



## COMENTARIO

Los hechos acaecidos a lo largo de las últimas semanas y meses en el sector financiero y, particularmente en algunas entidades del sector bancario y cajas de ahorro, ponen de manifiesto que aún existe mucho camino por recorrer para alcanzar un buen gobierno en las empresas y entidades.

Estos sucesos que han llamado la atención del entorno mediático y la clase política con gran impacto social, no dejan de poner en evidencia la necesidad de una mejora sustancial del buen gobierno corporativo en empresas y entidades y la necesidad de limitar la creciente ingerencia política en los órganos de gobierno de las Cajas.

La crisis económica actual, desatada hace año y medio, nos recuerda de nuevo que, en materia de gobierno corporativo, hay mal y buen gobierno, y no solamente buen gobierno.

En relación a las remuneraciones de los Consejeros de empresas Cotizadas, a continuación se describe un resumen de los principios y recomendaciones de buen gobierno a seguir basados en las mejores prácticas de buen gobierno internacional, preconizados en su momento por el IC-A, y ahora ampliamente asumidas y difundidas desde diferentes entornos e instancias internacionales.

### Introducción

El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A) es la asociación española de Consejeros/Administradores de empresas o entidades ([www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com)).

El IC-A representa a España en la Confederación de Asociaciones de Consejeros de Europa, **ecoDa**, ([www.ecoda.org](http://www.ecoda.org)), con sede en **Bruselas**. ecoDa, que representa a más de 55.000 Consejeros, hace llegar directamente la voz de los Consejeros a las Instituciones Europeas. ecoDa actualmente está presidida por el Director Ejecutivo del IC-A, D. Juan Alvarez-Vijande García.

El IC-A, entre otras actividades, promueve y difunde **activamente las mejores prácticas y normas de buen gobierno empresarial nacionales e internacionales**. Muchas de sus propuestas han tenido un gran eco tanto nacional como internacional por su componente de practicidad, profesionalidad y equilibrio.

---

## Gobierno Corporativo y Remuneraciones de los Consejeros en Empresas Cotizadas

---

El IC-A en **Junio de 2004** en sus Principios de Buen Gobierno Corporativo para empresas Cotizadas, ya recogía la mayor parte de propuestas que más adelante se detallan, propuestas que, en lo relativo a nombramientos individuales de consejeros y definición de Consejeros independientes posteriormente fueron recogidos, en su esencia, por la UE y el Código Conthe, y las recomendaciones sobre remuneraciones de Consejeros, su aprobación y otros relacionados, ya entonces propuestas, vienen ahora a ser defendidas desde diferentes sectores y en diferentes países.

---

# Gobierno Corporativo y Remuneraciones de los Consejeros en Empresas Cotizadas

---

## INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES

### 1. Lo aquí recogido engloba, de forma resumida, las propuestas del IC-A acerca de la remuneración de Consejeros en sociedades cotizadas.

- Una Sociedad tiene tres áreas de poder y actividad: la Junta de Accionistas, órgano de expresión de la voluntad de los Socios o Accionistas; el Consejo de Administración, órgano supremo de Gobierno de la Sociedad y lugar de reunión de los Consejeros; Dirección Ejecutiva, equipo que gestiona la sociedad e implementa la estrategia y otras decisiones emanadas del Consejo.
- El órgano supremo o soberano de toda Sociedad cotizada es la **Junta de Accionistas** y a ella hay que someter, entre otras cuestiones, tanto el **nombramiento** de los **Consejeros** como las **retribuciones de estos**, ya sean Consejeros Ejecutivos o no Ejecutivos.
- En relación a las **retribuciones de los Consejeros, ya sean Ejecutivos o no**, y a el papel de la Junta de Accionistas en este proceso, teniendo en cuenta que: conforme se pone de relieve en los últimos informes de la CNMV sobre los informes anuales de Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas, los asuntos relacionados con la política retributiva y la transparencia de las remuneraciones individuales de los Consejeros No Ejecutivos y Ejecutivos, son de las recomendaciones menos seguidas del Código Unificado para las Sociedades Cotizadas en España (Código Conthe), así mismo y considerando los sucesos ocurridos en el mundo, en el sector financiero antes y durante la crisis económica y más recientemente en España, el IC-A propone que:
  - o La **Junta General de Accionistas** de las empresas Cotizadas, **como un punto específico del orden del día, deberá aprobar mediante voto vinculante, las políticas de remuneraciones del Consejo**. En dicha política de remuneración deben incluirse las remuneraciones individualizadas de cada uno de los Consejeros y **en particular** la de los **Consejeros ejecutivos**.
  - o **Transparencia**. El Informe Anual de Gobierno Corporativo de las Empresas Cotizadas deberá contar con una explicación, que incluya las retribuciones individuales de los Consejeros en el ejercicio con un desglose por conceptos, y un resumen de la implementación de la política retributiva aprobada. En relación a la política retributiva para los **ejecutivos** de la compañía, se deberían recoger las líneas maestras en las que se basan los componentes fijo y variable así como, en este último caso, su distribución en varios ejercicios, su forma de devengo, condiciones especiales que pueden dar lugar a la devolución de los importes percibidos y otros relacionados.

