

4ª Edición
del Observatorio de la

INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

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 83 años de experiencia, las compañías confían en Georgeson sus Juntas de Accionistas, consultoría de Gobierno Corporativo y sus Fusiones y Adquisiciones más que en cualquier otro. En 2018 fue número 1 manejando más del doble de Juntas de Accionistas y *Tender Offers* que su competidor más directo.

Georgeson es un colaborador crítico en el éxito de sus clientes, actuando en una variedad de roles como adquisiciones hostiles y amistosas o *proxy fights*. El portafolio de servicios de la compañía incluye *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.

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

Forma parte del grupo Computershare, fundado en 1978 y cotizando en la Bolsa de Valores de Australia desde 1994. Computershare emplea a más de 15.000 personas en todo el mundo, presta servicios en más de 20 países a más de 16.000 clientes.

Oficina de Georgeson en Madrid

Zurbarán, 18 - 5ª pl. Madrid 28010

+34 91 701 21 70

www.georgeson.com

Stefano Marini

CEO, Corporate Advisory South Europe & Latin America

s.marini@georgeson.com

Carlos Sáez Gallego

Director & Head of Business Development for Spain & Latin America

c.saez@georgeson.com

Claudia Morante Belgrano

Head of Corporate Governance

c.morante@georgeson.com

Eva Martí Serra

Corporate Governance Manager Spain

e.marti@georgeson.com

Francesca Livoti

Operations Analyst

f.livoti@georgeson.com

Aída Cruz- Folgar

Operations Analyst

a.folgar@georgeson.com

Club de Excelencia en Sostenibilidad

CLUB DE EXCELENCIA EN
SOSTENIBILIDAD

El Club de Excelencia en Sostenibilidad es una asociación empresarial compuesta por un grupo de grandes compañías que apuestan por el crecimiento sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental, constituyendo el foro de referencia en España en la divulgación y promoción de prácticas responsables.

Los socios del Club de Excelencia en Sostenibilidad son:

ABB España

Adecco España

AENA

Grupo Antolín

BASF Española

BSH Electrodomésticos España

CEMEX España

Correos

Endesa

FCC

Mahou San Miguel

Iberdrola

ISS Facility Services

Orange España

Saint-Gobain Placo

Red Eléctrica de España

Renault

SEAT

Vodafone España

Juan Alfaro de la Torre

Secretario General

juan.alfaro@clubsostenibilidad.org

Charo Fernández Bermúdez

charo.fernandez@clubsostenibilidad.org

Irene Alarcó Aguilar

irene.alarco@clubsostenibilidad.org

Ignacio Miranda García Ribeyro

ignacio.miranda@clubsostenibilidad.org

Club de Excelencia en Sostenibilidad

Serrano, 93 7-A. 28006 Madrid

91 782 08 58

www.clubsostenibilidad.org | www.responsabilidadimas.org

Diseño y maquetación

Amparo Fontanet

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 Ángel Zuil

Socio Director

Leader

mzuil@boyden.com

Carlos Dafaue

Socio

cdafaue@boyden.com

José 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

S2 Grupo

S2 Grupo es actualmente la referencia a nivel nacional en materia de Ciberseguridad y Ciberinteligencia. Ha desarrollado las principales herramientas nacionales de ciberdefensa, contribuyendo de forma muy importante al desarrollo de tecnologías que permitan a la Administración Pública y Empresas estratégicas en particular y a todas las empresas en general, una mejor defensa ante las ciberamenazas.

S2 Grupo dispone de gran experiencia tanto en la protección de infraestructuras industriales 4.0 como en la implementación de planes de concienciación globales de los empleados. Así mismo, es una de las muy pocas empresas especializadas en la detección, contención y erradicación de amenazas avanzadas persistentes (APT).

Entre sus clientes se encuentran empresas y administraciones de todo tipo. Protegemos a empresas muy grandes y a numerosas Pymes. Además, S2 GRUPO CERT es uno de los pocos centros en España, de servicios especializados en ciberseguridad reconocidos internacionalmente y el único en Valencia, con amplias capacidades de defensa y ciberinteligencia de amenazas.

En la actualidad cuenta con más de 300 profesionales especializados en todas las ramas de la seguridad de la información: auditoría y consultoría, desarrollo de productos específicos, gestión de la seguridad digital, gobierno de la seguridad, cumplimiento normativo y legal, etc. Desarrollando sus proyectos tanto a nivel nacional como internacional, en lugares del mundo tales como Colombia, Bruselas, Lisboa, Sudáfrica, México, EEUU, Francia, UK o Brasil, entre otros.

José Miguel Rosell

Socio Director General

jose.rosell@s2grupo.es

Miguel Juan

Socio Director General

mjuan@s2grupo.es

Rafael Rosell

Director Comercial

rafael.rosell@s2grupo.es

Andrés Núñez

Director de Madrid

andres.nunez@s2grupo.es

S2 Grupo Valencia

Ramiro de Maeztu, 7, 46022 Valencia

S2 Grupo Madrid

Manoteras 46 BIS, 6°C, 28050 Madrid

www.s2grupo.es

Consejo Asesor

Para la elaboración de este estudio, se ha constituido un Consejo Asesor de composición mixta público – privada, integrado por partners empresariales socios del Club de Excelencia en Sostenibilidad (**BASF, BSH Electrodomésticos, Cemex, Correos, Endesa, Orange, Saint Gobain Placo, SEAT**). La misión del Consejo ha sido asesorar en la elaboración, preparación y difusión de los resultados. Para ello, se llevaron a cabo comunicaciones durante el transcurso de la iniciativa, para conocer de primera mano los objetivos y avances del estudio, así como para tener la visión de los expertos sobre los resultados obtenidos y emitir recomendaciones.

BASF

Xavier Ribera

Head of Communications, Government Relations and Sustainability

BSH ELECTRODOMÉSTICOS

Ramón Villacampa

Responsable de Medio Ambiente, Seguridad y Salud Laboral y Normalización

CEMEX

Gilad Wax

Global Security Manager

Francisco Javier Mota

Director de Seguridad y Salud Laboral

CORREOS

Manuel Alirangues Santos

Coordinador del Servicio de Prevención de Riesgos

ENDESA

Ángel Fraile

Director de RSC

Macarena Belda

Dirección General de Sostenibilidad

ORANGE

Francisco Charfolé

Responsable de Prevención

SAINT GOBAIN PLACO

Fernando Pardo Cobo

Coordinador Nacional de EHS y Energía

S2 GRUPO

Andrés Núñez

Director de la Oficina de Madrid

Valle Jiménez

Área GRC

RENAULT

Luis Planas

Responsable de Seguridad y Salud Laboral

José Manuel Acebes

Responsable de Seguridad IS/IT

Contenido

1	Presentación del estudio	8
2	Macrotendencias de la inversión responsable en el mercado americano	11
	<i>Caso Práctico:</i> <i>Las hermanas de San Francisco de Filadelfia</i>	23
3	Ciberseguridad	26
	<i>Caso Práctico: Endesa</i>	35
4	Evaluación del Consejo y nuevo perfiles	37
	<i>Caso Práctico: Red Eléctrica de España</i>	47
5	Salud y seguridad laboral	50
	<i>Caso práctico: BSH Electrodomésticos</i>	60
6	Conclusiones	63

1

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

1. Presentación del estudio

Por cuarto año consecutivo, Georgeson y el Club de Excelencia en Sostenibilidad presentan una nueva edición del “Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable”, cuyo objetivo es identificar las principales tendencias en esta materia y hacer un bagaje de las principales preocupaciones de los inversores responsables en el ámbito social y ambiental.

