INFORME

Reinventando los consejos

Transparencia voluntaria en la web de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35

Por Javier Martín Cavanna

FUNDACIÓN
COMPROMISO Y
TRANSPARENCIA

Quien no conoce el nudo
es imposible que lo desate

ARISTÓTELES
Metafísica. Libro III · B · 995b-1003a

Índice

Presentación	4
La transparencia informativa y el nuevo entorno de la web	6
Informes y ecosistemas cerrados	7
Metodología	13
Siete mitos sobre el consejo	14
Áreas e indicadores	16
Análisis	25
Conclusiones y recomendaciones	36
Anexos	39

© Fundación Compromiso y Transparencia. Junio 2013

La Fundación Compromiso y Transparencia tiene como misión fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones impulsando el buen gobierno, la transparencia y la rendición de cuentas de sus actividades

Fundación Compromiso y Transparencia
C/ Goya, 48, 1º izquierda. 28001 Madrid
T: + 34 91 431 37 02. F: +34 91 575 61 64
www.compromisoytransparencia.com
info@compromisoytransparencia..com

Presentación

Si nos uniésemos al coro de las voces que reclaman una reforma de los consejos de administración, no escandalizaremos a nadie; simplemente nos arriesgaremos a ser cómplices de sus tibias y simples opiniones o, cuando menos, nos expondremos a un ridículo inofensivo. Si nuestra intención es deliberar seriamente para aportar soluciones, no debemos rehuir un diagnóstico honesto de la situación por miedo a las críticas o por una esperanza infundada en la capacidad de nuestros legisladores. La decisión del gobierno actual de crear una comisión de expertos para abordar la reforma de los consejos de administración, es una muestra de la preocupación e inquietud que el funcionamiento de estos órganos ha venido generando estos últimos años. Bienvenida sea la propuesta de revisar y actualizar el Código Unificado, pero seríamos ingenuos si pensásemos que con esa medicina el problema estaría solucionado. Como señala este análisis, el actual formato del *Informe Anual de Gobierno Corporativo* es un documento que no responde a las expectativas de información de los diferentes grupos de interés de la empresa, pero la solución a este problema no pasa por ampliar sus contenidos, con la redacción de un nuevo Código de Buen Gobierno para las empresas, si previamente no se abordan otras cuestiones relacionadas con las condiciones de elaboración del mismo.

Probablemente no exista ningún área en el mundo de la empresa más sobrevalorada y peor comprendida que la del funcionamiento del consejo de administración. En ningún sitio como en los consejos son tan fuertes las tensiones inherentes al reparto del dinero y del poder en la organización. Gobernar adecuadamente esos conflictos exige, principalmente, una gran dosis de sabiduría política. Lamentablemente hemos ido sustituyendo, de manera paulatina, ese conocimiento de la sabiduría política clásica por un conjunto de recetas que proporcionan cierta seguridad, pero cuya virtualidad para orientar los futuros retos resulta muy limitada

Desde hace años se lleva denunciando la falta de formación de nuestros dirigentes en el área de la política de empresa, así como la progresiva desaparición de esta disciplina en los contenidos formativos impartidos por las escuelas de negocio (Lucas y otros, 2006). Al área de política de empresa le correspondía la función de enseñar a "gobernar" las empresas de negocios, de situar convenientemente todas las piezas del puzle.

El resto de las áreas de conocimiento (control, *marketing*, finanzas, operaciones, dirección de personas, etc.) proporcionan herramientas funcionales muy útiles para analizar la realidad empresarial, pero su visión de la empresa es necesariamente parcial. En un mundo cada vez más globalizado e interconectado, en el que las empresas son también más conscientes de su impacto en el entorno, lo que se requiere no es acumular información especializada sino ser capaz de sintetizarla correctamente.

Parte de la responsabilidad de que el gobierno corporativo se haya convertido en una ciencia meramente instrumental la tienen los especialistas: de manera particular los profesores de escuelas de negocio, pero también los abogados del Estado, los expertos en derecho societario y los consultores de *corporate goverance*. Este singular grupo lleva décadas elaborando una doctrina esotérica para justificar la situación actual y evitar concluir lo obvio: los consejos de administración, tal y como están configurados actualmente, ni funcionan ni podrán funcionar nunca.

Lo más llamativo es que la ignorancia de los especialistas sobre la naturaleza del buen gobierno es inversamente proporcional a su producción académica. Cientos de páginas luchan por hacerse un hueco cada día en las revistas de impacto avaladas por sesudos estudios empíricos, blindados con análisis estadísticos y modelos matemáticos, para terminar concluyendo banalidades. El temor a formular juicios de valor ha condenado a los especialistas a escribir textos puramente descriptivos, en los que se limitan a cuantificar correlaciones entre distintas variables, con la vana esperanza de distinguir algún día la punta de su nariz, sin caer en la cuenta que tienen delante un espejo. El método cuantitativo, única vía legítima, según sus seguidores, para alcanzar el conocimiento ha terminado monopolizado la investigación académica expulsando del ámbito de la ciencia al sentido común y a la sabiduría política clásica. Ahora contamos con cientos de *papers* destinados a apagar la sed de conocimientos de la academia, pero sin ningún valor práctico para el gobierno de la empresa.

El presente informe pretende rescatar parte de esa sabiduría política perdida examinando la información en la web que proporcionan las empresas del IBEX 35 acerca de los principios básicos sobre buen gobierno. El objetivo no es enjuiciar el gobierno corporativo de las empresas, sino analizar su voluntad de informar, más allá de las exigencias legales (transparencia voluntaria), sobre las áreas de buen gobierno tradicionalmente más relevantes. Los resultados de esta investigación muestran que a las empresas les queda un largo camino que recorrer en la información (*reporting*) sobre buen gobierno. Las razones de este déficit de información, sobre todo si se comparan con otras áreas de la empresa, son variadas. En el informe se adelantan algunas hipótesis, la mayoría relacionadas con el procedimiento tradicional de elaborar la información sobre buen gobierno y la ausencia de incentivos para la mejora. La nueva *Guía G4* del **Global Reporting Initiative,** con sus nuevas demandas de información, es una prueba del creciente peso que todos los asuntos relacionados con el buen gobierno y la responsabilidad del consejo de administración están adquiriendo.

Somos conscientes de que las áreas de información e indicadores, que han servido de base para realizar este informe, han sido seleccionadas siguiendo nuestro propio criterio, pero que el criterio sea nuestro no significa que sea arbitrario o infundado. La elección de las áreas e indicadores responde a prácticas de buen gobierno recogidas en diversos códigos y recomendaciones de expertos. Nuestra intención, como es natural, no es sentar cátedra en un tema que por definición no puede estar cerrado, sino contribuir a animar y enriquecer un debate muy necesario en estos momentos y que, con frecuencia, se silencia por intereses de parte.

No quiero terminar sin agradecer el constante apoyo de los miembros del patronato y del consejo asesor de la **Fundación Compromiso y Transparencia.** Nuestra tarea no siempre resulta cómoda ni bien entendida; por esa razón contar con su permanente colaboración y compromiso tiene un inmenso valor, no solo en sentido económico sino, sobre todo, en términos de virtud: "Para tener verdaderamente valor es preciso saber temer el peligro y saber arrostrarle, porque si se arrostra sin temerlo, ya no se es valiente" (Aristóteles, *La gran moral,* Libro I, capítulo XIX).

Javier Martín Cavanna
Director de la Fundación Compromiso y Transparencia

La transparencia informativa y el nuevo entorno de la web

Aunque pueda resultar extraño, la mayoría de las compañías no son plenamente conscientes del impacto que ha provocado la web en el área de la rendición de cuentas. No se trata simplemente de que muchas empresas y organismos (entre otros, la CNMV) continúen viendo el formato papel como principal canal de comunicación, sino que siguen sin valorar adecuadamente las consecuencias que las nuevas tecnologías han tenido en la demanda de información por parte de la sociedad. La red ha dejado obsoleta la actual estructura de los informes de gobierno corporativo, tanto por el contenido como por el continente. En relación con el contenido, porque su redacción responde exclusivamente a los requerimientos del Código Unificado que, en muchos sentidos, ha quedado desfasado ante las nuevas demandas sociales. En relación con el continente, porque actualmente la rendición de cuentas y la transparencia no se puede concebir sin tener en cuenta el canal de la red. La red no solo ha cambiado la praxis y el ritmo de comunicación, sino también la audiencia. En la actualidad no tiene sentido sostener que la información sobre gobierno corporativo tiene como exclusivo grupo de interés a los accionistas. Por supuesto, los accionistas tienen derecho a un grado de detalle en la información que no es extensivo a otros grupos de interés. Pero esa información "reservada" no comprende los aspectos básicos del gobierno corporativo. De ahí que, con independencia de la obligación de rendición de cuentas a la CNMV o a la autoridad legal correspondiente, la información sobre el gobierno corporativo de la empresa actualmente deba extenderse al conjunto de la sociedad, y la manera más eficaz de hacerlo es a través de la web.

En efecto, cada vez resulta más difícil defender la confidencialidad de determinados contenidos, no solo de cara a los inversores sino frente a la sociedad en su conjunto. En realidad, los contenidos informativos que pueden considerarse sensibles o estratégicos, en contra de lo que sostienen algunas compañías como excusa para no hacerlos públicos, son prácticamente inexistentes. La pregunta que debe contestar la empresa, en relación con la transparencia informativa en la red, no es qué contenidos hace públicos, sino, más bien, qué contenidos no publica y por qué.

> La pregunta que tiene que contestar la empresa en relación con la transparencia informativa en la red no es qué contenidos publica, sino, más bien, qué contenidos no publica y por qué.

Las ventajas de la transparencia no se limitan exclusivamente a los accionistas e inversores, como suelen subrayar los especialistas (Alonso, 2009). Los beneficios que proporciona la transparencia y el acceso a la información en Internet se extienden a muchos otros ámbitos de la empresa: 1) facilita la comunicación entre sociedades e inversores; 2) reduce el coste de distribución e incrementa la oportunidad de la información corporativa; 3) democratiza el acceso a la información corporativa; 4) aporta credibilidad a las prácticas de buen gobierno; y 5) permite conocer y responder a las expectativas de los diferentes grupos de interés; (Gandía y Pérez, 2005).

Informes y ecosistemas cerrados

Si los beneficios son tan claros ¿por qué la calidad de la información (*reporting*) sobre las prácticas de buen gobierno es tan baja? Ciertamente, no todo el mundo comparte esta conclusión. Para los responsables de redactar el *Informe Anual de Gobierno Corporativo*, principal fuente sobre gobierno corporativo, este documento cumple con creces las demandas de información de la sociedad. En realidad no es así, y no es fácil que pueda cumplirlas mientras la elaboración del mismo se realice en condiciones propias de un **ecosistema cerrado**. Se denomina ecosistema cerrado a todo aquel que no intercambia materia con elementos fuera del propio sistema. El ejemplo más representativo lo constituyen los acuarios o los sistemas desarrollados para facilitar la vida en las estaciones espaciales. Las circunstancias en las que se elabora el *Informe Anual de Gobierno Corporativo* guardan muchas similitudes con las condiciones de vida en un acuario o el cultivo de flores en un invernadero. La información se confecciona sin apenas diálogo o comunicación, no ya con el entorno externo de la compañía, sino con el resto de los departamentos internos. El actual formato del *Informe Anual de Gobierno Corporativo* es un documento que no responde a las expectativas de información de los diferentes grupos de interés de la empresa, pero la solución a este problema no pasa por ampliar sus contenidos si previamente no se abordan otras cuestiones relacionadas con las condiciones de elaboración del mismo.

El actual formato de *Informe Anual de Gobierno Corporativo* es un documento que no responde a las expectativas de información de los diferentes grupos de interés de la empresa, pero la solución a este problema no pasa por ampliar sus contenidos, si previamente no se abordan otras cuestiones relacionadas con las condiciones de elaboración del mismo.

a) Informes Anuales de Gobierno Corporativo: un trámite irrelevante. El Código Unificado, que recoge las principales recomendaciones sobre buen gobierno que deben seguir las empresas cotizadas, se aprobó en mayo de 2006. Se trata de un documento bastante completo que se extiende sobre casi todas las áreas relacionadas con el buen gobierno. Las compañías cotizadas están obligadas a presentar un *Informe Anual de Gobierno Corporativo* en el que deben rendir cuenta de cómo cumplen las recomendaciones voluntarias recogidas en el Código Unificado. El formato del informe es similar a un cuestionario y sigue el modelo de "cumple o explica": si las empresas cumplen la recomendación contestan positivamente, en el supuesto de que no las cumplan deben motivar o justificar las razones de su incumplimiento. En líneas generales, el estilo de los informes es aséptico y muy homogéneo. El informe se ha convertido en un formulario tedioso e irrelevante, tanto para las empresas que los formulan como para el organismo regulador (CNMV) que los recibe. La información sobre los aspectos más relevantes del gobierno corporativo suele ser escasa y, como señalan los anglosajones, de "corta y pega" (*boiler-plate lenguaje*; Asociation of British Insurers, 2011). Se aprecia de inmediato que para la mayoría de las compañías se trata de un mero trámite en el que se limitan a proporcionar la

información indispensable para cumplir con el expediente. Son escasísimas las empresas que procuran dar cuenta de mejoras o las que se extienden en explicaciones cuando incumplen alguna de las recomendaciones. El hecho de que la redacción de este documento sea responsabilidad exclusiva de los abogados, no ayuda a que el área del buen gobierno se perciba como un campo de mejora y aprendizaje, sino más bien como una exigencia legal que hay que cumplimentar formalmente cada año.

Las escasas actualizaciones que el informe ha tenido en estos años obedecen a la necesidad de adaptar su contenido a las nuevas directivas de la Unión Europa o a las exigencias de alguna disposición legislativa nacional (Ley de Economía Sostenible), más que al impulso del propio sector empresarial. Se trata de una diferencia importante en relación con los informes de sostenibilidad, cuyo contenido responde a un esfuerzo voluntario de rendición de cuentas por parte de las empresas; en el *Informe Anual de Gobierno Corporativo*, por el contrario, la iniciativa de mejora siempre parte de la administración pública, sea nacional o comunitaria. Otra importante diferencia a tener en cuenta, es que los destinatarios de los informes de sostenibilidad son múltiples y variados, en realidad comprenden todos los grupos de interés (*stakeholders*) de la empresa: clientes, empleados, accionistas, administración pública, comunidad, ONG, medios de comunicación, proveedores, etc. Esta exigencia hace que la empresa sienta la necesidad de comunicar su esfuerzo a estos grupos y, también, de escuchar sus opiniones. De hecho, la elaboración de los informes de sostenibilidad se sustenta sobre la teoría de los *stakeholders*, que concibe la empresa como un ecosistema abierto a las influencias del entorno y que, por tanto, entiende que una de sus funciones principales es identificar sus principales grupos de interés e impulsar canales de diálogo permanente con ellos. El informe de sostenibilidad vendría a ser la "respuesta" de la empresa al diálogo y demandas de información de sus diferentes grupos de interés.

