

Reformas prioritarias en Gobierno Corporativo
para salir de la crisis:

Mejor Gobierno Corporativo

Madrid, 10 de julio de 2012

Indice

Introducción	Pg. 3
Comentarios Generales	Pg. 5
Empresas Cotizadas Españolas	Pg. 8
Organismos Reguladores/ Supervisores	Pg. 10
Empresas No Cotizadas y/o Familiares	Pg. 11
Instituciones Financieras / Economía Social	Pg. 12
Anexos	
- Anexo I – Funciones del Consejero y del Consejo según el IC-A	Pg. 13
- Anexo II – Principios Básicos para la retribución de los Consejeros 2012 según el IC-A	Pg. 19

INTRODUCCIÓN

El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A), es la asociación española de Consejeros de empresas y/o entidades.

La Asociación está formada, exclusivamente, por personas físicas, las cuales se integran en ella a título personal, sin que dicha integración implique vinculación alguna de la Asociación con los sectores de actividad o con las sociedades o entidades concretas a las que pertenezcan sus miembros.

El **IC-A, la asociación española de miembros del Consejo de Administración**, es una **iniciativa de la Sociedad Civil** que, entre otras actividades, además de **defender un equilibrio razonable entre derechos y deberes** de los Consejeros, y la **profesionalización** de su labor, **promueve las mejores prácticas de gobierno corporativo.**

La labor de difusión de las mejores prácticas de gobierno corporativo que el IC-A ha realizado desde su constitución, es el mejor vehículo, a nuestro juicio, para que desde la voluntariedad las empresas y las entidades puedan conocer el estado del arte de las mejores prácticas de gobierno en los diferentes países. El buen gobierno corporativo, con los matices de rigor, es de aplicación tanto a empresas como a entidades públicas, organismos reguladores y sus órganos de gobierno.

El IC-A es una **asociación sin ánimo de lucro, independiente**, no política, formada a título **individual** por los Consejeros-Administradores.

Cuenta entre sus miembros con consejeros internos/ ejecutivos, externos/ no ejecutivos, que representan a un amplio abanico de empresas cotizadas, empresas no cotizadas, PYMEs, multinacionales, empresas con participación de compañías de capital riesgo, empresas familiares, bancos, cajas de ahorro, cooperativas, ONGs, fundaciones y entidades públicas, otras.

Más del 50% de las Empresas del IBEX tienen al menos un Consejero que es miembro del IC-A.

El IC-A tiene una gran experiencia y solvencia en la elaboración de Principios, Códigos y Normas Profesionales para Consejeros dirigidos a empresas cotizadas y no cotizadas, tanto a nivel nacional como internacional, así como en el desarrollo profesional, actualización y formación de Consejeros y Consejos de Administración.

El IC-A está reconocida **internacionalmente** por los principales actores en Gobierno Corporativo, tiene relaciones fluidas con inversores institucionales globales, sus instituciones y aquellos inversores institucionales más activos en defensa del Buen Gobierno Corporativo, y representa a España en la Confederación Europea de Asociaciones de Consejeros, con sede en Bruselas.

Reformas prioritarias en Gobierno Corporativo para salir de la crisis: Mejor Gobierno Corporativo

*El IC-A defiende para los Administradores y/o Consejeros un equilibrio entre derechos y responsabilidades. Para ser un **buen Administrador hay que capacitarse, actuar bajo unos principios éticos y un código de conducta profesional y conocer en detalle las implicaciones del gobierno corporativo.** Por ello, pide una adecuación de las leyes vigentes.*

El IC-A recuerda que **"No se nace Consejero, sino que un buen profesional para llegar a ser un buen Consejero necesita capacitarse, como para cualquier actividad profesional."**

En los países más avanzados en gobierno corporativo se empieza a requerir a los Consejeros que acrediten conocimiento de buen gobierno para poder desempeñar su función como Consejero.

El Instituto recuerda y reitera que los **Consejeros** deben mantener el **principio** de "no aprobar aquello que no se entiende o no se conoce o con lo que no se está totalmente de acuerdo".

El IC-A recuerda que **todos los Consejeros** deben velar, en sus actuaciones, por los intereses de **todos los accionistas, sin distinción.**

Deben evitar cualquier posible abuso de unos accionistas frente a otros, de forma que los **intereses del conjunto** de la empresa **prevalezcan siempre** frente a los intereses particulares de cualquier grupo, mayoritario o minoritario, aunque éste sea el que le ha propuesto como Consejero. Esta regla es de general aplicación y, por tanto, es de aplicación o afecta, entre otros también a los Consejeros dominicales nombrados en representación de paquetes accionariales del Estado en empresas o entidades.

El IC-A llama la atención sobre la importancia de una **adecuada gestión** de los **conflictos de interés y/o operaciones vinculadas** a los que pueda enfrentarse un Consejero, ya sea dominical, independiente u otro tipo.

La falta de cultura de "conflictos de interés" y/o operaciones vinculadas existente requeriría además de **transparencia, promoción de la ética y actuaciones ejemplarizantes** por parte de las diferentes administraciones, el establecimiento de mecanismos que garanticen la independencia en la decisión y que en los conflictos de interés no participen los conflictuados directa o indirectamente.

