

Los Principios Wates de Gobierno Corporativo para Grandes Empresas Privadas

SURGIERON TRAS UN INTENSO DEBATE SOBRE LA RESPONSABILIDAD DE LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS HACIA LOS STAKEHOLDERS Y LA SOCIEDAD. RESPONDEN A LA NECESIDAD DE ESTABLECER UNAS NORMAS MÍNIMAS MÁS ESTRUCTURADAS PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA PRESENTACIÓN DE INFORMES DE LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS

DULCE M. REDÍN
dredin@unav.es

Los “Principios Wates de Gobierno Corporativo para Grandes Empresas Privadas” se publicaron en Reino Unido en diciembre de 2018, tras un período de intenso debate sobre la responsabilidad de las grandes empresas privadas hacia los *stakeholders* y la sociedad en general. Los Principios Wates son la culminación de un esfuerzo que ha sido fundamentalmente liderado por la industria.

El colapso de British Home Stores (BHS) en 2016, que fue objeto de una investigación del Parlamento británico, dio lugar al Libro Verde del Gobierno sobre las Reformas del Gobierno Corporativo, explorándose la necesidad de establecer normas mínimas más estrictas para el gobierno corporativo y la presentación de informes por las grandes empresas privadas. En la respuesta a este Libro Verde, el Gobierno de Reino Unido afirmaba que “la conducta y la gobernanza



de las grandes empresas, sea cual sea su estatuto jurídico, tienen un impacto considerable en los intereses de los empleados, proveedores, clientes y otros (grupos de interés)” (2017: 40). La importancia económica y social de estas empresas puede ser tan grande como la de las empresas que cotizan en bolsa y, cuando surgen problemas, existen riesgos semejantes para un amplio abanico de *stakeholders*. El Gobierno también reconoció que a las

La importancia económica y social de estas empresas puede ser tan grande como la de las que cotizan en bolsa

propias empresas les interesa tener un buen gobierno corporativo, ya que “proporciona la confianza (...) de que una empresa está bien gestionada” (2017: 44).

En junio de 2018 el Gobierno del Reino Unido introdujo *The Companies (Miscellaneous Reporting) Regulations 2018*, que exige a todas las empresas de tamaño significativo que revelen sus disposiciones corporativas en los siguientes términos: el informe de

los directores debe incluir una declaración que especifique (a) qué código de gobierno corporativo, si lo hay, aplicó la empresa en el ejercicio financiero; (b) cómo aplicó la empresa ese código; (c) si la empresa se apartó del código, ha de explicar los aspectos en los que lo hizo y sus razones para ello. Y, si la empresa no adoptó ningún código de gobierno corporativo, tiene que explicar las razones de esa decisión y qué disposiciones de gobierno corporativo se aplicaron ese año. Este requisito de información se aplica a todas las empresas que tienen más de 2000 empleados y/o un volumen de negocios de más de 200 millones de libras esterlinas, así como un balance de más de 2.000 millones de libras esterlinas. Los nuevos requisitos corporativos comenzaron a aplicarse a los informes de las empresas para los ejercicios financieros que comenzaron a partir del 1 de enero de 2019. Sin embargo, debido a las ampliaciones de los plazos de presentación de informes que el Gobierno introdujo como consecuencia de la pandemia (las empresas privadas dispusieron de tres meses de tiempo adicional), el primer ciclo de informes con arreglo a los Principios Wates se publicó entre finales de 2020 y el primer trimestre de 2021.

En enero de 2018, Sir James Wates fue nombrado presidente de un Grupo de Coalición, que incluía a *British Private Equity and Venture Capital Association*, *Confederation of British Industry*, *Climate Disclosure Standards Board*, *Institute of Business Ethics*, *ICSA: el Governance Institute*, *Institute for Family Business*, *Institute of Directors*, *Investment Association*, *Mark Goyder* y *Trades Union Congress*. El Grupo de Coalición contó con el apoyo del Financial Reporting Council

Estas normas están diseñadas para facilitar la obligación de las grandes empresas de hacer públicas sus disposiciones de gobierno corporativo



(FRC). Los Principios Wates son el resultado de 12 meses de trabajo de este Grupo de Coalición, que incluye un proceso de consulta de tres meses, así como reuniones con una Junta Ejecutiva de Sondeo formada por representantes de empresas privadas.