Así mismo, se debe informar a los accionistas sobre el papel desarrollado por el Comité de Retribuciones del Consejo, los asesores externos que pudieran haber participado y la no existencia de potenciales conflictos de interés u operaciones vinculadas entre los asesores externos y otras prestaciones de servicios a la empresa.

- o El IC-A recomienda a la Administración que, para que los accionistas puedan ejercer de un modo efectivo sus derechos políticos, **se incorpore a la legislación societaria para sociedades cotizadas las normas que impongan la necesaria aprobación por la Junta General de Accionistas de las remuneraciones de los Consejeros**

---

## Gobierno Corporativo y Remuneraciones de los Consejeros en Empresas Cotizadas

---

y de la política remunerativa como punto específico del orden del día.

La importancia de la transparencia y el sometimiento a la voluntad de los accionistas de la aprobación de la retribución de sus administradores crece exponencialmente con el mayor grado de free-float que exista en el Capital de la empresa.

El IC-A, como no puede ser de otra manera, defiende que la remuneración de los consejeros (ejecutivos o no) que sean aprobadas por la Junta General de Accionistas como punto independiente del Orden del Día, al margen de su cuantía, es una decisión soberana de los “dueños de la sociedad” (los accionistas).

Las retribuciones de Consejeros y/o Ejecutivos que de forma indirecta, ya sea a través de la cuenta de resultados o mencionadas verbalmente o incluidos en la información contable, **pero que no hayan sido sometidas al voto de los accionistas en la Junta General como punto del Orden del Día**, carecen de la necesaria legitimidad y contradicen los principios de buen gobierno corporativo que se reclaman en todo el mundo hoy en día.

- o Así mismo, el IC-A recuerda que, de la misma forma que la Junta General de Accionistas es el órgano que debe aprobar las remuneraciones de los Consejeros, ya sean ejecutivos o no, es el **Consejo de Administración el órgano que tiene bajo su responsabilidad la aprobación de las remuneraciones y las políticas de remuneración de los ejecutivos de la compañía**, para lo cual deberá disponer de un Comité de Remuneraciones, del que no formarán parte los Consejeros Ejecutivos y tendrá una mayoría de Consejeros Independientes. Este Comité propondrá al Consejo, para que éste lo someta a la aprobación por la Junta General de Accionistas, las políticas de remuneración (incluyendo, entre otros, planes de pensiones, retribuciones dinerarias y en especie, y opciones sobre acciones) de los Consejeros Ejecutivos y de los demás Consejeros así como las remuneraciones individuales de todos ellos.
- o Así mismo, dada la importancia que tienen los temas retributivos de los Administradores y principalmente la retribución de los Consejeros Ejecutivos, la adecuada gestión de la política retributiva para evitar excesos como los acaecidos, principalmente en los ejecutivos del sector bancario, y la cantidad de tareas necesarias para que las retribuciones se alineen con la sostenibilidad en el medio plazo de las empresas, **se propone que las sociedades cotizadas dispongan obligatoriamente de un Comité de Remuneraciones adicionalmente al Comité de Nombramientos**. En su defecto, en compañías pequeñas, ambos comités podrían estar integrados en uno solo, si bien, en cualquiera de los casos no deben tener como miembros a ningún consejero ejecutivo y deben tener mayoría de Consejeros Independientes.

El IC-A recomienda a la Administración actual, tal como en su momento se hizo con la obligatoriedad de la existencia de un Comité de Auditoría tras el escándalo ENRON, **se incorpore a la legislación societaria para sociedades cotizadas la obligatoriedad de la existencia de las Comisiones de Retribuciones y Nombramientos**.