El IC-A llama la atención a la Administración, los poderes públicos, a los partidos políticos y a los sindicatos de la importancia que tiene en la elección de los administradores, que los **criterios únicos** para el **nombramiento de los Administradores** de las empresas, estén basados en la **profesionalidad, capacitación, código de conducta, así como conocimiento actualizado de las últimas recomendaciones de Buen Gobierno, y no en otros criterios**, que ya han demostrado efectos perniciosos para las entidades y para la economía del país, como es el caso de las Cajas de Ahorro.

Reformas prioritarias en Gobierno Corporativo para salir de la crisis: Mejor Gobierno Corporativo

El IC-A recuerda el alto coste económico que está teniendo para la sociedad española la irrupción en los órganos de gobierno de las Cajas de Ahorro y otras entidades e instituciones, de personas que pudiendo tener una destacada trayectoria profesional, académica o política, carecen de los conocimientos de buen gobierno corporativo y capacitación profesional necesarios para el desempeño de la función de Administrador profesional. Sin minusvalorar su conocimientos, simplemente fueron nombradas aparentemente por sus afinidades ideológicas o sectoriales sin tener en cuenta que para ejercer la función de Administradores hay que estar capacitado profesionalmente en buen gobierno empresarial.

No se nace Consejero. Para realizar una actividad profesional hay que capacitarse.

Así mismo, el IC-A expresa su sorpresa y **preocupación** ante la **falta de una decidida y clara actuación** por parte de los organismos **reguladores / supervisores nacionales, comunidades autónomas, Ministerio de Justicia y otras entidades relacionadas, para el estudio de las posibles responsabilidades**, de este desatino en el gobierno de las entidades, que en algunos casos dará lugar, previsiblemente, a la desaparición de la propia entidad.

Por otra parte, el IC-A llama la atención sobre la **importancia** que en los **órganos de gobierno** de muchos **organismos reguladores**, prevalezcan los **criterios de cualificación profesional** y/o elementos de contrapeso como personas de acreditada independencia y solvencia profesional no adscrita a otros fines **frente al nombramiento basado en criterios ideológicos o similares**.

Se recuerda que los mercados tratan a los países como si fueran empresas, y les aplican los mismos criterios para prestar dinero o para invertir en el país o en sus empresas.

El IC-A comienza a **preocuparse seriamente** por la **falta decidida de medidas concretas de promoción del buen gobierno** en las **empresas** y en las **instituciones**.

En particular, el IC-A recuerda que de las **empresas cotizadas** en España, más del **40% del capital está en manos de inversores internacionales**.

Cada vez más, los inversores institucionales internacionales, que también invierten en deuda del país, son exigentes con el gobierno corporativo en las empresas y los países.

Por todo ello, el IC-A pide que España se ponga a la cabeza en el liderazgo de las mejores prácticas de gobierno corporativo en Europa, para volver a atraer la atención de los inversores internacionales para el mejor desarrollo de las empresas.

COMENTARIOS GENERALES

- En un mundo globalizado, el **destacado retroceso del Gobierno Corporativo** de las **empresas cotizadas** españolas **durante el último año, no ha favorecido la confianza** de los **inversores** institucionales internacionales.
- Para los inversores **buen gobierno corporativo es sinónimo de confianza y mal gobierno corporativo es sinónimo de riesgo**. Los inversores, en primer lugar, ven el gobierno de las empresas y luego los resultados porque el Buen Gobierno les da confianza en la solidez de los resultados económicos.

En un mundo global cuanto mejor gobierno corporativo exista en una compañía, se aumentan las oportunidades de que los inversores institucionales internacionales inviertan en la misma, si esta obtiene unos resultados económicos suficientes.

Mal gobierno corporativo es sinónimo de riesgo para un inversor.

- Por ello el IC-A recomienda encarecidamente a la Administración actual que realice una **decidida y clara apuesta** por la implementación del **Buen Gobierno Corporativo en las empresas e instituciones españolas**.
- La reciente modificación legislativa incorporando la **limitación de los derechos de voto en las empresas cotizadas, no** es una iniciativa que vaya a favor del Buen Gobierno de las empresas. Además en determinadas circunstancias **favorece el mantenimiento de directivos** que no cumplen con los resultados esperados en detrimento de los accionistas, los verdaderos “dueños” de las empresas. Si esta iniciativa de la Administración no se cambia, probablemente **afectará negativamente a la inversión extranjera realizada en las compañías españolas cotizadas y podría previsiblemente generar una falta de confianza en futuras inversiones**.
- Los efectos económicos negativos significativos del **mal gobierno corporativo** en parte de las instituciones financieras y en otros, **ponen de manifiesto la necesidad imperiosa que los administradores de las instituciones financieras y empresas cotizadas deban acreditar un conocimiento suficiente de buen gobierno corporativo para poder ejercer su función como Consejero**. Esta exigencia de profesionalización está teniendo grandes apoyos a nivel europeo y en parte se encuentra ya incluida en el borrador de la directiva CRD IV y probablemente lo estará en futuros documentos de la Comisión Europea.