Los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo, considerados hasta hace poco como una moda pasajera y emergente, son ya una realidad en los procesos de inversión de las gestoras de activos a nivel nacional e internacional. Así, Morgan Stanley lanzó recientemente el fondo Global Sustain, que ofrece una cartera de empresas con baja huella de carbono y con buena calificación en factores ESG. En España, Fonditel la gestora propiedad del grupo Telefónica, tiene un 4,5% de su cartera total gestionada con criterios sostenibles, es decir, unos 175 millones de euros de un total de 3.900 millones; para el año 2020, la firma se ha comprometido a que este porcentaje se eleve hasta el 10%.

Actualmente existen 2.043 firmantes de los Principios de Inversión Responsable (PRI), impulsados por la ONU. En España ya se han comprometido 61 entidades, cuando en el año 2016 el número de entidades adheridas era 50.

Todos estos datos ponen de manifiesto que la inversión socialmente responsable, ha pasado de ser considerada un área de nicho a abarcar una amplia audiencia de inversión que incluye a personas físicas, organismos públicos, grandes patrimonios e instituciones como planes de pensiones, fondos de inversión y fundaciones.

En esta cuarta edición hemos estructurado el estudio en 4 grandes temáticas:

- El origen de la inversión socialmente responsable se remonta a las congregaciones religiosas de los Estados Unidos, las cuales aplicaban filtros negativos en sus decisiones de inversión, y que con el tiempo fueron sofisticando dichas estrategias. Por este motivo, el mercado americano ha sido tradicionalmente más avanzado y ha estado a la vanguardia en el mundo de la inversión socialmente responsable, por lo que desde Georgeson hemos considerado de interés analizar los principales *drivers* en este ámbito en las últimas temporadas de juntas.
- La Ciberseguridad se ha convertido en uno de los principales temas de preocupación de corporaciones y gobiernos de todo el mundo. La digitalización de la economía abre un amplio abanico de oportunidades, pero también presenta un conjunto de riesgos, entre los que se encuentra la seguridad de la información y la amenaza de ataques que pongan en peligro la integridad de la misma. La última encuesta del World Economic Forum pone de manifiesto que los riesgos por ciberataques son en 2018 uno de los principales focos de riesgos.

- La Evaluación del Consejo y los nuevos perfiles demandados por las compañías para incorporarlos al máximo órgano de supervisión, se ha convertido en uno de los principales temas de preocupación de inversores y *proxy advisors* durante las últimas temporadas de juntas en España y a nivel global.
- La importancia de la Salud y seguridad laboral se ha convertido en un elemento clave y determinante a la hora de invertir de forma responsable. Un mal desempeño en esta área constituye un foco de riesgos que los inversores tienen en cuenta a la hora de decidir en qué compañías invierten y en cuáles no.

Una prueba de su impulso de la ISR durante los últimos años es que más de la mitad de las compañías que constituyen el índice S&P 500 trataron temas ESG en sus presentaciones de resultados en el cuarto trimestre de 2017; asimismo, de acuerdo a datos recopilados por Georgeson, más de un 50% de las protestas de accionistas a Consejos de Administración en los EE UU durante el ejercicio 2017 estuvieron relacionadas con la temática ESG. Asimismo, de acuerdo a los últimos datos recopilados por Goldman Sachs, hay más de un billón de dólares invertidos en fondos temáticos ESG, lo que supuso un crecimiento de casi el 30% en el año 2017.

Por otro lado, las temáticas incluidas dentro de la denominada inversión socialmente responsable (como por ejemplo las energías limpias, la movilidad sostenible, o los edificios y ciudades sostenibles) pueden representar una oportunidad de negocio tanto para la industria financiera como para el resto de los sectores, en forma de nuevos productos/ servicios, siendo una manera eficaz de diversificar e innovar impactando directamente en la cuenta de resultados.

A lo largo de las siguientes páginas se desarrollan en mayor profundidad cada uno de estos temas, poniendo de manifiesto la importancia que los inversores institucionales otorgan a los asuntos extra financieros como una palanca de generación de oportunidades y mitigación de riesgos.

Juan Alfaro

*Secretario General del Club de
Excelencia en Sostenibilidad*

Carlos Sáez Gallego

Director de Georgeson España

2

**MACROTENDENCIAS DE LA
INVERSIÓN RESPONSABLE EN EL
MERCADO AMERICANO**

2. Macrotendencias de la inversión responsable en el mercado americano

La cuna del denominado activismo accionarial tiene su origen en Estados Unidos, un mercado donde es habitual ver en el orden del día de las Juntas de Accionistas asuntos sociales y ambientales además de los de gobierno corporativo, más comunes en otros mercados como el europeo, asiático o el latinoamericano.

La denominada Inversión Socialmente Responsable tiene su origen en los años 50 en Estados Unidos, cuando ciertos movimientos religiosos comenzaron a aplicar políticas de inversión que discriminaban actividades como la producción del alcohol, y las vinculadas a la industria del juego o la pornografía. Unos años después, y coincidiendo con la Guerra de Vietnam y el fenómeno del Apartheid, grupos activistas impulsaron la idea de que se podría presionar a las compañías para que dejaran de invertir en determinadas actividades. Ligados al rechazo de estos dos sucesos surge la Inversión Socialmente Responsable, a través de las instituciones de inversión colectiva que impulsan los primeros fondos socialmente responsables.

En las primeras etapas de desarrollo de la ISR, la mayoría de los proyectos se concebían a partir de criterios negativos de preselección, como la exclusión de la industria del alcohol, de la pornografía, etc. En este sentido, el Pax World Fund, creado en Estados Unidos en 1968, excluía de su cartera las empresas vinculadas con la producción de armamento y de aprovisionamiento militar. También la decisión de muchos inversores de no invertir en compañías con negocios en Sudáfrica tuvo como efecto la reducción drástica del número de compañías norteamericanas que invertían directamente en este país. Este tipo de filtros de inversión actualmente se dirige a rechazar inversiones en países con regímenes políticos totalitarios, como Libia, Siria o Afganistán.

Por todo ello, es común ver en el accionariado de estas compañías fondos de pensiones o fondos pertenecientes a congregaciones religiosas que aplican criterios estrictos en materia ESG a la hora de tomar sus decisiones de inversión. Aunque en el mercado norteamericano no es obligatorio incluir estos asuntos en el orden del día, las compañías acuden a este mecanismo como una palanca para posicionarse en asuntos ESG frente al mercado.

2.1 Temporada de Juntas de Accionistas en Estados Unidos

Las propuestas de acuerdo incluidas por los accionistas¹ son un mecanismo popular y efectivo en Estados Unidos, que permite recomendar o exigir al Consejo de Administración de una compañía que tomen una acción específica en beneficio de los accionistas. Los denominados accionistas activistas han utilizado regularmente el proceso de propuesta de accionistas centrados en preocupaciones sociales, ambientales y de gobierno corporativo.

Durante los últimos años existe una tendencia en el mercado americano hacia el incremento de las propuestas relacionadas con problemas sociales y ambientales. El éxito de las resoluciones relativas al riesgo de cambio climático el año pasado en Exxon Mobil Corp., Occidental Petroleum Corp. y PPL Corp. marcaron un punto de inflexión para las propuestas relacionadas con el medio ambiente. Estas compañías fueron las primeras en obtener la mayoría de los votos en las resoluciones para la divulgación anual del impacto en los negocios de los esfuerzos globales para limitar el aumento promedio de las temperaturas².

