Accionistas versus grupos de interés: dos enfoques diferentes de gobierno corporativo

La mayoría de directivos estadounidenses no dudarían dos veces en deshacerse de sus empleados para mantener la rentabilidad, mientras que en las empresas japonesas la estabilidad laboral constituye el eje central de la política empresarial. Estos dos enfoques, junto con el impacto económico que provocan, se pueden explicar desde modelos de control internos y externos de gobierno corporativo. Un nuevo estudio examina los diferentes resultados de modelos de gobierno corporativo similares mediante la observación del comportamiento de las empresas en diferentes países y la relación entre los accionistas, los gerentes y los empleados.

©IESE Business School

7 de agosto de 2008

En los países que han heredado la tradición legal anglosajona, como EEUU, Reino Unido, Canadá y Australia, el gobierno corporativo se centra fundamentalmente en los inversores externos a la empresa o accionistas, y los cargos directivos suelen estar sometidos a sistemas de incentivos y castigos dependiendo de la consecución o no de los objetivos de esta.

Por ejemplo, en EEUU, donde la retribución está normalmente ligada al nivel de rentabilidad, la mayoría de empresas optarían por la reducción de plantilla para mantener la rentabilidad. Con este sistema, no es de extrañar que a los empleados les cueste confiar en sus jefes, ya que su comportamiento está constantemente sometido al escrutinio del mercado.

Sin embargo, en países como Alemania o Japón, donde la dirección tradicionalmente tiene en cuenta la opinión de los grupo de interés en la toma de decisiones de los principales asuntos empresariales, la estabilidad laboral es el elemento principal del gobierno corporativo.

Canon, por ejemplo, nunca ha despedido a sus empleados desde sus inicios, y eso que ha sufrido diversas subidas y bajadas con respecto a la rentabilidad. En Alemania, los empleados son grupos de interés influyentes y los gerentes interiorizan el bienestar de estos gracias a

©IESE Business School

sistemas de gobierno basados en la co-determinación, reservando un pequeño porcentaje del total del volumen accionarial como capital flotante y haciendo que los incentivos de los cargos directivos no dependan tanto de la rentabilidad en cada momento.

El gobierno corporativo se rige por una serie de elementos institucionales complementarios entre sí: revelación de la información, junta directiva, tomas de control hostiles, sistemas legales, transparencia, responsabilidad, separación entre el director ejecutivo y la presidencia, acciones en el mercado de capitales, renovación de plantilla, sindicación, flexibilidad del mercado laboral, etc.

Precisamente, es la existencia de configuraciones complementarias lo que determina el éxito económico de gobierno corporativo a nivel individual de país.

En el artículo "A Cross-National Study of Corporate Governance and Employment Contracts" (Un estudio comparativo a nivel internacional sobre el gobierno corporativo y los contratos laborales), los autores Roberto García-Castro, Miguel A. Ariño, Miguel A. Rodríguez y Silvia Ayuso lanzan una nueva mirada al modo en que empresas de todo el mundo conforman sus gobiernos corporativos y llegan a la conclusión de que todo se reduce a dos modelos que compiten entre sí: el de los accionistas o modo de control externo y el de los grupos de interés o enfoque interno.

Estructuras de gobierno

En el modelo externo de control del gobierno corporativo, la naturaleza de las interacciones es transaccional, es decir, se entienden como aisladas o congeladas en el espacio y el tiempo de cualquier contexto institucional. Este modelo se basa fundamentalmente en la fuerza tanto del mercado de capital como del mercado laboral a la hora de distribuir los recursos en la empresa.

También depende de importantes incentivos y sistemas de control externos para disciplinar y alinear los intereses de la dirección. Los defensores del modelo de control externo aceptan las tendencias oportunistas de la directiva y reconocen las divergencias en los objetivos de los accionistas y la directiva. Así, proponen sistemas externos que puedan controlar de forma efectiva e imponer limitaciones a la discrecionalidad de los directivos.

Algunas de las medidas para fomentar la responsabilidad de los cargos directivos incluyen esquemas de compensación ejecutiva, como por ejemplo bonos en función del rendimiento, derechos sobre acciones o decisiones de despido en función del rendimiento. Las estructuras

©IESE Business School

de gobierno, como la junta directiva y la superestructura legal, se usan como mecanismos reguladores los con tratos tanto implícitos como explícitos, el objetivo de los cuales es servir a los intereses de los accionistas.