Reformas prioritarias en Gobierno Corporativo para salir de la crisis: Mejor Gobierno Corporativo

- **El IC-A pide que el 100% de los Administradores / Consejeros de las empresas cotizadas e instituciones financieras, deban acreditar conocimientos suficientes de gobierno corporativo como condición necesaria para ser considerados candidatos, y que su desempeño profesional posterior se base en un código de comportamiento ético, comportamiento profesional acorde a las leyes existentes, así como otros requerimientos que en su momento puedan ser exigidos por las autoridades regulatorias.**

Por todo ello, el **IC-A pide que España se ponga a la cabeza en el liderazgo de las mejores prácticas de gobierno corporativo en Europa**, para **volver a atraer** la atención de los inversores internacionales para el mejor desarrollo de las empresas y del país.

EMPRESAS COTIZADAS ESPAÑOLAS

- Los **Consejeros** de las empresas Cotizadas, además de conocer sus **deberes y responsabilidades deben seguir una pauta de comportamiento acorde con las funciones de los Consejeros y del Consejo que recomiendan los Códigos de gobierno corporativo más avanzados** internacionalmente.

Un resumen de dichas funciones se encuentra en el anexo I.

- Así mismo, y de acuerdo a lo que sucede en otros países, el IC-A recomienda el **mandato legal máximo de los Administradores que actualmente es de 6 años, se vea reducido a tres años** tal como ocurre en otros países europeos relevantes en buen gobierno. Esta reducción no impediría que un buen consejero pueda ser elegido por un nuevo mandato de forma que pueda prestar servicios en varios mandatos.
- Dada la gran profusión de Presidentes Ejecutivos en empresas cotizadas españolas y con el fin de evitar potenciales conflictos de interés, se recomienda que **todas** las empresas cotizadas creen la figura del **Consejero Principal/Lead Director/ Senior Independent Director**, que entre otras funciones estarían las de estar informado de las opiniones y preocupaciones de los accionistas principales, coordinar el plan de sucesión y evaluación del Presidente, si así lo tiene encomendado, así como coordinar reuniones de los Consejeros No Ejecutivos sin la presencia de Consejeros Ejecutivos.
- Con el fin de adecuarse a lo que es común en otros países avanzados en gobierno corporativo y en relación a los **Consejeros Independientes**, el IC-A pide que la **definición** de Consejero Independiente **sea vinculante** y que cumpla con las características incluidas en dicha definición. Así mismo, que **pasados doce años** de servicios continuos como Consejero Independiente **se pierda la calificación/condición de Consejero Independiente**, y no se pueda permanecer como tal. Así mismo el IC-A pide que **anualmente el Consejo certifique para cada Consejero Independiente que dicho Consejero sigue cumpliendo en su actuación profesional con total independencia de criterio** y acorde a la definición de Consejero Independiente establecida.
- **Remuneración del Consejo:** La inclusión como punto del orden del día de la Junta Anual de la Política de Remuneración del Consejo con detalle de las retribuciones individuales, es un primer paso hacia el incremento de derechos de los accionistas en opinar sobre la retribución del Consejo, aunque momentáneamente sea un voto consultivo.

Dicho esto, el IC-A llama la atención que los países más avanzados en materia de Gobierno Corporativo como el Reino Unido ya incluyen que el voto de retribuciones de los Consejeros en la Junta de Accionistas sea un voto vinculante cada 3 años.

Reformas prioritarias en Gobierno Corporativo para salir de la crisis: Mejor Gobierno Corporativo

El IC-A ha venido defendiendo desde el año 2004 que el voto sobre la retribución de los Consejeros sea un voto vinculante en la Junta de Accionistas si bien ha apoyado que en una primera fase sea un voto consultivo con la intención que finalmente llegase a ser un voto vinculante.

- En **materia de retribuciones de Consejeros** y dado a fecha de hoy de la falta de un modelo sobre los tipos de retribuciones adecuadas a cada tipo de Consejero, **el IC-A recomienda** seguir la política de retribuciones adjunta que indica los **principios básicos** sobre los cuales debe basarse la **retribución de los Administradores dejando la cuantía a la empresa y a sus dueños los accionistas**. Para más detalle ver anexo II.

Las **Sociedades** deben ser **libres** para **determinar** la remuneración de sus administradores.

En **materia de retribuciones** de los **Administradores**, **las Administraciones Públicas deben incrementar** los **derechos** de los **accionistas** frente a una regulación excesiva de las retribuciones.

- Dado la **gran cantidad de cambios a tener en consideración en materia de gobierno corporativo** en las empresas cotizadas, el IC-A solicita que el Código Unificado de Gobierno Corporativo de Sociedades Cotizadas que data de 2006 **sea revisado en profundidad y potencialmente creado un nuevo Código** que se ajuste a las demandas internacionales de Gobierno de las Empresas.

Al igual que sucedió en 2006, el IC-A se pone a disposición de la Administración para poder colaborar en la generación de un nuevo Código de Gobierno Corporativo dada la probada experiencia nacional e internacional de esta institución en la generación de principios y recomendaciones de Buen Gobierno tanto en empresas cotizadas, no cotizadas y en otros sectores.

ORGANISMOS REGULADORES/SUPERVISORES

- El IC-A recomienda reforzar la independencia de los organismos reguladores/supervisores respecto de la Administración de turno.