El informe de gobierno corporativo, sin embargo, se dirige principalmente a la **Comisión Nacional del Mercado de Valores** (CNMV). No existe ningún interés por hacerlo público a otros grupos de interés, y el departamento responsable de la empresa, habitualmente el área jurídica adscrita a la secretaría general, no suele solicitar la opinión de otras áreas internas de la empresa: financiera, comunicación, *marketing*, etc.

b) ¿Quién incentiva la mejora? En estos últimos años en el campo de la información (*reporting*) sobre la sostenibilidad de las empresas se ha desarrollado todo un ecosistema de organizaciones e iniciativas que ha incentivado la rendición de cuentas y la mejora en la calidad de la información sobre cuestiones sociales y medioambientales. Las empresas cuentan con metodologías contrastadas y en constante revisión. Así, por ejemplo, **Global Reporting Initiatives** (GRI) es una organización no lucrativa, creada en el año 1997, que ha desarrollando un conjunto de lineamientos e indicadores para la elaboración de los informes de sostenibilidad. Desde su creación, el GRI ha revisado y mejorado sus guías e indicadores cada tres o cuatro años impulsando una constante mejora del *reporting*. Igualmente destacable es la iniciativa relacionada con la elaboración del llamado informe integrado y, más en concreto, el trabajo del **Comité Internacional del Informe Integrado** (IIRC), creado en el año 2011, que viene propugnando la necesidad de integrar en un único documento la información financiera y no financiera de la empresa. En esta misma línea hay que resaltar el trabajo que las ONG y grupos activistas han venido realizando al demandar a las empresas que rindan cuenta de sus actuaciones y, de manera particular, de sus impactos,

positivos y negativos, sobre el medio ambiente y el entorno donde operan. En efecto, gran parte de los indicadores relacionados con las áreas sociales y medioambientales, las más desarrolladas en las memorias de sostenibilidad, han surgido gracias a esa demanda de las ONG, que han conseguido que muchas de sus solicitudes sean aceptadas por algunos inversores cualificados (fondos de inversión e índices de sostenibilidad como *DJSI* o *F4Good*) y exigidas por los consumidores (certificaciones de proveedores, trazabilidad, sellos de comercio justo, etc.).

En resumen, la existencia de un ecosistema integrado por organizaciones que impulsan el *reporting* de sostenibilidad y por ONG que fiscalizan las prácticas de las empresas, ha actuado como incentivo para mejorar la información sobre temas sociales y medioambientales. Sin embargo ese ecosistema no se ha extendido a la demanda de información sobre buen gobierno. No existen instituciones que, al igual que el GRI o el IIRC, promuevan la mejora de la calidad de la información sobre aspectos relacionados con el buen gobierno. Aunque el área de buen gobierno se va incorporando paulatinamente en los informes de sostenibilidad, el grueso de la información de las memorias sigue centrado en temas económicos, sociales y medioambientales. Como hemos mencionado anteriormente, la principal razón para no abordar con más profundidad esta área es entender que ya existe un modelo de *Informe Anual de Gobierno Corporativo* que responde suficientemente a las exigencias.

La única institución en España que se podría asimilar al GRI o al IIRC es la organización **Emisores Españoles;** pero además de que sus integrantes suelen ser, precisamente, los responsables de elaborar el *Informe Anual de Gobierno Corporativo,* por lo que las condiciones propias de los ecosistemas cerrados están más que aseguradas, su actividad ha estado más centrada en fomentar la seguridad jurídica en la emisión de valores cotizados que en impulsar el desarrollo de estándares elevados de buen gobierno en las sociedades.

En cuanto a los *proxy advisors*[1] que, *mutatis mutandi*, cumplen una función análoga a las ONG activistas, la verdad es que, aunque su peso es creciente, su actividad todavía es muy escasa en nuestro país. Por otra parte, su actuación está centrada en el asesoramiento de los grandes inversores institucionales en relación con el ejercicio del derecho del voto en las juntas de accionistas. Con esto no queremos decir que la orientación del derecho de voto no tenga su importancia, pero sí que tiene una eficacia limitada, especialmente si se tiene en cuenta que la participación de los inversores institucionales en las entidades emisoras suele ser muy pequeña y, también, el hecho de que el mercado bursátil español es un mercado fuertemente concentrado: la suma de las participaciones significativas junto con los paquetes accionariales en manos del consejo que superan el 50% del capital representan el 76% de las sociedad (en el IBEX 35 esto se cumple en once de sus 35 sociedades).

No obstante, los *proxy advisors* están llamados a jugar un papel muy importante en el impulso de las prácticas de buen gobierno de las empresas. No hay más que analizar los resultados de las votaciones de las Juntas Generales de Accionistas de estos últimos tres años para comprobar cómo las empresas del IBEX han sufrido en propia carne el rechazo en las votaciones de algunas de sus propuestas más significativas: aprobación del Informe Anual de Remuneraciones y renovación en el cargo de determinados consejeros.

[1] Los *proxy advisor* son entidades que prestan servicios a inversores, principalmente institucionales, de asesoramiento en relación con el ejercicio del derecho de voto derivado de la titularidad de acciones en empresas cotizadas (Documento elaborado por Grupo de Expertos para evaluar la actividad de los Proxy Advisors en relación con los emisores españoles; 16 de abril de 2012, CNMV).

c) La ausencia de supervisión por parte de la CNMV. El *Informe Anual de Gobierno Corporativo de las empresas del IBEX 35*, que anualmente elabora la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), no es un informe que ayude a impulsar el buen gobierno y a difundir las mejores prácticas. Su finalidad se limita a dar cuenta de las principales magnitudes en relación con el cumplimiento de las recomendaciones del Código Unificado. No es que este tipo de análisis sea inútil, sino que resulta claramente insuficiente. Un Código Unificado que se basa en la praxis de "cumple o explica" debe conceder tanta importancia a los cumplimientos como a las motivaciones de los incumplimientos. Si las explicaciones sobre los incumplimientos no tienen consecuencias, las empresas terminarán por ignorar las recomendaciones. Los incumplimientos deben obtener una respuesta por parte de la CNMV por varias razones. En primer lugar, porque pueden estar justificados y, en ese caso, conocer los motivos interesa a todo el sector, no solo al "incumplidor". La explicación razonada de las causas o circunstancias por las que una compañía no cumple una determinada recomendación es una oportunidad de aprendizaje colectivo inestimable. En segundo lugar, porque los incumplimientos pueden no estar justificados y, en ese caso, hay que procurar sacar del error al "incumplidor". Corresponde al regulador la función de determinar el significado concreto de las recomendaciones y concretar el sentido de los criterios que la orientan. Basta examinar los Informes Anuales de Gobierno Corporativo que remiten las compañías a la CNMV para comprobar la falta de consistencia de muchas de sus explicaciones sobre los incumplimientos; si esa falta de interés y diligencia en la argumentación no tiene respuesta por parte de la CNMV, las empresas terminarán por ignorar completamente las recomendaciones. No cabe excusar la omisión del deber de motivar los incumplimientos en la autonomía de las compañías y en el carácter voluntario de las recomendaciones. Las recomendaciones son voluntarias, las explicaciones sobre su incumplimiento no lo son. El hecho de que el legislador no haya querido imponer determinadas prácticas de buen gobierno por entender que la realidad empresarial es muy rica y admite una variedad de alternativas, no supone la concesión a la empresa de un cheque en blanco para que pueda actuar a su arbitrio.

La motivación, entendida como explicación de una decisión o práctica empresarial, es una garantía de que esta o aquella no han sido tomadas o impulsadas arbitrariamente. La motivación garantiza que se ha actuado racionalmente porque da las razones capaces de sostener y justificar en cada caso las decisiones adoptadas y fuerza al órgano de gobierno a reflexionar sobre las mismas.

> El hecho de que el legislador no haya querido imponer determinadas prácticas de buen gobierno, por entender que la realidad empresarial es muy rica y admite múltiples alternativas, no supone la concesión a la empresa de un cheque en blanco para que pueda actuar a su arbitrio.

d) Unos consejos que no se autoevalúan. Los miembros de los consejos de administración dedican una considerable atención (muy necesaria, todo sea dicho) a la comprensión y definición del negocio, así como a todos los aspectos relacionados con el diseño de la estructura directiva y el desarrollo profesional de los empleados; sin embargo, la configuración institucional de la organización constituye la gran asignatura pendiente. El futuro y la continuidad de la empresa no solo

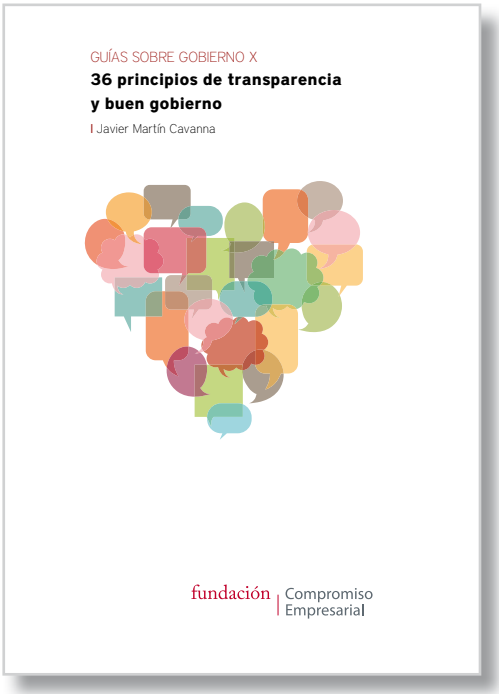
dependen de la apertura de nuevos mercados o la capacidad de innovar en nuevos productos, sino que guarda mucha relación con el desarrollo de un sistema de gobernanza eficaz.

Resulta llamativa la poca atención que prestan nuestros consejos de administración al desarrollo, revisión y mejora continuada de su propio sistema de gobierno y, desde luego, en el caso de que le dediquen tiempo, es notoria la falta de información que proporcionan sobre sus conclusiones y resultados. El sistema de gobierno de la organización no es un área cuyo desarrollo y mejora deba dejarse en manos de los organismos supervisores; muy al contrario, el peso de la iniciativa debe partir del propio órgano de gobierno que ha conseguido desarrollar mecanismos eficaces para impulsar su mejora continua. Es cierto que el sistema de gobierno por naturaleza tiende a ser algo estable y, también, que las reglas de gobierno no pueden estar sometidas a una constante revisión, pero entre la necesaria estabilidad y la actual inacción de los consejos de administración media un campo muy grande.

El futuro y la continuidad de la empresa no solo dependen de la apertura de nuevos mercados o la capacidad de innovar en nuevos productos, sino que guarda mucha relación con el desarrollo de un sistema de gobernanza eficaz.

GUÍA DE GOBIERNO X

36 principios de transparencia y buen gobierno



Los 36 principios de recogidos en esta Guía desarrollan de manera sistemática las principales recomendaciones relativas a las prácticas de transparencia y buen gobierno aplicables a las organizaciones del tercer sector. Las recomendaciones de esta Guía se han dividido en cuatro grandes capítulos:

- **Transparencia y rendición de cuentas**
- **Funcionamiento del órgano de gobierno**
- **Recaudación de fondos responsables y derechos de los donantes**
- **Control y supervisión financiera**

Precio 6 euros [pdf]

Solicítela en www.compromisoytransparencia.com

Colección "Guías sobre gobierno"

Nº 1 "Cómo proporcionar luz y calor: misión, foco y resultados".

Nº 2 "Cómo buscar y mantener un patronato eficaz".

Nº 3 "Cómo elaborar un código de buen gobierno".

Nº 4 "Examine su patronato. Luces y sombras".

Nº 5 "El patronato y la captación de fondos".

Nº 6 "La misión y el modelo de financiación".

Nº 7 "Cómo evaluar los resultados de las organizaciones no lucrativas: de las buenas intenciones al impacto".

Nº 8 "Cómo comunicar la misión".

Nº 9 "Selección, evaluación y sucesión del director".

FUNDACIÓN
COMPROMISO Y
TRANSPARENCIA

Metodología

El informe *Reinventando los consejos* analiza la transparencia voluntaria en la web de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35. Por **transparencia voluntaria** entendemos "el esfuerzo por publicar y diseminar la información relevante de la organización poniéndola a disposición de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) de forma visible, accesible, permanente y actualizada". Insistimos en que lo que analizamos es la transparencia voluntaria no la transparencia legal que, en el caso de las compañías cotizadas, viene determinada por la Orden ECO/3722/2003 del Ministerio de Economía y la Circular 1/2004 de 17 de marzo de la CNMV, en donde se concretan diferentes aspectos relativos al contenido mínimo de información que debe incluirse en las páginas webs de las sociedades anónimas cotizadas, así como las especificaciones técnicas y jurídicas relativas a este instrumento de información.

El hecho de que el informe se centre en la información proporcionada por las organizaciones a través de sus webs se basa en el razonamiento de que, en el contexto actual, no se puede hablar de un auténtico esfuerzo voluntario por publicar y diseminar información si esta no se pone a disposición de los diferentes grupos de interés a través de la red. De ahí que la Fundación Compromiso y Transparencia haya decido tomar como referencia a las webs de las instituciones en todos sus informes para verificar la voluntariedad y eficacia de ese esfuerzo por hacer accesible la información.

La muestra del informe está constituido por las 35 empresas pertenecientes al IBEX durante el año 2012 (hemos excluido ArcelorMittal, pues el Estado miembro de origen de esta compañía es Luxemburgo y, en consecuencia, la compañía no está obligada a remitir la información en el formato del *Informe Anual de Gobierno Corporativo* a la CNMV). Para elaborarlo se ha revisado la información que se encontraba disponible en la web de las empresas a 31.12.2012.