Los Principios Wates ofrecen un compendio de principios que recogen un conjunto de buenas prácticas en las grandes empresas privadas. Estas normas están diseñadas para facilitar el cumplimiento de la obligación de las grandes empresas, ya sean públicas o privadas, de hacer públicas sus disposiciones de gobierno corporativo, pero también sirven de espejo para que las empresas se miren en él y verifiquen qué han hecho bien y dónde pueden elevar sus normas de gobierno corporativo a un nivel superior. Se espera que este ejercicio de análisis e información redunde en un mejor compromiso de las empresas con sus *stakeholders* y aumente la confianza del público en las empresas. Una empresa que adopta los Principios Wates debe utilizarlos, con un enfoque de ‘aplicar y explicar’, de la forma más adecuada para

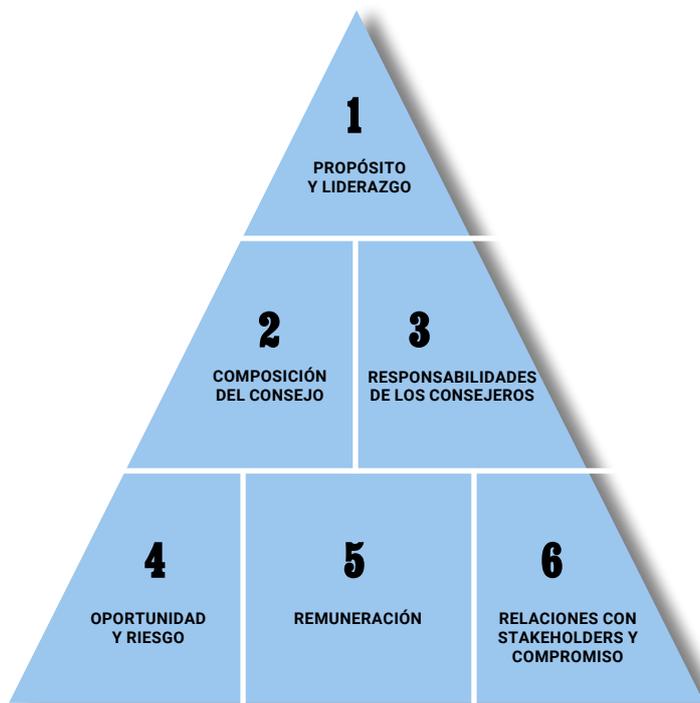
su organización en particular. En lugar de establecer disposiciones que una empresa debe cumplir u ofrecer una explicación cuando no lo hace (como es el caso del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido, que se aplica a las empresas británicas que cotizan en bolsa), los Principios Wates ofrecen un conjunto de principios y la orientación correspondiente para aplicarlos en el contexto de las circunstancias específicas de la empresa. A continuación, la empresa debe ser capaz de explicar con sus propias palabras cómo los ha abordado en sus prácticas de gobierno. Al proporcionar unos Principios amplios con orientaciones de apoyo, la intención de los Principios Wates es ir más allá de un enfoque de mero cumplimientos.

Los Principios Wates están estructurados en una pirámide, dividida en tres secciones principales: en la cúspide de la pirámide encontramos el primer principio (Propósito y Liderazgo), que debe ser “la Estrella Polar” de la empresa. Así, se dispone que “un consejo eficaz desarrolla y promueve el propósito de una empresa, y

garantiza que sus valores, estrategia y cultura se alinean con ese propósito” (2018: 11).

El segundo nivel de la pirámide presenta dos principios relacionados con “las características de la gobernanza”. En él encontramos el segundo principio (composición del consejo), que indica que “una composición eficaz del consejo requiere un presidente eficaz y un equilibrio de competencias, trayectorias, experiencia y conocimientos, con directores individuales que tengan capacidad suficiente para aportar una contribución valiosa. El tamaño de un consejo debe guiarse por la escala y la complejidad de la empresa” (2018: 13). El tercer principio (responsabilidades de los consejeros) establece que “el consejo y cada uno de los consejeros deben tener una idea clara de sus responsabilidades y obligaciones. Las políticas y los procedimientos del consejo deben apoyar la toma de decisiones eficaz y el cuestionamiento independiente” (2018: 15).

En la base de la pirámide se encuentra el tercer nivel de principios. Éstos se refieren a los “asuntos específicos” que la empresa debe analizar. El cuarto principio (oportunidad y riesgo) señala que “un consejo debe promover el éxito sostenible a largo plazo de la empresa mediante la identificación de oportunidades para crear y preservar valor, y el establecimiento de la supervisión para la identificación y mitigación de riesgos” (2018: 17). El quinto principio (remuneración) afirma que “un consejo debe promover estructuras de remuneración de los ejecutivos alineadas con el éxito sostenible a largo plazo de una empresa, teniendo en cuenta la remuneración y las condiciones en el resto de la empresa” (2018: 19). El sexto y



último principio (relaciones con *stakeholders* y compromiso) establece que “los consejeros deben fomentar relaciones efectivas con los *stakeholders* alineadas con el propósito de la empresa. El consejo es responsable de velar por un compromiso significativo con los *stakeholders*, incluidos los trabajadores, y de tener en cuenta sus puntos de vista a la hora de tomar decisiones” (2018: 21).