Para ello recomienda la apertura de un debate sereno sobre la **incorporación al órgano de gobierno de los reguladores/supervisores de profesionales externos del sector privado, tal como ocurre en otros países**. Esta propuesta sería extensible a la **CNMV**, (Comisión Nacional del Mercado de Valores), **CNE**, (Comisión Nacional de la Energía), **CMT**, (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones), entre otros.

El IC-A llama la atención sobre el **peligro** que puede suponer, la irrupción en los órganos de gobierno de muchos organismos reguladores/supervisores de criterios ideológicos o similares, en lugar de cualificación profesional y/o elementos de contrapeso, como personas de acreditada independencia y solvencia profesional no adscrita a otros fines.

Por otra parte, el IC-A no cree necesariamente en la creación de un único organismo regulador que integre los existentes, una mejora del modelo actual, ni que con ello se refuerce la independencia del organismo regulador/supervisor respecto de la Administración de turno.

EMPRESAS NO COTIZADAS Y/O FAMILIARES

- Las **empresas No Cotizadas** representan más del **75% del PIB de España y del empleo**. Una situación similar ocurre en Europa.
- Si el **Buen Gobierno Corporativo ayuda** a la **sostenibilidad empresarial** y por tanto al mantenimiento del empleo, al mejor gobierno de la empresa, al incremento del valor de esta, así como a la resolución de conflictos, **parece oportuno** que la **Administración propague o difunda las ventajas de la aplicación del Buen Gobierno Corporativo**.
- España que ha sido una de las pioneras en Europa en la elaboración de principios y guías para las empresas no cotizadas y familiares, que han dado lugar a la creación de la primera guía de gobierno corporativo para empresas no cotizadas en Europa creemos fundamental que la Administración española lidere la promoción del Buen Gobierno en estas entidades por el impacto significativo en la economía del país en el medio plazo.

El IC-A, la asociación española de Consejeros, se brinda a colaborar en dicha actividad y poner a disposición de la Administración la experiencia el IC-A en el Buen Gobierno de las empresas No Cotizadas y familiares, reconocida nacional e internacionalmente.

- Si bien el IC-A, entiende que en situaciones de crisis como la presente, se tenga que atemperar o modular en el tiempo, y sujetas al desempeño económico de la empresa, la obligación de atender a un reparto de dividendos o a la recompra de la participación del socio disidente, la crisis actual no es razón para suspender, **habiendo beneficios suficientes**, la alternativa de dar 1/3 de los beneficios en dividendo, o en su lugar la recompra de la participación del socio disidente.

INSTITUCIONES FINANCIERAS/ECONOMIA SOCIAL

- **El IC-A recuerda el alto coste económico que está teniendo para la sociedad española** la irrupción en los órganos de gobierno de las Cajas de Ahorro y otras entidades e instituciones, de personas que, pudiendo tener una destacada trayectoria profesional, académica o política, carecen de los conocimientos de buen gobierno corporativo y capacitación profesional necesarios para el desempeño de la función de Administrador profesional.
- Los problemas habidos en las Cajas de Ahorro, que han dado lugar a la reestructuración completa del sector, no deben hacernos olvidar, de la importante **labor social** que realizaban las fundaciones y demás entidades de obra social de las Cajas de Ahorro. El IC-A llama la atención a la importancia de que puedan **sobrevivir** las actividades oportunas que realizan un gran beneficio a la sociedad.
- Además de las Cajas de Ahorro, en las Instituciones Financieras, es de destacar el papel relevante de las **Cooperativas de Crédito** que en una situación de falta de financiación para las empresas están realizando una relevante actividad pegadas a la realidad actual.

Las cooperativas de crédito que por su menor tamaño, han pasado inadvertidas al poder político, han mostrado recientemente, una gran sensibilidad hacia la necesidad de adquirir conocimientos de gobierno corporativo y profesionalidad haciendo que sus órganos de gobierno se actualicen en las mejores prácticas de gobierno corporativo.

El IC-A, además de animarlos a seguir en esa tarea y dada la complejidad del entorno actual, recomienda que al menos un **tercio de sus administradores sean administradores profesionales independientes**.

- El IC-A ve con **preocupación** que la sociedad civil tenga que hacerse cargo del coste de la **reestructuración** de las **entidades bancarias**, que no han desempeñado su actividad al nivel exigible, y **que no se les haga cargar** con este **coste a los accionistas y similares** de dichas entidades bancarias.
- Ni que tampoco **se exijan las responsabilidades oportunas** a los **Administradores** que no hayan desempeñado su papel de acuerdo a las leyes, **manteniendo la presunción de la inocencia** en cada uno de los casos, hasta que se demostrase, si fuera el caso, lo contrario.

ANEXOS

ANEXO I – Funciones del Consejero y del Consejo según el IC-A

IC-A: Funciones de los Consejeros

Funciones del Consejero individualmente considerado

Todo Consejero es responsable personalmente de desempeñar una serie de funciones. Parte de estas funciones son comunes para todos los miembros del Consejo, con independencia de los cargos que tengan en él o de su carácter de Ejecutivos, Dominicales o Independientes. Aquellos que además de ser Consejeros, desempeñen algún papel especial en el Consejo, tienen además, funciones adicionales específicas, derivadas de su cargo.