Por transparencia voluntaria entendemos "el esfuerzo por publicar y diseminar la información relevante de la organización poniéndola a disposición de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) de forma visible, accesible, permanente y actualizada".

El informe sigue la misma metodología que otros anteriores. Comienza por identificar y fundamentar cuáles son las áreas más relevantes de información de acuerdo con la naturaleza del análisis (la rendición de cuentas sobre los principios básicos de buen gobierno por parte de los consejos de administración) y, posteriormente, selecciona los indicadores (contenidos de información) correspondientes de cada una de las áreas elegidas. Una vez establecidos los indicadores, se procede al análisis de la web de cada una de las empresas, publicando los datos individuales de cada una de ellas y los datos agregados de todo el sector. El informe finaliza con un conjunto de conclusiones y recomendaciones.

Siete mitos sobre el consejo

1 **Los consejeros dedican mucho tiempo a las tareas de gobierno.** No es cierto. La dedicación en promedio de los integrantes del consejo de administración se encuentra entre 80/100 horas anuales, incluyendo su participación en las diferentes comisiones y la preparación previa, lo que equivale a veinte minutos al día o dos horas a la semana. Ninguno de las empresas del IBEX 35 desglosa la dedicación de tiempo de cada uno de los consejeros del órgano de gobierno. Dedicación por la que perciben una importante remuneración.

2 **La cualificación que se requiere es muy alta.** En realidad casi nadie sabe en qué consiste la tarea de gobernar y muy pocos son los que saben distinguirla de la gestión. Gobernar supone sobre todo saber anticiparse al futuro y detectar riesgos y oportunidades. Para eso se requiere un conocimiento básico del negocio y grandes dosis de prudencia y de sentido común. La prueba evidente de que gobierno y gestión se confunden es que en el 74% de las empresas del IBEX el puesto de presidente del consejo y primer ejecutivo concurre en la misma persona.

3 **Para ser consejero es necesario haber tenido responsabilidades de dirección general.** No necesariamente. El consejo es un grupo heterogéneo constituido por un conjunto de personas que aportan capacidades y talentos diferentes. Es importante contar con personas que hayan tenido responsabilidades en la dirección general, pero no es una condición que deba exigirse a todos los miembros del consejo. Lo importante es detectar cuáles son las capacidades y talentos que necesita incorporar la compañía y saber combinarlos de la manera adecuada.

4 **El consejo es el último escalón de la carrera profesional.** Para algunos miembros puede serlo, pero no necesariamente para todos. El consejo es una forma distinta de servir a una organización, que exige una dedicación de tiempo limitado y poner en ejercicio unas capacidades diferentes. Entender el consejo como el último escalón de la carrera profesional ha llevado a que se haya puesto el acento en la selección de candidatos que han formado parte del comité dirección y con un perfil próximo al de los consejeros ejecutivos. Al optar, preferentemente, por este perfil se corre de nuevo el riesgo de confundir la gestión con el gobierno y de poner el acento en la remuneración económica para retribuir el puesto.

5 **Los procesos de selección son muy rigurosos.** No es verdad. En la práctica los criterios de selección más que rigurosos suelen ser, sobre todo, muy conservadores, y el perfil de los consejeros es muy homogéneo. En la elección de los candidatos suele tener un peso muy grande el primer ejecutivo, a pesar de la existencia formal de las comisiones de nombramientos. Por otra parte, las empresas de cazatalentos, encargadas de seleccionar a los futuros consejeros, no suelen correr riesgos en sus propuestas de candidatos, de ahí que, con mucha frecuencia, las mismas personas ocupen puestos en diferentes consejos de administración, lo que provoca que esas personas no puedan dedicar la atención necesaria que el puesto requiere. Prueba evidente de la poca atención que las empresas del IBEX dedican a justificar la selección de sus consejeros, es que únicamente una de ellas (Iberdrola) justifica en su *Informe Anual de Gobierno Corporativo* las capacidades que los candidatos elegidos aportarán al consejo.

6 La selección y renovación de los miembros se realiza en función del valor que aportan a la organización. Nadie sabe, en realidad, cuál es la contribución del consejo y de cada uno de los consejeros porque ninguna de las empresas del IBEX 35 proporciona información sobre la evaluación de su órgano de gobierno. Aunque el 70% de las empresas declaran hacerlo, ninguna hace explícito el procedimiento, el contenido y los resultados. Ninguna, tampoco, informa sobre la contribución personal de cada uno de los consejeros a la consecución de los resultados y objetivos de la empresa. En realidad, la selección y renovación de los consejeros (independientes y ejecutivos) se lleva a cabo en función de los intereses del primer ejecutivo. Raramente se tienen en cuenta las opiniones de los pequeños accionistas y las recomendaciones de los *proxy advisors*, como han puesto en evidencia las recientes votaciones en las juntas generales de accionistas.

7 Para ser candidato a un consejo es mejor haber tenido ya experiencia como consejero. La experiencia puede ser un factor positivo o negativo. La principal función del consejo es ofrecer "luz" a la organización, es decir, dirección. Esa capacidad no se adquiere formando parte de muchos consejos, sino desarrollando determinadas capacidades directivas. La gran mayoría de los consejos de las empresas del IBEX apenas dedican tiempo a las cuestiones estratégicas, por lo que su aporte a marcar la dirección de la compañía y anticiparse al futuro es mínimo. La experiencia en muchos consejos, en ocasiones, puede convertirse en una barrera que limite la capacidad para cuestionarse el *status quo* y plantear nuevos retos. Por otra parte, el funcionamiento actual de los consejos es tan manifiestamente mejorable que la experiencia de sus miembros puede convertirse en un lastre para impulsar el cambio necesario.

Áreas e indicadores

Como es natural, definir cuáles son las áreas relevantes y seleccionar sus principales indicadores conlleva una valoración sobre cuáles son los aspectos más críticos de la rendición de cuentas relacionados con el funcionamiento de los consejos de administración. Algunas de las áreas e indicadores elegidos son similares a las recomendaciones del Código Unificado y otros pueden coincidir con recomendaciones que vienen realizando los principales *proxy advisors* en los últimos años. El propósito de este informe, sin embargo, no es seleccionar un número uniforme de prácticas de buen gobierno que, por definición, no pueden existir, sino analizar cómo están rindiendo cuenta las compañías sobre los principales principios relacionados con el funcionamiento del consejo. No se trata de sustituir la lista de prácticas del Código Unificado por otra diferente, sino ir avanzando hacia una mejor comprensión de los fundamentos del buen gobierno. Por esa razón hemos agrupado la información en diez grandes áreas, por entender que este sistema facilita entender mejor los principios que están en juego. La estructuración del Código Unificado sigue un modelo muy formalista (de nuevo se advierte la excesiva influencia de los abogados), centrándose en el funcionamiento de los diferentes órganos: junta general, consejos, comisiones, etc. Ese enfoque tiene la ventaja de seleccionar un conjunto de prácticas de buen gobierno, pero no favorece la comprensión del significado último de las mismas.

Al igual que en otros informes similares, el objetivo es ir elevando poco a poco el nivel de exigencia en las prácticas de transparencia y rendición de cuentas. Nuestra fundación es consciente de que hay áreas e indicadores relevantes que han quedado fuera de este primer informe y, también, que algunos de los actuales, muy probablemente, habrá que ir ajustándolos en el futuro. La intención, como se ha venido haciendo con otros informes similares, es ir incorporándolos en sucesivas ediciones. La experiencia nos ha enseñado que este enfoque facilita que las instituciones vayan incorporando la información gradualmente y se produzca un aprendizaje colectivo.

1. Transparencia

La sociedad exige cada vez con más insistencia la transparencia a todas las instituciones, incluidas las empresas. Varios motivos justifican esta creciente demanda social. Por un lado, el auge de la responsabilidad corporativa, que ha ampliado el ámbito de rendición de cuentas de la empresa a la sociedad exigiendo que esta dialogue permanente y atienda las expectativas de los diferentes grupos de interés (clientes, accionistas, proveedores, inversores, comunidad local, ONG, etc.). En segundo lugar, la mejora en el acceso a la información de los ciudadanos gracias al poder de la red. Actualmente es muy difícil excusarse en la dificultad de poner a disposición del público la información relevante. Nunca ha sido tan sencillo ni tan barato comunicar. A pesar de ello, la mayoría de las compañías del IBEX siguen manteniendo unos niveles de transparencia muy deficientes en relación con sus prácticas de buen gobierno. La rendición de cuentas sobre el gobierno corporativo de las compañías del IBEX es, sin lugar a dudas, una de las áreas más opacas de las empresas. La publicación de la información relativa al gobierno corporativo en la web es un área nueva que plantea diversos retos e interrogantes derivadas de este nuevo canal.

El hecho de que la web permita cargar todo tipo de contenidos sin más limitaciones que el ancho de banda constituye una enorme ventaja que, sin embargo, puede convertirse en un obstáculo si las instituciones no saben distinguir los contenidos relevantes de información de los que no lo son. Una primera condición de la transparencia en la web es la **visibilidad**, es decir, facilitar que el contenido sea captado de manera sencilla por estar situado en un lugar visible en la página. En ocasiones el contenido se encuentra en el portal, pero no es fácilmente visible porque el "recorrido" que hay que hacer para localizarlo es muy complejo. En segundo lugar, la información debe ser **pertinente**, es decir, su contenido debe responder de manera adecuada y clara al objeto tratado. Un tercer elemento importante es la **accesibilidad**; todas las webs deben tener una estructura accesible que cumpla los estándares establecidos en la Iniciativa de Accesibilidad Web, conocida como WAI (Web Accessibility Initiative), de W3C España. Se trata de permitir que todas las personas, con independencia de su capacidad física o intelectual, puedan percibir, entender, navegar e interactuar con la web. Además, el contenido puede ser visible, pero si se necesita un permiso o registro para poder consultarlo no se puede considerar que la información sea accesible. Por último, la información ha de ser **actual**. Si los contenidos no están al día, o no se comunican inmediatamente después de producirse el hecho relevante, no se puede afirmar que exista una disposición real de ser transparente.

1.1. La empresa deberá proporcionar en su web una información que sea visible, pertinente, accesible y actual sobre todas las prácticas y principios de gobierno corporativo recogidos en este informe, que deberá incluir como mínimo los siguientes documentos: el Informe Anual de Gobierno Corporativo, el Reglamento del Consejo de Administración, los informes de las Comisiones de Auditoría y Control y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y el Informe Anual de Remuneraciones.

2. Independencia

La figura de los consejeros independientes resulta indispensable para equilibrar los diferentes intereses presentes en las empresas y mejorar la toma de decisiones que puedan ser más conflictivas. El papel que hasta ahora han venido desempeñando estos consejeros no ha estado exento de críticas, y su supuesta independencia sigue siendo muy cuestionada. No faltan motivos para esas críticas, que obedecen, en gran medida, a la falta de una regulación específica sobre la función que deben cumplir y la naturaleza de los problemas que deben enfrentar. Dos son los conflictos de intereses más habituales que los consejeros independientes deben gestionar atendiendo a la estructura del capital: 1) los posibles conflictos entre los accionistas y los ejecutivos, cuando el capital de la empresa está muy disperso (selección y remuneración); 2) las tensiones que se pueden producir entre los accionistas mayoritarios y los minoritarios, cuando el capital está en manos de un grupo de control (*self-dealing* y operaciones vinculadas). Todos estos aspectos exigen que la empresa sea extremadamente rigurosa en sus políticas y procesos relacionados con la propuesta, reelección, evaluación, competencias, términos y peso de estos consejeros en el gobierno de la compañía. Otro aspecto importante en relación con la independencia se refiera a la selección de la firma de la auditoría externa. Entre las prácticas más recomendadas para asegurar la independencia del auditor externo se encuentra la rotación obligatoria después de un periodo de tiempo determinado. El artículo 8 quáter (Contratación y rotación) de la Ley 12/2010 de 30 de junio de Auditoría de Cuentas establece un periodo de contratación que no podrá ser inferior

a tres ni superior a nueve años, con la posibilidad de prorrogarlo por periodos de tres años. En este informe no hemos querido fijar un término de rotación concreto, pero sí parece razonable exigir que la empresa justifique la contratación de la firma responsable de la auditoría externa cuando esta supere un periodo superior a siete años.

2.1. La comisión de nombramientos deberá explicitar las cualidades y experiencia destacable para desarrollar el cargo de consejero independiente en la empresa.
2.2. La compañía deberá determinar las decisiones que impliquen un posible conflicto de intereses y establecer medidas eficaces de supervisión *ex ante* y *ex post* (veto, informe previo, informe vinculante, etc.).
2.3. En el caso de que la auditoría de cuentas de sociedad venga realizando el informe de auditoría de forma ininterrumpida por un periodo superior a siete años, la comisión de auditoría deberá justificar anualmente en su informe las medidas concretas que se han tomado para garantizar la independencia del auditor.

3. División de poderes

En el ámbito empresarial se ha introducido la costumbre de distribuir y equilibrar los poderes de la organización mediante la neta separación del presidente del consejo de administración, con la exclusiva misión de dirigir el consejo en sus funciones de orientar la política de la compañía, controlar las instancias de gestión y servir de enlace con los accionistas; y, de otro lado, el primer ejecutivo (consejero delegado o director general), encargado de dirigir el equipo de dirección. Este reparto responde al principio político clásico de la división de poderes. No se trata exclusivamente de evitar la acumulación de poderes en una sola persona u órgano, sino también de distribuir las cargas para hacer más eficaz el gobierno de la empresa y garantizar que, en los asuntos que le afecten (compensación y evaluación del desempeño), el principal ejecutivo no actúe como juez y parte. No obstante, la creación de dos cargos independientes no es la única alternativa de la que dispone el consejo para conseguir una distribución equilibrada del poder en la organización. El consejo puede alcanzar esos objetivos a través de un conjunto de medidas que aseguren la, cada vez más necesaria, especialización en temas de gobierno y eviten la acumulación excesiva de poderes; como, por ejemplo, reservarse la facultad de convocar al consejo para tratar determinados asuntos sin la presencia del primer ejecutivo o designando un consejero independiente (*lead independent director*). En cualquier caso, estas medidas alternativas deben tener siempre un carácter extraordinario, temporal y, cuando se tomen, la compañía debe justificarlas suficientemente.

