”. *Universia Business Review – Actualidad Económica*.
- Azofra, V. i Santamaría, M. (2007): “The Ultimate Controlling Owner of Spanish Commercial Banks. Size and Efficiency in the European Banking Industry”. E. Vallelado. P. Molyneux, eds. Editorial Comares. Granada.
- Asamblea General de les Nacions Unides. “Report of the World Comisión on Environment and Development”. Documento en línea, 1987.
- Barth, J.R., Caprio, G. i Levine, R. (2001a): “Bank Regulation and Supervision. What’s works best?”. World Bank Policy Research Working Paper nº 2725.
- Barth, J.R., Caprio, G. i Levine, R. (2001b): “The Regulation and Supervision of Banks Around the World: A New Database”. World Bank Policy Research Working Paper nº 2588.
- Barth, J.R. et al. (2007): “A cross-country analysis of bank performance: the role of external governance”. *Corporate Governace in Banking: a global perspective*. Benton E. Gup (ed.). Edward Elgar.pp. 151-183.
- Baysinger, B. i Hoskisson, R. (1990): “The composition of boards of directors and estrategic control: effects on corporate strategy”. *Academy of Management Review*, 15, 72-87.
- Bowen, Howard (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. Ed. Harper &Row, New York.
- Campbell, John L. (2007): “Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility”. *Academy of Management Review*, vol. 32, nº3, pàgs. 946-967.
- Caprio, G. i Levine, R. (2002): “Corporate Governance of banks: concepts and international observations”. Paper presented tot the Global Corporate Governance Forum research Network Meeting, 5 April.
- Carroll, Archie B. (1979): “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”. *Business Horizons*, pàgs. 39-48.

- Carroll, Archie B. (1999). "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct". *Business and Society*, nº38(3) setembre, pàgs. 268-295.
- Casas, Joan B. i Crespo, Patrícia (2009). *L'EURAM: centre o perifèria? Una perspectiva econòmica*. València: Editorial Tres i Quatre.
- Ciancanelli, P. i Reyes-González, J.M. (2000): "Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework". Working Papers. SSRN.
- Cochran, Philip L. i Wood, Robert A. (1984). "Corporate social responsibility and financial performance". *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº1, pàgs. 42-56.
- Comisión de las Comunidades Europeas. Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Documento en línea, 2001.
- Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades (1998): "El gobierno de las sociedades cotizadas" (Informe Olivencia). Ministerio de Economía y Hacienda.
- Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y la Seguridad en los Mercados Financieros y las Sociedades Cotizadas (2003): "Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas" (Informe Aldama). Ministerio de Economía y Hacienda.
- Cramer, Jacqueline; Jonker, Jan. i van der Heijden, Angela. (2004). "Making sense of corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, nº 55, pàgs. 215–222.
- Crespí, R. ; García-Cestona, M.A. i Salas, V.(2004): "Governance mechanisms in Spanish Banks. Does ownership matter?". *Journal of Banking & Finance*, 28, 2311-2330.
- Davis, Keith (1960). Can business afford to ignore corporate social responsibilities?. *California Management Review*, nº2, pàgs. 70–76, en Garriga, Elisabet i Melé, Domènec. (2004): "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, nº 53, pàgs. 51–71.
- Deloitte (2004): "Análisis sobre la situación actual de las empresas españolas en relación con el Buen Gobierno".
- De Miguel Fernández, E. (1993): *Introducción a la gestión (management)*. Servei de Publicacions de la Universitat Politècnica de València.
- Denzin, Norman K. i Lincoln, Yvonna S. (1993). *Handbook of qualitative research*. Ed. Sage Publications, ISBN : 978-0803946798.

La Gestió de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC):
Anàlisi qualitativa del govern corporatiu de les entitats financeres de L'Euram

- Flannery , M. J., Kwan, S. i Nimalendran, M., (2001): "Market Evidence on the Opaqueness of Banking Firms' Assets". Eleventh Annual Utah Winter Conference.
- Freeman, R. Edward. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Ed. Pitman, Boston.
- Friedman, Milton (1970): "The social responsibility of business is to increase its profits". New York Times Magazine, 13 de setembre, pàgs. 122-126.
- Garriga, Elisabet; Melé, Domènec. (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, nº 53, pàgs. 51-71.
- Garrigues, Antonio; Trullenque, Francisco. (2008). "Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica?". *Harvard Deusto Business Review*, nº 3098, pàgs. 19-36.
- Gasol, A. (2007): *La industria bancaria en el marco de Basilea II*. Ed. ACCID.
- Gómez Martínez, L.; Vázquez Inchausti, E. (2000): IRCO 2000: Índice Retribuciones Código Olivencia. Banca en España.
- Goodpaster, Kenneth E. (1991). "Business ethics and stakeholder analysis". *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, nº1, pàgs. 53-73.
- Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (2006): Código unificado de buen gobierno. (Código Conthe) Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).
- Gutiérrez Urtiaga, M. (2003): "El gobierno de las empresas desde la perspectiva del análisis económico". *Estabilidad financiera*, Nº 4, Págs. 155-186.
- Jensen, M. i Meckling, W. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, 3.
- Kester, C. (1992): "Industrial Groups as Systems of Contractual Governance". *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 8, 3.
- Knox, Simon; Maklan, Stan; French, Paul. (2005). "Corporate social responsibility: Exploring stakeholder relationships and programme reporting across leading FTSE companies". *Journal of Business Ethics*, nº61, pàgs. 7-28.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. y Vishny, R. (2000): "Investor protection and corporate governance". *Journal of Financial Economics*, nº 58, 3-27.
- Levine, R.(2004): "The Corporate Governance of Banks: A concise Discussion of Concepts and Evidence". World Bank Policy Research. Working Paper 3404.