Los inversores institucionales juegan cada vez un papel más activo en estos temas; podemos destacar el caso de BlackRock, la gestora de activos más grande del mundo, que a principios de 2018 a través de Larry Fink (presidente y consejero delegado de este inversor institucional americano) envió una carta³ a los CEOs de las empresas indicando que, aparte de maximizar los beneficios para sus accionistas, debían desempeñar una labor social. Posteriormente, publicó una serie de documentos en su página web⁴ dónde especifica algunas de las preguntas a debatir durante las actividades de engagement con las compañías, entre ellas, referentes al cambio climático, la gestión del capital humano, la diversidad y la remuneración a los ejecutivos.

Las juntas vividas este año en EE.UU. han traído más de una sorpresa en las demandas de los inversores, los cuales han hecho especial hincapié en temas relacionados con el cambio climático, diversidad, privacidad de datos y seguridad cibernética y lobbying. Varios son los inversores que han demandado, especialmente a las compañías petroleras, más transparencia y mayor cumplimiento con los protocolos firmados en términos de emisión de gases de efecto invernadero. Por el lado de diversidad, los inversores demuestran estar más atentos al número de mujeres en el Consejo, mientras que en la privacidad de datos, se destaca la nueva reforma europea y sus implicaciones en el mercado norteamericano. Con referencia a la práctica de lobbying, muchos inversores siguen teniendo preocupaciones en el impacto de estos gastos.

1. De acuerdo con las reglas establecidas por la US Securities & Exchange Commission (SEC), solo los accionistas que poseen más de \$ 2,000 en acciones o el 1% de la compañía pueden iniciar una propuesta de accionistas.

2. https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_es

3. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

4. <https://www.blackrock.com/corporate/about-us/investment-stewardship/voting-guidelines-reports-position-papers#commentaries>

2.2 Resoluciones propuestas por accionistas en materia de Diversidad

La diversidad del consejo, en todos sus ámbitos, se ha convertido en una prioridad para los inversores a largo plazo de EE.UU. En esta temporada de juntas hemos visto como algunos de los mayores inversores del mundo están cambiando su enfoque hacia las mujeres, o la falta de ellas, en los Consejos de Administración. Podemos destacar a Legal & General Investment Management que comunicó que votará en contra de los Consejos que no tengan al menos un 25 por ciento de mujeres; Standard Life Aberdeen Plc. también declaró que votará en contra de los Consejos donde los hombres mantengan más del 80 por ciento de los asientos. Así como, BlackRock que declaró que esperaba que las empresas tengan por lo menos dos mujeres en los Consejos de Administración de Estados Unidos.

Por otro lado, los *proxy advisors* también se han manifestado al respecto, Glass Lewis actualizó sus políticas de voto⁵ para el mercado estadounidense señalando que a partir de 2019, las grandes cotizadas recibirán recomendaciones de voto en contra del presidente del comité de nombramientos si el consejo no incluye al menos una consejera, o no hay un plan para corregir dicha falta de representación.

A continuación, analizamos las resoluciones propuestas por accionistas en materia de diversidad. Para realizar el análisis se han considerado las propuestas realizadas por parte de accionistas de Estados Unidos, entre los años 2015 y 2018, en las juntas de accionistas de las empresas que componen el S&P Composite 1500 Index.⁶ Durante la última temporada de Juntas el apoyo medio de los inversores institucionales ha crecido de un 18,27% en 2015 a un 31,08% en 2018.⁷

Apoyo medio en propuestas de diversidad



5. http://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2018/01/2018_Guidelines_UNITED_STATES.pdf

6. Estos datos se refieren a las juntas de accionistas que se han celebrado hasta el mes de junio 2018, por lo que se espera que el número de resoluciones siga creciendo antes de final de año.

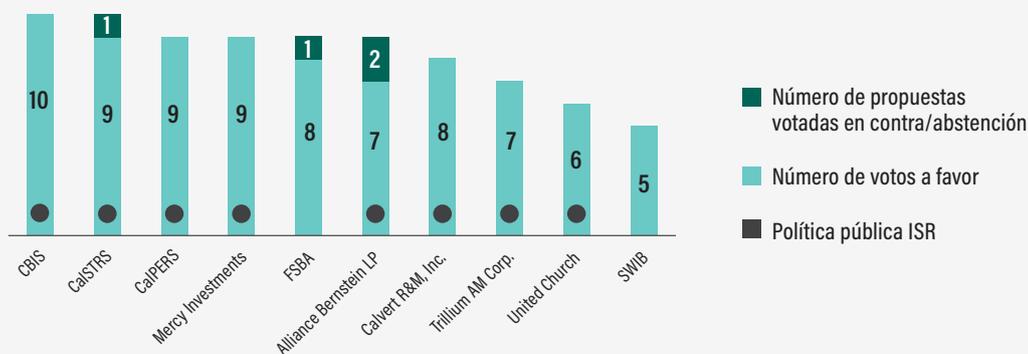
7. Fuentes: base de datos de Georgeson / Plataforma Proxy Insight.

Entre los inversores que apoyaron el mayor número de resoluciones en 2018 se encuentran los fondos de pensiones de California CalPERS⁸ y CalSTRS⁹, los cuales son muy activos en el mercado español. Considerando que presentar propuestas por parte de los accionistas no es una práctica generalizada en España, hemos comparado todos los votos sometidos por estos dos inversores institucionales en las compañías del IBEX 35. CalPERS y CalSTRS han ejercido su voto en el 97% de las empresas del índice ibérico. En el caso de CalSTRS debemos destacar el voto en contra en la elección del Consejo en el 80% de las juntas del IBEX 35, la razón para este alto porcentaje de voto contrario se evidencia en sus políticas, destacando en sus *best practices* la importancia de algunos aspectos del Consejo, como son la independencia, la diversidad y los planes de sucesión.

A continuación, en el gráfico, podemos observar aquellos inversores norteamericanos que han sido más activos en esta temporada de juntas en EE.UU., y que han apoyado más propuestas relativas a la diversidad. Como observamos, 8 de los 10 inversores se destacan por tener publicadas sus políticas de Inversión Socialmente Responsable. De acuerdo con su política, CalSTRS requiere que todos los Investment Managers evalúen el riesgo de 21 factores en el momento en el cual deciden invertir en una empresa a largo plazo; entre los riesgos identificados se encuentra la discriminación por motivo de la raza, sexo, discapacidad, idioma o estado social¹⁰.

Por otro lado, Calvert Research & Management ha apoyado 8 resoluciones, y tiene en su apartado “The Four Pillars of Responsible Investing” el compromiso de dialogar con las compañías para promover la diversidad de género y de minoridades tanto en el Consejo como en los roles directivos¹¹. Otro inversor que establece criterios estrictos es Mercy Investment Services, quien representa el voto de las Hermanas de la Misericordia y aplica un filtro positivo de inversión ESG al seleccionar empresas que tienen un alto nivel de diversidad en sus consejos¹².