3.1. La compañía deberá distribuir los poderes de la organización entre el presidente del consejo de administración y el primer ejecutivo, especificando las funciones de cada uno.
3.2. En el caso de que haya optado por acumular los cargos en la misma persona la compañía deberá explicar los motivos con el suficiente detalle y designar un consejero independiente que actúe como intermediario entre el presidente del consejo y el resto de los miembros del consejo. La compañía deberá hacer público el nombre del consejero designado, así como el término y competencias de este cargo.

4. Estrategia y supervisión

La principal función del consejo de administración está relacionada con la gestión del futuro de la compañía, lo que requiere que todos los miembros del consejo comprendan bien la estrategia de la empresa y puedan formular las preguntas adecuadas. Lo habitual será que la estrategia la formulen

los directivos de la empresa, pero los miembros del órgano de gobierno deben conocer con suficiente detalle los elementos críticos de la compañía: el entorno externo en el que opera, los principales negocios, los segmentos y mercados, los objetivos financieros y cualitativos más significativos, las ventajas competitivas, los riesgos asociados al negocio, etc. Sin ese conocimiento será difícil que el consejo pueda realizar una aportación valiosa a la compañía, enriqueciendo la visión de los directivos o descubriendo las carencias o puntos en los que es necesario realizar cambios o las partes del plan que hay que volver a revisar y plantear. Para que los consejeros puedan influir positivamente en la estrategia es necesario que la organización haya previsto unas mínimas sesiones de inmersión que faciliten ese conocimiento básico del negocio. Existen muchas fórmulas para conseguir ese objetivo, pero todas requieren habilitar tiempo y dedicación por parte de los consejeros y desarrollar mecanismos de información/formación eficaces. Ahora bien, los miembros del consejo deben ser conscientes que su función principal es gobernar no gestionar. No siempre es fácil distinguir dónde termina la gestión y comienza el gobierno, y viceversa, pero uno de los riesgos más habituales de los consejos de administración es convertirse en un duplicado del comité de dirección, perdiendo así su característica más valiosa y distintiva, que consiste en proporcionar a la empresa una visión a largo plazo. Este riesgo es especialmente alto en épocas de crisis económicas o en coyunturas difíciles en las que las necesidades más cortoplacistas pueden absorber y desviar al órgano de gobierno de su función más propia (Spencer Stuart, 2012, 16º ed., p 12; y McKinsey & Company; 2011), por esa razón es muy conveniente que en el consejo exista siempre un contrapeso (un presidente centrado en temas de gobierno y sin funciones ejecutivas o una persona especialmente designada por el consejo) que esté atento a esas posibles desviaciones.

4.1. La compañía deberá informar del número de horas y sesiones dedicadas por el órgano de gobierno a analizar y supervisar la estrategia y evaluación de los posibles riesgos de la organización. Esa información deberá incluir un detalle de los principales temas tratados, el procedimiento seguido para las sesiones inductivas al consejo y su aportación concreta en la elaboración de la estrategia de la empresa.

5. Selección y evaluación del desempeño

La selección de los consejeros es uno de los mecanismos más críticos para asegurar la continuidad y el buen gobierno de las empresas; sin embargo, resulta uno de los procedimientos más opacos y arbitrarios. Durante la última década se ha avanzado mucho para impulsar la existencia de procesos rigurosos, objetivos y transparentes en la selección de los miembros del órgano de gobierno. Entre las recomendaciones más aceptadas se encuentra la creación de una comisión (comisión de nombramientos) con competencias específicas en la búsqueda y selección de consejeros. Se recomienda que la presidencia de esta comisión esté en manos de un consejero independiente para evitar que los ejecutivos (especialmente el presidente o consejero delegado de la compañía) influyan en los candidatos seleccionando personas afines a sus intereses. A esta comisión le corresponde definir el perfil del consejero, después de analizar las necesidades de la compañía, determinar el proceso y las condiciones de búsqueda, el número mínimo de candidatos y el proceso de nominación.

A diferencia de los países anglosajones, en los que la evaluación es una práctica común en las empresas, en nuestro país sigue siendo una de las asignaturas pendientes. De acuerdo con el último **Índice Spencer Stuart**, el 70% de las empresas del IBEX evalúan a su consejo de administración (Spencer Stuart, 2012). Esta cifra, sin embargo, hay

que aceptarla con muchas reservas. La nula información que las empresas proporcionan en sus informes de gobierno corporativo sobre el contenido y resultado de las evaluaciones, es un claro síntoma de la superficialidad con la que se llevan a cabo las mismas. Para la **Association of British Insurers,** la evaluación es una de las políticas que más contribuye a asegurar la eficacia del funcionamiento del consejo (Association of Brithish Insurers, 2012). La evaluación permite examinar el desempeño individual y colectivo de los miembros del consejo analizando su contribución y su comportamiento. No es un mecanismo concebido para identificar y señalar errores, sino para fortalecer capacidades. La evaluación permite al consejo analizar si el órgano de gobierno cuenta con las personas idóneas para abordar los retos futuros, le proporciona información sobre la conveniencia de reforzar algún área de conocimiento, avanzar en temas de diversidad, tanto de género como de perspectiva, y le proporciona una valiosa información a la hora de acometer posibles renovaciones de los cargos.

5.1. La compañía deberá hacer público el informe de la comisión de nombramientos que deberá incluir como mínimo: la verificación anual del carácter de los consejeros, las propuestas de nombramiento para las diferentes comisiones, las propuestas de reelección de consejeros con el resultado de las votaciones en la junta de accionistas y su participación en el proceso de evaluación.

5.2. La compañía deberá hacer pública la composición, estructura y reglas de funcionamiento de la comisión de nombramiento.

5.3. La compañía deberá llevar a cabo anualmente una evaluación al consejo de administración, mencionando la fecha en que se llevó a cabo o, en su caso, explicar por qué no se realizó. La información sobre la evaluación al consejo deberá especificar cómo mínimo:

- Si se trata de una evaluación colectiva o se incluye, además, una evaluación individual de cada unos de los consejeros.
- Si se trata de una autoevaluación o de una evaluación externa, indicando, en el último caso, quién la llevó a cabo y cómo fue seleccionado.
- Una breve información sobre la metodología, contenido, resultados y recomendaciones de la evaluación.

6. Formación y dedicación

El gobierno de las empresas es una disciplina cada vez más compleja que exige una constante actualización y dedicación por parte de los miembros del consejo. Toda empresa debe ofrecer a los nuevos consejeros un programa de inducción nada más incorporarse a la organización y asegurarse de que sus conocimientos y capacidades se actualizan periódicamente. Al presidente del consejo le corresponde garantizar que las necesidades de formación y dedicación están debidamente atendidas y cubiertas. Especialmente crítica resulta la formación en las mejores prácticas de gobierno corporativo. El consejo debe facilitar a los consejeros cuando estos lo requieran, con cargo al presupuesto de la empresa, los servicios de asesoría profesional independiente necesarios para poder desempeñar con eficacia sus responsabilidades. Por otra parte, la dedicación y disponibilidad de los consejeros es una condición necesaria para asegurar la eficacia del órgano de gobierno. El consejo debe determinar el tiempo mínimo requerido para atender las obligaciones del cargo y solicitar a los consejeros independientes que les proporcionen información sobre la dedicación a otras actividades y funciones. Por último, aunque no siempre resulta sencillo determinar la disponibilidad de los consejeros, parece prudente establecer unos límites en su tiempo de ocupación a otras

actividades que podrían comprometer su dedicación a las responsabilidades como consejeros.

6.1. La empresa deberá hacer pública la formación impartida a sus consejeros, que deberá incluir, en todo caso, una actualización sobre las mejores prácticas de gobierno corporativo, indicando el número de sesiones, la asistencia media, el número de horas por sesión y los contenidos. Asimismo, la empresa deberá indicar si los nuevos consejeros designados han recibido un programa de orientación.
6.2. La empresa deberá informar anualmente de la dedicación de tiempo (número de horas) de cada uno de los consejeros.
6.3. La empresa deberá establecer reglas sobre el número de consejos de los que pueden formar parte sus consejeros ejecutivos e independientes.

7. Retribución

La retribución de los miembros del consejo y altos directivos es uno de los temas más sensibles y conflictivos del gobierno corporativo. Los *proxy advisors* han resaltado en los últimos años los excesos retributivos de los directivos y consejeros, aconsejando a los accionistas el voto en contra en la propuesta sobre retribuciones de algunas grandes empresas cotizadas. La Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, introdujo la obligación de elaborar, para las sociedades anónimas cotizadas, un informe anual sobre las remuneraciones de sus consejeros, que debe incluir información completa, clara y comprensible sobre la política de remuneraciones de la sociedad aprobada por el consejo para el año en curso, así como, en su caso, la prevista para años futuros y un resumen global de cómo se aplicó dicha política durante el ejercicio, detallando las retribuciones individuales devengadas por cada uno de los consejeros. Todos estos aspectos deben extenderse de igual manera a la retribución de los miembros de la alta dirección. Un aspecto relevante, en el caso de la alta dirección, es la retribución ligada a la salida de los principales directivos (cláusulas de indemnización y blindajes) de la compañía; una de las cuestiones que más escándalo y polémica sigue causando. Otra de las novedades que introdujo la Ley de Economía Sostenible es la inclusión de la obligación de someter a votación con carácter consultivo, y como punto separado del orden del día, a la junta general de accionistas el informe anual sobre las remuneraciones. Para muchos, esta nueva exigencia de la Ley de Economía Sostenible se ha quedado corta en comparación con otros países. Así, por ejemplo, en Gran Bretaña a partir del 2013 será obligatorio someter cada tres años a la votación de la junta general de accionistas con carácter vinculante la propuesta de remuneración de los consejeros y alta dirección y las cláusulas de indemnizaciones y blindajes. Ciertamente no encuentra justificación alguna que los accionistas sean ignorados en un tema de tanta trascendencia como la remuneración de consejeros y altos directivos en el que los conflictos de intereses son inevitables. El creciente voto negativo de los accionistas minoritarios y de algunos accionistas institucionales reconocidos contra las propuestas de remuneración de las empresas del Ibex justifica que las compañías proporcionen información sobre el resultado de las votaciones en las juntas de accionistas, cuando estas sobrepasen un porcentaje significativo en contra.

7.1. Explicar el modelo retributivo de consejeros y alta dirección en términos de: importes, límites y conceptos: fijo, variable, dietas, bonos/acciones, condiciones de contratación (indemnizaciones por despido, blindajes).
7.2. La compañía deberá proporcionar información individualizada de las remuneraciones de todos sus consejeros y el personal de alta dirección, incluyendo todos los conceptos mencionados en el indicador anterior.

7.3. La compañía deberá publicar el resultado de la consulta sobre la propuesta de remuneración a la última junta general de accionistas, especificando el porcentaje de votos a favor y en contra. En el supuesto de que los votos en contra superen el 20%, la compañía deberá ofrecer información separada sobre la identidad de los accionistas que votaron en contra y sobre sus motivos.

7.4. La compañía deberá hacer público una información sobre los ratios mayor salario/salario medio, mayor salario/menor salario de sus empleados incluyendo a la alta dirección.

7.5. En el caso de que la empresa haya aprobado cláusulas de blindaje de la alta dirección, incluidos los consejeros ejecutivos, y no lo haya sometido a la aprobación de la junta de accionistas, deberá explicar los motivos.

8. Término y sucesión

Fijar límites a los mandatos es una de las medidas más recomendadas para evitar los liderazgos personalistas y asegurar una transición del poder ordenada y pacífica. Los términos en los mandatos es una medida tendente a asegurar la independencia de los consejeros externos (no se aplica a los consejeros dominicales ni a los ejecutivos); se presume que con el paso del tiempo un consejero independiente tiende a mimetizarse con sus pares y pierde su independencia. Existe un gran debate sobre cuál debe ser el término de mandato de un consejero independiente. De acuerdo con el *UK Combine Code,* un consejero pierde su independencia después de nueve años sirviendo en un consejo (*Code Provision* B.1.1). Siguiendo la filosofía de este informe no hemos querido fijar un término preciso, pero sí nos ha parecido prudente que, transcurrido un periodo determinado (el correspondiente a dos mandatos de cuatro años), la compañía justifique la extensión de ese mandato. En cuanto al plan de sucesión, se trata de una práctica tendente a asegurar la necesaria renovación en el órgano de gobierno y en los puestos de alta dirección. Se entiende que una sucesión planificada ayuda a reforzar la continuidad de la compañía. Contar con un plan de sucesión para el consejo permite mantener un equilibrio entre la necesidad de mantener consejeros con experiencia y la conveniencia de incorporar nuevas capacidades y talentos que permitan abordar los futuros retos. La sucesión no solo afecta a los miembros del consejo sino también al personal de la alta dirección. Es responsabilidad del consejo asegurarse de que la empresa, a través de los planes de formación y desarrollo para sus empleados, puede contar, en cualquier momento, con las personas capacitadas. Como es natural, el plan de sucesión del primer ejecutivo adquiere en este contexto una particular relevancia, especialmente si tenemos en cuenta que en la última década se ha reducido significativamente el número de años que el primer ejecutivo permanece en la compañía. En este sentido, contar con un plan de sucesión resulta vital para que la empresa pueda gestionar los riesgos asociados a la inestabilidad por la marcha del primer ejecutivo, así como de aquellos que ocupen puestos claves en la organización.

8.1. La empresa deberá fijar el término máximo de los consejeros independientes.

8.2. En el caso de que el consejo proponga ampliar el mandato de un consejero independiente por un término superior a ocho años deberá explicar con detalle los motivos que justifican esta propuesta.

8.3. El consejo, bien directamente o a través de la comisión de nombramientos o de gobierno, deberá informar de la aprobación de un plan de sucesión que, como mínimo, deberá contemplar: la sucesión de los consejeros independientes, la sucesión del primer ejecutivo y la sucesión de los puestos claves del comité de dirección.

