

Retos de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones



Georgeson

boyden

BOYDEN

Fundada en 1946, con el fin de ayudar a las empresas a encontrar directivos, estamos entre las mayores empresas mundiales de búsqueda de directivos. Operamos en más de 70 oficinas en 41 países. Hemos creado el negocio de la búsqueda directa internacional de directivos (“Retained Executive Search”) desde hace más de 70 años y hoy continuamos impulsando la innovación de la empresa que hemos creado.

Boyden cuenta con destacadas capacidades de investigación a través de las cuales pone a disposición de sus clientes las últimas tendencias en las áreas más críticas de la gestión del talento en sus respectivos sectores.

Con una larga trayectoria ayudando a las empresas a tener éxito mediante la búsqueda de las mejores personas para liderarlas, Boyden se ha convertido en un asesor de confianza, parte integral del éxito de nuestros clientes.

Boyden es una empresa global, una asociación de profesionales, donde los socios, gestionan proactivamente cada compromiso con el cliente de manera personal.

Este compromiso es fundamental en nuestra reconocida trayectoria siendo una organización con una fuerte presencia internacional, pero donde se presta atención al conocimiento local de cada oficina de Boyden, viéndose éstas reforzadas por la experiencia adquirida con clientes globales.

Los servicios de Boyden para *Consejos de Administración* alcanzan: la búsqueda de Consejeros; elaboración de informes de mejores prácticas de buen gobierno; asesoramiento en los procesos de “board refreshment” o renovación del Consejo (diseño del Mapa de competencias, gap análisis, planes de sucesión y contingencia); el apoyo a las compañías en la propia configuración de la CN&R (agenda anual, funciones, composición, evaluación de su funcionamiento y plan de acción) así como la evaluación de la eficiencia del Consejo.

MIGUEL ANGEL ZUIL
Socio Director Leader.
mzuil@boyden.com

CARLOS DAFAUCE
Socio.
cdafauce@boyden.com

JOSE MANUEL LÓPEZ
Socio.
jose.lopez@boyden.com

CARLOS OCHOA
Socio.
carlos.ochoa@boyden.com

MARIO LARA
Senior Advisor.
Governance Board Practice.
mario.lara@boyden.com

RAMÓN BARTOLOMÉ
Socio.
ramon.bartolome@boyden.com

JORGE RICARD
Socio.
jorge.ricard@boyden.com

JOSÉ LORCA
Socio.
jose.lorca@boyden.com

GEORGESON

Fundada en 1935 en Nueva York, es la compañía más antigua y con mayor reconocimiento a nivel internacional en servicios de comunicación e información a los accionistas.

Con más de 82 años de experiencia, las compañías confían a Georganeson sus Juntas de Accionistas, consultoría de gobierno corporativo y sus fusiones y adquisiciones, lo que le ha permitido posicionarse como líder indiscutible en los mercados en los que opera. En 2017 ha vuelto a ser el primer operador del mercado español en la gestión de Juntas de Accionistas.

El asesoramiento de Georganeson en operaciones como adquisiciones (hostiles y amistosas) o *proxy fights* es clave en el éxito de sus clientes. Los servicios de la compañía *incluyen proxy solicitation*; servicios de *global Information agent*; servicios de identificación (ID) & análisis; consultoría en gobierno corporativo e inversión socialmente responsable; campañas para inversores minoritarios y reestructuración de deuda, entre otros.

Georganeson tiene oficinas ejecutivas en Nueva York, Londres, Roma, Toronto, París, Múnich, Sídney, Hong Kong, Tokio y Madrid (desde donde se cubre España, Portugal y América Latina). Todas ellas cuentan con equipos experimentados, con profesionales con más de 20 años de experiencia en derecho, gobierno corporativo, ESG y *proxy solicitation*, que trabajan en estrecha colaboración con los clientes a diario para hacer frente a los retos a los que se enfrentan en los mercados de capitales.

Georganeson forma parte del Grupo Computershare, fundado en 1978, que cotiza en la Bolsa de Valores de Australia desde 1994, emplea a más de 15.000 personas en todo el mundo y presta servicios en más de 20 países a más de 16.000 clientes.

STEFANO MARINI

CEO, Corporate Advisory South Europe & Latin America.

s.marini@georganeson.com

GIULIA A. MATTEO SÉZILLE

Head of Execution – Spain.

g.sezille@georganeson.com

EVA MARTÍ SERRA

Corporate Governance Manager.

e.marti@georganeson.com

CARLOS SÁEZ GALLEGO

Director & Head of Business Development- Spain, & Latin America.

c.saez@georganeson.com

CLAUDIA MORANTE BELGRANO

Corporate Governance Senior Advisor.

c.morante@georganeson.com

CARLOS HUERTA MARTÍNEZ

Operation Analyst.

carlos.huerta@georganeson.com

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN Y AGRADECIMIENTOS	4
MUESTRA ANALIZADA	5
RESULTADOS DEL ESTUDIO	7
CONCLUSIONES	22
RECOMENDACIONES	24
TENDENCIAS INTERNACIONALES	26

INTRODUCCIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Una buena parte de los escándalos en los que se han visto envueltos los Consejos de numerosas compañías cotizadas en los años de la crisis (Consejeros que no reunían condiciones objetivas para servir en comisiones clave como la de Nombramientos y Retribuciones-CN&R o la de Auditoría, Planes de remuneración totalmente desalineados de la estrategia y sostenibilidad de los negocios; “bonus” discrecionales, cláusulas indemnizatorias y planes o derechos por pensiones millonarios en compañías destruyendo valor para sus accionistas, etc) se ha considerado podían haberse evitado si las Comisiones de Remuneración y Nombramientos de las compañías afectadas por dichos escándalos hubieran ejercido un papel diferente; más exigente, riguroso, con una visión más escéptica ante las decisiones que se les proponía apoyar.

El regulador reaccionó ante las carencias detectadas y desde la Reforma de la Ley de Sociedades de Capital (2014) y el Código de Buen Gobierno (2015) se ha venido desarrollando en buena parte de las compañías cotizadas españolas un ejercicio de actualización y desarrollo de la configuración, funciones y eficiencia de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Desde Boyden y Georgeson hemos querido evaluar el grado de avance en las compañías cotizadas españolas en cuanto al desarrollo real de las funciones que la CN&R tiene encomendadas así como valorar el estado de opinión de la comunidad de gobierno corporativo ante los retos pendientes de abordar para que, ahora sí, la CN&R sea piedra angular del buen gobierno en nuestras compañías. Por este motivo buena parte de las preguntas se refieren a la proyección que los entrevistados hacen de los temas planteados a tres años vista (2021).

Hay una opinión generalizada en una parte de la comunidad empresarial, que la CN&R, a pesar de las reformas abordadas sigue siendo un elemento incómodo y no aceptado en la plenitud de ejercicio de sus funciones, en unos casos para los ejecutivos, en otros para los accionistas de control. Se reconoce que por su mesa pasan decisiones clave que afectan a los más altos ejecutivos (CEO y miembros del Comité de Dirección) y a los propios consejeros (Presidente en particular) por lo que en muchos casos es preferible que su análisis, debate y ejercicio de supervisión sea controlado y trazable, sin grandes sobresaltos ni sorpresas.

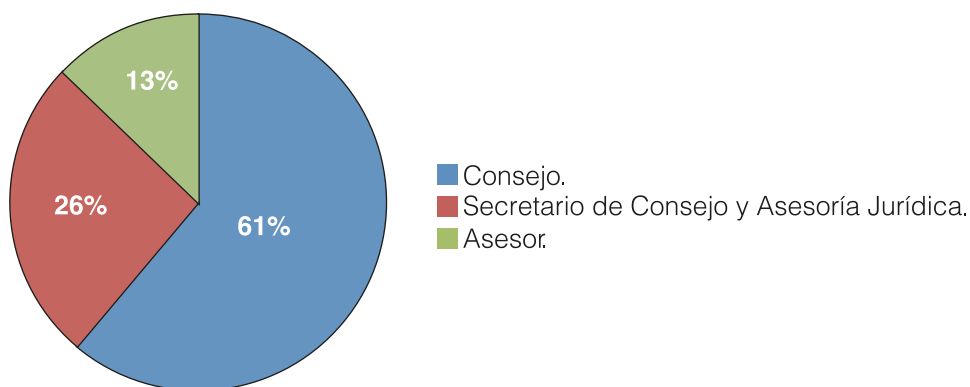
Nuestro objetivo es contribuir con una pieza de investigación y conocimiento al debate entre los miembros de la comunidad de gobierno corporativo en cómo seguir reforzando el papel de la CN&R, en cómo erigirse en una pieza de equilibrio entre el interés a largo plazo de todos los accionistas, la propia sostenibilidad de las compañías y la libertad de dirección y administración de las propias empresas, a través de sus directivos. Hemos realizado más de 30 entrevistas personalizadas a miembros de la CN&R y otras comisiones, así como a miembros de la Secretaría de los Consejos y expertos en Gobierno Corporativo. Queremos agradecerles su tiempo y en particular su confianza de compartir con nosotros sus opiniones y contribuciones.

