



**Aporte al debate sindical**  
**Septiembre 2005**

**La voz de los trabajadores en el Gobierno Corporativo**  
**Una perspectiva sindical**

*(traducción al castellano)*

## Prefacio

La implosión, en diciembre de 2001, de Enron, la empresa estadounidense que era para muchos un modelo de buen gobierno corporativo, liquidó de la noche a la mañana 6.000 empleos así como las coberturas de seguro sanitario y los planes de jubilación asociados a los mismos –para muchos trabajadores, los ahorros de toda una vida. También se llevó por delante a Arthur Andersen, una de las firmas de auditoría y servicios corporativos más grandes del mundo. Entretanto, Kenneth Lay, Presidente y Consejero Delegado de Enron, por su parte percibió en 2000 un salario de 53 millones de US\$, además de los 123 millones de US\$ ingresados gracias al ejercicio de opciones sobre acciones y otros 361 millones de US\$ recibidos en opciones sobre acciones sin ejecutar.

De haber sido Enron un caso aislado, los apologistas del gobierno corporativo estadounidense podrían haber afirmado que los problemas se debían a unas pocas “manzanas podridas”. Pero los escándalos empresariales continúan sucediéndose, y no sólo en Estados Unidos: también en Europa se han destapado escándalos relacionados con el gobierno corporativo (Vivendi, Ahold, Parmalat). Son consecuencia de un fracaso de las políticas públicas: a saber la implantación, por parte de gobiernos y autoridades reguladoras, de sistemas de gobierno y responsabilidad corporativa viciados, que no son capaces de detener el saqueo de las empresas por sus élites. De hecho, buena parte del daño se inflige por medios que son totalmente legales. El control reglamentario se ha debilitado progresivamente ante los cambios intervenidos en la forma y la estructura de la empresa moderna. Éstos cambios han estado acompañados de un planteamiento permisivo ante los problemas de gobierno y responsabilidad corporativos, tanto por parte de los gobiernos como de las entidades que supuestamente tendrían que garantizar la integridad del mercado más amplio, como son los actores del mercado financiero, los profesionales de la auditoría, los analistas y las agencias de clasificación.

Los gobiernos nacionales han tomado medidas reguladoras para contribuir en cierta medida, a la restauración de la confianza del público en el sector empresarial – muchas veces, presionados por las protestas de los trabajadores y sus sindicatos. No obstante, esta acción tiende a concentrarse en aspectos limitados del gobierno corporativo, como por ejemplo en asegurar que se lleven a cabo auditorías de la empresa más concienzudas y creíbles. Más preocupante resulta el hecho de que sólo un puñado de gobiernos haya acometido una revisión exhaustiva del gobierno corporativo o haya tomado medidas de más amplio espectro, respaldadas por una regulación eficaz para instituir reformas necesarias. Entre éstas debe figurar la de conferir a los trabajadores y al capital de los trabajadores una verdadera voz en los procesos de decisión de la empresa, y la de crear nuevos instrumentos que permitan a los trabajadores, a sus organizaciones y a los inversores responsables frenar los excesos de la gestión no responsable.

Los sindicatos seguirán haciendo campaña para exigir un marco nacional e internacional de reglas y normas para el buen gobierno y la responsabilidad corporativos y la integridad del mercado, junto con un sistema de regulación que garantice su aplicación y su cumplimiento. Dentro de este marco, seguiremos presionando para que se tomen medidas eficaces para refrenar los salarios absurdamente desorbitados pagados a los Consejeros Delegados. No puede ser correcto que cuando en 1980 un Consejero Delegado en Estados Unidos, por ejemplo, ganaba 40 veces el salario medio de los trabajadores de la empresa, ahora haya a

pasado a ganar en torno a 530 veces esa cantidad, en un momento en que los trabajadores sufren verdaderos recortes en sus salarios, sus prestaciones sanitarias y sus planes de jubilación. Aunque la situación en Estados Unidos sea extrema, la remuneración de los ejecutivos está fuera de control en todo el planeta – y para restaurar la fe del público en el gobierno corporativo es imperativo tomar medidas que atajen estos excesos.

Este documento de trabajo aborda la crisis actual del gobierno corporativo, y propone un marco de reformas de las políticas públicas sobre el gobierno corporativo. Refuta los mitos que rodean el gobierno de las empresas modernas, identifica los problemas, y propone una respuesta política preactiva y la correspondiente agenda sindical. Su objetivo consiste en ayudar a la campaña de los Sindicatos Mundiales encaminada a exigir reformas nacionales e internacionales del gobierno corporativo que creen empresas sostenibles para el mundo moderno.

John Evans

Secretario General – Comité Asesor Sindical de la OCDE (TUAC)

Este documento de trabajo ha sido redactado por Roy Jones y Pierre Habbard, en el marco de un proyecto sobre gobierno corporativo patrocinado por el Secretariado del TUAC y financiado por la Hans Böcker Foundation (Alemania), el Columbia Institute (Canadá) y varias organizaciones afiliadas al TUAC.

El Secretariado del TUAC agradece sus comentarios y aportaciones a los siguientes expertos en temas laborales: Ron Blackwell (AFL-CIO), Roland Köstler (HBS), Peter Chapman & Gil Yaron (SHARE), y Janet Williamson (TUC).

Traducido de la versión original en inglés por Mercedes Abad Gómez

Título original: «Global Unions Discussion Paper – Workers’ Voice in Corporate Governance – A Trade Union Perspective », July 2005

## Índice

<b>Primera parte: El gobierno de la empresa moderna, en crisis</b> .....	<b>5</b>
1. Poder y responsabilidades de la empresa en una era de globalización .....	5
1.1 El coste de la competencia reguladora .....	5
1.2 Concentración de poder y difuminación de las cadenas de responsabilidad .....	6
2. La misión pública de la empresa privada .....	8
2.1 La responsabilidad limitada de la empresa, y la separación entre la propiedad y el control .....	8
2.2 Diversidad de sistemas nacionales de gobierno corporativo .....	9
2.3 El modelo del “valor para el accionista” y el auge de los inversores institucionales .....	12
3. Secuelas de la crisis del gobierno corporativo y los mercados de capital.....	13
3.1 Consejos de administración al servicio de sus propios intereses.....	14
3.2. Mercados de capital liberalizados y conflictos de interés endémicos .....	16
3.3 Marcos reguladores escasamente aplicables .....	16
<b>Segunda parte: La voz de los trabajadores en el gobierno corporativo</b> .....	<b>18</b>
1. Necesidad de una plataforma sindical sobre gobierno corporativo .....	18
1.1 La inversión específica del trabajador para la empresa.....	19
Los grupos de interés internos y externos de la empresa .....	21
1.2 Un marco sindical de gobierno corporativo .....	21
2. Reforzar la representación de los trabajadores en la toma de decisiones de empresa .....	22
2.1 Comités de Empresa.....	24
2.2 Representación de los trabajadores en el consejo de administración .....	25
3. Fomentar la responsabilidad de los accionistas .....	28
3.1 Un marco regulador que dé cabida a las responsabilidades de los accionistas.....	28
3.2 Movilizar el capital de los planes de pensiones de los trabajadores a favor de la reforma del gobierno corporativo .....	29
3.3. El buen gobierno de los fondos de pensiones y demás formas de capital de los trabajadores.....	31
4. Reforzar la responsabilidad del consejo de administración .....	32
4.1 Organización y responsabilidades del consejo .....	33
4.2 Nombramiento, calificaciones y remuneración de los administradores .....	35
5. Garantizar el cumplimiento a través de un marco regulador aplicable.....	36
5.1. El papel de los guardianes de la empresa en la garantía de la responsabilidad .....	37
5.2. Una normativa que asegure la transparencia, estabilidad e integridad de los mercados .....	38
<b>Conclusión</b> .....	<b>40</b>
<b>Fuentes</b> .....	<b>41</b>
Organizaciones Sindicales internacionales y enlaces web .....	42

## **Tablas**

Gestión de la mano de obra y gobierno corporativo en las esferas angloamericana y de la cuenca renana.	10
Resumen histórico de los sistemas nacionales de gobierno corporativo .....	11
Objetivos fundamentales del gobierno de las empresas .....	22
Acuerdos Marco Internacionales .....	23
Las directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales .....	24
Comités de empresa y representación de los trabajadores a nivel del consejo de administración en los países de la OCDE.....	27
Gestión del patrimonio de los fondos de pensiones en algunos países de la OCDE.....	31
Responsabilidades de los administradores.....	35

## **Primera parte: El gobierno de la empresa moderna, en crisis**

### **1. Poder y responsabilidades de la empresa en una era de globalización**

1. El objeto principal de este informe es el gobierno de las grandes empresas, y en especial de las empresas cotizadas cuyos títulos se negocian en los mercados de valores. Pueden ejercer un poder y una influencia desproporcionados sobre las decisiones que afectan a nuestras vidas en el lugar de trabajo, en nuestra población y en los círculos de decisión política y económica a nivel nacional, regional e internacional. Las empresas han internacionalizado sus actividades y sus activos, transformando sus cadenas de producción internas y sus sistemas de gobierno de tal modo que les permitan eludir los regímenes nacionales de responsabilidad y hacer juegos malabares con diversos sistemas para sus propios fines. Ese proceso de internacionalización, alentado por los gobiernos que buscan inversores extranjeros dispuestos a financiar su crecimiento económico, ha ido de la par con una “competencia reguladora” entre jurisdicciones nacionales y regionales. Las empresas pueden seleccionar y escoger las jurisdicciones menos exigentes para el desarrollo de sus operaciones. Son pocos los ganadores y muchos los perdedores, entre ellos el verdadero objeto de la empresa como vehículo de creación de riqueza para la sociedad. Mientras que se permite a las grandes empresas eludir sus responsabilidades directas (a través de complejos entramados jurídicos y de la cadena de suministro global), el verdadero poder de decisión está concentrado en la cúspide.

#### **1.1 El coste de la competencia reguladora**

2. En la actualidad, más de una cuarta parte de la actividad económica global está controlada por sólo 200 empresas, y de las 100 instituciones económicas más grandes del mundo clasificadas en función de su valor patrimonial, 51 son empresas multinacionales.<sup>1</sup> Si se incluyen sus transferencias internas, las multinacionales representan dos tercios de los flujos internacionales de comercio e inversión. La concentración ha aumentado con la multiplicación de las fusiones y adquisiciones, y en especial de las operaciones transfronterizas, que entre 1998 y 2000 representaron el 80% de los flujos mundiales de inversión extranjera directa<sup>2</sup>. En la actualidad, la orientación de la política del gobierno se fija para intentar atraer, e incluso favorecer la llegada de inversores mediante la liberalización interna, las medidas de apertura de los mercados, los acuerdos de inversión bilaterales y demás.

3. La internacionalización de las empresas ha inducido una “competencia reguladora” creciente entre países y bloques regionales. Las estrategias de inversión extranjera han cambiado durante las últimas décadas: desde los años 1980, las filiales en propiedad al 100% en países terceros han sido sustituidas por cadenas de suministro globales, gracias a las cuales las grandes empresas se aseguran sus insumos a través de la subcontratación de empresas locales en países en desarrollo y en transición. Este sistema, carente de control, les

---

<sup>1</sup> IPS 2000.

<sup>2</sup> OCDE 2002

proporciona una tremenda influencia sobre sus proveedores, a la vez que las exime de toda responsabilidad derivada de las actividades de los proveedores. La aceleración de la deslocalización, a través de la inversión extranjera directa o la subcontratación de la totalidad o de parte de la producción de bienes y servicios a otro país con la intención de reimportarlos al país de origen ha incrementado la sensación de inseguridad laboral entre muchos grupos de trabajadores.

4. Esta “competencia” encierra el riesgo intrínseco de minar las responsabilidades sociales ante grupos de interés básicos. Una empresa puede radicar su sede en una jurisdicción menos exigente en materia de transparencia de sus operaciones, derechos de los accionistas, regulación del crédito, fiscalidad, derechos medioambientales y sociales. La competencia jurisdiccional también permite a los ejecutivos de la empresa eludir la responsabilidad más amplia de la empresa ante la sociedad de pagar impuestos que permitan cubrir sus necesidades materiales a esta última. La propia OCDE ha llevado a cabo un trabajo extensivo con los estados miembros para atajar la explotación por las empresas de dispositivos legales de evasión fiscal tales como la “doble facturación”, los “precios de transferencia” y la “repatriación de beneficios”. Mihir Desai, economista de la Universidad de Harvard, ha calculado la diferencia entre los beneficios declarados por las empresas estadounidenses al Departamento de Renta Interna en 1998, y los beneficios certificados por los auditores en los informes anuales presentados por las empresas a sus accionistas. La diferencia alcanzaba la pasmosa cifra de 154.000 sólo en 1998, con el resultado de una merma de los ingresos fiscales por valor de 54.000 millones de US\$<sup>3</sup>

## **1.2 Concentración de poder y difuminación de las cadenas de responsabilidad**

5. La internacionalización suscita una desconexión creciente entre las cadenas de responsabilidad de la empresa – de cara a los trabajadores, accionistas y demás grupos de interés – y las cadenas de poder empresarial. Las empresas pueden eludir sus responsabilidades a través de acuerdos contractuales y jurídicos cada vez más complejos, entre los cuales figuran los grupos piramidales<sup>4</sup>, las redes de franquicias, y otras formas de asociación. De hecho, ya ni siquiera es necesario poseer una empresa para ejercer un control efectivo sobre su dirección. El supuesto tradicional de que las empresas funcionan como una única entidad jurídica se verifica cada vez menos. Se han convertido en “blancos móviles”; los límites de sus responsabilidades pueden resultar borrosos, no se revelan claramente a los ciudadanos y a veces se ocultan a la supervisión pública.

