
Comentarios del IC-A a la Propuesta de la CNMV de Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y/o Retribuciones (CNR)

- El **IC-A** es la asociación española de Consejeros. Es una entidad independiente, y referente en España e internacionalmente en buen gobierno corporativo. Para más información sobre el IC-A ver anexo.
- En sus más de 15 años de existencia el **IC-A** ha establecido relaciones internacionales y nacionales y es considerado un **key player** a nivel **internacional** por su independencia, conocimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo, publicaciones realizadas y fomento de las mejores prácticas de gobierno corporativo en diferentes países. Algunas de sus publicaciones se utilizan en más de 80 países.
- Entre otros, el IC-A mantiene **relaciones internacionales**, con los Institutos de Consejeros más relevantes del mundo (y representa a España en Europa), con la asociación mundial de inversores (ICGN), con las grandes entidades y fondos de pensiones globales, y mantiene relaciones con *International Finance Corporation/ Global Corporate Governance Forum Global* (Banco Mundial y OCDE), entre otros. Además mantiene relaciones institucionales con los reguladores de los Mercados de Valores más relevantes y su organización global / IOSCO, y en particular mantiene desde su fundación una relación institucional de colaboración con la CNMV, y el Ministerio de Economía Español, en aras a que el fomento de las mejores prácticas de gobierno corporativo estimulen las inversiones en las sociedades cotizadas españolas, y se contribuya a la sostenibilidad del tejido empresarial español.
- Entre todos los actores que en España han participado en los últimos años en la reforma del marco de gobierno corporativo y, en particular la administración, se ha conseguido que **España hoy en día, en Europa, sea un país que va por delante de la media de otros países europeos en gobierno corporativo.**
- Actualmente **España es un país atractivo para inversión en las sociedades cotizadas gracias a este marco.** Al IC-A le consta que hay países europeos que están intentando emular lo en España ha realizado en los últimos años.
- **Es responsabilidad de todos** continuar en la mejora constante y, de tener que realizar cambios, deben ser hacia mejorar el gobierno, en lugar de descafeinarlo o flexibilizarlo.

Ha costado mucho llegar a la situación actual y la confianza se puede perder muy fácilmente si se disminuye la calidad del gobierno corporativo.

Comentarios del IC-A a la Propuesta de la CNMV de Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y/o Retribuciones (CNR)

- **Buen gobierno** corporativo significa para los **inversores confianza**, y **mal gobierno** corporativo significa **riesgo**.
- **El IC-A agradece la oportunidad de contribuir** a enriquecer el borrador de la Guía Técnica de la CNMV que sobre Comisiones de Nombramientos y/o Retribuciones está en consulta pública.
- **Un paso adelante: La Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones puede ayudar a la mejora del Gobierno de las Sociedades Cotizadas si se enriquece la versión ahora en consulta pública.**

Por ello, los comentarios del IC-A al respecto se presentan en dos partes:

En la primera queremos dejar patente nuestro punto de vista institucional sobre algunas cuestiones de fondo, que surgen de la lectura del borrador y que creemos deberían modificarse para que la Guía pueda contribuir a mejorar el marco actual de gobierno corporativo.

En la redacción del borrador, hay algunos aspectos que podrían debilitar dicho marco y posiblemente crear confusión sobre el mismo.

En la segunda parte, presentamos algunas sugerencias específicas que nos parecen relevantes para la claridad e impacto potencial de la Guía.

- **El primer aspecto de fondo se refiere a la composición de la CNR y a la recomendación (página 7 del borrador) de que se considere deseable que haya consejeros “micro-dominicales” en ella.** La opinión institucional del IC-A a este respecto es la siguiente.
 - Puede ser perfectamente aceptable que algún consejero dominical forme parte de la CNR, siempre que se respete la regla de que el presidente sea independiente y la recomendación de que la CNR tenga mayoría de independientes. Los criterios personales que debe cumplir un dominical para estar en la comisión están claros, como se indica más adelante y deben incluir también la valoración del peso que pueda tener su participación en el caso concreto de la empresa de que se trate.
 - Por otra parte, el IC-A considera que sería perjudicial para el buen gobierno corporativo la introducción, en una Guía de la CNR, de una

