



PROPIETARIOS, DIRECTIVOS Y CONSEJOS

Cómo alinear los intereses del gobierno a largo plazo

Por PASCUAL BERRONE

Cuando Norsk Hydro, empresa petroquímica y de aluminio noruega, sufrió los envites de la primera ola de protestas ambientales en los años sesenta y setenta, se dio cuenta de que debía mover ficha. Su respuesta fue modernizar las plantas, desarrollar un *mix* de productos más respetuosos con el medio ambiente y reducir la contaminación mediante estrictas medidas de control.

Lo llamativo es que Hydro operaba en sectores conocidos por su impacto social y medioam-

biental negativo. Es más, acometió esta transformación pese a la férrea resistencia de una cultura corporativa hostil a las cuestiones medioambientales. Y, sobre todo, no dudó en cambiar radicalmente sus estructuras de gobierno para crear un modelo de negocio más sostenible.

Treinta años después, Hydro parece otra. Tras deshacerse de sus operaciones de petróleo, gas y agroquímicas, se centró en la fabricación de aluminio y las energías renovables. También ha elaborado una directiva de responsabilidad



social, así como un código de conducta para asegurarse de que todas las personas que actúan en su nombre lo hacen éticamente.

Las empresas pueden aprender mucho del ejemplo de Hydro. Tal vez lo más destacable sea la importancia de vencer una cultura corporativa intransigente y lograr que las estructuras de gobierno apoyen los objetivos sociales y medioambientales.

Basándome en una serie de estudios que he dirigido, en este artículo expongo cómo las empresas pueden, al igual que hizo Hydro, adaptar sus modelos de gobierno corporativo para construir un futuro más sostenible, tanto para ellas mismas como para las comunidades y el entorno de los cuales dependen. También demuestro que la mejora de los resultados sociales y medioambientales no obedece tanto al cumplimiento normativo como a la alineación de los intereses de los propietarios con la composición del consejo de administración y la retribución de los ejecutivos y el CEO.

No basta con el "lavado verde"

Aunque cada vez más empresas abrazan la sostenibilidad, en ocasiones su compromiso se reduce a poco más que una operación estética. Pero, como muchas han empezado a descubrir a pulso, lanzar falsas promesas respecto a las inquietudes sociales y medioambientales no es una buena estrategia.

En un estudio que realicé conjuntamente con Andrea Fosfuri, de la Universidad Carlos III

de Madrid, y Liliana Gelabert, de la Universidad IE, examinamos la relación entre las acciones simbólicas y la legitimidad de las empresas más contaminantes de Estados Unidos. Pudimos comprobar que las acciones simbólicas, por sí solas, resultan perjudiciales para la empresa por dos razones.

Primero, porque los competidores las pueden copiar fácilmente. En los últimos años ha aumentado considerablemente el número de grandes empresas cotizadas que hacen públicos sus esfuerzos por ser más sostenibles. Según la Sustainable Investment Research Analyst Network (Red de analistas de inversiones sostenibles), hasta el 86% de las empresas del índice S&P contaban con una sección sobre sostenibilidad en sus webs corporativas en 2008, mientras que en 2005 eran solo el 58%. Las acciones simbólicas se han convertido en algo tan corriente que resultan prácticamente irrelevantes. En consecuencia, las empresas tienen muy pocas posibilidades de diferenciarse de sus rivales.

Segundo, y más importante, aquellas cuyo comportamiento medioambiental es tan solo una pose, es decir, que no toman medidas reales, pueden ser consideradas un fraude. Es más, corren el riesgo de atraer aún más atención sobre su verdadero impacto social y medioambiental. Y hoy los consumidores tienen mayor sentido crítico y están mejor equipados para medir ese impacto. Muchas empresas han aprendido a las malas que incumplir las promesas puede socavar su legitimidad y perjudicar gravemente sus resultados.

El caso más notable es el de BP, que a principios de la década de 2000 cambió su logo y adoptó el eslogan "Beyond Petroleum" (Más que petróleo) en un intento de reposicionar la marca y presentarse como la única alternativa verde del sector petroquímico. Al principio todo iba bien. BP se comprometió a invertir en energías renovables y sus esfuerzos parecían dar resultado, ya que muchos consumidores se pasaron a BP porque las marcas rivales no estaban tan bien consideradas.