Generalmente, una empresa con un modelo de gobierno corporativo de control externo tendrá un mayor porcentaje de compensación ejecutiva basada en el rendimiento y adoptará más mecanismos reguladores de control externo en la estructura y roles de su junta directiva.

Sin embargo, en un modelo de gobierno corporativo de control interno, las interacciones se definen por reglas formales e informales que se han ido desarrollando a lo largo de la historia de la relación. De esta forma, la relación entre la deuda y el patrimonio será mayor pero tendrán una menor incidencia en renovaciones de plantilla y despidos, políticas de desplazamientos de trabajadores, mayores posibilidades de formación específica para los empleados, mejores relaciones empleado-empresa y habrá menos reticencia a compartir el conocimiento interno y el aprendizaje organizativo entre los empleados en comparación con el modelo de control externo.

Panorama internacional

La clasificación de países según su modelo de gobierno corporativo se podría dividir en cuatro categorías: de tradición anglosajona, francesa, alemana y escandinava. Si unimos estas cuatro categorías, podríamos decir que prácticamente todos los países capitalistas del mundo se ven representados por alguna de ellas. Generalmente, los países con una tradición legal anglosajona son partidarios de un modelo de gobierno corporativo centrado en los accionistas.

En estos países, las empresas normalmente adaptan sus estrategias a las demandas del mercado de capitales, y por tanto, es más habitual ver niveles más bajos de compromiso e involucración de la empresa para con sus empleados y viceversa. Los países con una tradición legal alemana se pueden definir en términos generales como sistemas industriales orientados a los grupos de interés o *stakeholders*.

De hecho, la mayoría de las empresas alemanas y austríacas adoptan las políticas típicas de un modelo de control interno basado en políticas de estabilidad laboral y de fomento del compromiso de los empleados, además de una tendencia general a adoptar menos políticas de gobierno corporativo de control externo que las empresas de los países de tradición anglosajona.

©IESE Business School

Además, estas empresas también muestran un patrón de adopción marginal de sistemas de alineamiento externo, tales como derechos sobre las acciones o una estructura financiera caracterizada por la importancia del peso de la deuda en relación al patrimonio. Los países de tradición escandinava y francesa resultan más complicados de clasificar.

Sin embargo, podríamos decir que en general se podrían clasificar en la categoría de economías no orientadas a los accionistas que aplican casi en su totalidad el modelo basado en el público interesado. En este estudio, a los países de tradición anglosajona se les considera partidarios de un modelo de control externo (orientado a los accionistas) mientras que el resto de países conformarían el modelo de control interno (orientado al público en general).

Accionistas o grupos de interés

Después de un estudio exhaustivo del modelo basado en la gestión de los accionistas (gobierno corporativo) y el basado en la relación directiva-empleados (gestión laboral), los autores concluyen que los empleados deberían tener una posición privilegiada entre los grupos de interés en los momentos en que las inversiones específicas de la empresa se encuentran en un punto crítico del proceso de creación de riqueza típico de las organizaciones económicas.

De esta forma, serán los beneficiarios potenciales de esas inversiones concretas pero también compartirán la responsabilidad del riesgo.

Al fin y al cabo la cuestión es, si a todas las empresas les afectan los mismos problemas ¿por qué hay tantas diferencias en el modo de enfrentarse a ellos dependiendo del tipo de empresa y del país donde se encuentra? Las empresas establecen diferentes tipos de relaciones entre accionistas y empleados dependiendo del país donde se encuentren.

Por ello, según los autores, si analizamos cuáles de estas empresas o directivas aplican variables discrecionales, en lugar de confiar exclusivamente en atributos a nivel de país, observaremos que las empresas al fin y al cabo sólo se diferencian en que adoptan uno o dos modelos polarizados, el basado en los accionistas o el basado en los grupos de interés, y que cuanto mayor sea la complementariedad entre cada sistema, mayor será el rendimiento económico de la empresa en cuestión.

©IESE Business School