Comentarios del IC-A a la Propuesta de la CNMV de Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y/o Retribuciones (CNR)

nueva categoría de consejeros como es la de “micro-dominicales”. Esta categoría no está definida en términos precisos, los criterios para clasificar consejeros en ella podrían variar mucho según los casos y en el borrador se le da una importancia elevada, atribuyéndoles implícitamente un carácter próximo al de los consejeros independientes para desempeñar ciertas funciones reservadas legalmente a ellos.

El IC-A recuerda que el consejero dominical accede al consejo por el hecho de ser accionista cuando el consejero independiente lo debe hacer por sus características personales y su independencia.

La diferencia es esencial y no debe debilitarse.

- o La aparición en la Guía de este concepto de “micro-dominicales”, calificando además su presencia en la CNR como “deseable” sería difícil de entender como algo positivo, por inversores institucionales (algo semejante ocurre con la categoría de “otros consejeros”). Puede inducir a confusión y a interpretaciones difíciles de anticipar, pero que creemos suponen un riesgo real.

El IC-A señala que **una decisión de este estilo va a afectar** a todo el mercado español potencialmente contaminándolo **en negativo**, no sería entendida por los grandes inversores institucionales y nos equipararía a mercados que no son destacados por su marco de buen gobierno, por lo que previsiblemente el **mercado español será menos atractivo** que ahora.

- o Por tanto, la opinión institucional del IC-A es que sería perjudicial para el buen gobierno la introducción del concepto de “micro-dominicales” y no lo recomendamos.
- **El segundo aspecto de fondo sobre el que queremos presentar la opinión institucional del IC-A se refiere al papel de la CNR en el nombramiento de consejeros dominicales:**

El IC-A recomienda que, adicionalmente a lo ya existente en el borrador en fase de consulta y en relación a la selección, nombramiento y separación de los consejeros dominicales se añada como recomendación de buenas prácticas, que la CNR no se limite a informar el nombramiento de consejeros dominicales, sino

Comentarios del IC-A a la Propuesta de la CNMV de Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y/o Retribuciones (CNR)

que deba proponer al consejo dichos nombramientos para su aprobación en la Junta de Accionistas. Más concretamente, sugerimos que se refleje lo siguiente:

o ***Selección, nombramiento y separación de los consejeros dominicales:***

- El derecho a solicitar un consejero dominical es del accionista pero la designación de la persona corresponde al Consejo y a la Junta.
- La propuesta la hace el accionista, pero su nombramiento debe someterse al mismo proceso de aprobación que los consejeros independientes, tanto en la evaluación y propuesta de la comisión de nombramientos como del consejo y la junta general. La CNR no debe únicamente informar respecto a consejeros distintos de los independientes (“dominicales, ejecutivos y otros”) sino que debe proponer o no su nombramiento al Consejo de Administración.
- Los criterios de selección de los consejeros dominicales individualmente considerados deben ser exigentes y dar peso, además de a sus cualidades profesionales, a su integridad, carácter e independencia de criterio.
- Los criterios de actuación de los consejeros dominicales no deben ser diferentes a los aplicables a los consejeros independientes, en particular, se les requiere una actitud de desafío constructivo en cuestiones de estrategia u otras funciones del consejo. Su actuación en relación a estos criterios debe formar parte de su periódica evaluación.
- El nombramiento del consejero dominical debe de ir acompañado de la aceptación formal y por escrito del consejero de las condiciones y políticas de empresa para los consejeros en general y en particular a las relacionadas con los consejeros dominicales.
 - **Prevalencia del interés social,**
 - Obligaciones legales y estatutarias,
 - Su papel en el consejo,
 - Reglamento,
 - Declaración del consejero sobre su relación con el accionista,
 - Vinculación de este con la empresa,
 - Y cualquier tipo de conflicto de interés

Comentarios del IC-A a la Propuesta de la CNMV de Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y/o Retribuciones (CNR)

- En la carta de nombramiento o documento similar, debe establecerse el régimen de posibles comunicaciones de información para el accionista proponente.
 - El programa de incorporación al consejo para los consejeros dominicales debe tener carácter obligatorio y formal como para cualquier tipo de consejero.
- Queremos también destacar la importancia de la **prevalencia del interés social** de la empresa **especialmente** en el **caso** de los **consejeros dominicales**. El Consejo de Administración de una sociedad cotizada es el responsable del gobierno de la sociedad y es responsabilidad de **todos** los **Consejeros, defender** y tener por norte siempre el **interés de la sociedad**.