- Lizcano, J.L. (2006): Buen gobierno y Responsabilidad Social Corporativa. Partida Doble nº 182, noviembre.
- Macey, J.R. i O'Hara, M. (2003): "The Corporate Governance of Banks". *Economic Policy Review*. Vol.9, Nº 1.
- Matten, Dirk; Crane, Andrew; Chapple, Wendy. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, nº45, págs. 109-120.
- Matten, Dirk; Moon, Jeremy. (2005). Corporate social responsibility education in Europe. *Journal of Business Ethics*, nº54, págs. 323-337.
- Matten, Dirk; Moon, Jeremy. (2008). 'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, vol. 33, nº2, págs. 404-424.
- Matten, Dirk; Crane, Andrew. (2003). Corporate citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, vol. 30, nº 1, págs. 166-179.
- Mc Williams, Abigail; Siegel, Donald. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 1, págs. 117-127.
- Melé, Domènec. (2004). Corporate social responsibility in Spain: An overview. Working paper del IESE Business School – Universidad de Navarra, nº 543.
- Ministerio de Economía. Orden ECO/3722/2003, de 26 de diciembre, sobre el informe anual de gobierno corporativo y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades. Documento en línea, 2003.
- Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, nº22 (4), págs. 853–886.
- Newell, Peter. (2005). Citizenship, accountability and community: the limits of the CSR agenda. *International Affairs*, nº81 3, págs. 541-557.
- Olcese, A. (2005): Teoría y práctica del buen gobierno corporativo. Ed. Marcial Pons.
- Parsons, Talcott. (1961). An outline of the social system, en Parsons, Talcott.; Shils, Edward; Naegle, Kaspar D.y Pitts, Jesse R. (eds.), *Theories of Society*. Ed. Free Press, New York, en

- Porter, Michael E. i Kramer, Mark R. (2002): "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review*, nº80 (12), págs. 56–69.
- Porter, Michael E. i Kramer, Mark R. (2006): "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, nº84 (12), págs. 78–92.
- Prahalad, K. (1997): "Corporate Governance or Corporate Value Added? Rethinking the Primacy of Shareholder Value", en Chew, D. (ed.), *Studies in International Corporate Finance and Governance System*, Oxford University Press.
- PriceWaterhouseCoopers (2003): "Responsabilidad social corporativa: Tendencias empresariales en España". Documento en línea.
- Recalde, A. (2003): "Los administradores de las sociedades anónimas en un entorno de Buen Gobierno". *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, núm.7: 51-77.
- Rowly, Tim i Berman, Shawn. (2002). "New brand of corporate social performance". *r*, nº39 (4), págs. 397–412, en Gariga, Elisabet i Melé, Domènec. (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, nº 53, págs. 51–71.
- Salas Fumás, V. (2002): *El govern de l'empresa*. Col·lecció Estudis Econòmics. Núm. 29. Servei d'Estudis de la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona.
- Seguí-Mas, Elies; García-Martínez, Gabriel; Romero, Agustín; Villalonga, Inmaculada. (2008). "La innovación en el gobierno de las cajas rurales españolas: evaluación de su e-gobierno corporativo". *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 60, págs. 155-178.
- Shleifer, A. i Vishny, R. (1997): "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, Vol. LII. Nº2.
- Truñó, Jordi i Rialp, Josep (2007): "La responsabilitat social corporativa: gestió empresarial d'un actiu intangible," en Vallverdú, Josep (edr.) (2007): *Comptabilitat i direcció: Responsabilitat social corporativa*. Ed. ACCID, Barcelona, ISBN 978-84-612-1827-1.
- Van Marrewijk, Marcel. (2003). "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion". *Journal of Business Ethics*, nº44, págs. 95-105.
- Verstegen Ryan, L. (2005): *Corporate Governance and Business Ethics in North America: the State of the Art*. *Business & Society*, Vol. 44, Nº 1, pp 40-73.

- Weber, Manuela (2008). "The Business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR". *European Management Journal*, nº 26, págs. 247-261.
- Wempe, Johan i Kaptein, Muel. (2002). *The balanced company. A theory of corporate integrity*. Ed. Oxford University Press, Oxford, ISBN: 978-0199255511.
- Williamson, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press. New York.
- Yin, Robert K. (1989). *Case study research, design and methods*. Ed. Sage Publications, Newbury Park, USA.
- Zingales, L. (1997): *Corporate Governance. The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*.