9. Diversidad

De acuerdo con la Association of British Insurers, una de las pocas organizaciones especializadas en evaluar periódicamente el funcionamiento de los consejos de administración, la diversidad es uno de los elementos que más contribuye a mejorar la eficacia de los consejos (Association of British Insurers, 2011). La diversidad en los consejos enriquece las opiniones y enfoques, ayuda a arrojar más luz sobre los temas debatidos, minimiza los riesgos de visiones parciales y fragmentadas, objetiva los problemas, facilita la innovación y la búsqueda de nuevas soluciones, equilibra los poderes, etc. Uno de los aspectos más relevantes relacionados con la diversidad es la presencia de mujeres en los consejos de administración. Cada vez son más numerosas las voces que reconocen la existencia de una correlación positiva entre la presencia de mujeres en el consejo de administración y la mejora en el desempeño de las compañías (McKinsey, 2008). No es necesario compartir la anterior conclusión, para reconocer que la falta de mujeres en los consejos está desperdiciando una ingente cantidad de recursos y talentos.

En este sentido, el 14 de diciembre del pasado año, la Unión Europea aprobó una Propuesta de Directiva en la que fija un objetivo mínimo, para 2020, del 40% para los miembros no ejecutivos del género menos representado en el consejo de administración de las empresas cotizadas en Europa o para 2018 en el caso de las empresas públicas. El objetivo del 40% se aplica a las empresas cotizadas, debido a su importancia económica y su gran visibilidad.

El actual Código Unificado considera que lograr una adecuada diversidad de género en los consejos no constituye solo un desafío en el plano de la ética, la política y la responsabilidad social corporativa, sino que es también un objetivo de eficiencia que las sociedades cotizadas deben plantearse. El Código recomienda que las sociedades donde exista escasa presencia de mujeres en su consejo, hagan un esfuerzo deliberado por buscar posibles candidatas cada vez que deba cubrirse alguna vacante. Si bien el Código Unificado establece que "cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo debe explicar los motivos y las iniciativas adoptadas para corregir la situación" (N. 19, Código Unificado) , y que corresponde a la comisión de nombramientos velar para evitar en los "procedimientos de selección sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras" y buscar "deliberadamente entre los potenciales candidatos mujeres que reúnan el perfil profesional buscado" (N. 20, Código Unificado), la gran mayoría de las empresas no solo ignoran la recomendación sino que omiten la explicación de su incumplimiento en sus Informes Anuales de Gobierno Corporativo. No basta una declaración formal de no discriminación, como ingenuamente realizan las empresas en sus Informes de Gobierno Corporativo, para eliminar las barreras y derribar los muros. Las empresas tienen que empezar a ser juzgadas en función de las capacidades reales (medidas y recursos) que ponen en funcionamiento para alcanzar los objetivos

9.1. Los consejos de administración con una presencia de mujeres en el consejo inferior al 40% deberán informar de los objetivos anuales que se han marcado para alcanzar ese porcentaje en 2020.

9.2. La empresa deberá comunicar en su informe de gobierno corporativo sobre el número y porcentaje de mujeres en el consejo, el número y porcentaje de mujeres que ocupan puestos de alta dirección y el número y porcentaje de mujeres empleadas en la empresa.

9.3. La comisión de nombramientos del consejo deberá publicar en su informe anual los procesos que ha seguido en la búsqueda y selección de candidatos al consejo y qué medidas ha adoptado para impulsar la diversidad.

10. Diálogo

Si alguna corriente ha tenido influencia en la manera de entender el papel del consejo de administración en la última década ha sido la teoría de los *stakeholders*. Esta teoría sostiene que la empresa debe atender a las demandas de los diferentes grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad, etc.) que pueden verse afectados o afectar a la empresa. Para poder hacerlo debe contar con canales de comunicación que le permitan dar respuesta a esas demandas. Este modelo plantea numerosos retos a los consejos de administración, que deben asegurarse que existen esos canales de diálogo con los principales grupos de interés y ampliar las actuales métricas de desempeño de la empresa, centradas exclusivamente en objetivos económico-financieros, para integrar otros indicadores cualitativos. Resulta del propio interés y supervivencia de la empresa que sepa conciliar la conveniencia de ofrecer un retorno adecuado a los accionistas con la necesidad de mantener políticas responsables y estándares éticos en todas sus operaciones y decisiones de negocio (Ayuso y Argandoña, 2007). Difícilmente podrán los consejeros conocer las expectativas y articular las respuestas a los diferentes grupos de interés sino establecen un cauce formal: creación de una comisión específica o atribución de esa competencia a alguna de las comisiones existentes. Uno de los principales grupos con los que el consejo de administración debe establecer y mantener un permanente diálogo es con los accionistas. La Ley de Sociedades de Capital regula esta relación estableciendo unos canales mínimos de información. La última actualización de esta ley se produjo el 1 de agosto de 2011, estableciendo la obligatoriedad de habilitar en la página web de la sociedad un **Foro Electrónico de Accionistas.** Esta ley no obliga a las compañías a publicar los resultados de la actividad llevada a cabo en el foro, pero su conocimiento resulta de gran utilidad para conocer las demandas y expectativas de los accionistas.

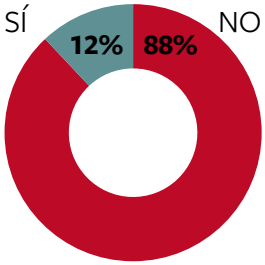
10.1. La empresa deberá publicar un informe/resumen de la actividad del Foro Electrónico de Accionistas correspondiente a la última Junta: principales debates, participación y votaciones.

10.2. El consejo de administración deberá explicitar qué comisión tiene competencias para revisar y aprobar las políticas de responsabilidad corporativa de la empresa.

Análisis

1.Transparencia

> Así pues, con respecto a la verdad, llamemos veraz al que posee el medio, y veracidad a la disposición intermedia; en cuanto a la pretensión, la exagerada, fanfarronería, y al que la tiene, fanfarrón; la que se subestima, disimulo, y disimulador al que la tiene.
>
> **ARISTÓTELES**
> *Ética a Nicómaco.* Libro II. 1108 a 20

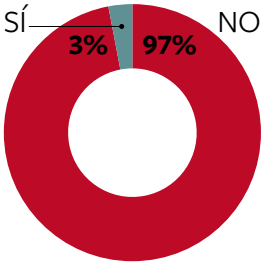


TRANSPARENCIA

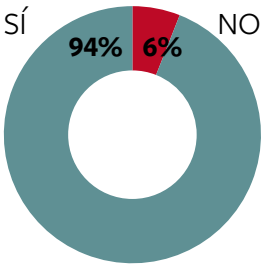
Únicamente cuatro empresas (**Abengoa, BME, Inditex** y **Santander**) o, lo que es lo mismo, un 12% de la muestra publican en la web toda la información requerida. La mayoría de las empresas publican, pues se trata de una exigencia legal, el Informe de Gobierno Corporativo, el Reglamento del Consejo de Administración y el Informe Anual de Remuneraciones (Cfr. *Circular 1/2004 de 17 de marzo de la CNMV sobre el informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales de valores, y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas,* Capítulo II, Norma 7ª, 3). Un total de trece empresas (**ACS, Bankinter, Enagás, Endesa, Gamesa, Gas Natural, Grifols, Iberdrola, Indra, Mapfre, B. Popular, Repsol** y **Técnicas Reunidas**) hacen público todos los contenidos a excepción del *Informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones* (ICNR). Catorce empresas (**Abertis, Acciona, Amadeus, BBVA, Caixabank, DIA, FCC, Ferrovial, Mediaset, OHL, Red Eléctrica** y **Sacyr**) no publican ni el *Informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones* ni el *Informe de la Comisión de Auditoría y Control* (ICA). Por último, tres empresas no hacen público, además de los anteriores informes, el *Informe Anual de Retribuciones* (**Acerinox** y **B. Sabadell**) o el *Informe Anual de Gobierno Corporativo* (IAG). Las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones son las comisiones más frecuentes en las empresas del IBEX 35, junto con la comisión ejecutiva. En Inglaterra y Francia la práctica totalidad de las empresas que cotizan tienen estas tres comisiones. En Estados Unidos esas tres comisiones (es habitual integrar en una única comisión el área de nombramientos y retribuciones) son obligatorias y están integradas en su totalidad por consejeros independientes (Spencer Stuart, 2012). Como se pude comprobar, la rendición de cuentas que más omiten las empresas es la relativa a las actividades de la comisión de nombramientos y retribuciones. Es verdad que las compañías no están obligadas a elaborar y hacer público un informe que recoja el trabajo de la comisión de nombramientos y retribuciones, pero también lo es que algunas voluntariamente (**Abengoa, BME, Inditex** y **B. Santander**) lo han considerado conveniente. Y ciertamente resulta muy difícil de justificar que tratándose de una comisión cuyas competencias se extienden a asuntos de tanto calado como la propuesta de remuneraciones al consejo y la alta dirección o la selección de candidatos al consejo, las empresas sigan considerando que esa información no resulta relevante ni oportuno hacerla pública a los inversores, accionistas y demás grupos de interés.

2. Independencia

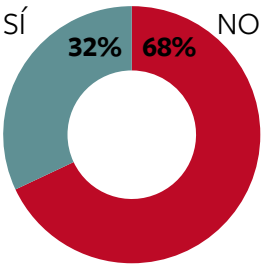
> La mayoría son malos jueces acerca de las cosas propias.
>
> **ARISTÓTELES**
> *Política.* Libro II, 1280a, 2



PERFIL CONSEJEROS INDEPENDIENTES



CONFLICTO DE INTERESES



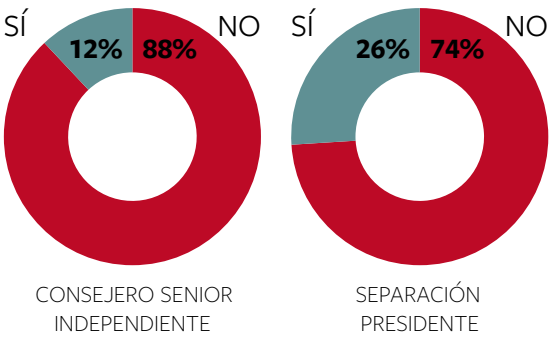
AUDITORÍA EXTERNA

De acuerdo con los resultados del informe, la media de cumplimiento del área relativa a la independencia es del 42%, la más alta de todas las analizadas. Ahora bien, si procedemos al análisis de los tres indicadores específicos, los resultados globales exigen importantes matizaciones. El indicador relativo a los conflictos de intereses, que requiere que la empresa explique las operaciones que supongan un conflicto de intereses y las medidas establecidas para resolverlos, es el más cumplido por parte de las compañías. La razón se debe a que el Código Unificado exige que las compañías den cuenta de estos aspectos en su *Informe Anual de Gobierno Corporativo* (secciones C.1 a C.6 del *Modelo de Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas*). Como se puede ver en la tabla de cumplimiento, todas las empresas cumplen este indicador (96%), a excepción de **IAG** y **Abengoa**. La primera porque no publica en su web el *Informe Anual de Gobierno Corporativo* y la segunda porque la explicación que proporciona sobre los mecanismos de resolución de los conflictos de intereses resulta claramente insuficiente (Cfr. *Informe Anual de Gobierno Corporativo*, Apartado C.6). Conviene advertir que los mecanismos de resolución de los conflictos de intereses establecidos por las empresas españolas en relación con las operaciones vinculadas son extremadamente débiles. Este primer informe no ha querido analizar la calidad de las medidas y mecanismos, pero en sucesivos informes sí se exigirá que los consejeros independientes elaboren un informe en el que especifiquen cómo han ejercido sus deberes de supervisión en relación a los posibles conflictos que puedan darse entre: a) accionistas y ejecutivos, y b) accionistas de control y accionistas minoritarios. Como puede comprobarse, el indicador relativo al perfil de los consejeros es incumplido por todas las empresas a excepción de **Iberdrola**. Esta es la única compañía que hace el esfuerzo por justificar la selección de los consejeros independientes, identificando las capacidades específicas que resultan relevantes para desempeñar el cargo de consejero. El resto de las organizaciones analizadas se limitan a incluir un perfil profesional genérico que tanto puede servir para justificar el puesto de consejero como el de cualquier otro puesto directivo. Por último, el indicador relativo a la independencia de la auditora externa solo es cumplido por el 32% de las empresas de la muestra o, lo que es lo mismo, por un total de once empresas. Deliberadamente este informe no ha querido establecer un periodo de rotación concreto para la empresa auditora, pues entiende que pude haber razones excepcionales que justifiquen un plazo más prolongado, pero sí

nos parece prudente, en esos casos, que la compañía justifique su decisión y explicite las garantías para evitar los posibles riesgos contra la independencia. En este sentido sería aconsejable que empresas como **Abengoa, Acciona, DIA, FCC, Grifols, Indra, Mapfre, OHL, Popular, Repsol, Sabadell, Técnicas Reunidas,** que llevan manteniendo una relación con la empresa auditora de forma ininterrumpida por un periodo superior a veinte años, hagan un mayor esfuerzo por dar explicaciones.