En 2022 se ha podido analizar el primer ciclo de presentación de informes en relación con los Principios Wates. La investigación (2022), dirigida por el *Financial Reporting Council* en colaboración con las universidades de Essex, Bristol, East Anglia y Audencia Business School, reveló que dos tercios de las empresas incluidas en el ámbito de aplicación del *the Regulations* informaban sobre gobierno corporativo en su informe de gestión o en otro apartado de su informe anual. De éstas, el 57% se basaba en un código de gobierno corporativo para definir sus disposiciones, el 35% declaraba que se fundamentaba en disposiciones de gobierno corporativo alternativas y sólo el 8% no informaba de manera significativa sobre sus disposiciones de gobierno corporativo.

Los Principios Wates fueron, con diferencia, el código de gobierno corporativo más adoptado. La gran mayoría de las empresas que utilizaron los Principios Wates proporcionaron algún tipo de explicación sobre cómo se aplicaba cada principio. La evaluación de la calidad de la información se basa en la forma en la que las empresas siguieron las orientaciones establecidas en los principios. Aunque se reconoce que las empresas podrían incluir otros asuntos como parte de su divulgación, la expectativa para el primer año de presentación de informes era que la mayoría de las empresas se refirieran a la guía; por lo tanto, esto se ha utilizado como línea de base.

Al comparar la forma en la que las empresas informaban sobre todos los principios, se ha observado que las mismas tienden a revelar más información sobre la forma en que sus prácticas y políticas de gobierno corporativo han madurado a lo largo de los años (por ejemplo, la estructura y composición de los comités, el papel de los consejeros independientes o la línea de responsabilidad de los consejeros). Esto parece indicar que las empresas aún se encuentran en una fase de aprendizaje y que

.....

Sirven de espejo para que las empresas verifiquen qué han hecho bien y dónde pueden elevar sus normas de gobierno corporativo a un nivel superior

—————

Queda margen de mejora en la información de las empresas, pero estos Principios señalan un cambio hacia unas relaciones más responsables entre empresas y sociedad

podrían estar desarrollando sus prácticas de divulgación a medida que evolucionan sus disposiciones de gobierno corporativo. Por ejemplo, el desarrollo de nuevas estructuras/procesos relacionados con el propósito y el liderazgo podrían requerir más tiempo. La investigación también pone de manifiesto que las empresas han proporcionado un buen nivel de información general sobre sus políticas formales, pero un nivel

relativamente bajo en lo que respecta a la aplicación práctica de estas políticas. En general, hay margen de mejora en la información para que las empresas demuestren sus buenas prácticas e introduzcan mejoras en el futuro. Hay muchas preguntas que plantear y detalles que debatir, ya que los Principios señalan un cambio en la naturaleza y las normas de la gobernanza empresarial hacia unas relaciones responsables

entre las empresas y la sociedad. Es especialmente loable el clima de colaboración entre empresas, responsables políticos, profesionales y partes interesadas que ha rodeado la creación de los Principios Wates. En los próximos años veremos si otros países siguen el ejemplo y exigen a las empresas privadas de gran tamaño dar explicaciones sobre sus prácticas de gobierno corporativo; y dar a conocer su manera de hacer las cosas ●

PARA SABER MÁS: *Corporate Governance Reform: the Government response to the green paper consultation*. Department for Business, Energy and Industrial Strategy. <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmbeis/338/338.pdf>; (2018). *The Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies*. London: The Financial Reporting Council. <https://www.frc.org.uk/getattachment/48653f86-92c3-4cd6-8465-da4b7cac0034/;.aspx>; (2022). *The Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies. The Extent, Coverage and Quality of Corporate Governance Reporting*. London: The Financial Reporting Council. https://www.frc.org.uk/getattachment/e8759f3d-d189-448e-979a-f6bb6d335c83/The-Wates-Corporate-Governance-Principles-for-Large-Private-Companies_February2022.pdf

El factor humano de la innovación abierta: movilizar para impactar

ACTUALMENTE LA INNOVACIÓN ES UN ELEMENTO CLAVE PARA QUE LAS EMPRESAS CREEN VALOR, MEJOREN SU COMPETITIVIDAD Y SU CUENTA DE RESULTADOS

MARÍA EUGENIA CLOUET

meclouet@gmail.com

MARÍA JESÚS YÁÑEZ GALDAMES

myanez.l@unav.es

En un entorno como el actual la innovación se posiciona como un elemento clave para que las empresas puedan crear valor, mejorar su competitividad y su triple cuenta de resultados: económica,

Se puede mejorar la capacidad innovadora combinando fuentes de conocimiento

medioambiental y social. En concreto la innovación abierta es un modelo de innovación que nace con el objetivo de mostrar que las empresas pueden potenciar su capacidad innovadora combinando fuentes de conocimiento tanto internas como externas.

En esta línea, **la innovación abierta acelera, intensifica y potencia la transferencia de conocimiento a través del intercambio de recursos**

lo que incentiva a los empleados a compartir ideas y saberes no sólo para innovar sino también para obtener mejores ventajas competitivas (Chesbrough, 2006; Chesbrough et al, 2008).

En este contexto la implicación de los empleados en los procesos de innovación cobra cada vez mayor relevancia para conseguir implantar una cultura de innovación capaz de promover apertura