6. Hasta ahora, buena parte del debate sobre cómo atajar estos problemas se ha centrado en la regulación pública de los mercados, ya sea por el estado o por organizaciones multilaterales. En cambio, se ha prestado una atención insuficiente al marco jurídico y normativo que rige las operaciones internas de la empresa y su responsabilidad ante los grupos de interés– es decir, el buen gobierno corporativo. Este marco también es imprescindible para una mayor integridad del mercado. Además, el funcionamiento interno de una empresa a menudo se presenta como una “caja negra”, donde el objetivo principal del consejo de administración consiste en

---

<sup>3</sup> Participaciones en cascada y complejas redes de participaciones recíprocas, que suelen permitir desviar flujos de caja y derechos de propiedad de los derechos de voto.

<sup>4</sup> Desai, 2002

optimizar el beneficio y el valor para el accionista, y en minimizar los costes sin tener en cuenta el deber fiduciario de actuar en interés de la empresa en su conjunto. Antes de considerar este tema, y la sucesión de escándalos empresariales, merece la pena estudiar los cimientos de la “empresa moderna”.

## **2. La misión pública de la empresa privada**

7. En el debate público, a menudo se considera a la empresa como una asociación de propietarios de carácter exclusivamente privado, a través de la cual los inversores y empresarios se organizan espontáneamente bajo forma de firmas privadas para producir y vender productos o servicios y sacar partido de las condiciones del mercado. Sin embargo, la empresa es algo más que una asociación privada. La empresa constituye un elemento de las políticas públicas al servicio del objetivo público de crear riqueza para satisfacer las necesidades de la sociedad. El objeto público de la empresa es lo que legitima la acción reguladora del gobierno. Es necesario regular la constitución interna de las empresas para alinear el objeto privado de los componentes de la empresa – inversores, directivos y trabajadores – de generar beneficio, con el objeto global de crear riqueza social que beneficie a los ciudadanos y a la sociedad en su conjunto, incluidos los consumidores, acreedores, proveedores, clientes, poblaciones locales y demás. Por lo tanto, la empresa tiene que desempeñar una misión pública.

### **2.1 La responsabilidad limitada de la empresa, y la separación entre la propiedad y el control**

8. Aunque los regímenes de gobierno corporativo pueden diferir entre sí, de todos modos las empresas modernas comparten una característica común que es crucial para su gobierno: tienen una responsabilidad limitada. La sociedad anónima o de responsabilidad limitada surgió en respuesta a las necesidades de la expansión capitalista durante las revoluciones industriales que barrieron el mundo en el siglo XIX. Este importante avance en las disposiciones legales y económicas que afectan a los inversores y empresarios impulsó la primera ola de globalización al comienzo del siglo XX. La responsabilidad limitada permite el “crecimiento ilimitado” de los activos de la sociedad con respecto al capital inicial invertido. Como los inversores no soportan la responsabilidad total del riesgo empresarial, sino sólo la correspondiente al valor de su participación en el capital social, el coste potencial de un fracaso de la empresa se transmite a la sociedad en su conjunto.

9. Además de crear un vacío de responsabilidad entre el riesgo inherente a la empresa y la exposición de sus accionistas, el principio de la responsabilidad limitada ha sistematizado la separación entre la propiedad y el control de la empresa. Dado que la propiedad del capital social de la empresa moderna es colectiva, los accionistas individuales no pueden ejercer plenos derechos de propiedad, de modo que hay que delegar el control de las operaciones de la empresa a un “tercero” – su equipo directivo. Ahora bien, esta separación entre la propiedad y el control agrava el problema del “capital-agente”. Alinear los incentivos del gestor (“agente”) con los de los accionistas (“capital”) no es tan sencillo, y las fuerzas del mercado no lo resuelven por sí solas. Por ejemplo se puede producir un conflicto de interés sobre dónde y cómo invertir. Una multitud de accionistas no está en posición de decidir sobre la asignación de los recursos de la empresa, pues no tiene un conocimiento detallado de la empresa, de sus operaciones y del entorno sectorial concreto. Los directivos, por su parte,

pueden no considerar imparcialmente el riesgo asociado a una inversión determinada, porque no tienen una participación en la firma que iguale a su poder.<sup>5</sup> Por ello se requieren mecanismos internos de información financiera y de responsabilidad para garantizar la coincidencia de intereses entre los directivos y la propiedad. Históricamente, en 1932 Berle y Jeans fueron los primeros en reconocer el reto principal de las empresas modernas al considerar la separación entre la propiedad y el control<sup>6</sup>. El problema del “capital-agente” sólo se puede superar mediante una legislación que actúe a la par que el régimen de gobierno interno de las empresas, para determinar el equilibrio de poder entre los diversos grupos de interés y establecer mecanismos adecuados de información financiera y responsabilidad. Estos mecanismos definen el gobierno corporativo.

## **2.2 Diversidad de sistemas nacionales de gobierno corporativo**

10. Existen diversas maneras de implantar un marco regulador que establezca los controles y equilibrios necesarios para garantizar la responsabilidad de la empresa de cara a los grupos de interés. Esa diversidad – e históricamente, diversas opciones sociales de las naciones – explican por qué la forma legal de las empresas varía de un país a otro. Es un reflejo de la manera en que se otorga a la empresa su “licencia de actividad” en sus mercados. Dicha licencia, a su vez, se rige por los diversos marcos reguladores establecidos por la ley, los convenios colectivos y los estatutos por los que se rigen los grupos de interés internos y externos.

11. La literatura sobre el gobierno de la empresa a menudo agrupa los regímenes nacionales en dos “esferas” diferenciadas: el sistema angloamericano, por una parte, y los sistemas de la cuenca renana y de Japón por otro. Esta clasificación en dos grupos resulta a todas luces simplista, en especial en el seno de la UE. Aún así, es indicativa del amplio espectro de jurisdicciones nacionales existente. Sendas categorías de sistemas son objeto de comparación por lo que se refiere a los aspectos determinantes del gobierno corporativo (la legislación, la organización del mercado, la mano de obra, etc.). Los sistemas angloamericanos se caracterizan por unos mercados de mano de obra y de capitales líquidos y escasamente regulados. En cambio, y sin perjuicio de las diferencias existentes entre ellos, Europa Continental y Japón se caracterizan por una propiedad relativamente alta y concentrada de grandes empresas, donde los bancos, las familias y las compañías de seguros son los proveedores de capital social dominantes. Este estado de cosas se acompaña de una mayor tradición de diálogo social entre la dirección y los sindicatos. Los esquemas siguientes exponen una comparación simplificada entre ambos sistemas, así como un resumen de su evolución respectiva durante el siglo XX.

---

<sup>5</sup> Cabe presumir que el gobierno corporativo es mucho más complejo en las grandes empresas que en las pequeñas, debido a la diversidad y al número de sus accionistas.

<sup>6</sup> Berle y Jeans, 1932

***Gestión de la mano de obra y gobierno corporativo en las esferas angloamericana y de la cuenca renana.***

<b>Angloamericano</b>	<b>Sistemas</b>	<b>del Rín</b>
Derecho consuetudinario	Derecho	Derecho civil
liberal	organización del mercado	coordinada
alta	rotación del mercado laboral	baja
externa	adquisición de competencias de la mano de obra	interna
Descentralizada, a nivel de la empresa	negociación colectiva	Centralizada, sectorial
Inexistente	representación interna de los trabajadores	existente

12. El cuadro se vuelve más confuso en los países en desarrollo, aunque sus marcos de gobierno corporativo a menudo reflejan los de las antiguas potencias coloniales. Los gobiernos empresariales confían más en instrumentos e instituciones de gobierno corporativo informales, y por lo tanto tienen su propia perspectiva. Los supuestos básicos del gobierno corporativo en el mundo industrializado sencillamente no encajan con la realidad de los países en desarrollo y en transición, sobre todo por lo que se refiere a los problemas “capital-agente”. Como sostiene Charles Oman, “el mayor conflicto de interés potencial no es tanto el que podría producirse directivos y accionistas *per se*, como el que se produce entre propietarios-directivos dominantes por una parte, y accionistas minoritarios y demás inversores por otra parte.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Traducción a título indicativo del texto original: “the key potential conflict of interest tends not to be between managers and shareholders *per se* but between dominant owner-managers on one hand and minority shareholder and other investors on the other”, Oman 2001.

**Resumen histórico de los sistemas nacionales de gobierno corporativo**

<b>Siglo XIX</b>	<b>Capitalismo “personal”</b>	Empresas familiares y basadas en pequeños grupos de inversores con propiedad y control (modelo empresarial de Adam Smith).
------------------	-------------------------------	--

<b>Principios del Siglo XX</b>	<b>La “empresa moderna”</b>	La sociedad anónima de responsabilidad limitada pasa a ser dominante, con separación entre propiedad y control.
--------------------------------	-----------------------------	---

<b>Sistemas nacionales en el Siglo XX</b>	<u>Sistemas angloamericanos</u>	<u>Sistemas de Europa Continental y Japón</u>
---	---------------------------------	---

<b>Paradigma “dominante”</b> capitalismo del bienestar, Fordismo, etc.	<b>Modelo directivo</b>	<b>Modelo cooperativo</b>
	Mercado de acciones activo, propiedad fragmentada, la dirección tiene libertad de decidir la estrategia y su aplicación	Mercado de valores reducido, propiedad concentrada (bancos, compañías de seguros, familias, grupos piramidales, el estado)

<b>Variante de conglomerado</b>	Evolución de los modelos directivo o cooperativo hacia actividades diversificadas/sin relación entre sí para dividir los riesgos de mercado.
---------------------------------	--

<b>Décadas de 1970 y 1980</b>	“Revolución conservadora” en EE.UU. y RU	Codeterminación en una Alemania fortalecida
-------------------------------	--	---

<b>“Paradigma” dominante:</b> capitalismo “post-fordista”	<b>Modelo de “valor para el accionista”</b> Los accionistas recuperan cierto control sobre la dirección, a través del prisma de “maximizar el valor de la acción”.
--	---

<b>Década de 1990</b>	Emergencia de la militancia del accionista; importancia creciente de los inversores institucionales
-----------------------	---

<b>“Paradigma” dominante:</b> “globalización”	Influencia del modelo del valor para el accionista fuera de la esfera
--	---

		angloamericana
<b>2001-2003</b>	Enron, WorldCom,...	Ahold, Parmalat, Vivendi...

### 2.3 El modelo del “valor para el accionista” y el auge de los inversores institucionales

13. El resumen de la evolución histórica de los sistemas nacionales ilustra la diversidad que ha caracterizado el gobierno de la empresa. Sin embargo, durante las últimas décadas los debates públicos han dado un giro malsano a raíz del cual predomina de un único modelo, a saber el modelo del “valor para el accionista”. En este modelo, la corporación se define como un “nexo de contratos” entre la empresa y su equipo directivo por una parte, y quienes ostentan un derecho sobre la empresa por otra parte. Desde ese punto de vista, la empresa se define como una sucesión de contratos entre los intereses privados de los grupos interesados. En realidad, el modelo asume que la empresa no existe *per se* como institución autónoma cuyo interés propio se justifica por sí solo. Se dice que los accionistas tienen una relación única con la empresa porque no se puede determinar de antemano por contrato el rendimiento de sus inversiones (dividendos, valor de la acción). Al ser los únicos componentes cuya inversión es totalmente específica para la empresa (a diferencia de la inversión “genérica” que se rige por una relación contractual), tienen un derecho residual sobre la empresa que les confiere derechos de control exclusivos. Se afirma que todos los demás grupos interesados tienen sus intereses protegidos a través de contratos fijos (contrato laboral, contrato de acreedor, etc...) y por consiguiente no necesitan estar representados en la empresa más allá de la negociación contractual. Por lo tanto, optimizar el interés de los accionistas equivale a optimizar los intereses de la empresa y de los grupos interesados en la misma. Los deberes de los directivos y administradores se limitan a maximizar el valor de la acción y, cuando falla esta máxima, la corrección está garantizada por el mercado de valores, que actúa como mercado del control empresarial. Se pretende que esa amenaza es un incentivo permanente para que los ejecutivos maximicen el valor de la acción.

14. En su enunciado la teoría es elegante y sencilla, pero cuando se pone en práctica tiene consecuencias indeseadas. Dar la prioridad al valor para el accionista conduce a una miopía endémica que reduce la visión al corto plazo y da lugar a una inversión insuficiente, pues los recursos se detraen de los intereses a largo plazo de la empresa.<sup>8</sup> Las empresas no se pueden llevar como un mercado de contratos al contado; acabarían convertidas en un conciliábulo de abogados en negociaciones perpetuas. Además, el mercado del control empresarial es un mecanismo imperfecto de corrección de los fallos de las empresas. Y lo más perjudicial es que el modelo excluye del debate del gobierno corporativo a todos los demás componentes de la empresa, entre ellos los trabajadores.