El estudio ha sido dirigido por Mario Lara, Asesor Senior de Boyden y experto en Gobierno Corporativo, y Carlos Sáez Gallego, Director y Head of Business Development de Georgeson para España y Latinoamérica.

MUESTRA ANALIZADA

El estudio se ha llevado a cabo entre los meses de diciembre de 2017 y febrero de 2018 a partir de entrevistas personales con 32 Consejeros, miembros de Secretarías de Consejo y expertos en Gobierno Corporativo de compañías cotizadas del Ibex-35, Mercado Continuo, asesores de voto y asesores en materia de retribución.

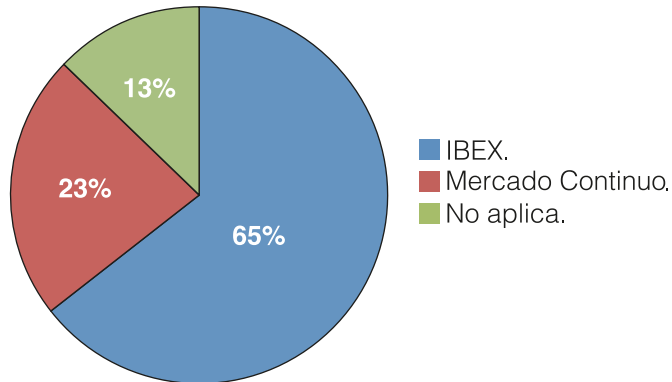
¿ CUÁL ES SU POSICIÓN?.



Nota aclaratoria al gráfico: Algunos Secretarios del Consejo que han participado en este estudio son también miembros del Consejo de Administración.

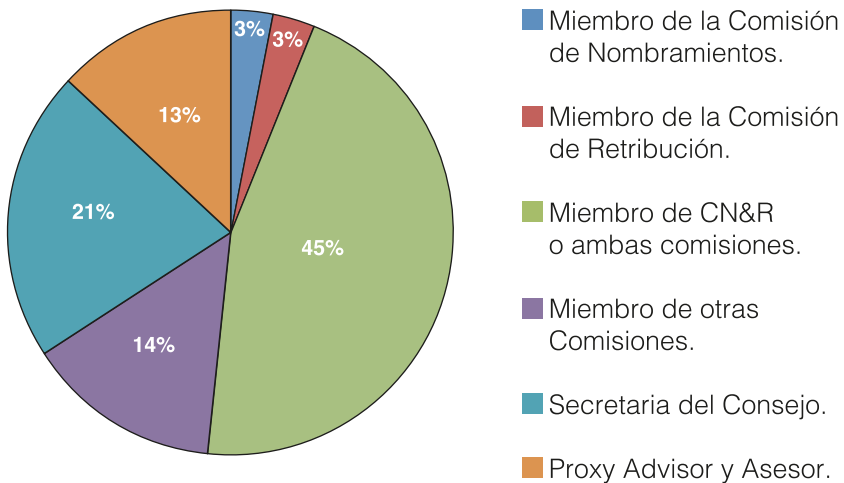
Casi dos terceras partes de nuestros entrevistados pertenecen a compañías del IBEX 35 y otro 23% a compañías del Mercado Continuo no IBEX.

TIPO DE COMPAÑÍA EN LA QUE TRABAJA.



El 51 % de los entrevistados pertenecen a la CN&R o en caso de separación de ambas comisiones a una de ellas.

CNR.



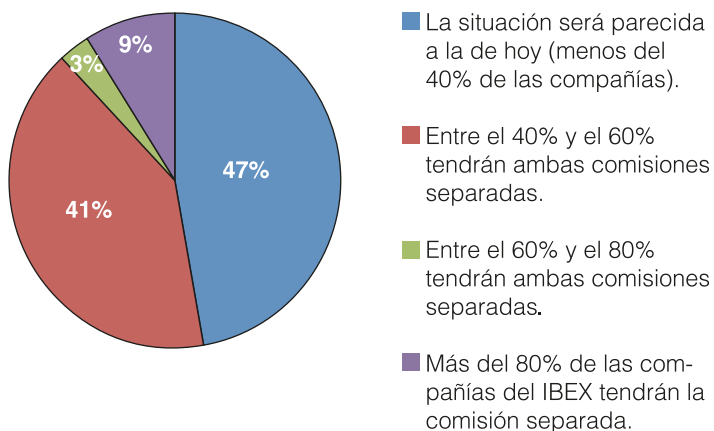
RESULTADOS DEL ESTUDIO

SEPARACIÓN DE LAS COMISIONES DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES.

El Código de Buen Gobierno recomienda la separación de la CN&R en dos comisiones para las compañías de elevada capitalización (Recomendación 48). El espíritu de la recomendación sugiere que deberían seguir la misma buena parte de las compañías del IBEX, pero la realidad es que dos años después de su entrada en vigor, excepto los bancos por temas regulatorios específicos, y algunas otras empresas de muy elevada capitalización, esta práctica no se ha generalizado aún en el IBEX. En este apartado queremos dar luz a los motivos que han impedido un proceso acelerado de separación de ambas comisiones.

La mayoría de los encuestados (47%) piensa que en tres años el porcentaje de compañías del IBEX con las Comisiones de Nombramientos y Remuneraciones separadas se mantendrá por debajo del 40%. Otro 41% entiende que la tendencia a la separación evolucionará de forma progresiva y en tres años esperan que esté en un rango entre el 40%-60%. Aun así, todo ello dependerá, en su opinión, de la complejidad del sector, del tamaño de la compañía, la estructura de propiedad y la regulación existente.

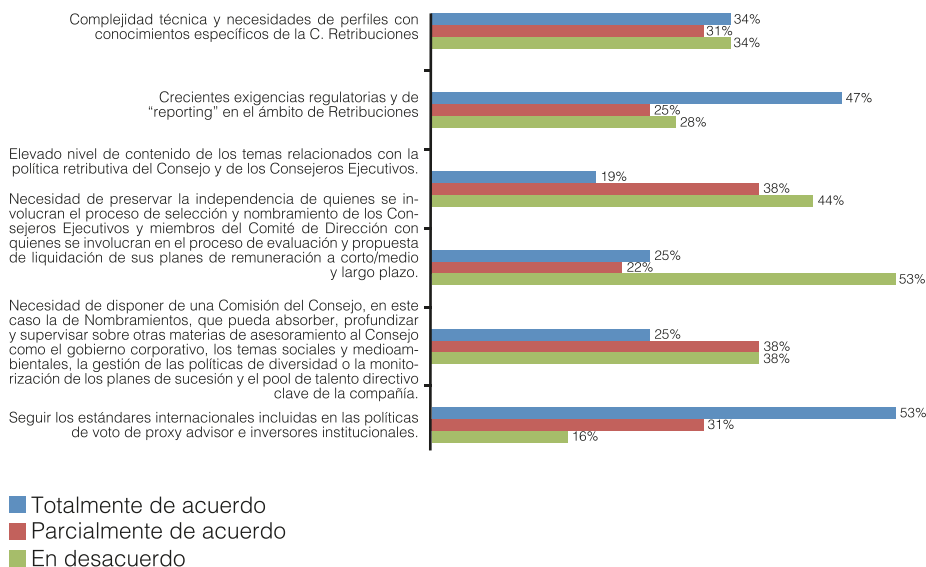
SEPARACIÓN O NO DE LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES.



Las tres principales razones que entienden pueden apoyar una progresiva separación de las comisiones son:

- Alinearse con los estándares internacionales de inversores y proxy advisors.
- Crecientes exigencias regulatorias y de reporting en el ámbito de las retribuciones.
- La complejidad técnica y necesidad de perfiles específicos para la Comisión de Retribuciones.

RAZONES QUE PUEDEN APOYAR LA SEPARACIÓN DE LA COMISIÓN DE RETRIBUCIONES.



Nuestros encuestados no perciben que los posibles conflictos de independencia entre Consejeros que se involucran en el nombramiento de Consejeros Ejecutivos y miembros del C-suite y quienes se involucran en su valoración y liquidación de la remuneración variable sea una razón clave para apoyar la separación.