Conviene recordar que los deberes, responsabilidades y funciones de los Consejeros son las mismas independientemente de quién los haya nombrado o de a quién “teóricamente” puedan representar.

No debe olvidarse que a los Consejeros los nombra la Junta de Accionistas de la sociedad para representar y defender a **toda** la sociedad y no a alguno de sus accionistas. Por tanto el norte para los Consejeros y el Consejo es defender que es lo que es mejor para la sociedad.

Aunque parezca obvio lo anteriormente mencionado insistimos en recordarlo porque en la práctica se suele olvidar este principio básico, entre otras razones por una falta de actualización en las funciones de los Consejeros, sus deberes y responsabilidades.

Comentarios específicos al Borrador de la CNMV de la Guía de la CNR de fecha 20 de noviembre de 2018

GENERAL

- **En la Pag 1 Introducción, en el párrafo cuarto y en la pag 6, en el Tercero. Composición y funcionamiento...:**

El borrador sometido a consulta menciona la Guía Técnica 3/2017, como referencia, tanto en la Introducción como al hablar de Composición y funcionamiento. Dicha referencia puede resultar algo superflua e incluso debilitar la importancia de la Guía.

Si los temas son importantes, deberían repetirse en ella y si no lo son, deberían eliminarse.

La Guía debe poder usarse por si sola, ser razonablemente completa y poder entenderse con su sola lectura sin necesidad de tener que recurrir a otras fuentes.

- **En la Pag 1, Primer párrafo:** Creemos que es importante hacer más claro y más amplio a quién va dirigida. Sugerimos se diga: "...la Guía va dirigida especialmente a las empresas cotizadas y sociedades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados oficiales. A la vez, su contenido y sus principios fundamentales pueden servir de orientación para las entidades de interés público y para las empresas no cotizadas en general"
- **Pag. 3, Apartado: Alta Dirección:** Al definir altos cargos, dice: "...desarrollen funciones directivas bajo la dependencia directa de consejeros delegados". Recomendamos decir: "dependencia directa de los consejeros delegados o primer ejecutivo". Esta redacción tendría más sentido desde el punto de vista empresarial y deja claro que alcanza al segundo nivel de dirección.
- **Pág 4: Principios básicos**

Apartado independencia y escepticismo:

Recomendamos reemplazar "escepticismo" por "juicio crítico" o dejar el título como "independencia, escepticismo y juicio crítico".

Así mismo, en el Segundo párrafo que comienza: "Los miembros de la Comisión deben desempeñar su función con una actitud de sano escepticismo..." Debería ampliarse el alcance de esa actitud a todos los potenciales consejeros.

Comentarios del IC-A a la Propuesta de la CNMV de Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y/o Retribuciones (CNR)

Por ello recomendamos sustituir desde “Esta actitud...” hasta “influencia significativa” por “Esta actitud de escepticismo es aplicable también a **todos** los candidatos a consejero, tanto los dominicales, como los independientes, como lo ejecutivos y consejeros otros, y **en especial**, a los consejeros independientes cuando su nombre haya sido proporcionado por el presidente, por consejeros ejecutivos o por consejeros dominicales de control o con influencia significativa”.

Apartado diálogo interno:

En el punto a) debería añadirse: “Con el Consejero Coordinador, en el caso en que éste no formase parte de la CNR”.