15. El auge del modelo de valor para el accionista en los años 1980 se vio facilitado por los inversores institucionales, que se convirtieron en destacados actores del mercado de capitales. Los fondos de pensiones, que son un tipo de inversor institucional, han visto aumentar la

---

<sup>8</sup> En Lazonick y O’Sullivan, 1997, se encontrará un análisis de la evolución del gobierno corporativo hacia el modelo de “valor para el accionista”, y sus impactos sobre los trabajadores y demás componentes de la empresa en Estados Unidos en los años 1980.

proporción del PIB representada por su patrimonio del 38% en 1981 al 144% en 1999, con una combinación de cartera que ha cambiado hacia la renta variable –cuya composición incluye cada vez más acciones extranjeras, e incluso acciones de los mercados emergentes que presentan mayor riesgo, en detrimento de los bonos del tesoro y de las obligaciones de empresa. Estos fondos, que en total ascienden a unos 11 billones de dólares estadounidenses en gestión, y reúnen los ahorros de renta y de jubilación de las familias trabajadoras, se invierten y reinvierten en los mercados de valores mundiales.<sup>9</sup>

16. Durante demasiado tiempo los inversores han delegado su política de inversión en gestores de activos, cuyos intereses –determinados por la estructura y los componentes de sus honorarios – han residido en los beneficios a corto plazo, y no en los intereses a largo plazo de sus beneficiarios. En ausencia de normativa y de incentivos de mercado adecuados, las necesidades de los propietarios finales de los planes de inversión colectiva, a saber los trabajadores y los hogares, han pasado a un segundo plano, por detrás de las necesidades del sector de las inversiones financieras como tal. Son los gestores de carteras quienes compiten por los contratos de gestión de fondos, y no los organismos rectores de los inversores institucionales quienes deciden cómo, dónde y bajo qué forma se invierte el dinero. Luego, cuando llega la hora de renovar sus contratos, se les somete a una evaluación en función de su rentabilidad comparada con otros fondos. El interés de los inversores institucionales no reside pues en la sostenibilidad de las inversiones, sino en la rentabilidad financiera a corto plazo, con la sanción final de vender los valores si y cuando “las cosas van mal”. Los únicos frenos a este sistema son los fideicomisarios o administradores fiduciarios de los fondos de pensiones de los trabajadores. Como veremos, un número creciente de sindicatos están formando a administradores fiduciarios para implantar un régimen de inversión diferente.

### **3. Secuelas de la crisis del gobierno corporativo y los mercados de capital**

17. La historia de la naturaleza cambiante de la empresa no termina aquí. La serie interminable de escándalos empresariales que comenzó con Enron en 2001 ha obligado a reconsiderar el gobierno de las grandes empresas. El impacto se ha dejado sentir en todas las áreas de la vida financiera, económica, política y social. Y es que no sólo las empresas se rigen por una visión exclusivamente a corto plazo, sino que además se están exponiendo a fallos de gobierno, a la codicia de los equipos directivos, a los conflictos de interés que afectan a los “guardianes” del mercado de valores. Aunque se puede calcular parte de los daños, para los trabajadores afectados son inconmensurables. La mayor parte de los titulares de prensa se han centrado en los billones de dólares de finanzas de inversión que se han evaporado a causa de la destrucción del valor empresarial. Unos pocos responsables de

---

<sup>9</sup> En Estados Unidos, el patrimonio de los fondos de pensiones ascendía a 6,35 billones de dólares US en 2001, aproximadamente un tercio de los activos financieros de los inversores institucionales estadounidenses. En Europa continental, los 100 mayores fondos de pensiones detentan un total de 2,34 billones de euros (casi 3 billones de US\$). Incluso en los países donde los sistemas de pensiones públicos siguen siendo la norma, los inversores institucionales son importantes, en especial las compañías de seguros de vida. En Alemania, Italia y Francia, en 2001 estos inversores institucionales tenían globalmente en cartera un patrimonio financiero por valor de 4,2 billones de US\$ (OCDE 2003<sup>a</sup>). Fuera de la OCDE, entre 1993 y 2001 la proporción del patrimonio de los fondos de pensiones comparada con el PIB ha aumentado del 26% al 52,5% en Chile, y del 41% al 56% en Malasia (FML, 2004).

empresas se han visto obligados a dimitir –aunque siempre cobrando enormes recompensas por sus desmanes. Sin embargo, este fenómeno se debe ver contra el telón de fondo de los miles de trabajadores que se han quedado sin empleo, o que han tenido que hacer frente a la inseguridad y la incertidumbre de los procedimientos de quiebra de la empresa, en el marco de los cuales por lo general sus necesidades son las últimas en ser atendidas. A los trabajadores no sindicados de Enron les vendieron planes de pensiones “401K” en los que soportaban todo el riesgo, y que además incluían cuantiosos paquetes de acciones de Enron. Sus ahorros de jubilación se hundieron junto con la empresa. Y por el mismo camino que se fueron sus empleos y pensiones desapareció asimismo su cobertura sanitaria, dejando a muchos de ellos en la penuria.

18. La crisis tiene múltiples causas, a juzgar por los titulares financieros: resultados financieros inflados de manera fraudulenta, falsas declaraciones de beneficios antes de impuestos, malversación de fondos de la empresa a favor de intereses privados, préstamos improcedentes de la empresa a los administradores, ventajas excesivas en el lanzamiento de acciones (OPIs – ofertas públicas iniciales), canje de acciones por efectivo por parte de los administradores justo antes de la quiebra, evasión fiscal, blanqueo de dinero y demás. Se ha abierto una brecha entre los intereses privados de las élites empresariales de esas corporaciones y el interés público general. En este caso se identifican tres factores estructurales: (i) unos consejos de administración disfuncionales y al servicio de sus propios intereses, (ii) conflictos de interés endémicos alimentados por vacíos en la regulación del mercado de capitales, y (iii) una normativa aplicable débil, cuando no ausente.

### **3.1 Consejos de administración al servicio de sus propios intereses**

19. La estructura disfuncional de los consejos de administración es un determinante fundamental de los últimos escándalos financieros. Constituyen un mundo cerrado de cargos directivos cruzados, de amiguismo, donde las redes de “amiguetes” se ponen de acuerdo para perpetuarse entre sí y excluir a los demás (en especial las mujeres).<sup>10</sup> Rechazan agresivamente la supervisión de sus actividades y decisiones, así como la responsabilidad ante otras partes implicadas en la empresa. Los ejecutivos de empresa se han aprovechado durante demasiado a tiempo, creyendo que podían llevarse prácticamente lo que quisieran a condición de que consiguieran mejorar le balance final. También tienen un interés creado para oponerse a aquellas reformas de la normativa que permitan a los accionistas responsables tener una voz significativa en la elección de los administradores, o que confieran a las resoluciones de los accionistas un carácter vinculante para el consejo.

20. La oleada de escándalos también ha puesto de manifiesto los peligros del “Presidente y Consejero Delegado Imperial”. En el momento en que sus fechorías afectaban a sus empresas respectivas, Dennis Kozlowski (Tyco), Calisto Tanzi (Parmalat), Jean-Marie Messier (Vivendi), Kenneth Lay (Enron), John Rigas (Adelphia) Anne Mulcahy (Xerox), Richard

---

<sup>10</sup> Un estudio realizado en EE.UU. ha puesto de manifiesto que de los casi 7.7000 administradores de las empresas de Fortune 1000, “en promedio, cada administrador puede llegar a cada uno de los demás administradores a través de 4,6 intermediarios y... cada consejo puede contactar con cada uno de los consejos restantes en 3,7 pasos” (Davis, Yoo y Baker 2003). Esta estrecha “vecindad” también se apoya en poderosas redes informales, incluidas las asociaciones de antiguos alumnos. En Francia en 2002, el 31% de los administradores de empresas cotizadas procedían de tan sólo dos de las grandes escuelas de administración civil (A.N. 2003).

Scrushy (HealthSouth) y Samuel Waksal (ImClone) tenían algo en común: todos ellos acumulaban los cargos de Consejero Delegado y Presidente del consejo de administración. Esta es una situación malsana para el gobierno de la empresa. Se supone que el Presidente tiene que desempeñar un importante papel en la supervisión de la aplicación de la estrategia de la empresa por el Consejero Delegado, lo cual resulta difícilmente posible cuando ambos cargos los acapara una misma persona.

### **3.2. Mercados de capital liberalizados y conflictos de interés endémicos**

21. Se puede extraer otra lección de los conflictos de interés endémicos que existen en la actualidad en la profesión de auditoría, otros proveedores de servicios corporativos como son los analistas y las agencias de clasificación, y las empresas para las que trabajan. Desde la liberalización de los mercados de servicios financieros iniciada a partir de los años 1980 en adelante, hemos visto cómo los bufetes de auditoría se convertían en proveedores de otros servicios corporativos, algunos de los cuales estaban en conflicto con su actividad principal de censores de cuentas. A raíz de dicha liberalización, una oleada de fusiones y adquisiciones originó a los “Cinco Grandes”, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche y Arthur Andersen. Se daba el caso de que, para conseguir o conservar su actividad de consultoría, los auditores no hicieran más que una auditoría superficial de sus empresas clientes; muchos fraudes contables que han salido a la luz son relativamente sencillos. Se ha sacrificado la independencia y la objetividad con el objeto de conseguir más volumen de negocio.

22. En Estados Unidos, durante los últimos años, otra fuente de fraude empresarial derivada de los conflictos de interés ha sido la declaración inexacta de los ingresos financieros por parte de los equipos directivos. Las cifras de la Comisión de Valores y Cambio de los EE.UU (Security and Exchange Comisión, SEC) indican que la causa de más de la mitad de las irregularidades empresariales denunciadas ha sido el “reconocimiento inexacto de los ingresos”. Se puede establecer una relación de causa y efecto entre el crecimiento fenomenal de la remuneración de los directores generales basada en acciones, incluidos los planes de opciones sobre acciones, y el aumento del número de declaraciones paralelas referentes a empresas cotizadas en bolsa desde mediados de los años 1990. Los directores generales tienen un interés creado en hinchar los ingresos de la empresa a corto plazo para maximizar el valor de sus opciones sobre acciones.<sup>11</sup> Los grandes inversores institucionales fomentaron este sistema en los años 1990 porque parecía ser el único mecanismo capaz de garantizar la alineación de incentivos entre la dirección y los accionistas en un contexto de estructura de propiedad dispersa (es decir en ausencia de accionistas con capacidad de control en condiciones de influir en el Consejero Delegado). En Europa, por el contrario, la propiedad concentrada ha permitido a los accionistas mayoritarios saquear los activos productivos de sus empresas, como ocurrió en el caso de la quiebra de Parmalat.

### **3.3 Marcos reguladores escasamente aplicables**

Antes de la reciente oleada de escándalos empresariales, las políticas públicas fomentaban el desarrollo de códigos y normas de gobierno corporativo autorreguladores, y se observaba una tendencia a delegar la fijación de normas del parlamento a los organismos reguladores. La respuesta de los gobiernos de los países industrializados a la crisis de los mercados financieros asiáticos consistió en encargar a la OCDE que desarrollara una serie de Principios de Gobierno corporativo no vinculantes. Ahora bien, los sistemas de supervisión e implantación que les siguieron se centraron en los países en desarrollo y en transición, y los intentos del

---

<sup>11</sup> Coffee, 2003.

Comité Asesor Sindical de la OCDE, entre otros, de extenderlos a los países de la OCDE no tuvieron éxito.

Un estudio de la OCDE sobre las evoluciones de los sistemas de gobierno corporativo<sup>12</sup> indica que, salvo en contadas excepciones, la mayor parte de los esfuerzos de reforma (alrededor de 30 durante los últimos años) han optado por la vía de la autorregulación. Sin embargo, según el *Wall Street Journal*, los organismos de autorregulación encargados de la supervisión no han sido capaces de sacar a la luz la gran mayoría de los escándalos recientes.<sup>13</sup> Ese planteamiento de *laissez-faire* ha fallado para todos los componentes de la empresa, entre los que destacan los trabajadores y los accionistas, quienes, en el caso de los fondos de pensiones, no tienen muchas opciones aparte de recurrir a los tribunales para intentar recuperar sus pensiones de jubilación perdidas.

25. Los gobiernos de los países con sistemas de pensiones privados desarrollados también han experimentado diversos mecanismos para fomentar la militancia del accionista responsable, pero de forma limitada y puntual. Por ejemplo, algunos gobiernos han tenido acertadas iniciativas para exigir a los inversores institucionales que tienen políticas militantes que las difundan, o que divulguen sus registros de votación por representación. Esto, no obstante, no siempre cubre la necesidad, por ejemplo, de permitir a los accionistas responsables que designen directamente a los candidatos al cargo de administrador o que voten el nombramiento de los administradores individuales, o de conseguir que las resoluciones aprobadas en la junta general ordinaria sean vinculantes para la dirección.