Algunos de los encuestados argumentan que separar las comisiones implicaría la necesidad, en muchas compañías, de incrementar el número de Consejeros Independientes y el número de reuniones de los órganos de gobierno, con el consiguiente incremento total de los costes del Consejo.

Sin embargo, en caso de producirse la separación, sí ven una oportunidad de disponer de la Comisión de Nombramientos para asumir un mejor papel de supervisión en otros ámbitos clave como los temas de gobierno corporativo, medio ambiente, temas sociales, diversidad, sucesión y monitorización del talento directivo clave (62,5% totalmente o parcialmente de acuerdo).

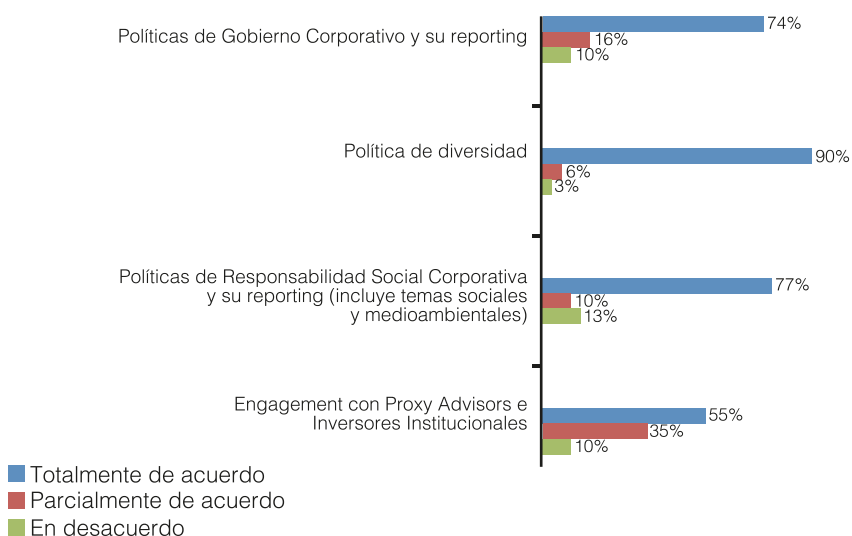
NUEVAS AREAS DE FUNCIONES DE LA CN&R.

En los últimos años hemos ido observando cómo han emergido nuevas áreas de responsabilidad para los Consejos de Administración, en particular, en todo lo relativo con lo que internacionalmente se denomina materias ESG (Medio Ambiente, Social y Gobierno Corporativo), que en unos casos se ha atribuido a comisiones ya existentes en la estructura del Consejo, y en otras ocasiones, las menos, se han creado comisiones “ad hoc”.

De hecho, el nuevo Código de Buen Gobierno de 2015 al hablar de los temas de RSC (principio 23), abre la posibilidad que estos se atribuyan a la Comisión de Auditoría o la Comisión de Nombramientos y Retribuciones o se atribuyan a una “comisión ad hoc de gobierno corporativo y responsabilidad social”.

Por otra parte, el refuerzo de la relación entre el Consejo y los accionistas, inversores institucionales y proxy advisors, y la mayor demanda de estos grupos de extender la información que demandan a la compañía a ámbitos más allá de los puramente financieros plantea un reto a los Consejos de cómo abordar desde su estructura este nuevo marco de relación.

Un elevado porcentaje de los entrevistados (+ del 87%) están total o parcialmente de acuerdo con la posibilidad de que la CN&R atraiga para sí las competencias en materia de Gobierno Corporativo (y su reporting), Políticas de diversidad y otros temas ESG (y su reporting). De la misma manera, entienden que en la CN&R tendrán un mayor protagonismo el “engagement” con Inversores Institucionales y Proxy Advisors. Estos resultados están en línea con las tendencias internacionales observadas a lo largo de los últimos años, donde los inversores institucionales están haciendo más hincapié en estos temas.



COMPETENCIAS HABITUALES DE LAS CN&R.

Uno de los debates más habituales en la comunidad de gobierno corporativo es el papel real que juega la CN&R (CN-CR) en buena parte de las funciones que tiene asignadas, después de la reforma de la Ley de Sociedades de Capital y del Código de Buen Gobierno. Todo cambio requiere un tiempo para su implementación. En unos casos, el debate se sitúa en el rol que jugará la CN&R (si debe ser sólo informada o debe ser clave en la intervención del Consejo) y en otros casos el debate se sitúa en la profundidad de su intervención en el sentido de a qué colectivos de la estructura directiva alcanza: ¿sólo al CEO o también a los altos directivos que dependen del CEO?.

Existe un elevadísimo nivel de consenso (+ del 70%) en valorar en 2021 a la CN&R como Muy Relevante en la decisión del Consejo en los siguientes ámbitos:

- Procesos de nombramiento de Consejeros Independientes.
- Nombramiento y separación del Presidente del Consejo (no Ejecutivo).
- Sucesión del Presidente, CEO y Consejeros.
- Políticas de retribución de los Consejeros (Ejecutivos y no Ejecutivos).
- Evaluación anual del Presidente, CEO y el Consejo.
- Políticas de diversidad de género, fijación de objetivos y planes para alcanzarlos.
- Definición y evaluación del mapa de competencias del Consejo.

Hay un *segundo bloque de competencias* donde se percibe una tendencia a considerar a la CN&R como muy relevante en los próximos años (+ del 50%). Se trata de competencias en las que hoy, puede que las CN&R de nuestras compañías cotizadas no intervienen de forma tan relevante:

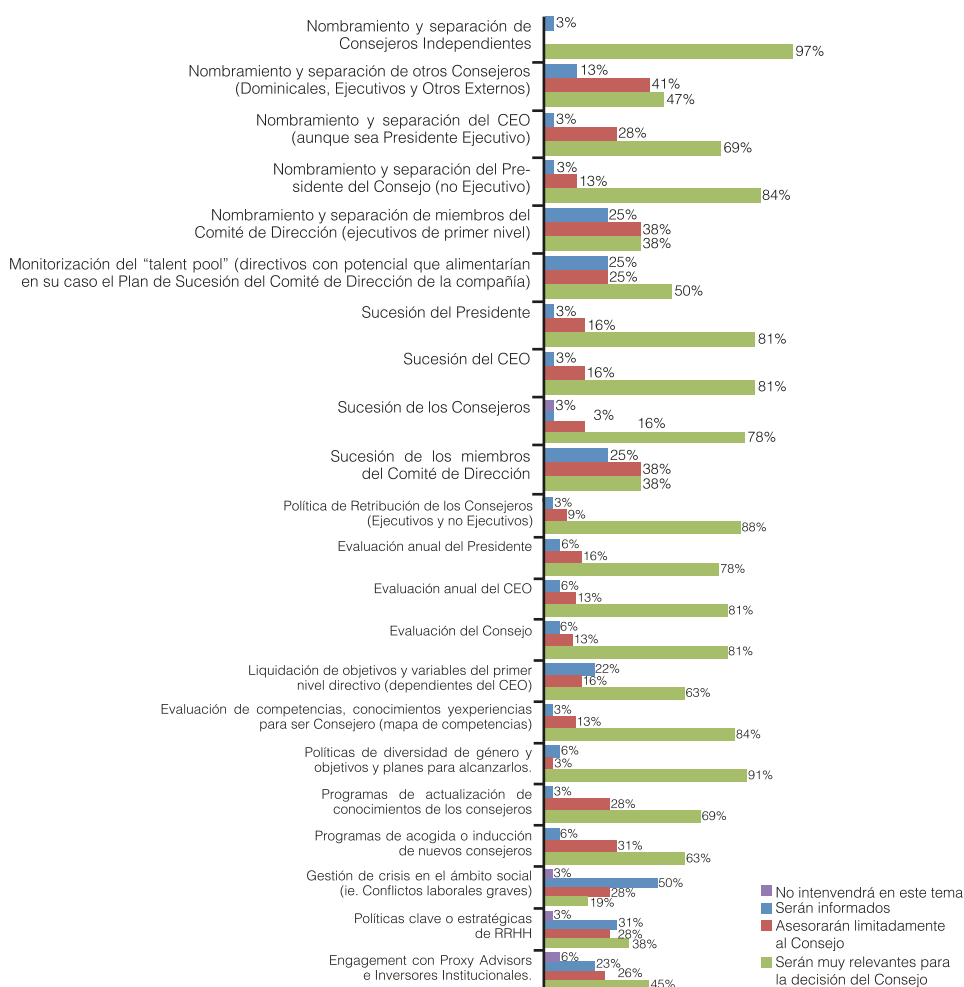
- Nombramiento y separación del primer ejecutivo.
- Monitorización del “talent-pool” (directivos de alto potencial que alimentan los planes de sucesión de los miembros del Comité de Dirección).
- Evaluación y liquidación de los objetivos de los miembros del Comité de Dirección.
- Programas de actualización de conocimientos de los Consejeros, incluyendo los programas de inducción o acogida de nuevos Consejeros.