Participación de inversores en las propuestas relativas a Diversidad



8. <https://www.calstrs.com/board-diversity-0>

9. <https://www.calpers.ca.gov/page/investments/governance/proxy-voting>

10. http://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/esg_policy_and_21_risk_factors.pdf

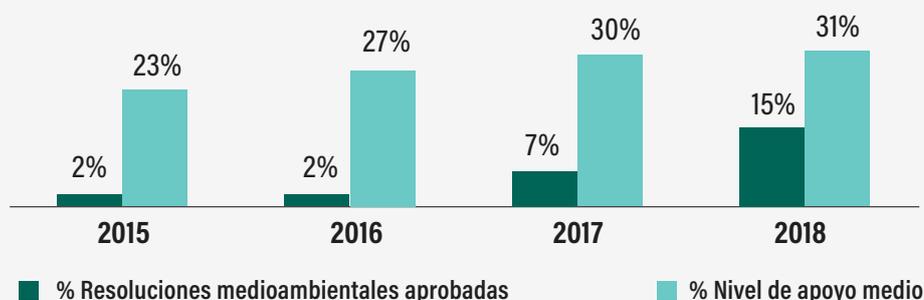
11. <https://www.calvert.com/includes/loadDocument.php?fn=24053.pdf&dt=fundpdfs%27>

12. <http://www.mercyinvestmentservices.org/socially-responsible-investing/portfolio-screening>

2.3 Resoluciones propuestas por accionistas en materia de medioambiente y cambio climático

Manteniendo el mismo *benchmark* de comparación cabe destacar que, si bien el nivel de apoyo medio de las resoluciones medioambientales se ha mantenido alto en los últimos 4 años (entre un 23% y un 31%), el número de propuestas aprobadas en las juntas de accionistas ha subido de manera relevante en 2018 pasando de un 2% en 2015 hasta un 15% en 2018¹³.

Resoluciones propuestas por accionistas en materia de medio ambiente y cambio climático



Esta tendencia se manifestó durante la junta de Occidental Petroleum Corporation en 2017, durante la cual la mayoría de los accionistas votaron a favor de una divulgación más transparente y detallada de los riesgos de los negocios de la compañía, y se estableció la obligación de evaluar el impacto del *2 Degree Scenario*¹⁴. Tomando en cuenta algunos de los inversores que se encuentran en los accionariados de la mayoría de las empresas españolas, constatamos que varias gestoras de activos apoyaron la resolución de esta compañía.

Al considerar algunos inversores que divulgaron las motivaciones que hubo tras su voto para esta resolución podemos destacar a los inversores Allianz y BlackRock que apoyaron la propuesta. Allianz votó a favor indicando que los accionistas se beneficiarían de tener información adicional sobre el impacto de las regulaciones sobre el cambio climático, incluidas aquellas dirigidas a limitar el aumento de la temperatura global a 2 grados centígrados y su impacto sobre la compañía y sus operaciones. BlackRock apoyó la resolución

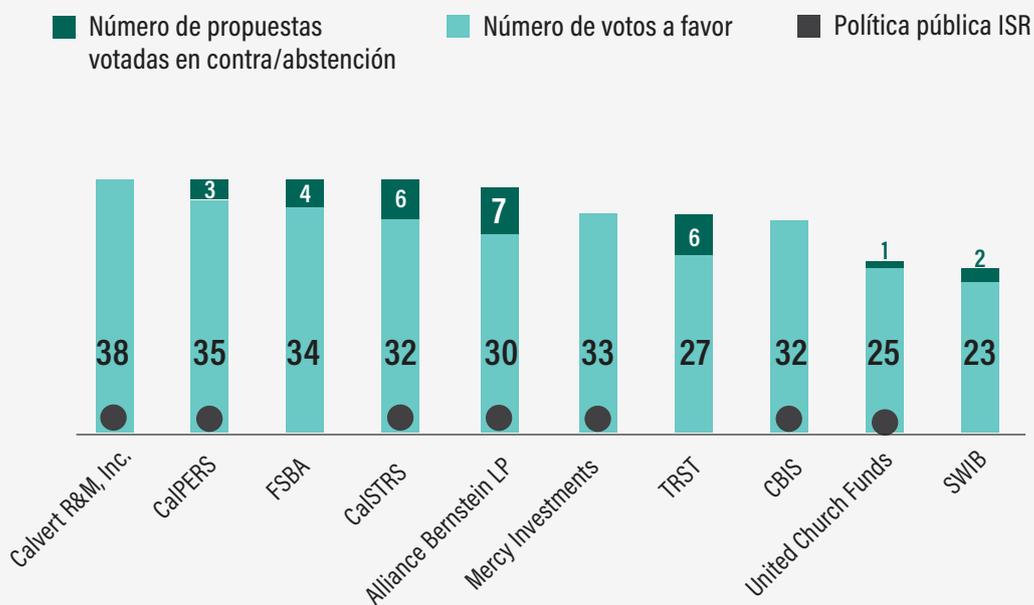
13. Fuentes: base de datos de Georgeson / Plataforma Proxy Insight

14. El 2 Degree Scenario es el escenario de aumento máximo de 2 grados en la temperatura global en el corto plazo. El Acuerdo de París de 2015 establece un plan de acción mundial que pone el límite del calentamiento global muy por debajo de 2 °C. https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_es.

porque consideraba que los intereses económicos de los accionistas serían protegidos por la divulgación del Consejo sobre la planificación en el *2 degree scenario*. El resultado de esta propuesta en la junta 2017 de Occidental Petroleum Corporation fue de un porcentaje de voto a favor del 67,3% y en contra del 32,7%.

Durante la última temporada de juntas en Estados Unidos, los inversores norteamericanos más activos en asuntos de índole medioambiental fueron Calvert y CalPERS, con el mayor número de votos a favor a este tipo de propuestas, como se muestra en el gráfico siguiente.

Participación de los inversores en las propuestas relativas a factores medioambientales



El promedio de voto a favor de los inversores seleccionados es de 91,68% de las resoluciones de índole medioambiental. El 100% de los inversores que han publicado una política de ISR ve relevante asuntos clave como el cambio climático y las emisiones de CO2. Entre ellos, podemos destacar Christian Brothers Investment Services, que ha desarrollado sus principios de *Environmental Stewardship* focalizando su atención en 4 factores principales: cambio climático, justicia ambiental, fracturación hidráulica y Water Stewardship¹⁵. Para cada uno de estos temas, Christian Brothers Investment Services intenta establecer un diálogo con las compañías en las que invierte, y las incentiva a tomar medidas para reducir el impacto de estos factores en el medioambiente.

15. <https://cbisonline.com/us/catholic-socially-responsible-esg-investing/cris-progress-report/#environmental-stewardship>

2.4 Datos y Seguridad Cibernética

No cabe duda que el tema de la privacidad de datos sigue aumentando en importancia para los inversores institucionales, especialmente con los crecientes ataques cibernéticos a instituciones bancarias, agencias de crédito y redes sociales, entre otras. Durante los últimos años al menos cuatro resoluciones han sido propuestas por accionistas en relación al tema de privacidad de datos y seguridad en el mercado americano. Sin embargo, muchas compañías norteamericanas todavía tienen un extenso trabajo que afrontar en el tema, tanto en la práctica, como en cuanto a nivel de divulgación corporativa.

La reciente reforma de 2018 de las normas de protección de datos personales en la Unión Europea, impone aún más complicaciones en el tema de privacidad para el mercado. Dicha norma exige a las empresas y organizaciones que manejan información personal de residentes de la Unión Europea (sin importar donde la compañía este localizada), la implementación de una variedad de reglas relativas al buen manejo de información personal. Algunos ejemplos de los cambios incluidos en la nueva normativa incluyen:

- El derecho a ser “olvidado” mediante la supresión de datos personales
- El requerimiento de un consentimiento claro y afirmativo de la persona compartiendo datos personales
- El derecho a ser informado si estos datos han sido atacados

Adicionalmente, las sanciones por la violación de dicho reglamento son relevantes y pueden resultar en multas que pueden alcanzar la cifra de hasta 20 millones de Euros, o el 4% de los ingresos anuales globales de la empresa.