---

<sup>12</sup> OCDE 2003b

<sup>13</sup> The Wall Street Journal. 8 de octubre de 2004

## **Segunda parte: La voz de los trabajadores en el gobierno corporativo**

### **1. Necesidad de una plataforma sindical sobre gobierno corporativo**

26. Si está bien regulada y dirigida, la empresa es una institución eficaz para la creación de riqueza. Pero debe responder ante la sociedad sobre la manera en que alcanza ese objetivo. La descripción y explicación de la crisis contenida en la primera parte de este informe indica por qué el gobierno corporativo es importante para los trabajadores y para el trabajo diario de los sindicatos, y por qué la normativa actual no consigue asegurar que las empresas cumplan su misión de creación de riqueza. Las estructuras y estrategias internas de las empresas han cambiado con la globalización de los mercados de productos, servicios y capitales, y esos cambios implican nuevos retos para los trabajadores y sindicatos. Concretamente, el movimiento de los trabajadores se tiene que interesar por la constitución interna de la empresa, en lugar de contentarse con confiar en que la regulación pública de los mercados o los gobiernos proteja los derechos de los trabajadores a nivel nacional o internacional. El gobierno corporativo es crucial para determinar tanto cómo funcionan y cómo crean riqueza las empresas, como la manera en que se reparte dicha riqueza entre los inversores, la dirección de la empresa, los grupos de partes interesados y la sociedad más amplia. Hoy resulta aún más necesario que los sindicatos desempeñen un papel en la apertura de un debate sobre las políticas públicas, vista la debilidad de la respuesta del gobierno tras la crisis de Enron. Los sindicatos deben reconocer que el gobierno corporativo está relacionado con cada aspecto de su trabajo, ya sea éste organizar a los trabajadores, llevar la negociación colectiva o abogar por políticas públicas.

27. Por lo tanto, para los sindicatos debería ser prioritario mejorar su conocimiento de la dinámica interna de las grandes empresas. Pequeños cambios introducidos en los mecanismos de gobierno de la empresa, que no resultan necesariamente “visibles” desde el exterior – como la separación de los cargos de Consejero Delegado y de Presidente del Consejo de Administración – pueden suponer una diferencia en materia del resultado de las operaciones de la empresa. Este conocimiento debería extenderse a la cadena de suministros mundial completa, a la red de asociaciones, y a los entramados legales ficticios – desde la sede central radicada en la OCDE hasta la fábrica en China – que ayudan a la dirección a eludir responsabilidades mientras que se mantiene la concentración de poder. Los sindicatos ya han acometido estrategias relacionadas con el gobierno corporativo. Los trabajadores tienen una relación compleja con las empresas cotizadas. Desde luego los sindicatos representan a los trabajadores en su calidad de empleados, pero también los representan en tanto que accionistas y ciudadanos. Y lo han hecho de diversas maneras, reflejando los diversos regímenes nacionales: en Alemania, y más en general en Europa Continental, defendiendo la representación de los trabajadores en las empresas; en Estados Unidos, y donde predominan los sistemas de jubilación por aportaciones previas (fondos de pensiones), asegurando una administración activa del capital de los trabajadores invertido en las empresas. Una preocupación fundamental para el movimiento de los trabajadores es cómo coordinar los papeles del representante de los trabajadores y del representante de los accionistas para pedir cuentas a las empresas. Este hincapié en el gobierno corporativo en el marco de las

actividades sindicales también puede fomentar las iniciativas de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Lo que hace falta es garantizar que una normativa vinculante ponga mayor énfasis en sentar normas claras, y que las responsabilidades sociales de las empresas no dependan únicamente de iniciativas voluntarias.

### **1.1 La inversión específica del trabajador para la empresa**

28. Un primer paso para alcanzar ese conocimiento consiste en reafirmar a los trabajadores en su calidad de componentes fundamentales de la empresa y en asegurarse de que se reconozcan los riesgos e inversiones específicos en la empresa, con independencia de las diferencias entre marcos normativos nacionales. En respuesta al modelo de valor para el accionista, varios académicos han desarrollado un enfoque alternativo de “grupos de interés” para abordar la empresa. Entre ellos, destaca Margaret Blair a mediados de los años 1990<sup>14</sup>. Varios investigadores han desarrollado variantes del enfoque de “grupos de interés”, pero hasta la fecha, el análisis más convincente es el proporcionado por el trabajo del difunto John Parkinson<sup>15</sup>. El punto de partida consiste en cuestionar la hipótesis de que los derechos de control deben estar exclusivamente en manos de los accionistas. En vez de eso, las empresas, en su calidad de organismos casi públicos, deben ser responsables con respecto a los intereses de los grupos interesados relevantes. Aquí se cuestiona la noción de que los accionistas soportan el riesgo residual. La cuestión es cómo y por qué *otros* componentes deben tener derechos de control que complementen sus relaciones contractuales. Los trabajadores, concretamente, adquieren conocimientos específicos de la empresa, un conocimiento de los activos que utilizan y de la organización y su “cultura”, que no pueden ser transferidos ni valorados en el mercado de trabajo, al menos no a la altura de su verdadero valor. El valor de esta inversión evoluciona con el tiempo, y la combinación de capital humano y activos de la empresa pueden generar una innovación específica de la empresa. Como señalan Gavin Nelly y John Parkinson:

“El riesgo específico de la empresa surge cuando los grupos interesados acometen una inversión que crea un capital que sólo tiene o conserva su valor en el contexto de una empresa determinada. [...] El caso sencillo en el que los empleados reciben una formación que les permite utilizar un elemento concreto de maquinaria que es peculiar de una única empresa ilustrará las implicaciones de la especificidad empresarial. En ese caso, los empleados están expuestos a un riesgo específico de la empresa, pues el capital humano resultante de la adquisición de capacidades especializadas valdrá poco o nada fuera de la empresa. Y no sólo eso: además el capital humano y la máquina se vuelven co-especializados, es decir que la renta económica generada por cada factor depende del rendimiento del otro, de tal modo que se vuelve imposible desglosar las contribuciones respectivas de las partes. [...] Cuando se reconoce que las partes que realizan inversiones co-especializadas perciben rendimientos, es decir un elemento que no tiene carácter fijo, queda claro que proteger los intereses de dichas partes a través

---

<sup>14</sup> Blair 1995.

<sup>15</sup> Parkinson 2003

de un contrato no es más viable que proteger los intereses de los accionistas de esa manera”<sup>16</sup>.

29. Las relaciones contractuales fijas entre los empleados y la empresa no protegen adecuadamente los intereses de los trabajadores, ni constituyen incentivos para maximizar la inversión específica de la empresa en capital humano o para garantizar la implicación de los trabajadores en la empresa y su estrategia. La implicación del enfoque de grupos de interés en el gobierno corporativo es que los trabajadores, así como otros colectivos cuyos intereses no están plenamente protegidos por la ley y por un contrato, soportan un riesgo residual en la empresa. Ellos también pueden reclamar un papel representativo en su gobierno. Su riesgo deriva del capital específico invertido en la empresa, a saber capital financiero en el caso de los accionistas, trabajo (o capital humano) en el caso de los trabajadores y directivos. De hecho, las inversiones de los trabajadores son, por su propia naturaleza, mucho más comprometidas que las de los accionistas, que tienden a repartir sus inversiones entre numerosas empresas para diversificar su riesgo. Si los grupos de interés no están representados, no invertirán suficientemente en la empresa por temor a verse desposeídos por los que sí están representados. Por lo tanto, la representación insuficiente de los trabajadores en el gobierno de la empresa es contraria al propósito público de la existencia de la empresa.

30. Por el contrario, los grupos de interés externos, como los acreedores, invierten recursos “genéricos” en la empresa – es decir recursos que no pierden valor si se transfieren fuera de la empresa – y sus intereses están plenamente protegidos por la ley y la relación contractual. Otros grupos de interés – las poblaciones locales, los grupos de consumidores, los grupos de interés, el medio ambiente, la sociedad civil en un sentido más amplio – no invierten como tales en la empresa, pero se pueden ver expuestos a sus actividades. Por lo que se refiere a los proveedores, la índole de su inversión (específica o genérica) puede variar. Los proveedores que tienen una cartera de clientes diversificada y no dependen de una única empresa cliente se asimilan a los grupos de interés externos. Por otra parte, los proveedores que llegan a equipar toda una fábrica para atender las necesidades de un único gran cliente hacen inversiones específicas para la empresa.

---

<sup>16</sup> Traducción al castellano a título indicativo del texto original: “Firm-specific risk arises when stakeholders undertake investment which creates capital that is of value, or will retain most of its value, only within the context of a given firm. [...] The simple case in which employees undergo training that allows them to operate a piece of machinery that is peculiar to a single company will illustrate the implications of firm-specificity. In such a case the employees are exposed to firm-specific risk, since the human capital that results from the acquisition of specialised skills will be worth little or nothing outside the company. Not only that, the employees’ human capital and the machine become co-specialised, that is, the economic rent generated by each factor depends on the performance of the other in such a way that it becomes impossible to disentangle the respective contributions of the parties. [...] Once it is recognised that parties who make co-specialised investments receive returns, an element within which is not a fixed character, it becomes clear that protecting the interests of such parties through contract is no more feasible than protecting the interests of shareholders in that way”. Nelly y Parkinson 2000.

## Los grupos de interés internos y externos de la empresa

Grupos de interés	Marco regulador	Mecanismos de responsabilidad
Componentes de la empresa (que hacen inversiones específicas para la empresa): - trabajadores, accionistas, dirección, proveedores dependientes.	Regulación del mercado de valores, derecho mercantil, derecho laboral	Contrato fijo y derechos de control residual
Grupos de interés externos que hacen inversiones genéricas o están expuestos a las actividades de la empresa: - acreedores, proveedores diversificados, clientes, autoridades públicas locales, poblaciones locales, consumidores y demás grupos de intereses	Marco regulador más amplio	Contratos fijos y contrato “social” más amplio con la sociedad

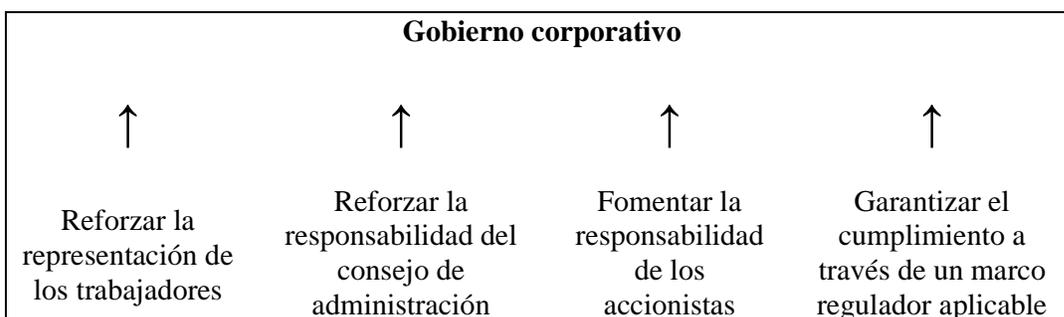
### 1.2 Un marco sindical de gobierno corporativo

31. El desafío al que deben responder los responsables políticos consiste en implantar un amplio abanico de reformas capaces de restaurar la confianza en las empresas modernas. Las soluciones poco sistemáticas y puntuales, aun siendo bienvenidas, resultan insuficientes. Son necesarias revisiones y reformas exhaustivas de la regulación para garantizar que las empresas asuman debidamente ante la sociedad la responsabilidad de servir al objeto público de crear riqueza. Más allá de los requisitos fundamentales de cara a la sociedad en su conjunto, es necesario regular la responsabilidad particular de las empresas de cara a aquellos grupos de interés que aportan activos específicos para la empresa como hemos descrito más arriba. Por último existe una responsabilidad, compartida por todas las empresas, de cara a todas las partes afectadas por sus actividades. Algunas de estas responsabilidades están reguladas por la ley, mientras que otras se atienden a través de programas voluntarios de RSE.

32. El papel del gobierno consiste en construir un régimen ambicioso de marcos reguladores engranados entre sí que atiendan el doble objetivo de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y de la responsabilidad de cara a sus componentes básicos. El pleno cumplimiento por parte de la empresa de las leyes y normas que regulan su actividad y la de sus filiales (laboral, mercantil, sobre la competencia, legislación fiscal, normas de salud y seguridad, etc...) constituye la base sobre la cual se puede considerar la responsabilidad de la empresa y la protección de los intereses de los grupos interesados. A partir de ahí, un marco de gobierno corporativo eficaz debe definir los mecanismos de responsabilidad ante los componentes básicos, entre ellos la representación de los intereses de los trabajadores en el proceso de decisión y en la negociación colectiva. Finalmente, la incitación a los accionistas debería completar el marco de responsabilidad más amplio con iniciativas no necesariamente exigidas por la ley, pero que la sociedad espera de la empresa para que ésta contribuya plenamente a la creación de riqueza. Juntas, constituyen la base de una estructura de responsabilidad empresarial a cuatro niveles: (i) cumplimiento de la legislación y la normativa; (ii) marco de gobierno corporativo eficaz; (iii) negociación colectiva, y por último (iv) iniciativas sociales y medioambientales más amplias, e incitación de los grupos de interés a implicarse.

33. Estos cuatro niveles constituyen un paquete de reformas públicas que se refuerzan mutuamente, que se deben abordar simultáneamente, y cuya implantación deben perseguir los sindicatos. Establecen dos maneras por las cuales se instrumentaliza una voz de los trabajadores más potente: el refuerzo de la representación de los trabajadores dentro de la empresa, y el fomento de la responsabilidad de los accionistas. Estas dos vías no son mutuamente excluyentes, y los sindicatos harán campaña a favor de uno de estos sistemas o de ambos, dependiendo de las circunstancias nacionales. Y lo que es más importante, ambas estrategias comparten el objetivo común de garantizar la constitución de consejos de administración responsables y que funcionen bien.