3. División de poderes

> Puede parecer también mal que una misma persona ejerza varios cargos, pues cada labor se realiza mejor al cuidado de uno solo y el legislador debe velar por ello y no ordenar que la misma persona toque la flauta y haga zapatos.
>
> **ARISTÓTELES**
> *Política*. Libro II, 1273b, 13

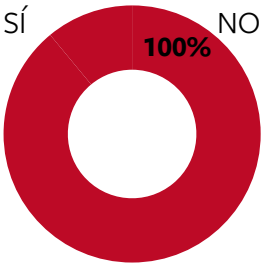


La división de poderes entre el presidente del consejo de administración y el primer ejecutivo es uno de los principios fundamentales del buen gobierno corporativo y, también, uno de los más incumplidos por parte de las empresas españolas. Únicamente nueve empresas (**Acerinox, Amadeus, Bankinter, Caixabank, DIA, Endesa, Gas Natural, IAG** y **Mediaset**), es decir un 26% de la muestra, separan las funciones del presidente del consejo de administración y las del primer ejecutivo. Una de las voces más autorizadas del sector empresarial español ya daba cuenta hace años de esta anomalía: "En mi opinión, que coincide con la opción que la Comisión [Olivencia] estima más deseable, pero contrasta con la práctica real española, la neta, efectiva y creíble separación entre, de un lado, el presidente, con la exclusiva misión de dirigir el consejo en sus funciones de orientar la política de la compañía, controlar las instancias de gestión y servir de enlace con los accionistas; y, de otro lado, el primer ejecutivo, encargado de dirigir el equipo de dirección, es una clarificación de funciones que tiene que ser bien recibida por el mercado y de manera especial por los inversores institucionales" (Termes, 1998). La división de poderes cumple la doble función de evitar la acumulación ilimitada de poderes en una misma persona y la de diferenciar dos tareas (el gobierno y la gestión) que son difícilmente compatibles. En el supuesto en el que coincidan las funciones del presidente y consejero delegado en la misma persona o cuando la presidencia sea ejecutiva, se suele admitir que se nombre, de entre los consejeros externos independientes, un consejero principal, que actúe como nexo de unión entre el consejo y su presidente, y mantenga informado a este. Lamentablemente, esta alternativa que, siempre debe tener un carácter excepcional, se ha convertido en la mayoría de las empresas en un expediente para incumplir el mandato claro de la separación. Las empresas deben ser conscientes que la regla general a seguir es la separación estricta y clara de funciones entre el gobierno y las funciones ejecutivas. La importancia de la labor de gobierno, realizada en entornos cada día más complejos, exige una

dedicación completa y especializada. Acudir a la figura del consejero principal debe tener siempre un carácter excepcional y temporal. No se puede transigir en un asunto de tanta envergadura en el que está en juego la recta y equilibrada configuración de los poderes dentro de la organización. Este informe, sin embargo, ha admitido la excepcionalidad del nombramiento de un consejero principal, pero exigiendo que, en el supuesto de que la empresa opte por esa alternativa, la motive suficientemente. Como se puede comprobar por los resultados, aunque la mayoría de las empresas han optado por crear la figura de consejero principal tan solo tres (**Enagás, Iberdrola** e **Inditex**) se toman la molestia de justificar esa decisión en su *Informe Anual de Gobierno Corporativo.*

4. Estrategia / supervisión

> Discernir el mal en sus comienzos no es propio de cualquiera, sino de un hombre de Estado
>
> **ARISTÓTELES.**
> *Política.* Libro V, 1308ª,9



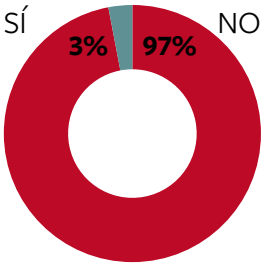
ESTRATEGIA

Ninguna empresa rinde cuentas sobre esta área, limitándose a especificar el número de reuniones que ha tenido el consejo y sus diferentes comisiones. Proporcionar información sobre la formación que reciben los consejeros para poder desempeñar sus funciones de orientación estratégica y supervisión se ha convertido en una de las exigencias más críticas del gobierno corporativo. Como señala el **Spencer Stuart,** la "mayor dedicación del Consejo al debate de temas estratégicos" es una de las áreas más claras de mejora de los consejos de las compañías españolas (Spencer Stuart, 2012; 16ª edic., p 9). Hay que tener en cuenta que el *Índice de Spencer Stuart* se confecciona con la información de todas empresas del IBEX que procede, entre otras fuentes, de entrevistas personales a los miembros de los consejos de administración, es decir, son los propios consejeros del IBEX los que manifiestan que sus consejos dedican poco tiempo a temas relacionados con la estrategia de la compañía. Los resultados del último Informe Global de **McKinsey** del año 2011 confirman estas conclusiones. Dos de cada tres consejeros reclaman que el consejo debe dedicar más tiempo a temas estratégicos. Según el Informe, el porcentaje dedicado a estos temas se estima en un 23%, sin que apenas haya sufrido variaciones desde el año 2008 y únicamente un 21% de los miembros del órgano de gobierno manifiestan un "conocimiento completo" de la actual estrategia de la compañía (McKinsey & Company, 2011) Por otra parte, si la función del consejo de administración siempre ha de estar centrada en la estrategia y el control de riesgos, esta tarea ha adquirido especial relevancia en la última década como consecuencia de las crisis económicas que, como señala **Manuel Conthe**, "han llevado a un renovado interés en que los miembros [de los consejos] tengan conocimientos especializados, y a que se reúnan con la asiduidad precisa, para que puedan ejercer con eficacia esa función de control" (Conthe, 2011). La falta de conocimientos en la gestión de riesgos y la necesidad de reforzar esas capacidades en los consejeros no es una carencia exclusiva de los órganos de gobierno de las compañías españolas, sino una necesidad compartida por los consejos de administración de todas las compañías (The Econo-

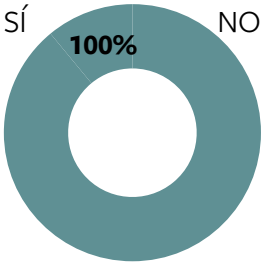
mist Intelligence Unit, 2009). Por último, no puede existir ninguna excusa para que el órgano de gobierno no informe de la formación y dedicación de tiempo que sus consejeros dedican a estas tareas, cuando la práctica del *reporting* corporativo exige informar de los contenidos y las horas que la compañía asigna a la formación de todos sus empleados (Global Reporting Initiative, 2011).

5. Selección y evaluación

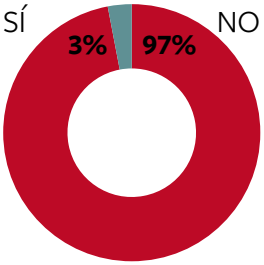
> No está bien que el mismo que va a ser merecedor del cargo lo solicite. Debe ejercer el cargo el digno de él
>
> **ARISTÓTELES**
> *Política.* Libro II, 1271a, 27



INFORME COMISIÓN N&R



COMPOSICIÓN COMISIÓN N&R



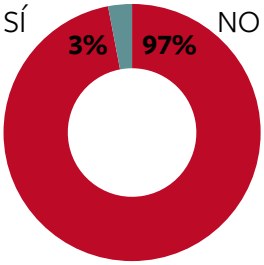
EVALUACIÓN DEL CONSEJO

El cumplimiento agregado de todos los indicadores de esta área alcanza el 36%. Como es habitual, el mayor grado de cumplimiento se da en aquellas áreas que tienen carácter "obligatorio", como es la necesidad de hacer pública la composición, estructura y reglas de funcionamiento de la comisión de nombramientos. Todas las compañías están obligadas a dar cuenta de este contenido en su *Informe Anual de Gobierno Corporativo* (Apartado B.2. del IAGC) y así lo vienen haciendo. Las reglas de funcionamiento de la comisión de nombramientos también se suelen detallar en el Reglamento del Consejo de Administración. No nos puede extrañar, por tanto, que el cumplimiento de este indicador se extienda al 100% de las compañías. Ese grado de cumplimiento, sin embargo, no se da en aquellos contenidos que no vienen demandados por alguna normativa específica y cuya observancia obedece a una voluntad expresa de ir más allá de lo que la ley exige desde el punto de vista de la transparencia y rendición de cuentas. Así, por ejemplo, el indicador relativo a los contenidos mínimos del informe de la comisión de nombramientos solo es cumplido por una empresa (**Banco de Santander**). Este resultado es coherente con el hecho de que, como ya mencionamos al comentar el área de transparencia, solo cuatro de las empresas del IBEX (**Abengoa, BME, Inditex** y **Santander**), elaboran y hacen público un *Informe de la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones.* No obstante, de esas cuatro empresas la única que cumple las exigencias de contenidos requeridas por este informe es el **Banco de Santander.** Teniendo en cuenta que el nombramiento y/o reelección de los candidatos para formar parte del consejo de administración, así como de sus comisiones, y la revisión de su condición o no de independiente, constituye hoy en día unos de los puntos más polémicos del gobierno corporativo, no tiene fácil justificación que la mayoría de las empresas no den cuenta de la actividad de esta comisión. Para calibrar la importancia que tienen las propuestas y el trabajo de la comi-

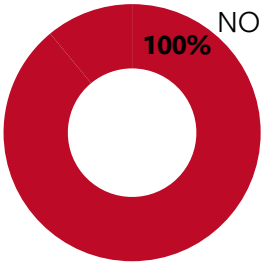
sión de nombramientos bastaría mencionar que el principal capítulo de las recomendaciones de una de las mayores organizaciones de *proxy advisor* está dedicado precisamente a estos temas (Institucional Shareholder Services, 2011). La evaluación del consejo de administración, ya lo hemos comentado anteriormente, es uno de los elementos que más contribuyen a mejorar la eficacia del órgano de gobierno. De acuerdo con el análisis, únicamente **Iberdrola** proporciona información sobre el contenido, resultados y el proceso seguido en la evaluación. No es suficiente, como hacen la mayoría de las empresas, limitarse a informar que la evaluación se ha realizado (Cfr. Apartado B.1.19 del *Informe Anual de Gobierno Corporativo*). Algunas compañías pueden tener cierto temor a revelar una información que consideran confidencial, así ocurre también con las empresas del **100 FTSE,** en las que, si bien un 96% se someten a una evaluación, únicamente un 31,3% comunican los resultados de la misma. Ahora bien, precisamente ese hecho (que un 31,3% proporciona información sobre el contenido, proceso y resultados de las evaluaciones) demuestra que es posible rendir cuenta de este contenido sin necesidad de revelar información sensible y confidencial. Una vez más hemos de recordar que la transparencia y la calidad de la información presentada es un elemento que contribuye a mejorar la credibilidad de la empresa y a generar más confianza entre los analistas e inversores.

6. Formación y dedicación

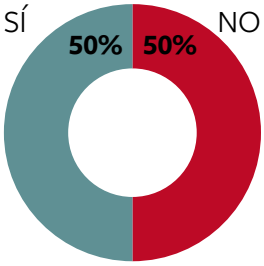
> En todas las facultades y artes
> se requiere educar y habituar
> previamente con vistas al ejercicio
> de cada una de ellas.
>
> **ARISTÓTELES**
> *Política.* Libro VIII, 1337 a 19



PROGRAMA DE FORMACIÓN



DEDICACIÓN CONSEJEROS



LÍMITE PERTENENCIA CONSEJOS

El área de formación y dedicación muestra un alto porcentaje de incumplimiento, el 82% de las empresas no cumplen con los indicadores de esta área. El primer indicador se refiere a la publicación de la formación que han recibido los consejeros durante el periodo. El Código Unificado recomienda que las compañías den cuenta del plan de formación en el *Informe Anual de Gobierno Corporativo* (Modelo de *Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas Cotizadas.* Apartado F: Grado de seguimiento de las recomendaciones de Gobierno Corporativo, punto 25: "Que las sociedades establezcan un programa de orientación que proporcione a los nuevos consejeros un conocimiento rápido y suficiente de la empresa, así como de sus reglas de gobierno corporativo".) El 97% de las compañías afirman cumplir con esta exigencia, pero solo el **Banco de Santander** aporta información sobre el mismo.

Ninguna de las compañías informa de la dedicación individualizada de cada consejero. La dedicación de cada consejero entendida en su sentido amplio como número de horas dedicadas a la formación, preparación de reuniones y asistencia

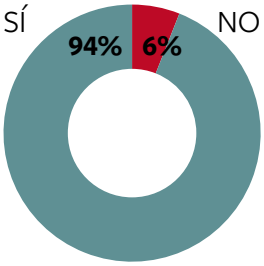
a los consejos, permitiría tener una referencia del número de consejos que podría asumir una persona para garantizar la calidad de su aportación a los mismos. Así mismo, los informes que elabora la comisión de nombramientos y retribuciones, tanto para proponer la retribución de un consejero como para valorar su reelección, debería incluir los datos relacionados con su participación en las diferentes comisiones. Conocer la dedicación real de los consejeros es una información indispensable para valorar su contribución a la organización, el cumplimiento de sus responsabilidades básicas y evaluar las propuestas sobre su posible reelección.

En cuanto al indicador relativo al número de consejos de los que pueden formar parte los consejeros ejecutivos e independientes, el análisis de las compañías del IBEX muestra que el 50% de las compañías limitan el número de consejos a los que puede pertenecer un consejero de la compañía. El límite se suele fijar en cuatro consejos máximo, siguiendo la práctica del sector bancario. En España, la Ley 31/1968, de 27 de julio, sobre el régimen de incompatibilidades de los presidentes y consejeros y otros cargos ejecutivos de la banca privada, establece un límite de cuatro consejos para los consejeros de compañías de este sector. El *Code* británico ha establecido el límite en tres consejos para consejeros independientes; por otra parte, las recomendaciones de los *proxy advisors* (**Institutional Shareholder Services y Glass Lewis**) en Estados Unidos y Canadá establecen en seis el límite para pasar a una recomendación negativa de voto.

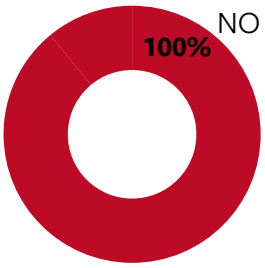
El grupo de compañías incluidas en este 50% de cumplimiento, incluye a las siete compañías financieras analizadas (**Bankinter, BBVA, BME, Caixabank, Banco Popular, Banco Sabadell** y **Banco Santander**), que como hemos comentado, están sometidas a una regulación específica. El resto del grupo: **Acciona, Amadeus, DIA, Gamesa, Iberdrola, Inditex, Mapfre** y **Viscofan**, establecen un límite sin que exista una regulación que se lo imponga.

7. Retribución

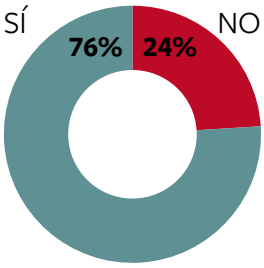
> La ambición de los hombres es insaciable: al principio basta con dos óbolos, pero cuando esto es ya una costumbre establecida, siempre necesitan más, hasta el infinito, porque la naturaleza del deseo no conoce límites, y la mayor parte de los hombres viven para colmarla.
>
> **ARISTÓTELES**
> *Política.* Libro II, 1267b, 19



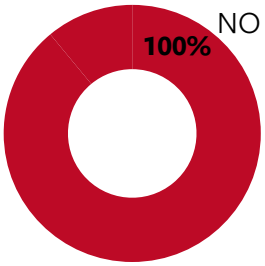
MODELO RETRIBUTIVO



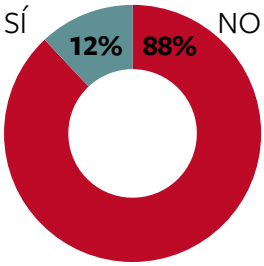
REMUNERACIÓN INDIVIDUAL



CONSULTA JGA



RATIOS RETRIBUCIÓN



APROBACIÓN CLAÚSULAS BLINDAJES EN JGA

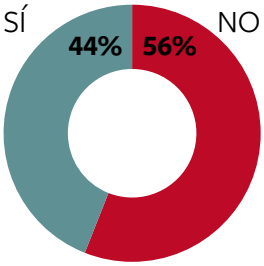
La retribución es uno de los ámbitos más relevantes del gobierno corporativo y así lo demuestran las últimas regulaciones y recomendaciones relativas al buen gobierno. El artículo 61 ter de la Ley de Mercado de Valores, introducido por la Ley de Economía Sostenible 2/2011, de 4 de marzo, establece que las sociedades cotizadas deben elaborar anualmente un *Informe Anual sobre la Remuneración de los Consejeros,* y obliga a someterlo a la votación consultiva de la junta general de accionistas (JGA).