Observamos, por otra parte, un *tercer grupo de competencias* donde existe un fuerte debate, sin consenso entre los entrevistados, del papel de la CN&R o incluso para algunos entrevistados, en el papel del propio Consejo en las mismas, especialmente en los ámbitos de nombramiento y separación de miembros del comité de dirección, y consecuentemente en la sucesión de los mismos. La visión de aquellos que piensan que no se puede limitar la capacidad del CEO para diseñar su equipo se contrapone con la de aquellos que entienden que el liderazgo de una gran corporación no es cuestión de un solo profesional (el CEO).

En este mismo grupo de competencias con menor consenso, entran las relativas a la supervisión de las políticas clave de recursos humanos o las situaciones de crisis en el ámbito social-laboral, que para buena parte de los entrevistados están más en el ámbito de la gestión que de la supervisión, por lo que limitan la intervención de la CN&R a recibir puntualmente información sobre éstos temas.

En relación al *engagement con Proxy Advisors e Inversores Institucionales* el 44% entienden que la CN&R jugará un papel clave en los próximos años y otro 25% se decantan a que el *papel creciente* de las CN&R en esta área será un rol más de asesor del Consejo. Esta tendencia a una mayor involucración de la CN&R en este ámbito es apoyada por la mayor demanda de inversores institucionales y "proxy advisors".

¿CÓMO PIENSA USTED QUE SERÁ EL PAPEL DE LA CN&R EN 2021 EN ESTAS ÁREAS?.



PERFILES PROFESIONALES EN LA CN&R.

El mayor nivel de responsabilidad y el alcance de las funciones atribuidas a la CN&R, con gran impacto en la sostenibilidad a largo plazo de las empresas, ha generado un debate respecto a qué perfiles y competencias deben reunir los miembros de la Comisión. Hemos observado en los últimos años cómo en los procesos de renovación o “refreshment” del Consejo se piensa específicamente en la configuración de la CN&R y no se asignan a la misma Consejeros por pura disponibilidad respecto a su no participación en otras Comisiones. La vinculación entre la estrategia y el talento, la sostenibilidad y la sucesión de los altos directivos o la necesidad de asegurar el alineamiento de las estructuras de retribución de los ejecutivos y la estrategia a largo plazo, están exigiendo una reflexión profunda sobre “el perfil de los miembros de la CN&R”.

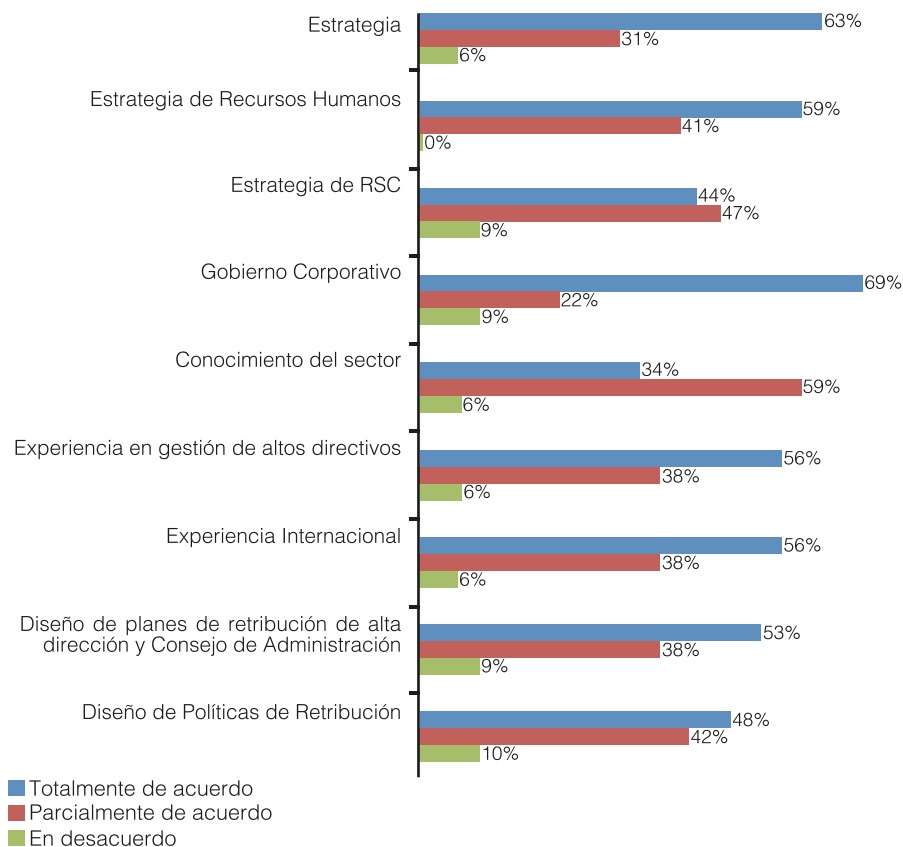
Por otra parte, el Código de Buen Gobierno (principio 22 y recomendación 47) identifican la necesidad de reforzar la “independencia y la especialización de sus miembros”, “procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar”.

La *digitalización y la globalización*, entre otros factores, están transformando sectores enteros de la economía; la *“guerra por el talento”* ha recobrado la intensidad de antes de la crisis y la escasez de directivos con estos nuevos enfoques de negocio es una nueva realidad; la *complejidad y sofisticación de los planes de remuneración y las nuevas políticas de gestión de talento* requieren conocimientos más especializados. ¿pueden los Consejos estar al margen de éste cambio de paradigma?. La sostenibilidad de las empresas pasa necesariamente por evolucionar el perfil y competencias de los Consejos y en particular de las CN&R donde es necesario incorporar una mayor diversidad de perfiles; profesionales que hayan tenido la experiencia que como consejeros les va a ser exigible supervisar.

Existe un consenso generalizado en que el conjunto de profesionales que integran la CN&R deben aportar conocimientos y experiencias en materia de Gobierno Corporativo, pensamiento estratégico, estrategia de talento o recursos humanos, experiencia relevante en gestión de equipos de alta dirección, experiencia internacional y en planes de retribución de Consejos y Alta Dirección.

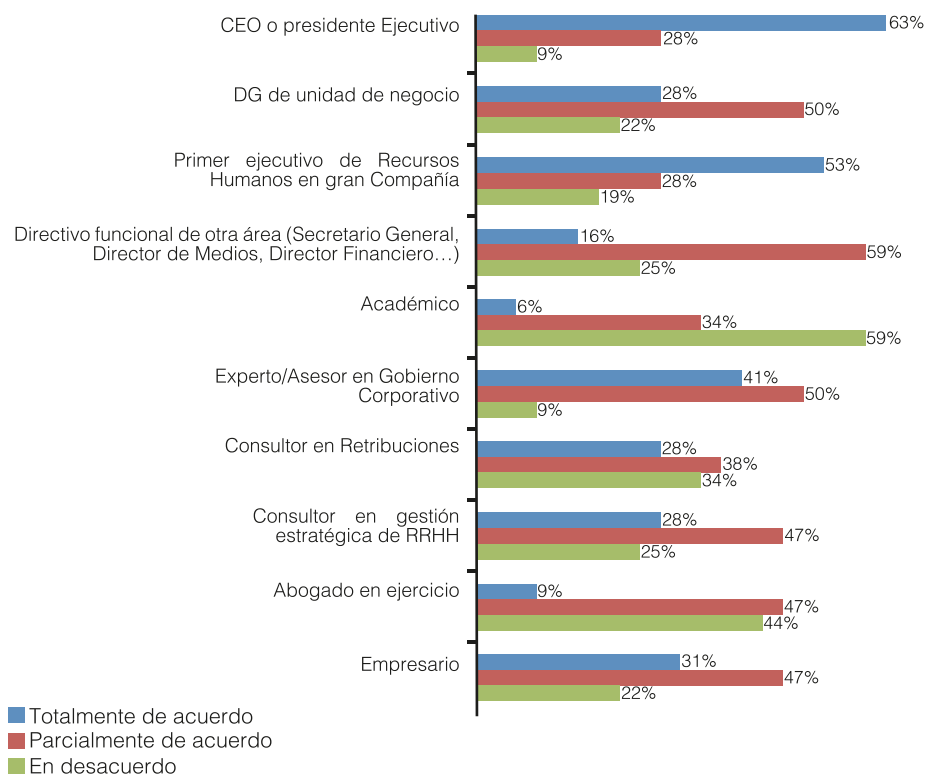
No se entiende imprescindible que su experiencia provenga de los sectores de actividad en los que opera la compañía; es más un buen número de entrevistados destaca que disponer de perfiles de dentro y fuera de la industria sería el “mix ideal”.