**Objetivos fundamentales del gobierno de las empresas**



**2. Reforzar la representación de los trabajadores en la toma de decisiones de empresa**

34. La negociación colectiva es crucial en cualquier sistema de controles y equilibrios que confiera a los trabajadores una voz en la toma de decisiones de empresa. Aunque por lo general no se considere que la negociación colectiva sea materia de gobierno corporativo, en realidad sí lo es. Desde luego, la negociación colectiva es mucho más importante para el gobierno corporativo que los temas relacionados con los obligacionistas, en especial si se tienen en cuenta las inversiones específicas para la empresa que hacen los trabajadores para el éxito de ésta. Lo que hacen los sindicatos a nivel de empresa y superior va mucho más allá de una simple negociación salarial. Negocian las condiciones del lugar de trabajo en su sentido más amplio que afectan a sus miembros. También pueden negociar derechos de jubilación y de cobertura sanitaria, y los sistemas que rigen su dotación<sup>17</sup>. Estos temas de negociación no salariales a menudo se abordan a través de estructuras de comités de centro que informan al consejo de administración, y cuyos resultados negociados a menudo orientan las decisiones del consejo.

35. La negociación colectiva tradicional afronta el reto de la internacionalización de las empresas. Para los trabajadores y sus organizaciones, tener que negociar convenios separados con la dirección en diversos países y centros constituye una desventaja. Este tema de preocupación bien se podría atender directamente en el futuro a través del número creciente

<sup>17</sup> Los trabajadores sindicados de Estados Unidos tienen hasta un 28% más de probabilidades de disfrutar de cobertura sanitaria financiada por el empresario que los que no están amparados por un convenio colectivo.

de Acuerdos Marco Internacionales (AMI) – es decir convenios negociados entre las Federaciones Sindicales Mundiales (FSM<sup>18</sup>) y las grandes empresas individuales. En la actualidad, unos 29 acuerdos de esa índole amparan a más de 2,6 millones de trabajadores, y su número sigue aumentando. En vez de constituir convenios colectivos detallados, estos instrumentos están haciendo posible el establecimiento de marcos que retoman los compromisos de las empresas preocupadas por implantar y respetar las normas laborales fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Sin embargo, estos acuerdos podrían evolucionar para abarcar un abanico más amplio de temas, incluidos los derechos de los trabajadores en los procesos de decisión de las grandes empresas.

### *Acuerdos Marco Internacionales*

<b>Año</b>	<b>Nº de trabajadores</b>	<b>País de origen</b>	<b>Empresas</b>
1998	333 000	Alemania	Faber-Castell, Freudenberg, Hochtief, Volkswagen, DaimlerChrysler, Leoni, GEA, Rheinmetall, Bosch, Prym,
1999	339 000		
2000	403 500		BMW, Gebr. Röchling
2001	1 109 500	Francia	Danone, Accor, Carrefour, Renault, EDF, Rhodia
2002	2 014 300	Suecia	IKEA, Skanska, SKF, H&M, SCA
2003	2 391 250	Italia	Merloni, Eni, Impregilo
2004	2 962 850	Noruega	Statoil, Norske Skog, Vedeikke
Agosto 2005	3 390 750	España	Telefonica, Endesa
		Países Bajos	Ballast Nedam, EADS
		Greica	OTE Telecom
		Dinamarca	ISS
		Nueva Zelanda	Fonterra
		Rusia	Lukoil
		Sudáfrica	Anglo Gold
		EE.UU.	Chiquita
<b>Federaciones Sindicales Mundiales</b> ICEM, IFBWW, IMF, IUF & UNI			

Fuente: Hellmann & Steiert 2005

36. En su calidad de relación contractual entre los trabajadores y las empresas, la negociación colectiva contempla una dimensión crucial de las relaciones entre ambas partes. Sin embargo, en la mayor parte de los países industrializados, la ley (o esos mismos convenios colectivos) también reconoce a los trabajadores su derecho a estar representados en la toma de decisiones de la empresa, a través de comités de empresa y/o de su participación en el consejo de administración. El desarrollo de estrategias de representación de los trabajadores ha sido un

<sup>18</sup> Las Federaciones Sindicales Mundiales son Educación Internacional (EI), la Federación Internacional de la Construcción y la Madera (IFBWW), la Federación de Sindicatos de Trabajadores de la Química, Energía, Minas e Industrias Diversas (ICEM), la Federación Internacional de Periodistas (IFJ), la Federación Internacional de Trabajadores del Metal (IMF), la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, las Prendas de Vestir y el Cuero (ITGLWF), la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte (ITF), La Unión Internacional de Asociaciones de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y afines (IUF) [UITA], la Internacional de Servicios Públicos (PSI) y la Red Internacional de Sindicatos (UNI).

tema importante para los sindicatos europeos, y en especial para la Confederación Europea de Sindicatos (CES) y su centro de Investigación, el Instituto Sindical Europeo (ISE).<sup>19</sup> Puede haber campo para llevar a cabo una reflexión renovada sobre el tema, que conduzca a la modernización de los mecanismos de representación de los trabajadores existentes en la actualidad.

## 2.1 Comités de Empresa

37. Los comités de empresa constituyen el principal mecanismo de representación de los trabajadores en los procedimientos de toma de decisión de la empresa, y se encuentran en toda Europa Occidental. Normalmente, están formados por trabajadores elegidos (a veces, pero no necesariamente, a través de los sindicatos) y representantes de la dirección. Aunque existen diferencias de un país a otro, su mandato suele consistir en tratar los temas directamente relacionados con el lugar de trabajo, incluidos la organización y los horarios del lugar de trabajo, la reestructuración, la introducción de nuevas tecnologías, la salud y la seguridad en el trabajo, y otras condiciones de trabajo. Las prerrogativas de los representantes de los trabajadores varían desde la mera información (el derecho a ser informados por la dirección) o la consulta (el derecho a ser informado y expresar opiniones) hasta la negociación (con derecho de veto sobre ciertos temas). En algunos países, los comités de empresa pueden disfrutar de un apoyo financiero sustancial para organizar actividades culturales y de ocio para los empleados. Además, a partir de 2005, los países de la Unión Europea tienen que garantizar un derecho generalizado de información y consulta a todos los trabajadores, sujeto a limitaciones en función del tamaño de la empresa.

38. La directiva de 1994 sobre el Comité de Empresa Europeo ha añadido una dimensión regional. Exige a todas las empresas que operan a nivel de la UE, con independencia del país donde tengan su sede social, y que tengan una plantilla de más de 1.000 trabajadores en al menos dos países, que creen órganos de información y consulta a escala europea, con representantes de los trabajadores. De las más de 1.800 empresas que se calculaba que se verían afectadas por la directiva en 1994, unas 600 han creado uno o varios Comités de Empresa Europeos. Unos 10 millones de trabajadores europeos están representados en dichos órganos. Ahora bien, los CEE no se deben considerar una práctica exclusivamente europea. Más de un tercio de las empresas con CEE tienen su sede central fuera de la Unión Europea, predominantemente en Estados Unidos, y el cumplimiento de la directiva a menudo es mayor entre las empresas radicadas en países con un menor grado de diálogo social.

### *Las directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales*

Las Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales – junto con la Declaración Tripartita de Principios de la OIT sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social – constituyen los acuerdos internacionales más avanzados para garantizar la responsabilidad social de la empresa. Estas directrices negociadas por los gobiernos incluyen derechos de información y consulta para los trabajadores. Las

---

<sup>19</sup> <http://etui.etuc.org/>

Directrices establecen la necesidad de respetar los derechos humanos y de cumplir las normas laborales básicas de la OIT – aunque van mucho más lejos. Estipulan prescripciones de actitudes para el reconocimiento sindical, las condiciones de empleo, los procedimientos de cierre de fábricas y los problemas de salud y seguridad, por no mencionar más que unos cuantos elementos. También especifican procedimientos de consulta y negociación previas en relación con los cambios en las actividades de la empresa.

Aunque las Directrices de la OCDE no son legalmente vinculantes, establecen las expectativas del gobierno respecto a cómo deben comportarse las empresas (es decir las empresas con sede social y origen en los 38 países signatarios) donde quiera que operen. Estas empresas representan el 85% de la inversión extranjera directa. Las Directrices pueden ser “voluntarias” en el sentido de que no son vinculantes, pero no son optativas para la dirección. Son compromisos políticos adquiridos por los gobiernos, respaldados por mecanismos ejecutivos del gobierno, los llamados Puntos de Contacto Nacionales. Esta es la diferencia fundamental entre las Directrices y otros instrumentos etiquetados como códigos de conducta de “responsabilidad social de la empresa”.

## **2.2 Representación de los trabajadores en el consejo de administración**

39. La representación de los trabajadores en el consejo de administración constituye una forma nada desdeñable de representación directa de los trabajadores. Difiere de los comités de empresa en la medida en que proporciona a los trabajadores el acceso a las decisiones estratégicas globales de la empresa, más que información y consulta sobre cuestiones operativas diarias. Funciona a través de representantes sindicales o de los trabajadores que son vocales de la comisión de vigilancia, el consejo de administración u otras estructuras similares. En la OCDE, 16 países (de un total de 30) han generalizado disposiciones o acuerdos sectoriales que estipulan la representación de los trabajadores a nivel del consejo de administración.

40. La representación de los trabajadores a nivel del consejo de administración está concebida para mejorar la comunicación y la toma de decisiones entre el consejo de administración, el Consejero Delegado y los empleados, quienes pueden informar al consejo sobre prácticas que tal vez no se conozcan a través de la jerarquía empresarial tradicional. Pueden dar información de primera mano sobre la situación dentro de la empresa, y anticipar su respuesta a las decisiones que pueden afectar al lugar de trabajo, a la vez que proporcionan información fresca a los comités de empresa sobre los movimientos estratégicos que planea la empresa. La representación de los trabajadores a nivel del consejo de administración también brinda a los trabajadores la oportunidad de discutir y negociar estrategias empresariales alternativas que garanticen resultados socialmente aceptables, en el marco del objetivo de la sostenibilidad financiera. Además, la representación en el consejo es importante para garantizar la responsabilidad del consejo de administración y del Consejero Delegado. Los representantes de los trabajadores son, por definición, administradores independientes de la dirección. Pueden proporcionar información útil a otros directores no ejecutivos, y, al tener “independencia de espíritu”, es probable que sean más proclives que otros administradores a interrogar al Consejero Delegado sobre asuntos delicados.

41. Sin embargo, tener voz en el proceso de decisión de la empresa no garantiza de por sí que se ejerza eficazmente. El éxito depende de la celebración de reuniones y discusiones periódicas, de la concesión de tiempo libre suficiente a los representantes de los trabajadores y de la provisión de información adecuada a los mismos, y de la amenaza de sanciones reales a los empresarios que no cumplan sus responsabilidades. Pero también existen responsabilidades del otro lado de la ecuación. Por ejemplo, los propios representantes de los trabajadores deben invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios para desempeñar esta labor, deben mantener informados sobre las deliberaciones a sus colegas, y deben respetar el deber fiduciario que a menudo deriva del hecho de ser miembro del consejo. Los sindicatos están llamados a desempeñar un papel determinante en este ámbito, sobre todo mediante la aportación de formación y apoyo logístico.

*Comités de empresa y representación de los trabajadores a nivel del consejo de administración en los países de la OCDE*

Comité de empresa		Representación a nivel del consejo	
País		Empresas públicas	Empresas cotizadas
Austria	Sí*	Un tercio de los miembros del consejo	
Bélgica	Sí	No	
República checa	Sí*	Un tercio de los miembros del consejo	
Dinamarca	Sí	De dos miembros a un tercio de los miembros del consejo	
Finlandia	Sí	Determinado por el convenio colectivo	
Francia	Sí	2 representantes del comité de empresa (con voz pero sin voto) y	
		entre tres miembros y un tercio del consejo	2 ó 3 miembros en las empresas privatizadas; hasta un tercio del consejo en otras empresas con carácter voluntario
Alemania	Sí*	Entre un tercio y la mitad de los miembros del consejo, presidente elegido por los accionistas	
		Sector del hierro, carbón y acero: nombramiento del director de personal de la junta directiva	
Grecia	Sí	2 o 3 miembros del consejo	No
Hungría	Sí*	Un tercio de los miembros del consejo	
Irlanda	No	Sí	No
Italia	Sí	No (No ha entrado en vigor la ley constitucional)	
Japón	Sí (voluntario)	No	
Luxemburgo	Sí	Entre un tercio y la mitad de los miembros del consejo	
Corea	Sí	No	
Países Bajos	Sí	Recomendación vinculante de nombramiento de administradores del comité de empresa a la Junta General de Accionistas	
Noruega	Sí*	Sí	
Polonia	Sí*	De 2 miembros a dos quintas partes del consejo	1 miembro de la junta directiva en las empresas privatizadas
Portugal	Sí	No (ley constitucional pendiente de entrar en vigor)	Mejor práctica de 1 miembro de la comisión de auditores
Eslovaquia	Sí	La mitad de los miembros del consejo	Un tercio de los miembros del consejo
España	Sí	2 miembros del consejo	No
Suecia	Sí*	2 o 3 miembros del consejo	
Suiza	Sí	No	No

**Las jurisdicciones de Australia, Canadá, México, Nueva Zelanda, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos no tienen disposiciones normativas que regulen la representación de los trabajadores en comités de empresa o a nivel del consejo de administración.**

\*incluye derechos de co-determinación

Fuentes: HBS & ETUC 2004; EIRO 2001 y 2002.