En contraste a las leyes europeas, los reglamentos relativos a la privacidad de datos en Estados Unidos se mantienen mucho más fragmentados, con la ausencia de un solo reglamento a nivel federal que regule la recopilación y el uso de datos personales. En cambio, el mercado estadounidense posee una combinación de reglamentos y mejores prácticas desarrolladas a nivel estatal y federal que son aplicadas solo para algunas categorías de información y actividades. Entre las leyes federales más relevantes en el tema de privacidad se destacan las siguientes:

- The Federal Trade Commission Act, una ley de protección al consumidor que prohíbe las prácticas injustas y engañosas, la cual también se encarga de proteger la colección de datos de niños menores.
- The Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA), la cual protege la información relativa al sector de salud y establece prácticas de cómo esta información debe ser manejada.

- The Fair Credit Reporting Act, dirigido a las agencias de informe del consumidor, la cual protege la información relativa al crédito del consumidor, su historial de crédito, capacidad y cualquier información que pueda ser usada para calificar el valor de crédito de estos mismos.

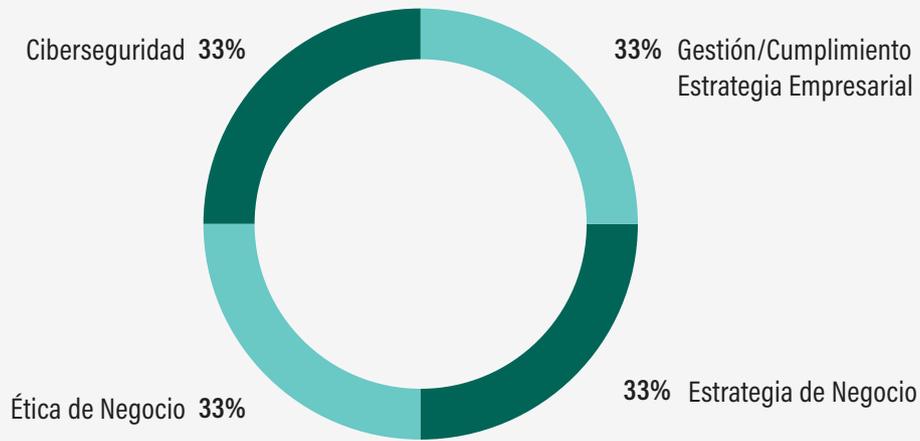
A pesar de que aún no se ha establecido si otros países adoptarán medidas más restrictivas, como resultado de los nuevos requerimientos de la Unión Europea, indiscutiblemente, el tema de la privacidad de datos es un asunto con un impacto a nivel global, que seguirá creciendo en importancia para muchos inversores institucionales domésticos y extranjeros. En la actualidad, algunos inversores institucionales ya hacen referencia a la importancia de este tema en sus informes ESG. Estos inversores están muy presentes también en el mercado español, el cual a día de hoy tiene menores avances sobre este asunto.

Entre las políticas ISR de algunos de los principales inversores norteamericanos la ciberseguridad y la protección de datos son asuntos que cobran gran importancia. Sin embargo, por lo general no son muy detalladas, dado el bajo nivel de *disclosure* que existe en estos temas por parte de los emisores. Como ejemplos podemos resaltar casos como BlackRock y Acadian Asset Management. En el caso de BlackRock, hace una pequeña mención a la ciberseguridad y protección de datos entre los temas que tratarán en la temporada de juntas durante el *engagement* con compañías. Acadian por otro lado, habla de monitorizar los riesgos asociados a los diferentes temas de ESG para reducir por ejemplo, la exposición al riesgo de una brecha de seguridad de la información en las compañías en las que invierte.

Por el contrario, dentro de la política ISR de PIMCO¹⁶ sí que encontramos el detalle de cómo evalúan los riesgos asociados a la ciberseguridad y protección de datos. En uno de los casos prácticos descritos en su política detallan las variables que tendrán en cuenta a la hora de medir los riesgos asociados a la inversión en un banco comercial. Dado el bajo nivel de divulgación que existe en ciberseguridad y protección de datos, PIMCO, por ejemplo, pide a las empresas que expliquen cómo identifican y gestionan sus vulnerabilidades de información y planes; y da una mayor puntuación a aquellas compañías que al menos revelan o comunican inversiones estratégicas en seguridad de la información o aquellas que no hayan tenido brechas de seguridad públicas. Mientras que, puntúa con una puntuación menor a aquellas que no reportan o que hayan tenido escándalos de seguridad de la información. PIMCO, a diferencia de otros inversores, revela que trata el tema de la ciberseguridad en el 22% de sus *engagements* con emisores cuando se tratan temas integrados en la categoría de governance. Un porcentaje nada desdeñable si lo comparamos con otros que a priori tienen mayor importancia como son las estrategias de negocio y financiera de la compañía.

Fuente: PIMCO ESG Investing Report December 2017

Desglose de los temas de gobierno de PIMC016



2.5 Lobbying

Según los datos de la plataforma de ProxylInsight, en el año 2015, 64 resoluciones en relación a temas de *lobbying* fueron sometidas por accionistas en compañías del S&P 1500, a comparación de 70 resoluciones en 2016, 61 resoluciones en 2017 y 58 resoluciones en el año 2018.



La mayoría de estas propone una mejora en el nivel de divulgación de los gastos lobbying incurridos por las compañías, con el fin de evaluar si estos están alineados con los mejores intereses de la sociedad a largo plazo. Dos de las propuestas sometidas en 2016

fueron aprobadas con una mayoría de votos a favor; destacamos las compañías Fluor Corporation, con un porcentaje de votos favorables de 61.88% y NiSource, Inc., con un porcentaje de votos favorables de 50.28%. Los accionistas de estas sociedades propusieron la creación de un informe que proporcionara detalles de las contribuciones políticas y de lobbying llevadas a cabo por dichas compañías. El resto de resoluciones sometidas sobre este tema recibió un promedio de apoyo del 28%. En el año 2018, ninguna de las propuestas presentadas por accionistas fueron aprobadas.

Si bien la práctica de lobbying puede ser utilizada para influir en ciertas agendas políticas que pueden ser ventajosas para una sociedad, muchos accionistas siguen teniendo preocupaciones sobre el impacto que estos gastos realmente tienen, así como, las motivaciones que hay detrás de estos mismos.

En algunas de las políticas de voto de los inversores especifican acerca de estos asuntos, por ejemplo Goldman Sachs Asset Management (GSAM) generalmente considera que el papel de los consejos y la gerencia es determinar el nivel apropiado de divulgación de todo tipo de actividad política corporativa. Al evaluar estas propuestas, GSAM, en general, votará en contra de las propuestas en las que se solicite una divulgación detallada de las contribuciones políticas o gastos de lobbying, y votará en contra de propuestas que prohíban a la empresa realizar contribuciones políticas.

2.6 Estrategias ESG

Invertir de manera sostenible significa incluir en la toma de decisiones de inversión factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo; en los últimos años el uso de criterios ESG ha adquirido una mayor importancia entre los inversores institucionales y en el último año, varios de ellos han analizado su impacto. Entre otros, destacamos la encuesta realizada por Natixis Investment Managers (“Natixis”) a 500 inversores institucionales de todo el mundo para obtener información sobre cómo están equilibrando los objetivos a largo plazo con oportunidades y presiones a corto plazo¹⁷. Tras el análisis de los resultados, Natixis concluyó que los inversores institucionales integran cada vez más los factores ESG en el análisis de inversiones para ayudar a administrar el riesgo y mejorar el potencial de retorno. Mientras que hace un año la razón principal por la que los inversores institucionales estaban incorporando los criterios ESG era el mandato o la política de inversión de su empresa, ahora casi la mitad (47%) indica que la incorporación de los criterios ESG responde a la necesidad de poner en consonancia las estrategias de inversión y los valores

17. <https://www.im.natixis.com/us/press-release/preparing-for-a-market-shift-as-volatility-returns>

de la empresa. El 61% de los encuestados coinciden en que incorporar factores ESG en la estrategia de inversión se convertirá en una práctica estándar dentro de los próximos cinco años.