El indicador relativo a la publicación del modelo retributivo se cumple en el 94% de los casos. Todas las compañías, a excepción de **Acerinox** y **Sabadell**, hacen público el *Informe Anual de Retribuciones* en el que detallan el modelo retributivo para los miembros del consejo y de la alta dirección. La visibilidad del informe no es igual en todas las compañías: algunas empresas como **Iberdrola, Indra, Santander** o **Telefónica** publican el informe en una sección especial del área sobre gobierno corporativo, lo que hace muy visible la información. Sin embargo, la mayoría de las compañías lo incluyen entre la documentación relativa a la sección de la junta de accionistas. En el caso de la publicación del resultado de la consulta sobre la propuesta de remuneración a la última junta general de accionistas, el indicador se cumple en un 76% de las compañías. El 24% de las empresas que no cumplen el indicador obedece a dos motivos. El primero comprende aquellas empresas que, simplemente, omiten la publicación de los resultados de la junta (**Abengoa, Acerinox, Amadeus** y **Grifols**). El segundo caso se refiere a aquellas empresas que publican el resultado de la votación a la junta general de la propuesta del Informe Anual de Remuneraciones, pero no ofrecen ninguna explicación del resultado cuando el voto en contra ha sido superior al 20%. En este caso se encuentran **Amadeus** (30% votos en contra), **Telefónica** (25% de votos en contra), **Repsol** (25% de votos en contra), **Técnicas Reunidas** (30% de votos en contra) o **Viscofan** (29% de votos en contra). Si bien es cierto que no hay una exigencia legal de dar explicaciones cuando el voto negativo supera un determinado porcentaje, sí nos ha parecido conveniente exigir este plus de información debido a la trascendencia del mismo. A nadie se le escapa que la remuneración de los consejeros y directivos es una de las cuestiones más polémicas actualmente y que ha suscitado y suscitará más oposición por parte de los accionistas.

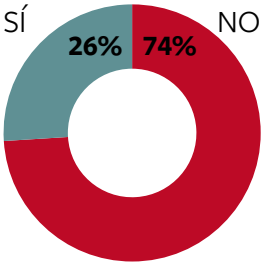
En cuanto al indicador sobre la información individualizada de las retribuciones de consejeros y directivos, si bien todas las empresas publican esta información en el caso de los consejeros (dominicales, independientes y ejecutivos), ya que existe una obligación legal de presentar la retribución desagregada por conceptos e individualizada para cada consejero, sin embargo, ninguna proporciona información desagregada e individualizada sobre el personal de alta dirección. Se trata de una omisión muy grave, pues los mayores escándalos sobre retribuciones no se refieren a los consejeros sino al personal de alta dirección. Igualmente ninguna empresa proporciona información sobre los ratios de retribución entre consejeros/alta dirección y alta dirección/empleados. El último indicador relacionado con la aprobación en junta general de accionistas de las cláusulas de blindaje solo es cumplido por el 12% de las compañías. De las cuatro compañías que cumplen el indicador, tres (**Abengoa, Bankinter** y **BME**) no tienen cláusulas de blindaje, y una, **Indra**, las tiene y las presenta a aprobación de la junta de accionistas.

8. Término y sucesión

> En una época anterior juzgaban digno cumplir un servicio público turnándose, como es natural, y que otro, a su vez, velara por su interés, como antes él, cuando gobernaba, miraba por el interés de aquel. Mas ahora, a causa de las ventajas que se obtienen de los cargos públicos y del poder, los hombres quieren gobernar continuamente.
>
> **ARISTÓTELES.**
> *Política*. Libro II, 1279a, 9



TÉRMINO DE MANDATO



EXPLICACIÓN TÉRMINO >8 AÑOS

PLAN DE SUCESIÓN

El área de término y sucesión alcanza un cumplimiento global del 25%. Esta área se divide en tres indicadores; el primero, relativo a la fijación de un límite al mandato de los consejeros independientes, presenta un 44% de cumplimiento (este indicador se refleja en el apartado B.1.26 del *Informe Anual de Gobierno Corporativo*). Las compañías que establecen un límite al mandato suelen fijarlo en doce años, siguiendo la recomendación del Código Unificado. El pasado 20 de marzo el ministro **Luis de Guindos** aprobó una orden ministerial (Orden ECC/461/2013) convirtiendo la recomendación en obligación legal al establecer que los consejeros independientes no podrán exceder el término de doce años. No obstante, el límite de doce años excede el establecido en otros países. Los debates en torno a la pérdida del carácter independiente de un consejero después de un determinado número de años, están llevando a diferentes países a fijar un término menor. En Gran Bretaña el nuevo *UK Corporate Governance Code* de junio de 2010 recomienda no superar los nueve años (tres mandatos de tres años) a los consejeros independientes. Es interesante destacar que la única compañía española que fija el término en ocho años es **BME**.

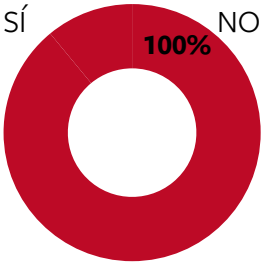
El segundo indicador hace referencia a que, en el caso de existir consejeros que superen los ocho años de mandato, la empresa explique los motivos que justifiquen la extensión del mandato. El 74% de las compañías no cumplen con este indicador ya que cuentan con consejeros independientes con mandatos superiores a ocho años sin ofrecer explicación alguna. Nueve compañías (**Abengoa, Amadeus, BME, Endesa, Gamesa, Grifols, IAG, Indra** y **Sacyr**) cumplen el indicador. El cumplimiento en todos los casos se debe a que no tienen ningún consejero con más de ocho años en el cargo. No se da el caso de alguna compañía que teniendo un consejero con más de ocho años en el cargo haya sentido la necesidad de ofrecer una explicación.

El último indicador se refiere a la existencia de planes de sucesión para consejeros y miembros de la alta dirección. Ninguna compañía cumple este indicador ya que no aportan información al respecto. Solo una empresa (**Red Eléctrica**) aporta información sobre el plan de sucesión del presidente de la compañía pero no lo detalla respecto del resto de los miembros del consejo y el perso-

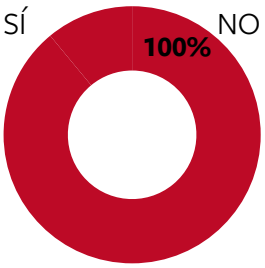
nal de la alta dirección. Resulta alarmante la nula información que proporcionan las empresas del IBEX sobre los planes de sucesión, cuando constituye uno de los aspectos más críticos de la gestión de riesgos de la compañía y como hemos señalado anteriormente uno de los elementos que más contribuye a impulsar la eficacia de los consejos de administración. Esa falta de atención a los temas relacionados con la sucesión es compartida también en otras latitudes, donde, según algunos informes, los consejos solo dedican de media un par de horas al año a hablar de la sucesión (Larcker y Tayan, 2011).

9. Diversidad

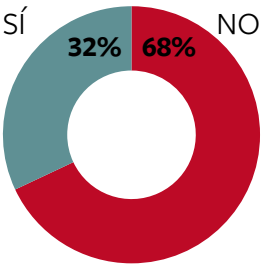
> Por lo demás, ¿en qué difiere que gobiernen las mujeres o que los gobernantes sean gobernados por las mujeres? El resultado es el mismo.
>
> **ARISTÓTELES**
> *Política*. Libro II, 1269b, 9



OBJETIVOS



RATIOS



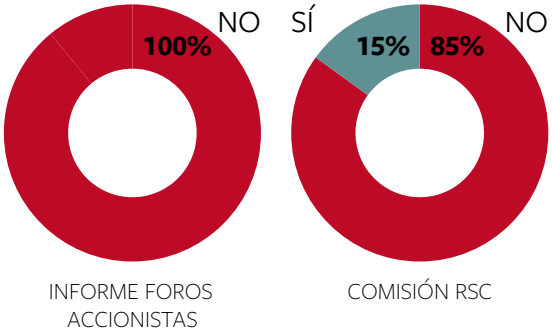
MEDIDAS DE IMPULSO

El cumplimiento global del área de diversidad es de un 11%, uno de los porcentajes más bajos de todos. De los tres indicadores, hay dos que no cumple ninguna de las empresas analizadas. En efecto, ninguna compañía del IBEX proporciona información sobre el porcentaje total de mujeres en relación con los empleados totales, los puestos de alta dirección y los miembros del consejo de administración. Tampoco se informa de los objetivos anuales que se han marcado para alcanzar el 40% de mujeres en el consejo para los próximos cinco años fijado por la Unión Europa. Nadie debe extrañarse. España es uno de los países con menor porcentaje de mujeres en los consejos de administración; solo un 11% de mujeres forman parte de los consejos de administración del IBEX 35, porcentaje que baja hasta el 9% si solo tenemos en cuenta las consejeras independientes y ejecutivas. Muy alejado todavía de países como Suecia (25%) o Noruega (42%), e incluso de Holanda (19%), Alemania e Inglaterra (16%). En el 2012 había diez empresas del IBEX (**FCC, Ferrovial, OHL, Abertis, Endesa, ArcelorMittal, Técnicas Reunidas, Amadeus, Gas Natural** y **Sacyr**) que no contaban con ninguna consejera ejecutiva o independiente y siete empresas (**Grifols, Ebro Foods, IAG, Mediaset, Acerinox, Telefónica** y **Mapfre**) con un porcentaje inferior al 10%. Teniendo en cuenta esta situación, lo lógico hubiera sido encontrarse con una explicación razonada sobre el incumplimiento de la recomendación del Código Unificado en relación con las medidas para impulsar la diversidad (Cfr. Apartado B.1.27). Sin embargo, solo once empresas (**Bankinter, DIA, FCC, Gamesa, Iberdrola, IAG, Banco Popular, REE, Repsol, Sabadell** y **Sacyr**), o lo que es igual un 32% de la muestra, proporcionan información sobre las medidas positivas que están tomando para impulsar una mayor presencia de las mujeres en el órgano de gobierno. El resto de las empresas o bien omiten cualquier tipo de explicación o bien manifiestan, con una ingenuidad rayana en la ridiculez, que en

la elección de los miembros del consejo de administración no se han dejado llevar por ningún sesgo negativo hacia las mujeres, como si hubiese alguna manera de comprobarlo. En cualquier caso, la Propuesta Directiva de 14 de noviembre de 2012 de la Unión Europea, destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas, ha puesto término a la desidia de los consejos en este tema.

10. Diálogo

> Los más, cada uno de los cuales es un hombre mediocre, pueden, sin embargo, reunidos, ser mejores que aquellos, no individualmente, sino en conjunto. Lo mismo que los banquetes en que han contribuido muchos son mejores que los sufragados por uno solo.
>
> **ARISTÓTELES**
> *Política*. Libro II, 1281b, 1



El 91% de las compañías incumplen el área diálogo que comprende dos indicadores principales. En primer indicador se refiere a los contenidos de información relativos al diálogo con los accionistas. Ninguna compañía del IBEX ha hecho público el resultado de la actividad del foro que han abierto para facilitar la participación de los accionistas. No aportan datos de los principales debates, ni concernientes a la participación o sobre el resultado de las votaciones.

El segundo indicador pretende acreditar el diálogo con el resto de los grupos de interés de la empresa. La voluntad de diálogo se ha concretado en la existencia de un canal específico en el consejo de administración, bien a través de la constitución de una comisión específica sobre RSC o asignando a alguna de las comisiones existentes la competencia sobre el área de responsabilidad corporativa. Pues bien, solo un 15% de las compañías (**Acciona, Iberdrola, Repsol, REE** y **Telefónica**) tienen constituida una comisión específica de RSC dependiente del consejo de administración.

Conclusiones y recomendaciones

1 El actual formato y procedimiento de elaboración del *Informe Anual de Gobierno Corporativo* no se ajusta ni a las nuevas demandas de información de los grupos de interés ni a los retos que plantea el entorno de la red. Las compañas deben distinguir entre la rendición de cuentas al supervisor (CNMV) y la necesidad de informar a otros grupos de interés sobre las prácticas de buen gobierno.

2 La información sobre gobierno corporativo debería estar coordinada por la persona responsable de elaborar los informes y memorias de sostenibilidad de la empresa, adscrita normalmente al área de comunicación o a un área estratégica dependiente del primer ejecutivo; todo ello sin perjuicio de las responsabilidades que puedan tener los departamentos de secretaría general del consejo y asesoría jurídica en la confección de la información.

3 El organismo supervisor (CNMV) debe tener un papel más activo a la hora de impulsar el cumplimiento de las recomendaciones sobre buen gobierno. Su función no puede reducirse al de un mero receptor de los informes de gobierno corporativo de las empresas. En este sentido, sería muy deseable que la CNMV no diese sin más por buenas las explicaciones de las empresas en los casos de incumplimiento de las recomendaciones, exigiendo, cuando fuera necesario, una motivación más razonada de las mismas.

4 La mayoría de las empresas no publican en su web un informe sobre las actividades y el trabajo de la comisión de nombramientos y retribuciones (únicamente cuatro empresas del IBEX hacen público ese informe), lo cual es un indicio de la poca importancia que se concede a los temas relacionados con la labor de esa comisión o, cuando menos, una prueba de la falta de interés por rendir cuentas de su actividad.