¿QUÉ COMPETENCIAS, EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS VALORA DEBERÍAN REUNIR LOS MIEMBROS DE LA CN&R TENIENDO EN CUENTA LA CADA VEZ MAYOR RESPONSABILIDAD QUE ASUME ESTA COMISIÓN?.



En relación al perfil del Presidente de la CN&R los tres “backgrounds” o experiencias previas preferidos son: Consejero Delegado o Presidente Ejecutivo, Primer Ejecutivo de Recursos Humanos de una gran compañía y experto en Gobierno Corporativo. Adicionalmente algunos entrevistados sugieren que no sean directivos en activo por cuanto cada vez más la complejidad y carga de trabajo exige una alta disponibilidad. Por otro lado, un buen número de nuestros entrevistados entiende que para ser Presidente de la CN&R se debe haber pertenecido previamente durante algunos años a otra CN&R como vocal.

¿QUÉ EXPERIENCIA PREVIA LE GUSTARÍA QUE TUVIERA EL PRESIDENTE DE LA CN&R?.



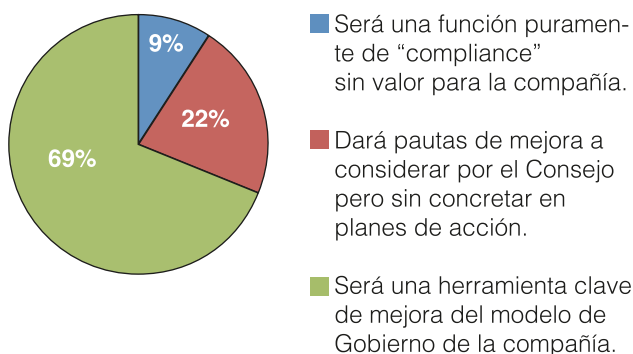
Además, nuestros encuestados demandan adicionalmente que los miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones destaquen en algunas habilidades como *pensamiento escéptico*, *curiosidad*, *capacidad de análisis e influencia*, *persuasión* y *negociación* entre otras; destacan, asimismo, que tengan desarrollada una *mentalidad como "asesor"* que les permita como consejeros no sólo poner el foco en limitar los riesgos sino también en apoyar a los ejecutivos.

Otro aspecto ampliamente destacado es la necesidad de un *fuerte carácter de independencia*, dada su responsabilidad en supervisar ámbitos clave que impactan en los Altos Ejecutivos de la compañía, que en algún caso son miembros del propio Consejo. Se valora también positivamente tener *experiencia en liderazgo de grandes proyectos de transformación cultural y gestión del cambio*.

EVALUACION DEL CONSEJO.

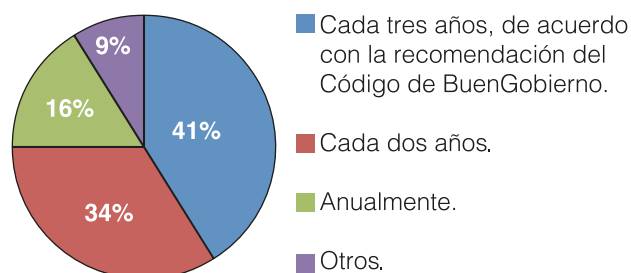
Hace dos años se introdujo la obligación de que el Consejo se evalúe anualmente en su desempeño y el Código de Buen Gobierno recomienda que el Consejo cuente con apoyo de un externo cada tres años (Recomendación 36). Casi el 70% de los encuestados consideran que en 2021 la Evaluación del Consejo se consolidará como una herramienta clave de mejora del modelo de Gobierno de la empresa.

HACE DOS AÑOS SE INTRODUJO LA OBLIGACIÓN DE QUE EL CONSEJO SE EVALÚE ANUALMENTE EN SU DESEMPEÑO Y CUENTE CON EL APOYO DE UN EXTERNO CADA TRES AÑOS. EN SU EXPERIENCIA ¿CÓMO PREVE QUE EN 2021 HABRÁ AVANZADO LA UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL CONSEJO?.



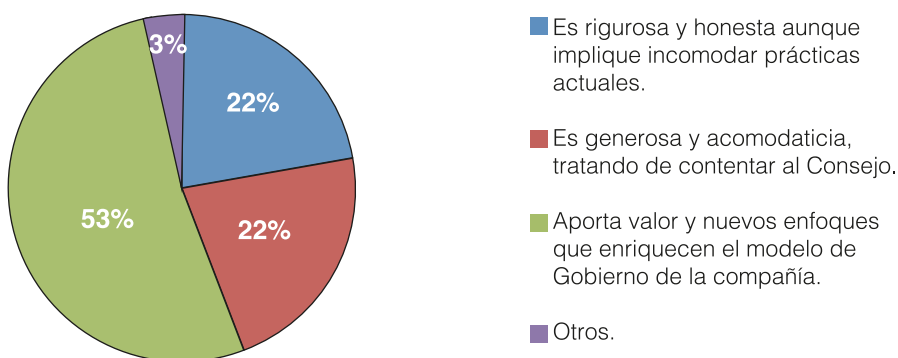
Un 41% de los entrevistados opinan que en los próximos años las compañías cotizadas seguirán apoyándose en asesores externos cada tres años, en línea con la recomendación del Código de Buen Gobierno (CBG). No obstante hay un nutrido grupo de entrevistados (34%) que piensan que lo habitual en el futuro será hacerlo cada dos años con un asesor externo. Algunos de nuestros entrevistados puntualizan que siempre que hubiere habido una modificación relevante en la configuración del consejo sería deseable que la evaluación se realizara con el apoyo de un externo.

EN SU EXPERIENCIA ¿CÓMO PREVE QUE EN 2021 LAS COMPAÑÍAS DEL IBEX SE APOYARÁN EN TERCEROS EXTERNOS PARA REALIZAR SU EVALUACIÓN?.



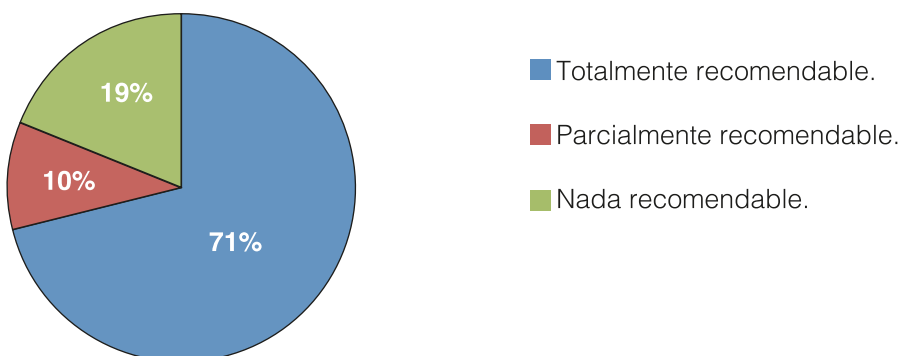
De forma mayoritaria (53%) consideran que la aportación del tercero es de valor y facilita nuevos enfoques que enriquecen el modelo de Gobierno. Otro 22% se manifiesta en términos de que es rigurosa y honesta aunque llegue a incomodar la continuación de prácticas actuales que no estén alineadas con los estándares demandados por el mercado.

EN SU EXPERIENCIA ¿LA APORTACIÓN DE UN TERCERO EXTERNO A LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL CONSEJO?.



El 71% de los entrevistados consideran muy recomendable (y otro 10% parcialmente recomendable) que el asesor externo en la evaluación del consejo sea diferente de quien haya participado en la selección de miembros del Consejo y/o del CEO. Nuestros entrevistados entienden que todo lo que suponga reforzar la independencia de los asesores del Consejo, en este y otros ámbitos, redundará en un mejor desempeño del propio Consejo y eleva los estándares de buen gobierno.

EN SU EXPERIENCIA ¿LA EVALUACIÓN DEL CONSEJO DEBE SER LLEVADO A CABO POR UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EXTERNA DIFERENTE DE AQUELLA QUE HA RECLUTADO A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO Y/O CEO?.



INCORPORACION DE NUEVOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES.