Por otro lado, el octubre pasado, Boston Consulting Group realizó un análisis¹⁸ de más de 300 empresas que determinó que aquellas empresas que destacan en áreas ambientales, sociales y de gobernanza obtienen mayores márgenes de beneficio siendo todos los demás factores iguales, que aquellos con un desempeño más débil en esas áreas.

Este tipo de inversión puede manifestarse de diversas formas:

ENFOQUE DE LA INVERSIÓN RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Filtros Negativos ESG o de Exclusión	Exclusión de ciertos sectores, empresas o prácticas basada en criterios específicos de ESG.
Filtros Positivos ESG y "Best-in-class"	Seleccionar empresas y/o sectores que destacan por un perfil/comportamiento ESG más positivo que el resto de su sector o universo de inversión.
Filtros basados en Normas Internacionales	Filtrar el universo de inversión aplicando estándares mínimos de prácticas empresariales de acuerdo a normas internacionales que cubren temas ESG.
Integración factores ESG	Inclusión sistemática y explícita de aspectos materiales ESG en el proceso de análisis y toma de decisiones de inversión.
Temáticas de Sostenibilidad	Inversión en temáticas o activos específicamente relacionados con la sostenibilidad.
Inversión de Impacto	Inversiones focalizadas en solucionar problemáticas sociales o medioambientales, típicamente en mercados privados.
<i>Engagement</i> y activismo	El ejercicio de los derechos y una perspectiva desde el punto de vista del accionista, permiten influenciar las actividades y el comportamiento de las empresas en las que se invierte.

Fuente: Global Sustainable Investment Alliance

18. https://www.bcg.com/Images/BCG-Total-Societal-Impact-Oct-2017-R_tcm9-174019.pdf

CASO PRÁCTICO

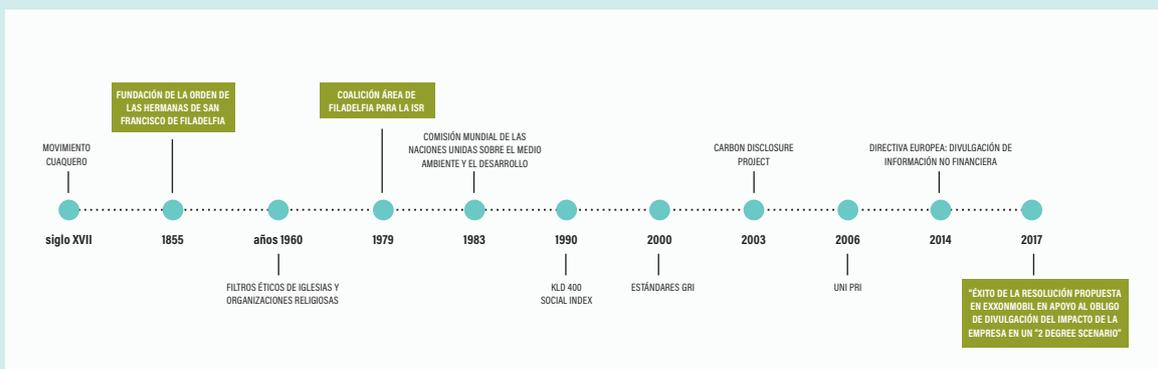
Las Hermanas de San Francisco de Filadelfia, un inversor activista

Fundada en 1855, las Hermanas de San Francisco de Filadelfia es una orden de 400 monjas católicas, cuyo activismo en el mundo financiero comenzó más de un siglo después de su fundación. La hermana Norah Nash, dirige el área de responsabilidad social empresarial de la congregación, la cual tiene el objetivo de monitorear la cartera de inversiones desde una perspectiva moral y ética y de ejercer los derechos como accionistas en las empresas en las que invierten, para asegurar que estas compañías ejerzan prácticas responsables y desarrollen buenas políticas sociales y medio ambientales.

Las congregaciones religiosas no son nuevas en el tema de activismo y, retrocediendo en el tiempo, podemos afirmar que la Inversión Socialmente Responsable tiene su origen en movimientos religiosos, el primer movimiento que se opuso a la inversión en la esclavitud fueron los cuáqueros en el siglo XVII. En 1979 nació la Coalición del Área de

Filadelfia para la Inversión Responsable (PACRI), a la cual las monjas se adhieren, y que también se ocupa de coordinar a sus miembros en la colaboración activa con el Centro Interreligioso de Responsabilidad Corporativa (ICCR). En los años 80 y 90, especialmente en los Estados Unidos, creció la atención en cuestiones medioambientales y se estableció la Comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1983).

En la década de 1980, las Hermanas de San Francisco de Filadelfia crearon su propio comité de responsabilidad financiera y empezaron a dialogar con los directivos de las sociedades donde habían invertido sus fondos de pensiones. Las primeras campañas que promovieron incluyen el boicoteo de empresas petroleras (como Shell Oil, Texaco y Mobil); otras compañías como Nestlé por sus políticas laborales y General Electric por su implicación en la producción de armas nucleares.



Shareholder advocacy: estrategias ESG de la congregación

Las Hermanas de San Francisco aplican un filtro de exclusión para las inversiones en ciertas industrias, *product-based exclusion*; las monjas no invierten en empresas que no se alinean con su misión, como compañías involucradas en producción militar, tabaco, pornografía, juegos de azar, y, hasta cierto punto, minería, petróleo y gas. *Shareholder Advocacy* es como las Hermanas de San Francisco definen su activismo¹⁹; si bien no invierten en compañías que no se alinean con sus valores. En algunos casos las Hermanas de San Francisco realizan inversiones mínimas en sus compañías restringidas, para obtener acceso a ella y empezar un diálogo significativo con la compañía para mejorar sus prácticas comerciales protegiendo el medioambiente.

Las monjas han desarrollado un engagement con las empresas en una variedad de temas, siendo muy activas en el

cambio climático, en los problemas relacionados con el agua y en el fracking²⁰. También han sometido resoluciones en materias de salud y finanzas, pidiendo, por ejemplo, a compañías como Altria, un reporte sobre la reducción en nicotina y a Wells Fargo un reporte de ética bancaria. En el tema de la inversión de impacto, las Hermanas de San Francisco comprometen \$200.000 al año para préstamos a organizaciones comunitarias con objetivos sociales o ambientales, los cuales incluyen bancos comunitarios o instituciones financieras de desarrollo comunitario entre otros. Un ejemplo de inversión de impacto en el ámbito medioambiental, realizado por las monjas, es el préstamo de 5 años al “Solar and Energy Loan Fund”. Esta iniciativa ayuda a mejorar la calidad de vida de las poblaciones marginadas de Florida al permitirles ser más eficientes en el uso de la energía e instalar alternativas de energía renovable.