Pero los actos de la empresa empezaron a contradecir su discurso. Los precios del petróleo alcanzaron máximos en 2008, lo que obligó a BP a volcar su estrategia otra vez en la extracción de petróleo, incluida la polémica adquisición de un terreno de arenas petrolíferas en Canadá. Un año después, los profundos

RESUMEN EJECUTIVO

Hasta el 93% de los CEO afirman que la sostenibilidad es esencial para el futuro de sus empresas, pero también admiten "lagunas en su implementación". Un factor de suma importancia para salvar esa brecha es el modelo de gobierno corporativo.

Partiendo de varias investigaciones sobre empresas estadounidenses contaminantes, el autor muestra cómo las organizaciones pueden adaptar su modelo de gobierno corporativo en los tres

niveles que lo conforman: propiedad, consejo de administración y dirección. La mejora de los resultados sociales y medioambientales, asegura, no depende tanto del cumplimiento normativo como de alinear los intereses de los propietarios y directivos con la composición y diversidad del consejo y la retribución de los ejecutivos. Por encima de todo, la construcción de un futuro más sostenible exige un planteamiento y un compromiso a largo plazo.



Los efectos beneficiosos de la inversión en actividades sociales y medioambientales tardan mucho en hacerse visibles. Por tanto, la clave es intentar atraer a inversores con un compromiso a largo plazo.

recortes en su sede de energías renovables en Londres suscitaron serias dudas sobre su compromiso con la sostenibilidad.

Luego vino 2010: además del vertido de petróleo del golfo de México, el peor en la historia de Estados Unidos, salieron a la luz unas emisiones de gases tóxicos en una refinería de Texas City. Estos dos incidentes están costando a la empresa miles de millones de dólares en daños y perjuicios, y ponen de relieve la gran brecha existente entre lo que dice y lo que hace.

BP no es la única que ha pagado caro el incumplimiento de sus nobles promesas. ¿Cómo olvidar los problemas de Nike en los noventa, cuando se acusó a muchos de sus proveedores asiáticos de explotar a los trabajadores?

Cubrir las lagunas de implementación

Las cosas han cambiado mucho desde los noventa, sobre todo por lo que respecta al cumplimiento de las leyes y las buenas prácticas medioambientales. Nike, por ejemplo, ha pasado de ser acusada de explotadora a ser alabada por su reciclaje de subproductos de residuos, al convertir botellas de plástico desechadas en calzado deportivo sostenible. Las cuestiones medioambientales han calado en la sociedad: la presión acumulada de las ONG y las organizaciones de defensa de los consumidores se ha traducido en una mayor concienciación de individuos y empresas acerca del impacto social y medioambiental de todos nuestros actos.

Un reportaje de *BusinessWeek* destacaba recientemente la creciente importancia de las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad en los consejos de administración: hasta el 93% de los CEO entrevistados la definieron como un aspecto “crítico para el éxito de sus empresas”.

Sin embargo, cuando las compañías se deciden a trascender los lugares comunes de la sostenibilidad y conseguir mejoras reales, con frecuencia se topan con que del dicho al hecho hay un buen trecho. Muchos de los CEO entrevista-

dos en el reportaje admiten “lagunas a la hora de llevar a la práctica su objetivo de integrar la sostenibilidad en sus organizaciones, sobre todo en las cadenas de suministro y las filiales”.

Para salvar esta brecha e iniciar una nueva era en la que las cuestiones de sostenibilidad estén plenamente arraigadas en las empresas, es necesaria una nueva actitud y adquirir nuevas competencias y conocimientos. Además, resulta imprescindible una mayor colaboración con los inversores, informándoles del impacto de las actividades de sostenibilidad en sus principales indicadores de negocio.

Un factor clave para lograr todo esto es el modelo de gobierno corporativo. Así lo descubrimos en otra investigación sobre la relación entre la estructura del gobierno corporativo de una empresa y sus resultados medioambientales que realicé junto con los profesores Judith L. Walls, de John Molson School of Business (Concordia University), y Phillip H. Phan, de Carey Business School (Johns Hopkins University). El estudio se basó en una muestra de empresas para las cuales las cuestiones medioambientales son especialmente importantes: las de gran tamaño que generan emisiones contaminantes.

Nuestra conclusión fue que, si bien no existen recetas mágicas, las compañías pueden lograr mejoras significativas en su impacto social y medioambiental si alinean los intereses de sus accionistas o directivos –dependiendo de quien ejerza un mayor control en la empresa– con la composición del consejo y las políticas de retribución de los directivos (ver **Figura 1**). Para ello estudiamos el impacto y las interacciones de las variables más importantes en los tres niveles del gobierno corporativo: propietarios, consejo y dirección.

Propietarios

Los principales factores de gobernanza de los propietarios son su activismo, concentración y horizonte de inversión (el tiempo que esperan mantener un valor o cartera de valores).