En el párrafo que comienza con “Así mismo...” y finaliza con “... no financiera” recomendamos que el párrafo incluya también al “responsable de *Compliance*” y que finalice en la línea 4, tras las palabras “comisión de auditoría”. La razón es que lo que a continuación se incorpora (a partir de “Estos contactos”), en nuestra opinión, no clarifica sino complica cual es el objetivo de dicho párrafo.

- **Pag 6: Apartado 1**

En nuestra opinión, y así lo recomendamos en la selección de Consejeros, se deben analizar tanto las competencias profesionales como los atributos personales. Las Guías suelen centrarse mucho en las competencias profesionales y menos en los atributos personales, por lo que recomendamos añadir la importancia de contar con consejeros con un perfil y rasgos que aseguren un equilibrio, sensibilidad y tacto para la gestión de los aspectos humanos y motivacionales de las organizaciones.

- **Pág 7: Párrafo 2º** (Dentro del Apartado 1: Composición)

Para que la Guía tenga éxito, los criterios fundamentales para la composición de la CNR deben ser muy claros y, por ello, sugeriríamos reemplazar este párrafo por el siguiente:

“El Presidente de la CNR debe ser un consejero independiente. Lo exige la LSC para las sociedades cotizadas y es recomendable con carácter general para otras sociedades.

Asimismo, es recomendable con carácter general que la CNR cuente con una mayoría de independientes.

Si se considera conveniente que, en el caso de las sociedades cotizadas, haya en la CNR, además de los independientes, algún consejero dominical, su selección debe realizarse atendiendo principalmente a su capacidad para conducirse con independencia, a sus conocimientos y a su juicio crítico. En

Comentarios del IC-A a la Propuesta de la CNMV de Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y/o Retribuciones (CNR)

todos los casos deberá verificarse que cada miembro cumple los criterios que la LSC establece y si se trata de un consejero dominical, se tendrá en cuenta la importancia de su participación accionarial, en el contexto específico de la sociedad.”

Como hemos indicado como cuestión de fondo, la opinión institucional del IC-A es que sería perjudicial para el buen gobierno corporativo la introducción del concepto de “micro-dominicales”, atribuyéndoles implícitamente un carácter próximo al de los independientes, porque induce a confusión y a interpretaciones difíciles de anticipar. Además, se estaría creando una nueva categoría de consejeros con una definición aún insuficiente, porque los criterios para clasificar consejeros en ella podrían variar mucho según los casos.

Por ello, creemos preferible recomendar que, para la eventual incorporación a la CNR de consejeros dominicales, deben aplicarse los criterios que se indican en el resto del **apartado 1 Composición**, añadiendo como criterio el peso de su participación accionarial en el caso concreto de la sociedad de que se trate.

- **Pag. 7 apartado 1 Composición**

En el párrafo que dice “sin embargo,...” y finaliza “consejeros independientes” recomendamos reemplazar el párrafo por “se recomienda que la CNR cuente con una mayoría de independientes”, dado que esto es lo que recomienda el código de buen gobierno para empresas cotizadas actuales. La redacción actual puede ser contraria a la Recomendación 52 (a) del Código del Buen Gobierno pues puede entenderse en el sentido de que en aquellas sociedades donde no existe un accionista de control no es “tan” recomendable que exista mayoría de independientes en la Comisión.

- **Pag. 10, punto 5**

Reemplazar el texto desde “Informar las propuestas para el nombramiento, elección y separación de otros consejeros y de los altos directivos, incluyendo al secretario del consejo” por “**Proponer** el nombramiento, elección y separación de otros consejeros y de los altos directivos, incluyendo al secretario del consejo”

- **Pag. 11, punto 7**

Recomendamos que en los aspectos a evaluar se incluya un punto más: “El funcionamiento y cumplimiento de cada una de las Comisiones”. Por otra parte, cuando exista un presidente no ejecutivo, éste debería tener una función de liderazgo en la evaluación.

Comentarios del IC-A a la Propuesta de la CNMV de Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y/o Retribuciones (CNR)

- **Pag. 11, punto 5**

Este párrafo debe ser eliminado, al menos en su primera frase. No se entiende porque se exige un mayor rigor en los nombramientos de consejeros a instancia de accionistas con participación accionarial inferior al 3%. La no discriminación en los nombramientos de consejeros dominicales debe ser igual de rigurosamente entendida y explicada en todos los casos.