Estrategias ESG de la congregación

Filtros Negativos ESG o de Exclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de las inversiones • Product-based exclusion • Desinversión
Activismo	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo con las compañías • Presentación de resoluciones de accionistas • Redacción y seguimiento de cartas ,y proxy voting
Inversión de Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos con objetivos sociales y ambientales

19. Fuente: sitio web de la congregación: <https://osfphila.org/>

20. Fuente: “Assets in action: how catholic institutions are using their investments to counter climate change”

Caso ExxonMobil y la participación de las hermanas

Según la edición anual 2018 de Proxy Preview publicada por la organización non-profit As you Sow²¹, uno de los factores clave de la temporada de juntas 2017 fue el éxito de la resolución a favor de una mayor divulgación en tema de cambio climático en la junta de ExxonMobil de 2017, con el 62% de votos a favor. Las Hermanas de San Francisco de Filadelfia, con 5.900 acciones provenientes de su fondo de pensiones, y otros inversores religiosos fueron los que dieron el mayor impulso a la resolución, coordinados en el grupo activista ICCR (Interfaith Center on Corporate Responsibility).

La resolución pedía a ExxonMobil que realizara un análisis de un *2-degree scenario*, que, como acordado por 195 países, en virtud del Acuerdo de París 2015, busca evitar que la Tierra se caliente en más de 2 grados Celsius desde el inicio de la era industrial. BlackRock, Vanguard, State Street y otros grandes inversores

institucionales decidieron apoyar la resolución por una falta de respuestas concretas en materia de riesgo climático, dando un primer buen paso a las visiones de los inversores que siempre han sido socialmente responsables. Aunque por el momento la respuesta de ExxonMobil ha sido inadecuada y su informe, por el momento, sigue sin haber sido actualizado, son muchas las empresas que están focalizando sus esfuerzos en reducir el riesgo climático y ser más transparentes con sus accionistas. Asimismo, la actividad de proxy voting ha ganado importancia y los gestores de activos toman en cuenta más seriamente sus derechos de voto.

Para obtener más información de las actividades de engagement que las Hermanas de San Francisco de Filadelfia han desarrollado durante el último año se puede acceder a su sitio web donde se encuentra su informe anual de engagement²².

21. Proxy Preview 2018 es la decimocuarta edición anual de la guía de información privilegiada sobre temas sociales y ambientales: <https://www.asyousow.org/reports/2018/3/12/proxy-preview-2018>

22. <https://osfphila.org/corporate-social-responsibility/corporate-engagement/>

3

CIBERSEGURIDAD

3. Ciberseguridad

La profunda revolución digital que vivimos está transformando por completo la sociedad, desde los hogares hasta el tejido empresarial.

Las organizaciones se ven obligadas a evolucionar al ritmo que marca la tecnología; invierten en transformación digital, utilizan herramientas de big data, inteligencia artificial, automatizan sus procesos para dar un mejor servicio a los clientes, etc. Avances que les hacen ser más competitivas y abordar nuevos retos, pero que también les enfrentan a nuevos escenarios de riesgo para los que se tienen que preparar.

La cada vez mayor dependencia de la tecnología hace que aumente el impacto de un posible ciberincidente, a la vez que la hiperconectividad de los sistemas, y en general de las infraestructuras, incrementa su probabilidad de ocurrencia, factores que combinados se traducen en un incremento del riesgo: $\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$.

Esta circunstancia ha sido resaltada en la última edición del informe The Global Risks Report 2018 del World Economic Forum²³, en la que se indica que los riesgos por ciberataques son en 2018 una de las principales preocupaciones de las compañías. Han pasado de ser desapercibidos en años anteriores a ser el tercer riesgo con mayor probabilidad de ocurrencia, seguido muy de cerca por los riesgos derivados del fraude masivo de datos, que ocupan el cuarto lugar, y siendo ambos solamente superados por los desastres naturales y acontecimientos climáticos externos, que ocupan el primer y segundo riesgo global, respectivamente.

Top 10 risks in terms of Likelihood	Top 10 risks in terms of Impact	Categories
1 Extreme weather events	1 Weapons of mass destruction	Economic
2 Natural disasters	2 Extreme weather events	Environmental
3 Cyberattacks	3 Natural disasters	Geopolitical
4 Data fraud or theft	4 Failure of climate-change mitigation and adaptation	Societal
5 Failure of climate-change mitigation and adaptation	5 Water crises	Technological
6 Large-scale involuntary migration	6 Cyberattacks	
7 Man-made environmental disasters	7 Food crises	
8 Terrorist attacks	8 Biodiversity loss and ecosystem collapse	
9 Illicit trade	9 Large-scale involuntary migration	
10 Asset bubbles in a major economy	10 Spread of infectious diseases	

Fuente: The Global Risks Report 2018 24

23. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018>

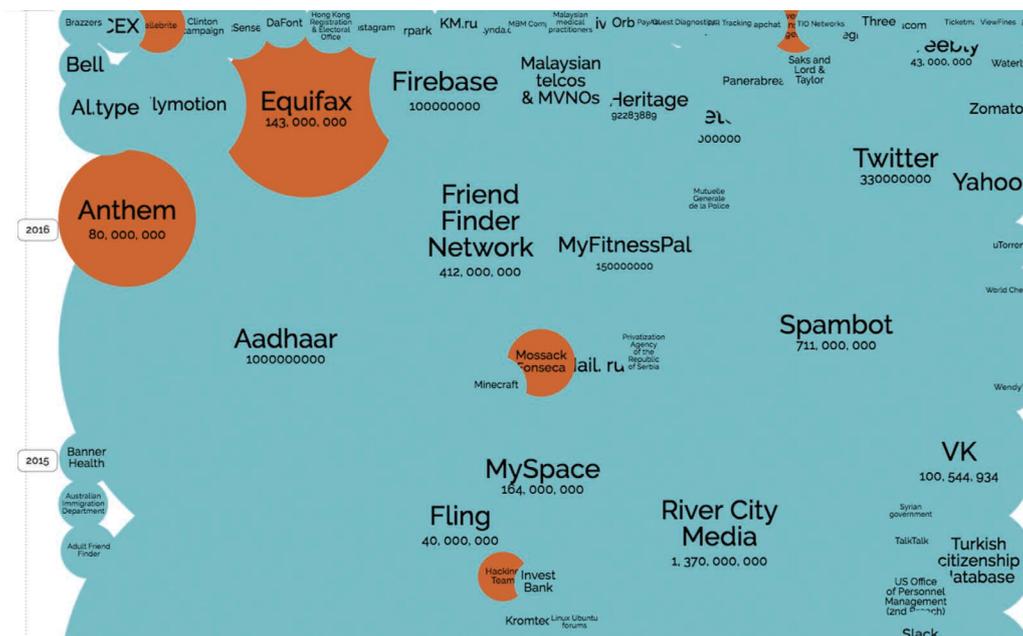
24. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf

Si analizamos los riesgos en términos de impacto, los ciberataques se encuentran en el top 10 de los riesgos que recoge el informe del World Economic Forum, donde figuran como el sexto riesgo global con mayor impacto, en la posición más alta hasta ahora en este ranking. Esto es debido al incremento de ciberataques que están sufriendo las organizaciones, cuyo número según este informe se ha duplicado en los últimos cinco años. Otra referencia relevante se encuentra en el Discurso sobre el Estado de la Unión de 2017 realizado por su Presidente, Jean-Claude Juncker, en el que mostraba claramente la preocupación existente al respecto: “Los ciberataques pueden ser más peligrosos para la estabilidad de la democracia y la economía que las pistolas y los tanques. [...] Los ciberataques no conocen fronteras. Nadie es inmune”.