1. Funciones comunes a todos los miembros del Consejo

- Actuar de acuerdo con las reglas y principios previstos en las leyes, en los estatutos y reglamentos internos de la sociedad y en las normas y prácticas de buen gobierno que sean aplicables a la empresa.
- Velar, en sus actuaciones, por los intereses de todos los accionistas, sin distinción.

Evitar cualquier posible abuso de unos frente a otros, de forma que los intereses del conjunto de la sociedad prevalezcan siempre frente a los intereses particulares de cualquier grupo, mayoritario o minoritario, aunque éste sea el que le ha propuesto como Consejero.

- Comportarse con transparencia, conforme a normas y principios éticos y asumiendo plenamente las responsabilidades de todo tipo que puedan derivarse de su conducta.
- Asumir como propias y contribuir personalmente al desempeño eficaz de las Funciones del Consejo, colectivamente considerado (Liderar la empresa al máximo nivel, definir la estrategia corporativa, responder ante accionistas y terceros, supervisar la gestión de la empresa, supervisar al ejecutivo y gestionar el propio Consejo). Desde la perspectiva del Consejero individual, destacaremos tres tipos de responsabilidades:
 - Asegurar que se conocen bien las Funciones del Consejo y sus implicaciones prácticas.
 - Buscar de forma permanente, la posibilidad de añadir valor al conjunto del Consejo, en el desarrollo de sus funciones, a través tanto del conocimiento y preparación de los temas substantivos, como de una actitud genuinamente independiente y rigurosa.
 - Mantenerse debidamente informado sobre los cambios externos (estratégicos, legislativos o de gobierno) que puedan afectar a la empresa y a su Consejo.
- Contribuir, mediante su actuación personal, al funcionamiento eficaz del Consejo como grupo de trabajo. Esta función amplía forma parte del deber de diligencia y conlleva una serie de responsabilidades relevantes a título individual:
 - Recabar la información necesaria y estudiar los temas a tratar en el Consejo.
 - Asistir regularmente a las reuniones.
 - Contribuir a que los debates sean enriquecedores y permitan extraer el pleno potencial de todos los Consejeros.

Reformas prioritarias en Gobierno Corporativo para salir de la crisis: Mejor Gobierno Corporativo

- Responsabilizarse plenamente de sus propias actuaciones:
 - Mantener el principio de “no aprobar aquello que no se entiende o no se conoce, o con lo que no se está totalmente de acuerdo”.
 - Dejar constancia en Acta, si es necesario, de su oposición a aquellas decisiones que considere lesivas para los intereses de la empresa, aportando las razones de su desacuerdo.
 - Llegado el caso, presentar su dimisión, explicando las razones que corresponda.

2. Funciones adicionales específicas del Presidente del Consejo de Administración

- Establecer el orden del día de las reuniones del Consejo, teniendo en consideración las posibles sugerencias del Consejero Delegado y demás Consejeros, en relación a los puntos a incorporar.
- Velar porque los Consejeros reciban información adecuada y actualizada en tiempo.
- Procurar que las reuniones de Consejo sean productivas y efectivas, estimulando un debate activo en el que participen todos los Consejeros.
- Asegurarse de que el Consejo “gubierne” la sociedad y de que no la “gestione”, es decir, que no interfiera indebidamente en las tareas de la dirección.
- Lograr que los Consejeros Ejecutivos miren más allá de sus funciones ejecutivas y actúen como miembros de un órgano colegiado.
- Velar para que los Consejeros no ejecutivos hagan una contribución efectiva.
- Impulsar decididamente el desarrollo de las Funciones del Consejo.
- Mantener un diálogo permanente con los Consejeros.
- Si así lo tiene asignado, actuar como cabeza visible de la sociedad y relacionarse con inversores institucionales y otros accionistas.
- Asegurarse que todos los Consejeros y en especial el Lead Director/Senior Independent Director/ Consejero Principal, conocen las opiniones y preocupaciones de los accionistas principales.

3. Funciones adicionales específicas del Lead Director/ Senior Independent Director/ Consejero Principal

- Presidir el Consejo en caso de ausencia del Presidente y del Vicepresidente, de existir.
- Coordinar reuniones con los Consejeros No Ejecutivos sin la presencia del Presidente y de los Consejeros Ejecutivos.
- Hacerse eco de las preocupaciones de los Consejeros No Ejecutivos/Externos.
- Incorporar nuevos puntos al orden del día y poder solicitar la convocatoria del Consejo.
- Estar informado de las opiniones y preocupaciones de los accionistas principales. Si así lo tiene encomendado, relacionarse con los inversores institucionales y otros accionistas.
- Si así lo tiene encomendado, coordinar el plan de sucesión y evaluación del Presidente.

Reformas prioritarias en Gobierno Corporativo para salir de la crisis: Mejor Gobierno Corporativo

4. Funciones adicionales específicas del Primer Ejecutivo/ Consejero Delegado

- Elaborar la propuesta del plan estratégico con la ayuda de los equipos directivos para su discusión y eventual aprobación por el Consejo.
- Dirigir el día a día de la compañía, liderando al equipo directivo y a los empleados. En particular, contribuir activamente a gestionar el talento de la compañía.
- Ejecutar y desarrollar los planes operativos en línea con los objetivos marcados por el Consejo, analizar desviaciones y adoptar medidas correctivas.
- Asegurarse de la puesta en práctica de las decisiones del Consejo.
- Asegurar el buen funcionamiento de la organización y de los sistemas de planificación y control.
- Asegurar que los objetivos y reglas de actuación son comprendidos y observados por directores y empleados.
- Mantener un diálogo fluido y constante con el Presidente y con el Consejo.