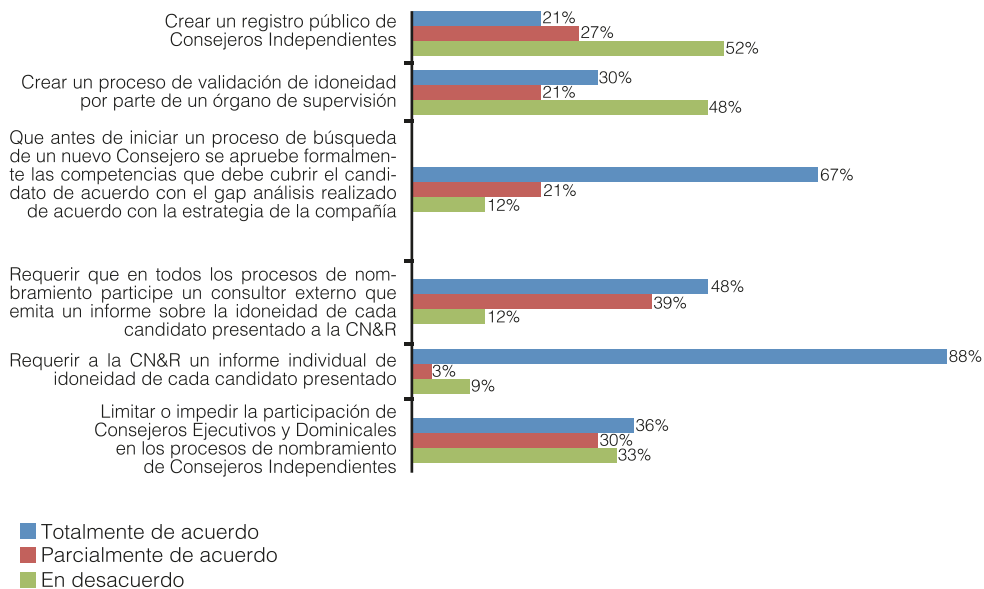
Uno de los temas debatidos en la comunidad de gobierno corporativo es el papel real de la CN&R en el proceso de selección y nombramiento de Consejeros Independientes. En muchas ocasiones puede parecer que las preferencias de los Consejeros Ejecutivos (compañías con capital disperso) y/o los Consejeros Dominicales (compañías con accionistas de control) condicionan en exceso el nombramiento de Consejeros Independientes, y generan en consecuencia una percepción de falta de independencia.

Para contribuir a este importante debate hemos preguntado a nuestros entrevistados por su opinión sobre algunas propuestas que se han planteado en diferentes foros y estudios.

Las propuestas mejor valoradas a ser asumidas en el modelo de Gobierno Corporativo en España son:

- Que la CN&R realice un informe de idoneidad específico (propio) de cada candidato que participe en un proceso de nombramiento para ser Consejero. (88% total y 3% parcialmente de acuerdo).
- Que la CN&R antes de iniciar una búsqueda de Consejero apruebe formalmente las competencias que debe reunir el candidato o candidata y pueda ser contrastable con el Consejero finalmente nombrado (67% total y 21% parcialmente de acuerdo).
- Requerir la participación de un externo que emita un informe de idoneidad (50% totalmente de acuerdo). Otro 40% considera parcialmente recomendable esta propuesta, en muchos casos para dejar siempre un pequeño margen al Consejo si hubiera un elevado consenso sobre un profesional.

LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS CONSEJEROS.



Las propuestas de crear un registro público de independientes y de crear un proceso de validación de idoneidad por parte de un órgano de supervisión generan un rechazo mayoritario (50%).

Existe un debate abierto sobre si se debería limitar o incluso impedir la participación de Consejeros no independientes (Dominicales y Ejecutivos) en los procesos de nombramiento de Independientes (67% total o parcialmente de acuerdo); existiendo un mayor consenso en que dicha limitación alcance exclusivamente a los Ejecutivos, cuando se trate y apruebe en el pleno del Consejo.

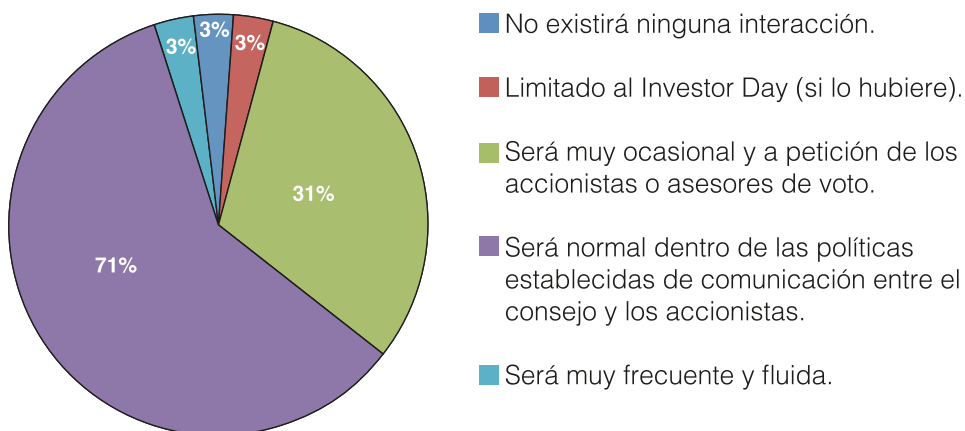
INTERACCION CON ACCIONISTAS, INVERSORES Y PROXY ADVISORS.

Las últimas temporadas de Juntas en España ha dejado constancia de que los inversores son cada vez más proclives e incitan más a las sociedades a tener un diálogo directo sobre asuntos que se salen de la órbita financiera con inversores y asesores de voto, lo que permite que el inversor a la hora de emitir su voto y el proxy advisor a la hora de emitir su informe de recomendaciones entienda temas que, a priori, pudieran generar controversia o riesgo reputacional. Los emisores españoles van concienciándose cada vez más acerca de la importancia de incorporar asuntos relativos al gobierno corporativo en sus conversaciones con estos grupos de interés.

Los encuestados valoran de forma muy mayoritaria (59%) que en los próximos años (2021) la interacción del Presidente de la CN&R u otros miembros de la CN&R con estos “stakeholders” será normal dentro de las políticas establecidas de comunicación entre el Consejo y los accionistas.

El 31% piensa que seguirá siendo muy ocasional, y siempre a petición de accionistas y asesores de voto.

EN EL 2021 PIENSA USTED QUE LA CN&R (CN-CR) INTERACTUARÁ DIRECTAMENTE CON ESTOS “STAKEHOLDERS” A TRAVÉS DE SU PRESIDENTE (DE LA CN&R) O EL CONSEJERO INDEPENDIENTE COORDINADOR (SI PERTENECIERA A LA CN&R) U OTROS CONSEJEROS DE LA CN&R?.



OPINIÓN SOBRE ÚLTIMAS REFORMAS Y PROPUESTAS QUE AFECTAN A LA CN&R.

En los últimos años se han introducido en otras jurisdicciones (USA) o se está planteando introducir (UK) nuevas medidas que refuercen el modelo de Gobierno Corporativo. Estas propuestas están abriendo un nuevo debate en Europa y en particular en España, sobre la oportunidad de adoptarlos en nuestros marcos de Gobierno Corporativo. Por algunas de estas nuevas iniciativas hemos preguntado a nuestros encuestados, obteniendo las siguientes respuestas.

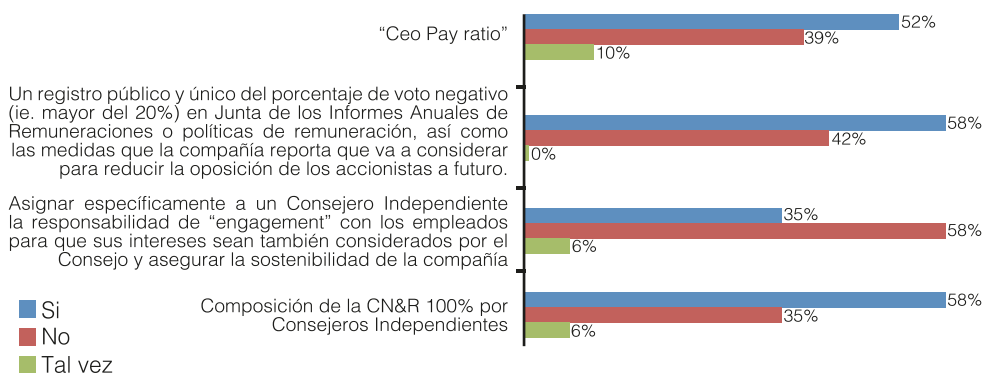
El 58% está a favor de que la CN&R esté compuesta 100% por Consejeros Independientes, en línea con los requerimientos de algunos inversores institucionales. Por los comentarios de los participantes este porcentaje sería mayor si fuera la Comisión de Retribuciones, manteniéndose el modelo actual para las Comisiones de Nombramientos.