### **3. Fomentar la responsabilidad de los accionistas**

42. Los derechos de los accionistas son un medio al servicio de un fin, y no un fin en sí. Los accionistas proporcionan liquidez a los inversores que en el pasado aportaron el capital social y soportan un riesgo residual en la empresa. A cambio, los accionistas perciben dividendos y esperan una revalorización de su inversión con el paso del tiempo. Esta se produce o bien a través de una revalorización de la cotización de la acción en el mercado de valores – si la empresa cotiza en bolsa – y/o cuando otro inversor, un grupo de inversores o el mercado se ofrecen a comprar la inversión con una prima sustancial – como es el caso de las adquisiciones, de la oferta pública inicial, de la salida de bolsa, etc. Ahora bien, los accionistas optimizan la rentabilidad de su inversión si y sólo si se atiende el interés de la empresa a largo plazo.

43. En realidad, esta perspectiva más amplia sobre los derechos de los accionistas no es optativa, pues de lo contrario el debate resultaría relativamente sencillo. Desde el punto de vista del accionista, sus derechos deben incluir una participación activa en la Junta General de Accionistas y la aprobación de las modificaciones de la estructura del capital. Por ejemplo, los accionistas tienen que poder formular propuestas sobre las declaraciones del apoderado de la empresa, votar las resoluciones que versan sobre asuntos sensibles al conflicto, como la remuneración, el nombramiento y la organización del consejo de administración, consultar y discutir entre sí todos los asuntos importantes, todo ello sujeto a salvaguardas a favor de los accionistas minoritarios y a normas de transparencia y divulgación. Sin embargo, la concesión de estos derechos no significa necesariamente que los accionistas los utilicen “prudentemente” a beneficio de la empresa. De hecho, los accionistas tienen el derecho máximo a “guardar silencio” – con la excepción notoria de los inversores institucionales con capacidad fiduciaria. También pueden adoptar estrategias a corto plazo, especular sobre el valor de la acción, y utilizar diversos medios para socavar deliberadamente el interés a largo plazo de la empresa y sus trabajadores. Por lo tanto, toda discusión coherente sobre el papel de los accionistas debe tener por objeto no sólo ampliar sus derechos de por vida, sino también establecer un entorno regulador favorable que propicie la alineación de los intereses financieros de los accionistas con el objetivo de construir empresas prósperas y sólidas que beneficien a todos los componentes de las empresas y a la sociedad en su conjunto.

#### **3.1 Un marco regulador que dé cabida a las responsabilidades de los accionistas**

44. Las políticas públicas tienen la labor de regular de una manera que consiga que los accionistas desarrollen una actividad responsable, en vez de confiar en que los accionistas modifiquen su comportamiento por sí solos. Es necesario considerar a largo plazo el papel de los accionistas. La perspectiva a largo plazo no debería impedir a los accionistas retirar su inversión o modificar la estructura de inversión de su cartera con objeto de aprovechar las nuevas oportunidades del mercado y de dividir los riesgos. Es necesaria la liquidez en los mercados para una asignación eficiente y adaptable del capital. Ahora bien, liquidez no significa volatilidad, y el mercado de valores debe reflejar en todo momento el valor fundamental a largo plazo de las empresas cotizadas. Es necesario regular la política de inversión de la cartera de los accionistas responsables con objeto de garantizar que no contribuya a la volatilidad de los mercados de capitales que merma la capacidad de acceso al capital de la empresa y/o el desarrollo de una estrategia a largo plazo por parte de ésta.

45. El accionariado responsable requiere un sólido marco regulador de los mercados financieros y empresariales, para que el accionista diseñe su política de inversión conforme a (i) el objeto público de la empresa en la que invierte y (ii) el requisito imperativo de estabilidad e integridad del mercado, necesario para que la empresa acceda al capital a un coste asequible. Los accionistas responsables reconocen que ellos no son los únicos que tienen derechos de control exclusivos sobre la empresa, y que la valoración de su participación en la empresa depende de los demás componentes básicos, en especial los trabajadores. Se puede decir que los accionistas son dueños de sus acciones, pero no de la empresa cuyas acciones poseen (y que, en su calidad de institución con personalidad jurídica, no puede ser propiedad de nadie) o de los activos de la empresa (que son propiedad de la empresa, y no de los accionistas). Lo importante es instaurar incentivos potentes que inviten a los accionistas a integrar esos requisitos imperativos en su política de inversión (es decir, en su elección de la empresa donde invierten) y luego en su política de gobierno corporativo (política de voto de los accionistas, diálogo con la dirección y demás componentes de la empresa, consulta con otros accionistas). En materia de inversión, una de las maneras de lograrlo –que no es la única– consiste en condicionar la asignación de activos a criterios de inversión socialmente responsable (ISR). La ISR y la inversión en “el mejor de su categoría” (es decir, invertir únicamente en empresas con un buen historial social) constituyen políticas adecuadas para fomentar la responsabilidad de las empresas, pero no son la única forma de lograrlo. Es igual de importante que los accionistas responsables tengan voz en las empresas mal gobernadas y con un mal historial de responsabilidad social o medioambiental, precisamente para que puedan influir en sus consejos y en su dirección.

### **3.2 Movilizar el capital de los planes de pensiones de los trabajadores a favor de la reforma del gobierno corporativo**

46. Dar poder a los accionistas responsables a largo plazo tiene especial resonancia en el caso de los inversores institucionales con capacidad fiduciaria, como son los fondos de pensiones. Los inversores institucionales deberían adoptar el máximo nivel de transparencia y responsabilidad hacia sus partícipes. Los accionistas que siguen manteniendo una actitud corta de miras y se muestran indiferentes al interés a largo plazo de las empresas en las que invierten “canjeando liquidez por control”<sup>20</sup> no son merecedores de especial autoridad en el gobierno corporativo. Los fondos de pensiones de los trabajadores, en cambio, debido a su tamaño y sus obligaciones especiales, no pueden canjear liquidez por control, y por lo tanto se les debe reconocer derechos de control efectivo, entre ellos, el acceso a la representación de la empresa. En los países con sistemas de planes de pensiones privados, los sindicatos defienden los derechos de sus afiliados en calidad de accionistas, para que tengan voz en la toma de decisiones de la empresa y, más en general, para instaurar buenos regímenes de gobierno corporativo en las empresas en cuyo capital participa el fondo. Estas campañas pretenden asegurar altos niveles de pensiones de jubilación, y al mismo tiempo garantizar que la renta aplazada se invierta en empresas sostenibles. En Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido, por ejemplo, las organizaciones sindicales AFL-CIO, CLC, y TUC respectivamente han dedicado recursos sustanciales a movilizar lo que en la práctica es el “capital de los

---

<sup>20</sup> Aglietta & Reberioux 2004

trabajadores” para reclamar reformas del gobierno corporativo, y son cada vez más influyentes en el sector de los fondos de pensiones, en especial a través de sus redes de administradores fiduciarios.

*Gestión del patrimonio de los fondos de pensiones en algunos países de la OCDE*

<b>Año 2001</b> <b>Cifras en</b> <b>miles de</b> <b>millones de</b> <b>US\$</b>	<b>Activos</b> <b>financieros de</b> <b>los inversores</b> <b>institucionales</b>	<b>De los</b> <b>cuales,</b> <b>fondos de</b> <b>pensiones</b>	<b>Activos de los fondos de</b> <b>pensiones en % de los</b> <b>activos totales de los</b> <b>inversores institucionales</b>	<b>Activos de</b> <b>fondos de</b> <b>pensiones en</b> <b>% del PIB</b>
<b>Australia</b>	458	238	52	68
<b>Canadá</b>	794	331	42	48
<b>Francia</b>	1 701	n/a	n/a	n/a
<b>Alemania</b>	1 478	61	4	3
<b>Italia</b>	1 007	47	5	4
<b>Japón</b>	3 645	711	20	19
<b>Países Bajos</b>	722	398	55	105
<b>Reino Unido</b>	2 743	954	35	66
<b>EE.UU.</b>	19 258	6 351	33	63

47. Movilizar el capital de los trabajadores constituye tanto un planteamiento de abajo arriba, consistente en educar a los sindicatos y demás administradores fiduciarios de dichos fondos de los trabajadores para que utilicen su influencia para modificar el comportamiento de los gestores de fondos de pensiones, como un planteamiento de arriba abajo, en virtud del cual la dirección sindical entabla conversaciones con los directores de inversión de dichos fondos a la vez que persiguen cambios en la regulación para dar poder a los administradores fiduciarios y a los fondos relevantes. Se han cosechado varios éxitos, sobre todo relativos a la política del consejo de administración, la separación de los cargos de Consejero Delegado y de Presidente del consejo, la promoción de administradores no ejecutivos que sean “independientes” de la dirección, y el respeto de los derechos de los trabajadores. En la actualidad, AFL-CIO y sus afiliados figuran entre las organizaciones estadounidenses que más resoluciones por poder presentan en las juntas de accionistas.

### **3.3. El buen gobierno de los fondos de pensiones y demás formas de capital de los trabajadores**

48. La concesión de poder a los accionistas sólo puede ser fruto de políticas públicas tendentes a crear un terreno de juego igualado, con reglas del juego claras. Para ello se requieren reformas en el gobierno del propio sector de los inversores institucionales. Tal como se señalaba en la Primera Parte<sup>21</sup>, existen numerosos conflictos de interés en la estructura de gobierno tanto interna como externa de los fondos de pensiones, que significa que no se reformarán por sí solos, sino que hay que reformarlos a través de políticas públicas. Pero las reformas no funcionarán por sí mismas a menos que también se otorgue a los partícipes y administradores fiduciarios de los fondos de pensiones el poder necesario para garantizar que los gestores de inversiones actúen en función de sus intereses. Los administradores fiduciarios designados por los partícipes deben tener en el consejo del fondo de pensiones una

<sup>21</sup> Apartado 16

representación suficiente para conferirles una voz eficaz en la toma de decisiones. La reforma de la normativa también debe contemplar los conflictos de interés.

49. Los administradores fiduciarios de los fondos de pensiones también tienen derechos y responsabilidades. Deberían ayudar a garantizar que se apliquen efectivamente las políticas de inversión, que se ejerzan los mandatos de representación, y que la votación esté determinada en función de los intereses a largo plazo de los partícipes en el fondo de pensiones. La mayor parte de las veces, esos deberes están establecidos por la ley, como la Ley de Seguridad de Ingresos de Retiro de Trabajadores (ERISA) en Estados Unidos, o por la declaración de la política de inversión del plan de pensiones. Los administradores fiduciarios se deberían responsabilizar del desarrollo y la supervisión de la aplicación de las directrices de inversión. Dichas directrices deben definir los criterios utilizados para determinar cómo votar sobre los diversos asuntos. Se deben comparar con un patrón de referencia conforme a las normas nacionales e internacionales aplicables en el campo del gobierno corporativo, los derechos sociales y las prácticas medioambientales. Algunos asuntos de gobierno corporativo son requisitos fundamentales. Todo esto requerirá una mayor dotación de recursos y formación; la forma más eficaz y eficiente de hacerlo sería crear una academia de formación, educación y creación de redes de administradores fiduciarios.

50. El capital de los trabajadores puede asumir otras formas, por ejemplo los planes de ahorro colectivo de los trabajadores y los Planes de Participación Accionarial de Empleados (Employees share-ownership plans, ESOP). Por lo que sea refiere a estos últimos, la diferencia con los fondos de pensiones de los trabajadores reside en que los ESOP se invierten en la empresa donde trabajan. Por lo tanto, existe un riesgo inherente por el hecho de exponer doblemente a los trabajadores a los riesgos de la empresa, a través de su empleo y a través de sus ahorros. Por ese motivo, los ESOP no deberían constituir la base de los planes de jubilación de los trabajadores. La historia de los planes 401K de Enron es demasiado conocida. Lo importante, desde una perspectiva sindical, es que los dispositivos de ESOP resulten en una propiedad colectiva efectiva, activa e independiente del capital por acciones de la empresa por los trabajadores. Cuando se establecen ESOP, el marco de gobierno corporativo debería facilitar la organización colectiva de los accionistas empleados – en forma de asociaciones de accionistas empleados- de tal modo que garantice su independencia de la dirección ejecutiva. Una vez alcanzado cierto importe, esta propiedad colectiva debería desembocar en una representación independiente en el consejo de administración. El capital de los trabajadores también se puede encontrar en instituciones financieras propiedad de los trabajadores u orientadas por los trabajadores, especializadas en la asistencia financiera a los trabajadores sindicados y a sus sindicatos (como seguros de vida y de no vida, banca minorista, gestión patrimonial y préstamos hipotecarios), en cooperativas y, más recientemente, en nuevas formas de inversión de capital riesgo y sociedades de cartera favorables a los trabajadores.

#### **4. Reforzar la responsabilidad del consejo de administración**

51. El presente informe ha resumido las formas más eficientes y efectivas en que los trabajadores y accionistas pueden ejercer sus derechos a que se les rinda cuentas. Sendos planteamientos deben perseguir un objetivo común: fortalecer, o mejor dicho rehabilitar el papel fundamental de los consejos de administración, en sistemas a uno o a dos niveles. Son necesarias normativas vinculantes que garanticen que los consejos de administración –y no la

dirección- estén en posición de discutir, aprobar y supervisar la implantación de las políticas operativas de la empresa que globalmente constituyen su estrategia a largo plazo. Las empresas deben asumir la responsabilidad de dichas políticas ante todos los grupos de interés internos que realizan una inversión específica en la empresa. Los consejos deben garantizar el diálogo continuo con los representantes de los trabajadores y los accionistas responsables, como condición imprescindible para reforzar la competitividad de las empresas, incrementar su capacidad de prevenir el fracaso empresarial y de gestionar el cambio. Los sindicatos deben incluir sistemáticamente en la negociación colectiva los asuntos de gobierno corporativo y los mecanismos concretos de participación de los trabajadores.