5. La función del Secretario del Consejo de Administración (independientemente de si es o no Consejero)

- Facilitar el buen desarrollo de las sesiones del Consejo.
- Asistir al Presidente en la convocatoria y elaboración del orden del día de las reuniones del Consejo.
- Asesorar al Consejo en todos los temas de naturaleza legal o estatutaria o relacionados con las normas de Gobierno Corporativo.
- Llevar y custodiar los libros oficiales.
- Dejar constancia, en los libros de actas, del desarrollo de las sesiones y acuerdos adoptados.
- Incorporar dichas actas, una vez aprobadas, a los correspondientes libros oficiales.
- Velar por la inscripción en los registros públicos competentes de los acuerdos del Consejo que así lo requieran.
- Dar fe de las resoluciones adoptadas por el Consejo, mediante la emisión de certificaciones con el visto bueno del Presidente.
- Velar para que la actividad del Consejo se ajuste a las normas legales, estatutos, reglamentos y procedimientos internos de la sociedad.
- Velar por que los procedimientos y normas de buen gobierno de la sociedad se respeten y revisen periódicamente.

IC-A: Funciones del Consejo de Administración

Para aplicar buen gobierno hay que tener una voluntad genuina de querer hacerlo, por el valor que aporta y sólo así se ejercen adecuadamente las funciones del Consejo.

Los principios de Buen Gobierno se concretan en una serie de funciones que debe desempeñar el Consejo de Administración. Estas funciones pueden agruparse en seis áreas primordiales:

1. Liderar la empresa al máximo nivel

El Consejo debe liderar la marcha y la conducta de la empresa, con carácter integral y al máximo nivel, sujeto a aquello que esté reservado a la Junta General de Accionistas. Este liderazgo se extiende tanto a lo que constituye el desarrollo y el logro de los objetivos últimos de negocio, como a la forma de lograrlos en términos de transparencia, ética, responsabilidad y cumplimiento de la ley.

2. Definir la Estrategia Corporativa

El Consejo tiene la responsabilidad de formular la Misión y los Valores que guían la empresa y sus objetivos finales, así como la de transmitir dicha Misión y Valores a los responsables de la Gestión. En especial, debe aprobar la Estrategia Corporativa y participar activamente en su estudio y definición. Igualmente, debe conocer y aprobar las decisiones de carácter estratégico (grandes inversiones, desinversiones, fusiones y adquisiciones u otras) así como los Planes de Negocio anuales o plurianuales.

El Consejo debe asegurar también que los planes aprobados se ejecutan con eficacia y de forma rigurosamente coherente con la estrategia definida y con los Valores y Misión establecidos.

3. Responder ante accionistas y terceros

El Consejo tiene la responsabilidad de servir los intereses legítimos y las aspiraciones de sus accionistas, está obligado a rendirles cuenta plena y regularmente y de facilitar el ejercicio de sus derechos, asegurando un tratamiento equitativo de todos los accionistas, incluyendo los minoritarios y los extranjeros, si los hubiese. El Consejo es responsable de asegurar el pleno cumplimiento de todas las leyes y normas de regulación relevantes, así como las normas de ética y de buena gestión, en el conjunto de la empresa.

El Consejo debe asegurar la necesaria transparencia sobre los elementos de información relevantes, como son: la situación financiera, los resultados, la propiedad o el gobierno de la empresa; siendo responsable de la exactitud de la información, así como de su presentación, con la periodicidad y la divulgación debidas. Fundamentalmente debe asegurar que los accionistas tienen una imagen fiel de la situación y la salud de la empresa.

El Consejo debe asegurar el pleno respeto a los derechos e intereses legítimos de aquellas personas o colectivos, que sin ser accionistas, se ven afectados directa o indirectamente por la conducta de la empresa.

Reformas prioritarias en Gobierno Corporativo para salir de la crisis: Mejor Gobierno Corporativo

En particular: clientes, proveedores, socios de negocio, empleados, autoridades, competidores y público en general en temas como el medioambiente, la salud o la seguridad. Debe asegurar además que se establecen políticas específicas para relacionarse con estos grupos. Debe asegurarse asimismo que se mantiene una comunicación activa y adaptada a las necesidades de cada uno de los grupos o de las personas individuales de que se trate.

4. Supervisar la gestión de la empresa

El Consejo debe supervisar la marcha de la empresa en términos de cumplimiento de sus planes, rentabilidad, eficacia en la gestión, viabilidad y potencial de desarrollo.

Debe evaluar permanentemente los riesgos de distinta naturaleza que le afectan y asegurar que reciben la consideración necesaria.

Para ello, debe asegurar que se dispone de los medios y procesos de auditoría y control necesarios, tanto internos como externos y que se aplican efectivamente.