El 58% es favorable a que la CNMV disponga de un registro único del porcentaje de voto negativo (ie. mayor del 20%) en JGA de los Informes Anuales de Remuneración (IAR) y políticas de remuneración, y se publiquen en dicho registro las medidas adoptadas para reducir la oposición.

El 52% está a favor de que se implante en España el “CEO pay ratio”, ya en vigor en USA y planteado por la reforma de Reino Unido que puede aprobarse en los próximos meses.

El 58% no es partidario de asignar a un Consejero Independiente la responsabilidad de “engagement” con los empleados. Esta es una de las medidas más controvertidas que el gobierno británico ha planteado en la reforma que está debatiéndose en estos momentos y no recibe por parte de nuestros encuestados un apoyo muy relevante.

EN ESTE CONTEXTO, CONSIDERA QUE SERÍA DESEABLE QUE ESPAÑA ADAPTE SU MARCO DE GOBIERNO CORPORATIVO E INTEGRE ALGUNA DE LAS MEDIDAS QUE SE ESTÁN CONSIDERANDO EN OTROS PAÍSES.



MEDIDAS QUE REFORZARÍAN EL PAPEL DE LA CN&R.

Decir que la Comisión de Nombramientos y Retribuciones no ha sido, hasta hace poco tiempo, prioritario en los procesos de desarrollo del gobierno corporativo en España es simplemente reconocer lo que en público y en privado se ha dicho en muchos foros y encuentros de la comunidad de Gobierno Corporativo. El nuevo marco de buen gobierno desarrollado, desde la reforma de la Ley de Sociedades de Capital y la publicación del CBG, ha sido un estímulo y una reivindicación del papel clave que debe jugar la CN&R para asegurar la independencia del Consejo y la atención de forma equilibrada del interés de todos los accionistas y “stakeholders”.

En este sentido, hemos preguntado a nuestros entrevistados, que con la experiencia de éstos casi tres años desde la reforma del Código, si piensan que se debería incidir en alguna medida adicional por parte del regulador, supervisor o incluso por las propias Compañías en su “autoregulación”. La medida más solicitada por los encuestados es la elaboración por la CNMV de una guía técnica de buenas prácticas. Se considera una medida no estrictamente regulatoria pero que puede ser muy eficaz para impulsar el papel que debe jugar la CN&R. Asimismo, se destaca que la guía técnica debe desarrollar de forma equilibrada tanto buenas prácticas relacionadas con Nombramientos como con Retribuciones.

En el ámbito regulatorio, también se demandan esfuerzos en homogenizar las regulaciones de los diferentes países europeos.

En cuanto a competencias que los encuestados sugieren deberían reforzarse en la CN&R destacan:

- Reforzar la relación de la CN&R con los accionistas “microdominicales”.
- Que el Consejero Independiente Coordinador sea miembro de la CN&R.
- Atraer las competencias sobre Operaciones vinculadas, por las implicaciones que tienen sobre el Gobierno y los conflictos de interés de los Consejeros. Esta competencia se sugiere reforzaría la relación con la Comisión de Auditoría.
- La aprobación del “reporting” no financiero.
- Evaluación del Consejero Independiente Coordinador y del Secretario del Consejo.
- Consolidar la competencia de la CN&R sobre la supervisión de los equipos de dirección; directivos que dependen del CEO en los ámbitos relativos a nombramiento, retribución, remoción y sucesión.
- Reforzar la relación con las Fundaciones Corporativas.

CONCLUSIONES

Hemos constatado que existe un estado de opinión general en la comunidad de gobierno corporativo que reivindica la importancia de la CN&R en el modelo de Gobierno Corporativo español y reconoce que hasta el momento esta relevancia no se ve reflejada en la atención que se presta desde las propias Compañías en su configuración, competencias, funcionamiento y medios asignados.

Hay un reconocimiento amplio que el hecho de que una parte de las funciones de la CN&R afecten a los más altos ejecutivos de la Compañía y a sus propios compañeros de Consejo, de forma directa o indirecta, pueda hacer que los miembros de la comisión se sientan más condicionados o incluso sobre responsabilizados. Generar un entorno adecuado de trabajo dentro del Consejo y definir correctamente el modelo de relación con el equipo directivo se intuye clave para la eficiencia de la CN&R.

No existe un consenso entre los entrevistados en la necesidad, en todos los casos, de proceder a una separación de la Comisión de Nombramientos de la de Retribuciones; aunque se reconoce que el desarrollo pleno de sus funciones y la asunción de responsabilidades en ámbitos nuevos (Gobierno Corporativo y en general temas relacionados con el medio ambiente y lo social, diversidad, “engagement” con los diferentes “stakeholders”) así como la necesidad de ampliar el “reporting” a ámbitos no financieros puede aconsejar, en función de las circunstancias y perfil de cada compañía a un proceso de separación en el futuro. En este sentido surge como referencia los modelos de Gobernanza en Estados Unidos y en Reino Unido, donde la separación de ambas comisiones está consolidada y la Comisión de Nombramientos asume funciones en el ámbito de Gobierno Corporativo.

Hay un debate no resuelto sobre el alcance de la supervisión que debe ejercer la CN&R. Parece consolidarse la opinión de que la supervisión debe alcanzar no sólo al primer ejecutivo sino a todo el equipo de dirección que depende del primer ejecutivo. Este hecho conlleva que a la hora de diseñar y monitorizar los planes de sucesión del equipo directivo la CN&R deba entrar a conocer los equipos directivos de alto potencial que pueden alimentar los planes de sucesión de los miembros del Comité de Dirección de la compañía.

Existe un consenso generalizado en la necesidad de reforzar la independencia en los procesos de búsqueda, selección, remuneración y evaluación del Consejo. Una mayoría de los encuestados considera que los asesores externos que apoyan al Consejo deben ejercer su rol sin poder sentirse limitados o condicionados por las relaciones comerciales que puedan tener o desarrollar en el asesoramiento al “management” de la Compañía. En línea con las tendencias internacionales y demandas de inversores institucionales y “proxy advisors” hay un fuerte consenso en la necesidad de que un tercero participe en el proceso de nombramiento de Consejeros Independientes.

Existe una tendencia mayoritaria a considerar que la CN&R adquiera un mayor protagonismo en los procesos de “engagement” con asesores de voto e inversores institucionales, y darles confort en un mejor entendimiento de los elementos clave de su modelo de gobierno; especialmente en lo relativo a la mecanismos de compensación y balance del poder de los ejecutivos, la planificación de la sucesión del Presidente, CEO, Consejo y C-suite y el resto de temas relacionados con ESG.

Para el ejercicio de sus funciones nuestros entrevistados entienden que es clave el disponer de una agenda amplia de contenidos ordinarios, tiempo suficiente para poder desarrollarlos y dotar a la Comisión de los medios propios necesarios para poder desenvolver sus funciones así como garantizar una adecuada interacción y acceso a los equipos directivos de la compañía.

Reforzar la transparencia y el “reporting” alrededor de los procesos de decisión en los que la Comisión es clave, en particular en todo lo relativo a los esquemas de remuneración y el nombramiento de los de los ejecutivos.

Hemos detectado que los Consejeros y miembros de la Secretaría de Consejos entrevistados proyectan un objetivo claro de que la evaluación del Consejo a medio plazo (2021) se constituya como un proceso de aportación de valor, y que la labor de los asesores externos se realice con rigor y análisis crítico de las prácticas de funcionamiento aunque probablemente la situación a día de hoy en algunos casos no sea estrictamente así.

Finalmente detectamos cierta expectativa en la evolución de algunas reformas (ie. “CEO pay ratio”) ya implantadas en algunas jurisdicciones (Estados Unidos) y considerándose implantar en alguna europea (Reino Unido). Asimismo, se considera que los cambios que se están considerando en la reforma de Gobierno Corporativo en Reino Unido y la forma en la que finalmente se materialicen, van a suponer una influencia relevante en la evolución del modelo de gobierno corporativo en el resto del continente europeo y en particular para España.

RECOMENDACIONES

A la luz de los resultados de la encuesta, el contenido de las reflexiones recogidas en las entrevistas y el análisis de las tendencias internacionales, el equipo de Boyden y Georgeson que ha realizado el estudio, considera diez ámbitos clave para reforzar el papel que juega la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en el modelo de Gobierno Corporativo español. Son recomendaciones que lanzamos para que reguladores, supervisores, accionistas e inversores, asesores y los propios Consejos de las Compañías reflexionen y tomen acción en el marco de la responsabilidad que cada actor tiene.