---

## Gobierno Corporativo y Remuneraciones de los Consejeros en Empresas Cotizadas

---

### 2. Gobierno Corporativo: Presidente Ejecutivo/ Consejero Principal/ Consejo y Conflicto de Intereses.

- El IC-A defiende en general que debe existir una separación clara, explícita, escrita y aprobada, de las funciones, tareas y responsabilidades del Presidente no ejecutivo del Consejo, con las del Consejero Delegado / Primer ejecutivo, como Primer Ejecutivo. El Consejo debe aprobar las reglas escritas que garanticen dicha separación.
- El IC-A defiende en general que el Presidente del Consejo de Administración de una empresa Cotizada debería ser Presidente No Ejecutivo. Ahora bien, en el caso en el que coincidan las funciones del Presidente y Consejero Delegado en la misma persona o cuando la Presidencia sea ejecutiva, el IC-A defiende que debe nombrarse, de entre los Consejeros externos independientes, un Consejero Principal, que actuará como nexo de unión entre el Consejo y su Presidente, y mantendrá informado al Presidente. Será consultado por éste en la elaboración del orden del día de las sesiones, dirigirá el proceso de evaluación del Presidente y su potencial prorroga de mandato, presidirá la Comisión de Nombramientos, presidirá las reuniones de Consejeros Externos, coordinará a los Consejeros independientes y sustituirá al Presidente en el Consejo, en caso de ausencia.

**La mayor parte de los Códigos de Gobierno corporativo defienden con mayor o menor número de atribuciones, la existencia de esta figura, incluido el Código Unificado para Sociedades Cotizadas en España (Código Conthe), actualmente en vigor.**

- La figura del Lead Director/ Consejero Principal/ Consejero Independiente Senior, **reviste una especial relevancia en los casos que el Consejo, tenga que deliberar sobre una posible renovación del mandato del Presidente cuando este es Presidente Ejecutivo.**

**La no existencia del Lead Director/ Consejero Principal/ Consejero Independiente Senior, en situaciones como la anterior, hace que el procedimiento a seguir para analizar, deliberar y adoptar, en su caso, una posterior propuesta a la Junta acerca de la renovación del mandato del Presidente como Presidente Ejecutivo por un nuevo mandato o parte de él, sea un procedimiento débil.**

En las circunstancias aquí descritas, el Lead Director/ Consejero Principal/ Consejero Independiente Senior es el que debe liderar esta reunión, **sin la presencia física del Presidente Ejecutivo, dado el potencial conflicto de interés entre dicho nombramiento y el Consejo.**

**Para poder aplicar buen gobierno corporativo en los casos de ausencia de un Lead Director, como en el caso anterior (aún cuando Buen Gobierno Corporativo requiere la existencia de dicha función), debería reunirse el Consejo de Administración, sin la presencia física del conflictuado (esto es de aplicación tanto el Presidente Ejecutivo como para el Consejero Delegado si uno o los dos están conflictuados en la toma de decisión), sin haber delegado su voto y habiendo aceptado previamente el acatamiento de la decisión soberana del Consejo sin las personas conflictuadas en la toma de decisión.**

---

## Gobierno Corporativo y Remuneraciones de los Consejeros en Empresas Cotizadas

---

### 3. Gobierno Corporativo: Regulador/ Supervisor

- El IC-A recuerda la necesidad de reforzar la independencia del organismo regulador/supervisor (CNMV), o el Organismo que le suceda, tanto **respecto de la Administración de turno**, como respecto de las empresas fiscalizadas, y para ello propone debatir las ventajas e inconvenientes de que el órgano de gobierno de dicho organismo regulador/supervisor, al igual que sucede en el Reino Unido, se componga de **consejeros nombrados por la administración y consejeros nombrados por el sector privado que, teniendo una independencia probada, formen un equipo que preserve la independencia del regulador/supervisor frente a las diferentes Administraciones y situaciones.**
- Esta propuesta de reforzar la independencia de los organismos reguladores/supervisores de la Administración de turno, **se hace extensible a otros organismos reguladores/supervisores** por ejemplo CMT (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones), CNE (Comisión Nacional de la Energía), etc.
- Ahora que en los próximos meses, la Administración tiene previsto estudiar las nuevas composiciones de los organismos reguladores/supervisores existentes, sería oportuno analizar las ventajas del incremento de independencia que puede suponer la propuesta del IC-A.