5. Supervisar al ejecutivo

El Consejo es responsable de seleccionar y designar al Primer Ejecutivo, de establecer sus atribuciones y autonomía de decisión y las políticas y normas que debe seguir en sus relaciones con el Consejo (información, periodicidad de reuniones y calendarios anuales de revisión de temas concretos). Debe también asegurar que se dispone permanentemente de planes de sucesión. En su caso, es responsable de su cese y de su sustitución total o parcial. El Consejo aprobará los objetivos y metas concretas del Primer Ejecutivo y hará la evaluación del desempeño de sus funciones y del logro de los mismos.

El Consejo definirá los esquemas concretos y la cuantía de la retribución del Primer Ejecutivo y aprobará, tras la evaluación correspondiente del desempeño, las cantidades que le correspondan anual o plurianualmente.

Igualmente, el Consejo aprobará las propuestas de nombramiento y cese de los Altos Directivos, así como las políticas de evaluación y de retribución de los mismos. Conocerá además el resultado de sus evaluaciones, para estimar sus capacidades y potencial.

6. Gestionar el propio Consejo

El Consejo es responsable de su propia gestión en un sentido amplio, sujeto a las atribuciones reservadas a la Junta General de Accionistas.

Debe asegurarse que el Consejo tiene la composición adecuada y proponer a la Junta la designación y, en su caso, el cese de Consejeros, para lo que contará con la Comisión de Nombramientos de existir esta. Para ello debe llevar a cabo la selección, identificando personas con el perfil profesional y personal adecuado asegurándose además el mantenimiento de un equilibrio de poder en el Consejo que responda genuinamente a los intereses de todos los accionistas.

El Consejo debe establecer su propia estructura interna, en especial las funciones de Presidente y si éste es o no, una persona distinta del Primer Ejecutivo. Igualmente debe definir qué Comisiones establecer y la composición de las mismas.

Reformas prioritarias en Gobierno Corporativo para salir de la crisis: Mejor Gobierno Corporativo

El Consejo debe establecer sus propios procedimientos de trabajo. Estos deben cubrir la frecuencia y duración de reuniones del Consejo y de cada una de las Comisiones y los contenidos básicos de las mismas a lo largo del año. La participación más activa de los Consejos es una tendencia generalizada.

El Consejo deberá también establecer los criterios y políticas de su propia retribución, para lo que contará con la Comisión de Retribuciones de existir esta, velando el Consejo porque esta responda a los intereses superiores de los accionistas y proponiendo dicha retribución a la Junta de Accionistas.

Finalmente, el Consejo deberá establecer una disciplina de evaluación de su propia gestión y llevarla a cabo regularmente, con medios externos preferentemente o internos.

Reformas prioritarias en Gobierno Corporativo para salir de la crisis: Mejor Gobierno Corporativo

ANEXO II – Principios Básicos para la retribución de los Consejeros 2012 según el IC-A

IC-A: Principios Básicos para la Remuneración de Consejeros 2012

- Las **Sociedades** deben ser **libres** para **determinar** la remuneración de sus administradores.

En **materia de retribuciones** de los **Administradores**, las **Administraciones** Públicas **deben incrementar** los **derechos** de los **accionistas** frente a regular las retribuciones.

- El **Informe Anual de Remuneraciones de los Consejeros** de una **Sociedad Cotizada y/o Caja de Ahorros**, que debe ser conocido por los accionistas o cuota partícipes, debe contener, entre otros, la política de remuneraciones, resumen global y retribuciones **individualizadas** de cada uno de los Consejeros.
- La **remuneración** del **Consejo** de Administración de una Sociedad, (**independientemente si es Cotizada o no**) o de una Caja de Ahorros, es una materia sobre la cual **deben opinar los accionistas** en la **Junta** General o los cuota partícipes en la Asamblea General.
- **Los accionistas, incluido el Estado**, cuando actúe como accionista, como “dueños” de la Sociedad **deben ejercer sus derechos en la determinación de las remuneraciones que se asignen al Consejo y a los Consejeros.**

Así mismo, **los accionistas, incluido el Estado**, cuando actúe como accionista, como “dueños” de la Sociedad tienen el **deber de elegir y nombrar de forma individualizada a los Consejeros** de las empresas y/o instituciones financieras y/o entidades y deben basarse en criterios de **profesionalización y conocimiento del buen gobierno.**

- La **remuneración** de los **Consejeros Ejecutivos**, en su Condición de Ejecutivos, y la remuneración de los **Ejecutivos / Alta Dirección que dependan del Primer Ejecutivo / Consejero Delegado / Director General**, debe ser **aprobada** por el **Consejo** de Administración previo **informe del Comité de Retribuciones** del Consejo.
- Los sistemas de **remuneración** de los **Altos Directivos** deben ser aprobados por el Consejo, previo informe de la Comisión de Retribuciones y **deben ser plenamente coherentes** con la **política de retribuciones aprobada por la Junta** General de Accionistas sobre remuneración de los Consejeros Ejecutivos.
- El **componente fijo** de la **remuneración** debería ser **suficiente** para que la empresa pueda **retener** los componentes variables si el **Consejero Ejecutivo** no cumple los criterios de rendimiento que se le hayan fijado.
- Las **retribuciones variables solamente** deberían ser de aplicación a los **Consejeros Ejecutivos**

IC-A: Principios Básicos para la Remuneración de Consejeros 2012

- En el caso de **retribuciones variables**, las políticas retributivas deberían incorporar las **cautelos técnicas** precisas para asegurar que tales retribuciones **guardan relación** con el **desempeño profesional** de sus beneficiarios y no derivan simplemente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares. **Deberán sujetarse a límites** los componentes variables de las retribuciones.