La CN&R tiene un impacto relevante en la sostenibilidad a largo plazo de las compañías. Reforzar su independencia respecto a los ejecutivos y, en su caso, respecto a los accionistas de control de las compañías es clave.

1. Dado que no existe un consenso claro, recomendamos analizar “Case by Case” la posible separación de las comisiones de Nombramientos y Retribuciones en función del “free float”, capitalización, sector de actividad y carga de trabajo de ambas comisiones.
2. Reforzar la independencia del proceso de búsqueda y selección de Consejeros y en particular la independencia de los asesores externos de las Comisiones de Nombramientos y Retribuciones:
 - a. Que el asesor que está haciendo la búsqueda de Consejeros no sea el que realice la búsqueda de posiciones para el “management”.
 - b. Que el asesor en materia de retribuciones al Consejo sea distinto que el que asesora en materia de retribuciones al “management”.
 - c. Que el asesor que realice la evaluación del Consejo no haya participado en la búsqueda y selección de Consejeros.
 - d. Reportar en el IAGC/IAR el importe de los servicios adicionales realizados por los asesores de la CN&R al “management”.
3. Incorporar las competencias relativas a Gobierno Corporativo, “engagement” con inversores y asesores de voto e ESG en general dentro del ámbito de responsabilidad de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Reforzar las competencias relativas a nombramiento, relevo y sucesión de los ejecutivos que dependen del CEO, incluyendo la monitorización del “talent pool” de la compañía (directivos de alto potencial).
4. Incorporar especialistas en el ámbito de la gestión de personas en la composición de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Asegurar que los miembros de CN&R aportan experiencia en el ámbito del Gobierno Corporativo, una clara visión estratégica del negocio y experiencia internacional. Requerir que el Presidente de la CN&R haya ejercido con anterioridad como vocal de una CN&R.

5. Que antes de abrir un proceso de búsqueda de un Consejero, se aprueben las competencias claves que debe reunir el candidato propuesto a partir de un “gap” análisis previo derivado del proceso de evaluación del Consejo y del mapa de competencias del Consejo.
6. Involucrar a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en el proceso de “engagement” con inversores institucionales y asesores de voto, con especial énfasis en lo relativo a Sucesión & Board Refreshment, modelo de Gobierno Corporativo y otras prácticas relevantes en materia de ESG de la compañía.
7. Asignar un presupuesto a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones para la contratación de asesores externos que le apoyen en su proceso de supervisión del equipo directivo.
8. Definición de un protocolo para que los Consejeros puedan acceder a los ejecutivos de la compañía para un adecuado desarrollo de su función de supervisión.
9. Reforzar la independencia, transparencia y “disclosure” en materia de retribución (“CEO pay ratio”, Comisión compuesta por 100% de Consejeros Independientes).
10. Elaboración de una Guía Técnica similar a la que se elaboró por parte de la CNMV para el funcionamiento de la Comisión de Auditoría que aporte unas “guidelines” y mejores prácticas a las compañías cotizadas sobre la configuración, competencias, funcionamiento y las diferentes prácticas y políticas que afectan a la CN&R.

TENDENCIAS INTERNACIONALES

A continuación se enumeran algunos asuntos, en la órbita de las responsabilidades de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, que los autores han identificado como relevantes de cara a los próximos años:

“Engagement” con asesores de voto e inversores institucionales.

Es cada vez más común ver como la Comisión de Nombramientos y Retribuciones adquiere un papel más activo en el “engagement” con inversores institucionales y asesores de voto. El Presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones empieza a tener un papel más activo en el diálogo continuo con estos grupos de interés, reforzando los mensajes relativos a retribuciones y composición del Consejo de Administración.

Composición del Consejo de Administración y Diversidad.

Uno de los asuntos a los que más atención están prestando los inversores institucionales a nivel global son las competencias y capacidades que los miembros del Consejo de Administración tienen para poder ejercer sus labores de supervisión. Es función de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, elaborar un mapa de las competencias necesarias a partir de la evaluación del Consejo de Administración. Algunos inversores institucionales se interesan cada vez más en este proceso de identificación de competencias y cómo la Comisión de Nombramientos y Retribuciones articula los mecanismos necesarios para que el Consejo cuente con los “skills” necesarios y una estructura del Consejo acorde a los retos a los que se enfrenta la compañía.

En los asuntos relativos a Diversidad de género, algunos inversores están tomando cartas en el asunto para impulsar la diversidad en los Consejos de Administración; este es el caso de State Street Global Advisors, quien anunció el año pasado que quiere que las empresas cotizadas se aseguren de que sus Consejos de Administración sean diversos y si no lo hacen, penalizará a los responsables de proponer nuevos consejeros, votando en contra de ellos. En este sentido, algunos inversores como Legal & General o Natixis han manifestado su intención de votar en contra de los consejeros no independientes que se sometan a reelección en aquellas compañías que no se alcance el 40% de mujeres en el Consejo de Administración.

Transparencia en el perfil y competencias del Consejo: Matriz de Competencias.

Apreciamos una creciente demanda tanto por grandes inversores institucionales como Blackrock, State Street o Vanguard, como por “Proxy Advisors”, para entender los criterios con los que se ha diseñado la composición global del Consejo como por el perfil y competencias individuales de los Consejeros. Destacamos la iniciativa de algunos inversores y en particular el NYC Comptroller’s Boardroom Accountability Project 2.0, focalizada en reforzar la revelación de la composición del Consejo a través de una “Skills Matrix” o matriz de competencias.

Gender Pay equity & Equal employment opportunity.

Observamos un incremento en el nivel de atención por parte de inversores institucionales y “proxy advisors” en la responsabilidad del Consejo, y especialmente la CN&R en asegurar que se respetan los mayores requerimientos no sólo de cumplimiento sino de exigencia social en estas materias. El impacto que puede tener en la sostenibilidad de las compañías (riesgos de retención de talento, reputacionales y de cumplimiento) el no disponer de sólidas políticas, procedimientos y controles que garanticen la equidad salarial entre hombres/mujeres y la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y puestos directivos, se está convirtiendo en una de las prioridades en las agendas de las CN&R.

Evaluación del Consejo.

En Estados Unidos está incrementándose el porcentaje de compañías cotizadas que combinan la evaluación anual del Consejo con la evaluación anual individual de los Consejeros. Esta tendencia respecto a la evaluación individual del Consejero evoluciona de forma más lenta en Europa, cuyos países prefieren poner más énfasis en la recomendación, alineada con la práctica española, de que cada tres años la evaluación cuente con la participación de un externo.

Retribuciones.

Sin duda, la revelación del “CEO Pay Ratio” es uno de los datos que más quebraderos de cabeza está dando a las compañías cotizadas norteamericanas, donde por primera vez será obligatorio reportar este dato en esta temporada de juntas. La reforma del Código de Buen Gobierno en Reino Unido incorpora también que las compañías cotizadas tendrán que revelar este dato a partir de Junio de 2018.

Por otro lado, la incorporación de métricas ESG en los esquemas retributivos de los miembros del Consejo de Administración y la Alta Dirección es uno de los asuntos más demandados por los inversores institucionales. Dichos inversores requieren que las métricas seleccionadas sean igual de retadoras que las financieras, es decir, que no sean métricas incorporadas a efectos “estéticos”, con niveles de exigencia reducidos que estén garantizando la parte de la retribución variable asociada a los mismos.

ESG.

Durante los últimos años se percibe un creciente interés de los inversores y proxy advisors por los asuntos sociales y medioambientales. Actualmente los inversores no están castigando la elección o reelección de consejeros por razones de índole socio-ambiental. Tanto en las sociedades cotizadas norteamericanas como en las europeas, cuando los inversores votan en contra de la elección o reelección de consejeros, casi siempre tiene que ver con aspectos relativos al gobierno corporativo. No obstante, sí que se prevé que, en ejercicios futuros, los accionistas de las sociedades cotizadas empezarán a votar en contra de sus administradores por lo que podrían considerar como un mal desempeño corporativo en el ámbito social y ambiental.

Sin embargo, en esta temporada de Juntas hemos visto como determinados inversores franceses y anglosajones como Lyxor o Calters han comenzado a penalizar la reelección de los presidentes de comisiones por un mal desempeño de las compañías en asuntos ESG.

Esto pone de relieve la necesidad por parte de los Consejos de Administración de realizar una adecuada supervisión de los riesgos sociales, ambientales y de orden ético a los que están expuestas las sociedades cotizadas españolas. En este sentido, el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas recomienda que la política de responsabilidad corporativa sea una facultad indelegable del Consejo de Administración.

Georgeson

boyden