### 4. Gobierno Corporativo: Otros

- Lo mencionado anteriormente resume que estamos al principio de un largo camino y que es necesario profundizar y avanzar más en la puesta en práctica del buen gobierno corporativo, objetivo este al que **la CNMV y la Administración del Estado no deben de permanecer ajenos.**
- **La necesaria libertad de actuación de que deben gozar las empresas cotizadas en su Gobierno Corporativo**, no debería estar reñida con el cumplimiento de determinadas normas legales mínimas, entre otras las que protejan los derechos e intereses legítimos de los accionistas e inversores, entre otros.
- **El Instituto de Consejeros-Administradores defiende la existencia de un equilibrio razonable entre regulación, es decir, normas de obligado cumplimiento y autorregulación, normas a cumplir, de forma voluntaria, por todos aquellos que deseen estar a la vanguardia del buen gobierno corporativo y que, en caso de no cumplimiento, se han de explicar las razones de su no seguimiento.**

Para más información ver:

- 12-02-2009 Reformas Prioritarias en gobierno corporativo a juicio del Instituto de Consejeros-Administradores  
([http://www.iconejeros.com/noticias/ampli\\_noticia.php?id=148](http://www.iconejeros.com/noticias/ampli_noticia.php?id=148))
- Principios de Buen Gobierno Corporativo  
([http://www.iconejeros.com/funciones/docs\\_download/0511PBGC\\_esp.pdf](http://www.iconejeros.com/funciones/docs_download/0511PBGC_esp.pdf))

---

# Gobierno Corporativo y Remuneraciones de los Consejeros en Empresas Cotizadas

---

## ACERCA DEL IC-A:

El Instituto de Consejeros-Administradores (IC-A) es la asociación española de los Consejeros de empresas y/o entidades. El IC-A promueve, activamente, las mejores prácticas de Buen Gobierno Corporativo Internacional y representa, a título **individual**, a los consejeros y administradores, de empresas cotizadas, no cotizadas, familiares, Cajas de Ahorro y Cajas Rurales, entidades asociativas y/o entidades públicas españolas.

- El IC-A es una asociación sin ánimo de lucro, formada, a título **individual**, por los Consejeros y Administradores. Entendemos que la actividad de impulsar y promover el Buen Gobierno nace de las personas, de una labor individual, que, sumando esfuerzos y entusiasmo, logra, paulatinamente, cambios de actitud y de hábito en el conjunto de los actores empresariales e institucionales que intervienen en los procesos de gobierno de las sociedades, con la adopción de nuevas y mejores prácticas.
- El Instituto de Consejeros-Administradores representa en España las opiniones individuales de los consejeros y administradores, tanto consejeros internos/ejecutivos, consejeros externos/no ejecutivos (consejeros dominicales, independientes y otros), que no siempre coinciden con las de las empresas, siendo todas ellas muy lícitas y respetables.
- El IC-A, además de promover las mejores prácticas internacionales de Gobierno Corporativo, facilita la actualización, formación y profesionalización de los consejeros mediante cursos de formación y actualización profesional, encuentros para el intercambio de opiniones e incremento de las relaciones profesionales y, además, proporciona una serie de servicios de información, como son, entre otros, asesoramiento legal, consultoría en materia de remuneración, definición de los principios básicos para la selección de consejeros (aunque el instituto no realiza la selección de consejeros en sí misma), adecuación de órganos de gobierno a las mejores prácticas internacionales y otros.
- El IC-A es una iniciativa de la Sociedad Civil que, a lo largo de los años que lleva funcionando, ha contribuido a generar opinión y a colaborar con la Administración, trasladando las inquietudes y recomendaciones de nuestros miembros, ante los organismos competentes en materia de regulación sectorial, emitiendo comentarios y presentando multitud de sugerencias a consultas públicas y textos legales. Y todo ello, bajo las mejores prácticas internacionales existentes.
- En resumen, el IC-A trata de dotar a sus miembros de la capacitación profesional necesaria para un buen desempeño de la función del administrador y miembro del consejo de administración, mediante la realización de actividades de actualización y formación tal como ocurre en los países avanzados.

---

## Gobierno Corporativo y Remuneraciones de los Consejeros en Empresas Cotizadas

---

- El IC-A representa a España en la Confederación de Asociaciones de Consejeros de Europa, (**ecoDa**, [www.ecoda.org](http://www.ecoda.org)) con sede en **Bruselas**, que ha recibido el encargo de la Comisión Europea, junto con Riskmetrics y otras entidades, de realizar un estudio paneuropeo durante el año 2009 respecto a la efectividad de los códigos de Gobierno Corporativo basados en el principio de "cumplir o explicar" en la Unión Europea. El IC-A ha realizado el estudio correspondiente a España, recogiendo las opiniones de los Consejeros de las empresas cotizadas.

Para más información

Mónica Cervantes Sintas  
Comunicación y RRPP

Instituto de Consejeros-Administradores  
Email: [rrpp@iconsejeros.com](mailto:rrpp@iconsejeros.com)  
[www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com)  
Tfno.: 902 014 988 / 807 30 70 20