En particular, los **componentes variables** de las retribuciones deberían:

- a) Ir vinculados principalmente a criterios de rendimiento que sean **predeterminados y medibles**, si bien podría incorporar otros criterios cualitativos. Estos otros criterios, que son pre determinables aunque más difícilmente cuantificables, deben ponderar aquellos aspectos que la sociedad considere relevantes en cada momento, de forma que la retribución variable total refleje la contribución a la marcha y salud de la empresa de forma integrada.
 - b) **Promover la sostenibilidad** de la empresa a **largo plazo** y abarcar criterios no financieros, como el cumplimiento de las normas y procedimientos, que sean adecuados para la creación en la empresa de valor a largo plazo. Los incentivos de remuneración deben ser **compatibles** con las **políticas y sistemas de riesgos** y los criterios para abonar tales incentivos deben ser también **ajustados a tales riesgos**.
 - c) Mantener un **equilibrio** entre elementos a **corto y largo** plazo, teniendo en cuenta los parámetros anteriores.
 - d) Si existe un **componente variable** de la **remuneración**, hasta **comprobar** si se han cumplido o no, efectivamente y **fehacientemente todas las condiciones de rendimiento previamente establecidas y que darían lugar al devengo del componente variable, no debería reconocerse el devengo** de dicho componente variable. Los pagos a realizar que puedan derivarse, se realizaran posteriormente y de acuerdo a las condiciones preestablecidas.
 - e) Los **acuerdos contractuales** deberían **incluir una cláusula** que permita a las empresas reclamar el **reembolso de los componentes variables** de la remuneración, **cuando** el pago no haya estado ajustado a dichas condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede demostrada después de forma manifiesta.
- **Deberían circunscribirse exclusivamente a los Consejeros Ejecutivos las remuneraciones mediante** entrega de **acciones** de la sociedad o de sociedades del grupo, **opciones** sobre acciones o **instrumentos referenciados** al valor de la acción, **retribuciones variables** ligadas al rendimiento de la sociedad o **sistemas de previsión**.

Reformas prioritarias en Gobierno Corporativo para salir de la crisis: Mejor Gobierno Corporativo

IC-A: Principios Básicos para la Remuneración de Consejeros 2012

- La **propiedad de las acciones** y la facultad de ejercitar las **opciones sobre acciones** y los **derechos a la adquisición de acciones** o a una remuneración basada en las variaciones de sus precios, deberían quedar **sujetas** a unos **criterios de rendimiento** que estén predeterminados y sean medibles.

La **propiedad de las acciones no debería hacerse efectiva**, hasta transcurrido un plazo de, **al menos, tres años desde su adjudicación**.

Asimismo, las opciones sobre acciones y cualesquiera otros derechos que permitan adquirir acciones o ser remunerado en función de las variaciones de precios de estas no deben ejercitarse durante un plazo de al menos tres años desde su adjudicación.

- Una vez adquirida la plena propiedad de las acciones, a los Consejeros les deberían ser retenidas cierto número de ellas hasta el final de su mandato con sujeción, en su caso, a la necesidad de financiar costes relacionados con la adquisición de esas acciones.
- Las **aportaciones extraordinarias** a los **planes de pensiones** de los **Consejeros Ejecutivos y Altos Ejecutivos/Directivos** deberían ser **aprobadas por la Junta de Accionistas** en la misma forma que se prevé la aprobación de planes u opciones sobre acciones o entrega de acciones en el artículo 219 LSC.
- Los **pagos por terminación** de contrato no deberían superar un importe establecido equivalente a **dos años** de la remuneración **fija** anual, y que **no deberían ser abonados cuando la terminación del contrato esté causada por un inadecuado rendimiento**
- Es de particular importancia en esta situación de incertidumbre, falta de confianza de los mercados y volatilidad, que España **de un paso al frente en la defensa del Buen Gobierno Corporativo**, dados los problemas habidos a nivel global sobre el Gobierno de las Empresas e Instituciones.
- **Por ello, cuando se realice en 2012 la versión actualizada del Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas en España, así como otras recomendaciones y/o leyes relacionadas se deberían incorporar los principios sobre los cuales deben basarse las remuneraciones de los Consejeros antes mencionados**, así como las nuevas tendencias internacionales en Buen Gobierno Corporativo, de forma que dicho Código no nazca obsoleto.

ACERCA DEL IC-A: CONTACTO

El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A), es la asociación española de Consejeros/Administradores de empresas o entidades. La integración de cada Socio en la Asociación se realiza a título **individual** y no implica vinculación especial de ésta con ningún sector de la actividad económica o empresarial del país ni con ninguna sociedad o entidad concreta.

Instituto de Consejeros-Administradores
C/Padre Damián, 23 – Edif. Eurobuilding
28036 MADRID
Email: normativa@iconsejeros.com
www.iconsejeros.com

Tfno.: 902 014 988 / 807 30 70 20