5 Prácticamente ninguna empresa justifica las razones ni explicita las capacidades o talentos por las que un consejero independiente ha sido seleccionado en razón de su posible contribución a la empresa. Este descuido no es la vía más indicada para garantizar la idoneidad de los candidatos y despejar las dudas de los accionistas sobre los mismos. Igualmente, ninguna empresa justifica, en el caso los consejeros independientes, las prórrogas de mandatos superiores a ocho años, omisión que contribuye a alimentar la duda sobre el carácter independiente de los candidatos y la laxitud del consejo en impulsar la necesaria renovación de los cargos

6 La separación o división de poderes entre un presidente del consejo de administración sin responsabilidades ejecutivas y, de otro lado, el primer ejecutivo (consejero delegado o director general), encargado de dirigir el equipo de dirección, sigue siendo una excepción en las empresas españolas (tan solo un 26% de las empresas cumplen este criterio). Se trata de un tema crítico que pone de manifiesto la falta de equilibrio y contrapesos de poder en nuestras principales compañías, dominadas por presidentes con funciones ejecutivas.

7 La falta de información de las empresas en relación con la dedicación del consejo a los temas de estrategia y supervisión (ninguna empresa informa de este tema) puede ser un indicio de que el órgano de gobierno no ha comprendido bien en qué consiste su principal responsabilidad o la conveniencia de rendir cuentas sobre la misma.

8 El hecho de que únicamente una empresa proporcione información sobre la evaluación del consejo de administración es una manifestación de la poca relevancia que se concede a esta práctica. Es importante que la empresa sea consciente de que la evaluación de los consejos es una de las medidas que más contribuye a aumentar su eficacia.

9 Las empresas tienen que hacer un mayor esfuerzo por informar al exterior de la dedicación real del consejo a las tareas de gobierno, así como de las acciones y programas previstos para formar a sus miembros, tanto en los aspectos básicos del negocio como en las prácticas de buen gobierno.

10 Los aspectos relativos a la remuneración de los miembros del consejo y de la alta dirección han adquirido gran relevancia en los últimos años. En este sentido, sería recomendable que los consejos sometan a la aprobación vinculante de la junta general de accionistas la propuesta anual de remuneraciones, incluyendo en la misma el desglose individualizado de las remuneraciones tanto de los consejeros como del personal de la alta dirección, con especial mención de las cláusulas de blindaje, si las hubiera, así como información sobre las principales diferencias salariales en la empresa.

11 El porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 es uno de los más bajos de Europa. Las explicaciones que las empresas dan en sus Informes Anuales de Gobierno Corporativo para justificar esta situación resultan claramente insuficientes. Sería aconsejable que la CNMV adoptase medidas más contundentes para obligar a las empresas a rendir cuentas de cómo están impulsando la diversidad de género en los consejos.

12 Escuchar la opinión y las principales demandas de los accionistas (mayoritarios y minoritarios) constituye un deber inexcusable por parte del consejo de administración, de ahí que resulte aconsejable hacer pública la actividad del Foro Electrónico de Accionistas.

Informes de transparencia en la web

Como parte de su misión, la Fundación Compromiso y Transparencia elabora una serie de informes que analizan el contenido de las páginas web de diversas instituciones con relevancia pública.

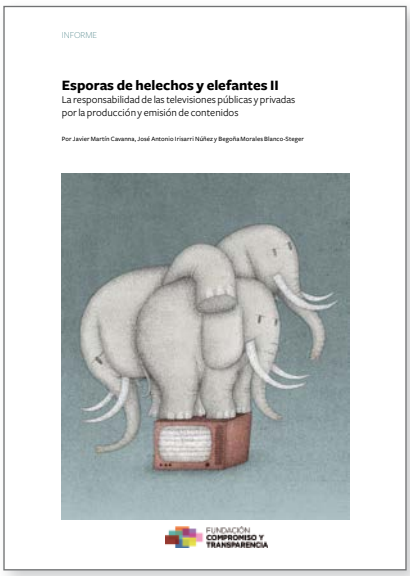
FUNDACIONES

MUSEOS

UNIVERSIDADES

PARTIDOS POLÍTICOS

MEDIOS DE COMUNICACIÓN



- Construir confianza: transparencia de las fundaciones
- A través del espejo: transparencia de los museos
- Examen de transparencia: transparencia de las universidades
- Transparencia, el mejor eslogan: trasparencia de partidos y fundaciones políticas
- Esporas de helecho y elefantes: transparencia y responsabilidad de los medios de comunicación

Descárguelos en:
http://www.compromisoytransparencia.com/conocimientos/informes/index_2.html

FUNDACIÓN
COMPROMISO Y TRANSPARENCIA

Colabore con nosotros: http://www.compromisoytransparencia.com/corporativo/colabora/

ANEXOS

Áreas. Indicadores

1. **Transparencia**
   1.1. Información en la web

2. **Independencia**
   2.1. Experiencia destacable de los consejeros independientes
   2.2. Conflicto de intereses
   2.3. Auditoría externa

3. **División de poderes**
   3.1. Separación de funciones
   3.2. Consejero senior independiente

4. **Estrategia y supervisión**
   4.1. Tiempo dedicado

5. **Selección y evaluación del desempeño**
   5.1. Informe de la comisión de nombramientos
   5.2. Composición de la comisión de nombramientos
   5.3. Evaluación del consejo

6. **Formación y dedicación**
   6.1. Programa de formación
   6.2. Dedicación de los consejeros
   6.3. Límite de pertenencia a consejos

7. **Retribución**
   7.1. Modelo retributivo
   7.2. Remuneración individual al consejo
   7.3. Resultado de la consulta en la junta general de accionistas
   7.4. Ratios de retribución de los sueldos
   7.5. Aprobación de las cláusulas de blindaje

8. **Término y sucesión**
   8.1. Término de mandato
   8.2. Explicación del mandato superior a ocho años
   8.3. Plan de sucesión

9. **Diversidad**
   9.1. Objetivos
   9.2. Ratios
   9.3. Medidas de impulso de la diversidad

10. **Diálogo**
    10.1. Informe foro de accionistas
    10.2. Comisión de RSC

Ranking de transparencia voluntaria en la web de las empresas del IBEX 35

La tabla del *ranking* se ha realizado en función del cumplimiento de 25 indicadores correspondientes a las diez áreas selecciona das en el presente estudio. En el supuesto de que una empresa cumpliera los 25 indicadores tendría un porcentaje del 100%.

EMPRESA	VALOR	PTOS.
Iberdrola	44%	11
Bankinter	36%	9
BME	36%	9
DIA	36%	9
Amadeus	32%	8
Gamesa	32%	8
Santander	32%	8
Caixabank	28%	7
Endesa	28%	7
IAG	28%	7
Inditex	28%	7
Indra	28%	7
Mediaset	28%	7
REE	28%	7
Acciona	24%	6
Enagás	24%	6
FCC	24%	6
Ferrovial	24%	6
Gas Natural	24%	6
Mapfre	24%	6
Popular	24%	6
Repsol	24%	6
Sacyr Vallehermoso	24%	6
Abengoa	20%	5
Abertis	20%	5
BBVA	20%	5
OHL	20%	5
Sabadell	20%	5
Telefónica	20%	5
Viscofan	20%	5
Acerinox	16%	4
ACS	16%	4
Grifols	16%	4
Tec. Reunidas	16%	4

	TRANSPARENCIA	INDEPENDENCIA			DIVISIÓN DE PODERES		ESTRATEGIA	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			FORMACIÓN Y DEDICACIÓN			RETRIBUCIÓN					TÉRMINO Y SUCESIÓN			DIVERSIDAD			DIÁLOGO	
EMPRESA	INFORMACIÓN EN LA WEB	PERFIL CONSEJEROS INDEPENDIENTES	CONFLICTO DE INTERESES	AUDITORÍA EXTERNA	ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES	CONSEJERO SENIOR INDEPENDEINTE	TIEMPO DEDICADO	INFORME COMISIÓN NOMBRAMIENTOS	COMPOSICIÓN COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS	EVALUACIÓN DEL CONSEJO	PROGRAMA DE FORMACIÓN	DEDICACIÓN CONSEJEROS	LÍMITE PERTENECIAS CONSEJOS	MODELO RETRIBUTIVO	REMUNERACIÓN INDIVIDUAL AL CONSEJO	RESULTADO CONSULTA JGA	RATIOS RETRIBUCIÓN CONSEJEROS	APROBACIÓN CLÁUSULAS BLINDAJES EN JGA	TÉRMINO DE MANDATO	EXPLICACIÓN TÉRMINOS > 8 AÑOS	PLAN SUCESIÓN	OBJETIVOS	RATIOS	MEDIDAS IMPULSO	INFORME FORO ACCIONISTAS	COMISIÓN RSC
Abengoa	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Abertis	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Acciona	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢
Acerinox	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	–	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
ACS	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Amadeus	🔴	🔴	🟢	🟢	🟢	–	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Bankinter	🔴	🔴	🟢	🟢	🟢	–	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴
BBVA	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
BME	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🟢	🟢	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Caixabank	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	–	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
DIA	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	–	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴
Enagás	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Endesa	🔴	🔴	🟢	🟢	🟢	–	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
FCC	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴
Ferrovial	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Gamesa	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴
Gas Natural	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	–	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Grifols	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Iberdrola	🔴	🟢	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢
Inditex	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Indra	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🟢	🔴	🟢	🟢	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴
Inter. Airlines Group	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	–	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴
Mapfre	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🟢	🟢	🔴	🟢	🔴	🔴	🟢	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴	🔴

	TRANSPARENCIA	INDEPENDENCIA			DIVISIÓN DE PODERES		ESTRATEGIA	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			FORMACIÓN Y DEDICACIÓN			RETRIBUCIÓN					TÉRMINO Y SUCESIÓN			DIVERSIDAD			DIÁLOGO	
EMPRESA	INFORMACIÓN EN LA WEB	PERFIL CONSEJEROS INDEPENDIENTES	CONFLICTO DE INTERESES	AUDITORÍA EXTERNA	ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES	CONSEJERO SENIOR INDEPENDEINTE	TIEMPO DEDICADO	INFORME COMISIÓN NOMBRAMIENTOS	COMPOSICIÓN COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS	EVALUACIÓN DEL CONSEJO	PROGRAMA DE FORMACIÓN	DEDICACIÓN CONSEJEROS	LÍMITE PERTENECIAS CONSEJOS	MODELO RETRIBUTIVO	REMUNERACIÓN INDIVIDUAL AL CONSEJO	RESULTADO CONSULTA JGA	RATIOS RETRIBUCIÓN CONSEJEROS	APROBACIÓN CLÁUSULAS BLINDAJES EN JGA	TÉRMINO DE MANDATO	EXPLICACIÓN TÉRMINOS > 8 AÑOS	PLAN SUCESIÓN	OBJETIVOS	RATIOS	MEDIDAS IMPULSO	INFORME FORO ACCIONISTAS	COMISIÓN RSC
Mediaset	●	●	●	●	●	–	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
OHL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Popular	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
REE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Repsol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sabadell	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sacyr Vallehermoso	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Santander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tec. Reunidas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Telefónica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Viscofan	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Sí%	12%	3%	94%	32%	26%	12%	0%	3%	100%	3%	3%	0%	50%	94%	0%	76%	0%	12%	44%	26%	0%	0%	0%	32%	0%	15%
No%	88%	97%	6%	68%	74%	88%	100%	97%	0%	97%	97%	100%	50%	6%	100%	24%	100%	88%	56%	74%	100%	100%	100%	68%	100%	85%

Bibliografía

- Alonso, M (2009), "La transparencia de las empresas en Internet para la confianza de los accionistas e inversores: un análisis empírico" *Revista Cuaderno de Administración*. Bogotá (Colombia), vol, 22).
- Association of British Insurers (2011), "Report on board effectiveness".
- Ayuso S. y Argandoña A. (2007), "Responsable Corporate Governance: Towards a stakeholders board of directors", *IESE Business School*.
- Bonson E. y Escobar T. (2002), "A Survey on voluntary disclosure on the internet. Empirical evidence from 300 European Union companies", *The International Journal of Digital Accounting Research, vol. 2, nº 1, pp. 27-41*.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (2012), "Documento Grupo de expertos sobre Proxy Advisors".
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (2011), "Informe Anual de Gobierno Corporativo de las empresas del IBEX 35".
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (2010), "Informe Anual de Gobierno Corporativo de las empresas del IBEX 35".
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (2009), "Informe Anual de Gobierno Corporativo de las empresas del IBEX 35".
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (2008), "Informe Anual de Gobierno Corporativo de las empresas del IBEX 35".
- Conthe M. (2011), "Gobierno corporativo: los próximos 25 años", *Expansión*.
- Ferruz L, Marco I. y Acero I. (2010), "Códigos de Buen Gobierno. Un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español", *Revista de Ciencias Sociales, nº46*.
- Financial Reporting Council (2012), "The UK Corporate Governance Code".
- Gandía J.L. y Pérez T. A. (2005), "e-Gobierno corporativo y transparencia informativa en las sociedades cotizadas españolas: un estudio empírico", *Monografías nº 5, CNMV*.
- Global Reporting Initiative (2011), "Indicators and Protocol Labor Practices and decent work. Sustainability Report Guidelines".
- Gutiérrez M. y Sáez M.I. (2012), "El mito de los consejeros independientes", *Revista para el Análisis del Derecho,* InDret 2/2012.
- Institutional Shareholder Services (2011), "European Proxy Voting Summary Guidelines".
- Larcker D. F. y Tayan B. (2011), "Seven Myths of Corporate Governance", *Stanford Closer Look Series,* junio 2011.
- Lucas J. L. y otros (2006), "El perfeccionamiento de la alta dirección. Homenaje al profesor Antonio Valero". Fundación San Telmo.
- McKinsey & Company (2011), "McKinsey Global Survey Results: Governance since the economic crisis".
- McKinsey & Company (2008), "Women matter: Gender Diversity, a corporate performance driver".
- Rivero P. (2005), "Responsabilidad Social y gobierno corporativo: información y transparencia", *Revista Asturiana de Economía*, nº 34.
- Spencer Stuart (2012) "España 2012. Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración".
- Termes R. (1998), "La reforma de los consejos de administración en España", APD.
- The Economist Intelligence Unit (2009), "Beyond box-ticking: A new era for risk governance".
- Valero A. y Lucas J.L. (2011) "Política de empresa. El gobierno de la empresa de negocios", EUNSA.
- Velte P. y Stiglbauer M (2012), "Impact of auditor and audit firm rotation on accounting and audit quality: a critical analysis of the EU regulation draft"; *International Conference, Improving financial institutions: the proper balance between regulation and governance,* Helsinki, 19 de abril de 2012.