- **Pag. 13, punto 8**

Recomendamos en el párrafo e) borrar desde después de “adecuadamente su independencia” desde “general” (incluido) hasta “asesor”.

La razón es que la Guía debe proporcionar normas generales sin entrar en situaciones particulares y el texto que queda es suficientemente clarificador para poder tratar las diferentes situaciones que puedan presentarse.

- **Pag. 14: Apartado 10 Otras funciones:**

Párrafo a):

Las relaciones externas, especialmente con inversores son siempre una materia delicada que debe manejarse con todo rigor. El Consejero Coordinador tiene unas funciones claras en estos contactos, en lo referente a buen gobierno corporativo y por ello, recomendamos que en el apartado a) al que estamos haciendo referencia, el posible papel del presidente de la CNR, se redacte como se indica a continuación: “Involucración, cuando no exista Consejero Coordinador y en apoyo del mismo cuando lo haya, del Presidente de la CNR ~~y en su caso, de otros miembros de la misma~~, en determinadas comunicaciones externas, previa información y autorización del Consejo.

Las funciones pueden cubrir las comunicaciones con accionistas e inversores institucionales, principalmente con los no representados en el consejo y con asesores de voto. Pueden incluir también, la realización de labores de enlace entre los mismos y el consejo y de sondeo de materias concretas, en particular en materias relacionadas con el gobierno corporativo y la política retributiva de consejeros y altos directivos, pudiendo involucrarles asimismo en la mejora de cualquiera de los aspectos anteriores. El consejo deberá estar informado, previa autorización, de estos contactos y marcar las líneas básicas de los mensajes a transmitir que, en ningún caso, deberán incluir información privilegiada.”

ANEXO

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

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

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.
- 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 muy 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.

Comentarios del IC-A a la Propuesta de la CNMV de Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y/o Retribuciones (CNR)

- **El IC-A representa a España en Europa** en la Confederación Europea de Asociaciones de Consejeros, (ecoDa, www.ecoda.org), con sede en Bruselas, que representa a más de 55.000 Consejeros en Europa.
- *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.”**
- 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 y los supervisores, así como 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.

- En un mundo globalizado, 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.

Comentarios del IC-A a la Propuesta de la CNMV de Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y/o Retribuciones (CNR)

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 y esto también es aplicable a España y a sus empresas cotizadas.
- En los últimos años **España**, sus mercados de valores y sus empresas cotizadas han aumentado de **interés** para los **inversores**.

Esto no es fruto de la casualidad y hoy, en las empresas cotizadas, más del **43% del capital está en manos de inversores internacionales y continúa subiendo**.

- Ello ha sido debido, entre otros, a la decidida actuación de la Administración en mejorar el marco de gobierno corporativo existente, a la adecuación y actuación de las empresas al nuevo marco, a los administradores, a la labor de promoción y difusión en buen gobierno corporativo que el IC-A realiza en España e internacionalmente, entre otros.

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.

- **Es por tanto responsabilidad de todos, que nuestros mercados sigan siendo atractivos.**
- Para ello la **administración**, el **supervisor** de los mercados, las **empresas cotizadas**, sus **administradores y representantes**, y los **stakeholders deben desempeñar su labor**.
- La administración pública no interfiriendo en entidades privadas y si se producen deslices, corrigiéndolos. El supervisor de mercados, CNMV, asegurando que la información que se facilita al mercado a través de hechos relevantes, informes de gobierno corporativo y otros es, veraz, completa, refleja lo sucedido y permite al mercado decidir sobre la información facilitada. Los administradores actuando diligentemente, lealmente y profesionalmente en interés de "todos los accionistas" y *stakeholders*.
- Al IC-A le corresponde en su labor de promoción y defensa del buen gobierno hacerse **eco de las preocupaciones** cuando determinados sucesos y propuestas disminuyen el buen gobierno.