52. La normativa vinculante debe abordar la composición y organización de los consejos de administración de tal modo que garantice la diversidad de perfiles, la capacidad de comprender y de tomar en cuenta los intereses de todos los componentes de la empresa, así como las fuerzas de mercado que determinan las actividades de la empresa. Este planteamiento deberá incluir en todo caso requisitos imperativos de independencia del consejo con respecto a la dirección, así como sólidas reglas para prevenir los conflictos de interés.

#### **4.1 Organización y responsabilidades del consejo**

53. La composición y organización de los propios consejos de administración es determinante de su funcionamiento y responsabilidad. Debe existir un equilibrio entre aquellos administradores cuya misión fundamental consiste en aplicar la estrategia (los administradores ejecutivos) y los que los supervisan (los vocales) con canales de responsabilidad claramente establecidos. Las políticas públicas deben articular sus papeles y funciones respectivos, y establecer definiciones claras de la “independencia” y la “objetividad” y su inclusión en los estatutos sociales. En los sistemas a tres niveles, los administradores no ejecutivos deben constituir la mayoría del consejo de administración. Además, el Presidente del consejo debe ser totalmente independiente del equipo directivo. Así es por definición en los sistemas de dos niveles (donde el Consejero Delegado preside las juntas directivas, y todos los vocales de la comisión de vigilancia son administradores no ejecutivos), en los sistemas de un solo nivel, los cargos de Presidente del Consejo de administración y de Consejero Delegado deben estar separados.

54. Las reuniones del consejo de administración deben reflejar el carácter colegial de la institución y su función principal de “foro” donde se discute la estrategia de la empresa de forma abierta y sin restricciones, y donde se resuelven las distintas opiniones sobre dicha estrategia. A este respecto la diversidad puede ser útil, entre otras la aportada por el equilibrio entre géneros, tema que deberían abordar las políticas públicas. Los administradores también deben comprender los intereses de los grupos interesados en la empresa, sus limitaciones económicas, sociales y medioambientales, así como las fuerzas de mercado que determinan el negocio. Por lo tanto, el consejo de administración debe asegurar un diálogo satisfactorio con los accionistas, los trabajadores y, cuando proceda, con otras partes interesadas, para discutir sus preocupaciones e intereses en la formulación y aplicación de la estrategia empresarial. Ese diálogo se debe desarrollar de forma transparente. Además, las comisiones de auditoría deben asumir la responsabilidad de información y divulgación ética, o, alternativamente, deben trabajar en estrecha cooperación con una comisión ética independiente. Tanto la comisión de auditoría como la de ética, en su caso, deben tener la facultad de acometer revisiones internas

de la empresa con total independencia de cara a la dirección. La tabla siguiente propone un marco de responsabilidades de los administradores, especificando las que son específicas de los administradores ejecutivos y no ejecutivos.

**Responsabilidades de los administradores**

<b>Responsabilidades generales</b>	Determinación de la política a largo plazo de la empresa y de su aplicación	Garantizar la responsabilidad de la empresa	Prevenir los fallos de gobierno y supervisar la rentabilidad y la mitigación de riesgos (incluidas la contratación, supervisión y despido, si fuera necesario, del Consejero Delegado)
<b>Responsabilidades específicas del Presidente, de otros consejeros no ejecutivos, o de los miembros de la comisión de vigilancia</b>	Asesorar y cuestionar constructivamente a los consejeros ejecutivos. Supervisar la implantación	Garantizar la representación de los intereses de todos los accionistas	Gestionar los conflictos de interés sobre temas delicados, entre ellos: la evaluación, el nombramiento y remuneración de los administradores. Supervisar las prestaciones del auditor externo y de la auditoría interna y la información ética.
<b>Responsabilidades específicas del Consejero Delegado, otros administradores ejecutivos, cargos directivos y/o miembros de la junta directiva</b>	Formular, proponer y aplicar la estrategia a largo plazo	Garantizar el cumplimiento de las normas y reglas nacionales e internacionales. Informar sobre los resultados financieros y no financieros y sobre el impacto de las actividades de la empresa	Implantar la información de riesgos interna. Garantizar resultados social y medioambientalmente aceptables en caso de incidencias extraordinarias que alteren sustancialmente la estructura de la empresa.

**4.2 Nombramiento, calificaciones y remuneración de los administradores**

55. Las modalidades de calificación, nombramiento y evaluación de los administradores debe reflejar la responsabilidad de la empresa de cara a todos los grupos interesados en la misma. Los administradores no ejecutivos deben ser independientes de la dirección, competentes, y demográficamente diversos. También debe haber diversidad en materia de competencias y de experiencia de los administradores, y los consejos deben presentar un equilibrio entre los administradores procedentes de sectores comerciales, con los procedentes de sectores no comerciales, con objeto de que el consejo tenga colectivamente el conocimiento y la experiencia necesarios para desempeñar sus responsabilidades. También deben ser capaces de “pensar objetivamente” sin que en su juicio influyan las expectativas del mercado o la rentabilidad financiera a corto plazo. Hay que prohibir la multiplicidad de cargos de administrador, no sólo para evitar los conflictos de interés, sino también para garantizar que los administradores puedan dedicar tiempo suficiente a la ejecución de sus deberes.

56. El proceso de nombramiento y elección de consejeros de la sociedad reviste una importancia crucial para propiciar la constitución de consejos más diversos y responsables,

centrados en el éxito de las empresas a largo plazo. El proceso tiene que estar diseñado de forma que confiera poder a los componentes fundamentales que realizan inversiones específicas para la empresa y que tienen un interés probado en el éxito de la empresa a largo plazo. Habida cuenta de la diversidad de jurisdicciones nacionales, de estructuras accionariales y de regulaciones del mercado de valores, no existe una fórmula única para nombrar y elegir a los miembros del consejo. En Estados Unidos, AFL-CIO está apoyando un cambio de la regla del SEC que permitirá a los accionistas cualificados nombrar a candidatos al consejo como representantes de la empresa. En el Reino Unido, TUC está haciendo campaña para que los consejos de administración reconozcan la importancia de la experiencia y las competencias adquiridas en el sector no comercial para la constitución de consejos equilibrados, y para que se piense en personas con experiencia en campos como el sector público, los sindicatos y las ONGs a la hora de nombrar administradores no ejecutivos. Ha exigido una lista de administradores no ejecutivos potenciales a partir de la cual se los consejos puedan reclutar vocales, y que se deberá elaborar pidiendo a los colectivos interesados, incluidos los sindicatos, que propongan candidatos, y también ha exigido procedimientos de selección para que los nombramientos de consejeros no ejecutivos sean abiertos y transparentes, para que las vacantes se anuncien públicamente, y los nombramientos se realicen basándose en una descripción del puesto y una especificación de la persona establecidos de mutuo acuerdo.

57. Hay que reclamar un alto en la remuneración excesiva de los administradores. Si bien el liderazgo y la experiencia, la independencia y la exposición al riesgo se deben compensar adecuadamente, la remuneración se debe definir exclusivamente en función de los intereses a largo plazo de la propia empresa. En ninguna circunstancia se debe fijar la remuneración individual conforme a la denominada “media del sector” u otros indicadores externos. Las empresas deben publicar una declaración política clara y detallada que aborde todos los aspectos de la política de remuneración relativa a la ejecución de las responsabilidades de un administrador (salario base, primas, derechos de jubilación, seguro de responsabilidad civil, programas de formación y costes asociados). Debe ser coherente con la política de remuneración de sus empleados, incluidos los acuerdos de baja y de jubilación. Habría que proscribir la concesión de opciones sobre acciones, a menos que formen parte del mismo programa que los Planes de Participación Accionarial de los Empleados (ESOPs) dirigidos a todos los trabajadores. La autoridad de decisión sobre este tema se debe otorgar a una comisión independiente, formado exclusivamente por administradores no ejecutivos, o a la comisión de vigilancia en los sistemas de doble nivel.

## **5. Garantizar el cumplimiento a través de un marco regulador aplicable**

58. La situación creada a raíz de la crisis de Enron exigía algo más, y efectivamente suscitó una respuesta oficial iniciada en Estados Unidos. La Ley Sarbanes-Oxley fue un oportuno esfuerzo de regulación a nivel federal de los Estados Unidos para limitar los poderes de los ejecutivos de empresa, y endurecer los requisitos impuestos a la profesión de auditoría. No obstante, muchos comentaristas, entre ellos los sindicatos, han criticado el alcance limitado de la ley, que omite reformas fundamentales que podrían haber inyectado una mayor responsabilidad en el comportamiento empresarial.

59. La Comisión Europea añadió una dimensión regional con su Plan de Acción de mayo de 2003 sobre la “Modernización del derecho mercantil y la mejora del gobierno corporativo en la Unión Europea”, y en 2004 lanzó un Foro Europeo sobre el Gobierno corporativo. Sin embargo, hasta la fecha la política de la UE no está orientada hacia la creación de un régimen normativo vinculante paneuropeo, como en Estados Unidos, sino hacia una serie de recomendaciones de “buenas prácticas”. Saludamos la atención creciente a la transparencia del mercado y la divulgación – aunque asuntos capitales relacionados con la responsabilidad del consejo se dejan al derecho blando.

60. A nivel internacional, la OCDE ha revisado sus Principios de Gobierno corporativo, con la aprobación por los Ministros, en la reunión del Consejo celebrada en primavera de 2004, de una serie de Principios revisada.<sup>22</sup> En ese momento, TUAC saludó varias mejoras, entre ellas las referentes al capítulo de grupos de interés. Los Principios revisados reconocen a los trabajadores derechos dentro de los sistemas de gobierno corporativo que van más allá de los estipulados por la ley, para incluir los establecidos a través de convenios colectivos y otros “acuerdos mutuos”. Además se fomentan los comités de empresa, la representación de los trabajadores a nivel del consejo de administración y los planes de participación accionarial de los empleados. Los Principios revisados también estipulan requisitos para que los inversores institucionales divulguen su política de votación, para la protección de los accionistas minoritarios y para mejorar las prestaciones de los auditores externos. Ahora bien, por bienvenidos que sean estos cambios, los Sindicatos Mundiales consideran que los Principios siguen en curso de elaboración. Queda mucho más por hacer, por ejemplo para limitar la remuneración excesiva de los ejecutivos y para garantizar una mayor responsabilidad en la sala de juntas, incluida la separación de los cargos de Presidente y Consejero Delegado.<sup>23</sup>

### **5.1. El papel de los guardianes de la empresa en la garantía de la responsabilidad**

61. La mayoría de los escándalos empresariales recientes han sacado a relucir grandes fallos de los sistemas de contabilidad interna y de las prácticas de auditoría externa. En Estados Unidos, un fallo grave consiste en que los ejecutivos de las empresas no son responsables de la veracidad de las cuentas presentadas por los auditores externos. Las prácticas contables,

---

<sup>22</sup> Los Principios constan de seis capítulos: Sentar las bases de un marco eficaz de gobierno corporativo (implantación y aplicación). Los derechos de los accionistas y las funciones fundamentales de la propiedad; el trato equitativo a los accionistas; el papel de los accionistas en el gobierno corporativo; Divulgación y transparencia, y Las responsabilidades del consejo. En su reunión de primavera de 2004, el Consejo de Ministros de la OCDE aprobó los Principios nuevamente revisados tras 12 meses de negociaciones por el Grupo de Dirección sobre el Buen Gobierno Corporativo. TUAC y sus afiliados han participado puntualmente en la revisión. Se puede solicitar al Secretariado de TUAC una evaluación más exhaustiva de la revisión. Paralelamente, y en materia de reformas de los mercados de capitales, el Grupo de Trabajo sobre Pensiones Privadas de la OCDE está buscando formas de mejorar la normativa y el buen gobierno de planes de prestaciones definidas, incluida la gestión de activos de fondos de pensiones, y de proteger los derechos de los partícipes y beneficiarios de los mismos.

<sup>23</sup> Otros foros multilaterales sobre la responsabilidad social de las empresas tienen o tendrán un impacto en los debates sobre el gobierno corporativo. comités de empresa debates. Las Directrices sobre la Sostenibilidad de la Iniciativa de Información Global se encuentran actualmente en curso de revisión, y la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha lanzado un proceso de concertación sobre una nueva norma ISO de RSE. Las Naciones Unidas tienen sus ‘Normas sobre las Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y demás Sociedades Mercantiles en materia de Derechos Humanos’, y la Iniciativa de Finanzas UNEP está trabajando en nuevos ‘Principios de Inversión Responsable’.

normalmente desarrolladas por los propios profesionales, junto con la inexperiencia y el analfabetismo financiero de los ejecutivos, han comprometido la supervisión interna. El deseo de los bufetes de auditoría de conseguir negocio distinto de la auditoría con clientes corporativos, junto con el conocimiento de que los sistemas de autorregulación que rigen su actividad son ampliamente ineficaces salvo en situaciones límites, han socavado asimismo la supervisión externa.

62. Para superar los déficits de auditoría interna y externa, lo primero que hay que establecer es un sistema regulador de controles y equilibrios con dispositivos de sanción. Los propios bufetes de auditoría deben ser responsables de la auditoría que realizan. No se les debe permitir competir por otros servicios empresariales a sus clientes de auditoría cuando exista un conflicto de interés que pueda minar la integridad de la auditoría. La contratación externa de los Cuatro Grandes (PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG, y Deloitte Touche) de sus servicios y nombre de marca a empresas de contabilidad locales, una práctica común en los países en desarrollo y en transición, sólo se debe permitir cuando la empresa matriz asuma la responsabilidad por los servicios prestados. También hay que fomentar la rotación periódica de bufetes de auditoría como complemento de estas medidas, pero no como sucedáneo de las mismas.

## **5.2. Una normativa que asegure la transparencia, estabilidad e integridad de los mercados**

63. Las políticas públicas tienen que establecer un marco para estas actividades y para la reforma de las estructuras de gobierno interno de los propios inversores institucionales. Este marco debe incluir el requisito de que los inversores institucionales adopten políticas de inversión que establezcan claramente sus funciones de accionistas, incluida la votación por poder y las directrices de implicación. Deben revelar públicamente las posiciones de votación por poder sobre todos los asuntos. El marco establecido por las políticas públicas debe exigir que los inversores institucionales que no estén estrictamente vinculados por responsabilidades fiduciarias – como las compañías de seguros – adopten mecanismos similares. Todas las jurisdicciones deberían exigir la plena divulgación de las inversiones de los inversores institucionales. En Estados Unidos, se exige a los grandes inversores institucionales que comuniquen trimestralmente todas las inversiones que tienen en cartera, y que informen a sus accionistas<sup>24</sup> En la mayor parte de los países europeos, los inversores institucionales no cumplen ese requisito ni muchísimo menos, por ejemplo sólo divulgan sus cinco paquetes de acciones más importantes, con frecuencia inferior a la semestral. Los pequeños inversores, entre ellos los trabajadores y sus familias, deberían tener derecho a saber dónde está invertido su dinero.

64. La creación de un marco regulador eficaz garantizará, a través de requisitos vinculantes, un entorno que confiera poder a los accionistas activos y responsables. Concretamente, los gobiernos deberían reformar las leyes y normativas sobre los deberes fiduciarios de los fideicomisarios, para que estos últimos tengan confianza suficiente para la integración de criterios no financieros en sus políticas de inversión. Aparte del buen gobierno de los

---

<sup>24</sup> El impreso 13F de la Securities Exchange Commission

inversores institucionales conforme a lo descrito más arriba, la reforma de la normativa también debería incluir incentivos para que las empresas formulen y comuniquen la información a sus accionistas de tal manera que atraiga estrategias de inversión a largo plazo. Más en general, se puede tomar una serie de medidas para reducir la volatilidad en las transacciones de acciones y para crear una estructura accionarial estable y a largo plazo. En casos recientes en Alemania, se ha desviado los derechos de voz y voto de su objetivo original a largo plazo para ponerlos al servicio de prácticas predatorias que persiguen ganancias financieras a corto plazo. Es necesario desalentar enérgicamente este tipo de situación, y utilizar la normativa para recompensar el compromiso a largo plazo de los accionistas con las empresas.<sup>25</sup> De lo que se trata es de crear un entorno regulador que no sólo permita el desarrollo de los accionistas responsables a largo plazo, sino que también anime e incluso obligue a los “negociadores” a corto plazo a convertirse en accionistas a largo plazo.

---

<sup>25</sup> por ejemplo, incrementando los derechos de voto a los accionistas a largo plazo en detrimento de los accionistas a corto plazo, o mediante la distribución de dividendos proporcional al historial de tenencia de acciones.

## Conclusión

65. La diversa índole de los sistemas nacionales de gobierno corporativo, que difieren por su contenido, cobertura y medios de implantación y ejecución, hace que no pueda existir un modelo único de reforma. Por lo tanto, hemos optado por centrarnos preferentemente en los principios básicos de las políticas públicas, incluidos algunos aspectos que normalmente se consideran más relacionados con los mercados de valores. Hay que precisar que para que el buen gobierno corporativo y la responsabilidad de las empresas tengan algún sentido, es necesario situarlos en el contexto de una perspectiva revisada del papel y el funcionamiento de los mercados de capitales. Esta perspectiva, de gran calado para el gobierno corporativo, sólo se podrá alcanzar a partir de una posición activa del gobierno que desemboque en reformas de las políticas públicas a escala nacional, regional e internacional. Este informe ha demostrado que la crisis sistémica mundial del gobierno empresarial tiene un alcance más amplio y profundo que los esfuerzos de reforma realizados por cualquier gobierno hasta la fecha. Ante la pregunta no ya de cuándo, sino de dónde se producirá la siguiente catástrofe, los gobiernos deben reavivar cuanto antes el proceso regulador.

66. El informe ha destacado cuatro áreas que requieren reformas urgentes, a saber: reforzar la representación de los trabajadores; fomentar la militancia de los accionistas responsables; reforzar la responsabilidad del consejo de administración; y garantizar el cumplimiento a través de un marco regulador ejecutable. El informe de la Comisión Mundial de la OIT sobre la Dimensión Social de la Globalización contiene varias recomendaciones acertadas sobre la promoción y la protección de los derechos de los trabajadores, así como sobre la coherencia entre las instituciones multilaterales que juntas tienen el potencial de aprovechar la globalización para todos.<sup>26</sup> Sin duda es necesaria dicha coherencia internacional para la reforma del gobierno corporativo, y la OCDE, y concretamente su Grupo Director sobre Gobierno Empresarial, Gobernanza Pública y Comités de Seguros, podría aportar un liderazgo muy necesario para avanzar en este ámbito.

67. Por lo que se refiere al movimiento internacional de los trabajadores, IFCTU, WCL, TUAC, las FSM y la CES, con sus afiliados respectivos, están haciendo campaña colectiva y por separado por un nuevo orden mundial para el gobierno empresarial. Esta campaña reviste dos formas: el desarrollo de capacidades para perseguir esos objetivos dentro del conjunto del movimiento de los trabajadores; y la implicación los responsables de las políticas públicas a los diversos niveles, y los actores del mercado sobre los que el movimiento de los trabajadores ejerce alguna influencia. El vehículo internacional es el Comité Conjunto CIOSL/FSM/TUAC para la Cooperación de Internacional sobre el Capital de los Trabajadores y sus cuatro grupos de trabajo, que versan sobre la formación de los administradores fiduciarios de fondos de pensiones, el buen gobierno corporativo y la regulación de los mercados financieros, las campañas de accionistas transfronterizas, y la inversión ética. Este informe pretende dar a conocer y contribuir a dar forma al trabajo sindical nacional, regional e internacional a través de ese comité conjunto de los trabajadores. Pero esperamos que otras partes implicadas en el debate, entre ellos los responsables de las políticas públicas, se hagan eco de nuestras recomendaciones y se sumen a nosotros para implantar un sistema mundial de gobierno corporativo eficaz y ejecutable.

---

<sup>26</sup> OIT 2004

## Fuentes

A. N. 2003 « Rapport de Mission d'information sur la réforme du droit des sociétés », Commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République, Assemblée Nationale, 26 novembre 2003

AGLIETTA & REBERIOUX 2004 “Les dérives du capitalisme financier”, M. Aglietta & A. Reberioux ed. Albin Michel, Paris, 2004

BERLE & MEANS 1932 “The Modern Corporation and Private Property”, A. Berle and G. Means, ed. Macmillan, New York, 1932

BLAIR 1995 “Ownership and Control: Rethink Corporate Governance for the Twenty-First Century”, Margaret Blair, ed. Brookings Institution. Washington DC, 1995

CIPE & OCDE (DC) 2003 “Corporate Governance in Development – The Experiences of Brazil, Chile, India and South Africa”, Charles P. Oman (ed.), Center for International Private Enterprise & OECD Development Centre, Paris, 2003

COFFEE 2003 “What Caused Enron?: A Capsule Social and Economic History of the 1990s”, John Coffee, Working Paper N° 214, Columbia Law School, New York, January 2003

DAVIS, YOO & BAKER 2003 “The Small World of the American Corporate Elite, 1982-2001”, Gerald F. Davis, Mina Yoo and Wayne E. Baker, Strategic Organization, Vol. 1, No. 3, Sage Publications London, Thousand Oaks, New Delhi, 2003

DESAI 2002 “The Divergence Between Book and Tax Income”, Mihir A. Desai, Harvard University, Boston, October 2002

EIRO 2001 “The Involvement of Employees and Collective Bargaining in Company Restructuring”, Carsten Jørgensen and Steen E. Navrbjerg, FAOS (Dept. of Sociology, University of Copenhagen), European industrial relations observatory, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2001

EIRO 2002 “Corporate Governance Systems and the Nature of Industrial Restructuring”, Tony Edwards, European industrial relations observatory online, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2002

GOSPEL & PENDLETON 2005 “Corporate Governance and Labour Management – An International Comparison”, Howard Gospel and Andrew Pendleton, Oxford University Press, HBS & ETUC 2004 “Workers' Participation at Board Level in the EU-15 Countries - Reports on the National Systems and Practices”, Hans Böckler Foundation / European Trade Union Institute, Brussels, 2004

HELLMANN & STEIERT 2005 “Codes of Conduct / Framework Agreements concluded between Transnational Companies and Global Union Federations (GUF)“, Robert Steiert (IMF) and Marion Hellmann (IFBWW) 2005

OIT 2004 “A fair globalization - Creating opportunities for all”, World Commission on the Social Dimension of Globalization, ILO, Geneva, 2004

FMI 2004 “Global Financial Stability Report – Market Developments and Issues”, International Monetary Fund, Washington, April 2004

IPS 2000 “Top 200 – The Rise of Corporate Global Power”, Sarah Anderson and John Cavanagh, Institute for Policy Studies, 2000

KELLY & PARKINSON 2000 “The Conceptual Foundations of the Company: A Pluralist Approach”, G. Kelly and J. Parkinson in “The Political Economy of the Company”, A. Gamble, G. Kelly and J. Parkinson (eds.), Hart Publishing, Oxford & Portland, 2000

LAZONICK & O’SULLIVAN 1997 “Innovation, Corporate Governance and Employment: Is Prosperity Sustainable in the United States?” William Lazonick and Mary O’Sullivan, Public Policy Brief No. 37, The Jerome Levy Economics Institute of Bard College, New York, 1997

OCDE 2002 “Foreign Direct Investment for Development – Maximising Benefits, Minimising Costs”, OECD, París, 2002

OCDE 2003a “Institutional Investors Statistical Yearbook 1992-2001”, OECD, París, 2003

OCDE 2003b “Survey of Corporate Governance Developments in OECD Countries”, OCDE, París, Diciembre 2003

OMAN 2001 “Corporate Governance and National Development”, Charles P. Oman, Technical Papers N° 180, Centro de Desarrollo de la OCDE, París, Septiembre 2001

PARKINSON 2003 “Models of the Company and the Employment Relationship”, John Parkinson, British Journal of Industrial Relations, September 2003

#### **Organizaciones Sindicales internacionales y enlaces web**

ICFTU, International Confederation of Free Trade Unions [Confederación Internacional de Sindicatos Libres, CIOSL] – [www.icftu.org](http://www.icftu.org)

ETUC, European Trade Union Confederation [Confederación Europea de Sindicatos, CES] – [www.etuc.org](http://www.etuc.org)

GUFs, Global Union Federations [Federaciones Sindicales Mundiales, FSM]:<sup>18</sup>

- Education International - [www.ei-ie.org](http://www.ei-ie.org)
- International Federation of Building and Wood Workers - [www.ifbww.org](http://www.ifbww.org)
- International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers’ Union - [www.icem.org](http://www.icem.org)
- International Federation of Journalists - [www.ifj.org](http://www.ifj.org)
- International Metalworkers’ Federation - [www.imfmetal.org](http://www.imfmetal.org) 
- International Textile, Garment and Leather Workers’ Federation - [www.itglwf.org](http://www.itglwf.org)

- International Transport Workers' Federation - [www.itfglobal.org](http://www.itfglobal.org)
- International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco y
- Allied Workers' Association - [www.iuf.org](http://www.iuf.org)
- Public Services International - [www.world-psi.org](http://www.world-psi.org)
- Union Network International - [www.union-network.org](http://www.union-network.org)

TUAC, Trade Union Advisory Committee to the OECD [Comité Asesor Sindical de la OCDE]  
– [www.tuac.org](http://www.tuac.org)

WCL, World Confederation of Labour [Confederación Mundial del Trabajo] – [www.cmt-wcl.org](http://www.cmt-wcl.org)

Los Sindicatos Mundiales son la CIOSL, las GUFs y el TUAC – [www.global-unions.org](http://www.global-unions.org)

GURN, Global Unions Research Network [Red Sindical Mundial de Investigación] –  
[www.gurn.info](http://www.gurn.info)

ICFTU/GUF/TUAC Committee for International Cooperation on Workers' Capital (CWC)  
[Comité de Cooperación Internacional sobre el capital de los trabajadores CIOSL/FSM/TUAC  
– [www.workerscapital.org](http://www.workerscapital.org)