El mismo informe afirma que el 86% de los europeos cree que el riesgo de convertirse en víctima de la ciberdelincuencia está aumentando y que el 80% de las compañías europeas sufrieron un ciberincidente en 2017, siendo los sectores más vulnerables los de salud, transporte, energía y finanzas.

El impacto económico que tienen los ciberataques no pasa desapercibido en las organizaciones. Un buen ejemplo de ello es el ataque protagonizado por el *malware* de tipo *ransomware* denominado WannaCry, que se registró en 2017 y afectó a más de 300.000 equipos. Se calcula que su impacto económico superó los 200 millones de dólares en todo el mundo. Otro *malware* de la misma naturaleza, Petya, fue el causante de otro ataque similar que tuvo lugar ese mismo año y que causó pérdidas de miles de millones de dólares en todo el mundo.

Aunque estos son casos extremos que reciben una atención mediática excepcional por su alcance e impacto, el iceberg de los ciberataques es mucho más grande de lo que muestran los medios. A diario las organizaciones de todo el mundo son objetivo de ciberataques que sin recibir tal cobertura, buscan poner en riesgo la información sensible de las organizaciones y de sus clientes, o tratan de manipular sus sistemas con fines ilegítimos. A continuación, se ve una muestra de los principales ciberataques reportados durante los últimos años:



Fuente: Informationisbeautiful²⁵

Esta representación es una imagen estática parcial a modo de ejemplo. El gráfico real es dinámico y solo se puede ver online.

En este contexto, es necesario que las organizaciones diseñen e implementen una estrategia de ciberseguridad, donde entre otras cosas, asignen recursos, determinen roles y responsabilidades, establezcan programas de gestión del riesgo o implementen programas de concienciación para empleados, de manera que puedan actuar frente a los ciberataques con la mayor agilidad y eficacia posible, protegiendo así no solo a la organización sino también a todo su entorno: clientes, proveedores, socios, etc.

En este sentido, la ciberseguridad adquiere un carácter global, y pasa a formar parte de la cultura de la organización como un elemento clave para su sostenibilidad y para la de su entorno. La ciberseguridad entendida desde este punto de vista ofrece además otros beneficios positivos en las compañías, tales como:

- Tener un mayor control del riesgo frente a la rentabilidad
- Optimizar la gestión de la cadena de suministro
- Mejorar el posicionamiento de la compañía frente a la competencia
- Mejorar su gobierno corporativo
- Reducir los costes frente a futuras inversiones
- Dar confianza a los inversores

25. <http://informationisbeautiful.net/visualizations/worlds-biggest-data-breaches-hacks/>

La unión de la ciberseguridad y la sostenibilidad genera sinergias muy positivas para las compañías y para la sociedad: una empresa sostenible fomentará la cultura en ciberseguridad e incorporará la ciberseguridad en su gobierno corporativo, como veremos en el siguiente apartado.

3.1 Ciberseguridad en el gobierno corporativo

Los consejos de administración de las principales organizaciones no son ajenos a esta realidad, y han incorporado la ciberseguridad a la agenda de los temas de relevancia a tratar, lo que se refleja claramente en las Memorias de Sostenibilidad que se publican anualmente. Por ejemplo, en el ámbito nacional, la mayor parte de las compañías que pertenecen al IBEX 35 destacan en sus Memorias de Sostenibilidad la alta probabilidad de sufrir ataques de ciberseguridad, y como consecuencia, el alto impacto que tendrían en la organización en términos de rentabilidad, pérdida de reputación e incluso de continuidad del negocio.

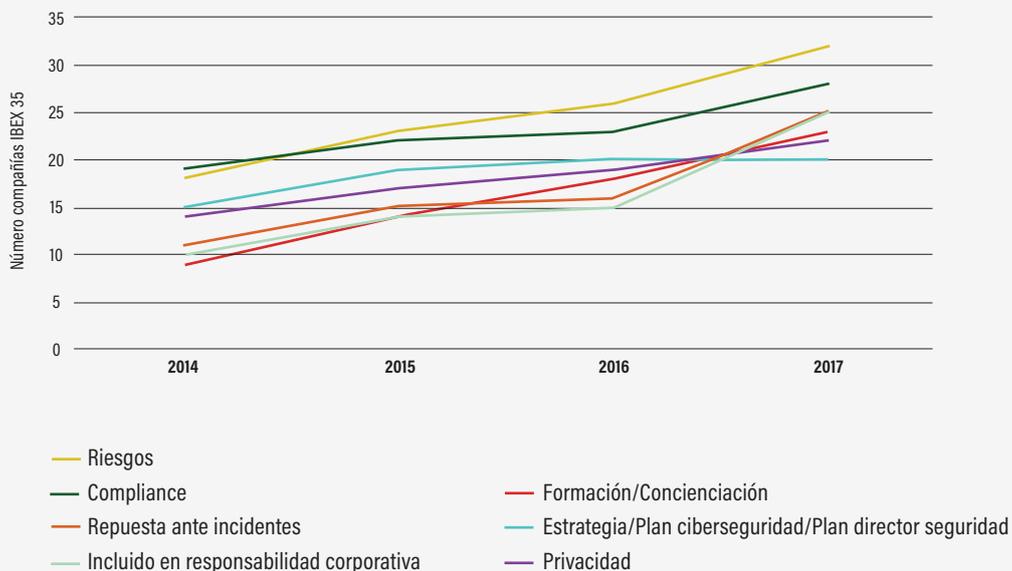
A continuación, se resumen, a modo de clasificación, los principales temas abordados por estas compañías en sus Memorias de Sostenibilidad:

- Gestión de ciber-riesgos: identifican los principales riesgos de ciberseguridad que pueden perjudicar a la compañía, así como los principales procesos para gestionarlos, identificarlos y prevenirlos.
- Respuesta ante incidentes: detallan los principales procesos que llevan a cabo para gestionar los incidentes una vez que estos han ocurrido, con el fin de mitigar su impacto y reducir la probabilidad de que vuelvan a ocurrir.
- Compliance: existencia y cumplimiento del marco normativo y procedimental de las empresas en materia de ciberseguridad.
- Privacidad: detallan cómo protegen y clasifican la información, así como los datos que pueden ser compartidos con terceros.
- Concienciación: trasladan buenas prácticas de ciberseguridad a los miembros de la compañía para que adopten comportamientos seguros en el ámbito personal y corporativo.
- Formación: establecen planes de formación para enseñar a los miembros de la compañía a proteger la información, los sistemas y como defenderse de posibles ciberataques.
- Estrategia, plan de ciberseguridad o plan director de seguridad: definen una estrategia de ciberseguridad atendiendo a las prioridades, los responsables y los recursos disponibles.

- Ciberseguridad como responsabilidad corporativa: reflejan la necesidad de que la ciberseguridad sea parte de la cultura corporativa, repercutiendo a su vez positivamente en la sociedad.

Si se realiza un análisis de las Memorias de Sostenibilidad publicadas por estas compañías en los últimos cuatro años (2014-2017), se puede observar cómo año tras año van incorporando más información relativa a las actividades desarrolladas en el ámbito de la gestión de la ciberseguridad. De los temas anteriormente mencionados, la gestión de ciber-riesgos y compliance, son los dos más tratados en general. En las memorias del año 2017, el 94% de las organizaciones indica cómo gestionan los riesgos asociados a ciberseguridad y el 82,3% explica cómo realiza el cumplimiento de las diferentes normativas. Sin embargo, si retrocedemos unos años, en 2014 eran solo el 54% las compañías del IBEX 35 que recogían estas cuestiones. Como puede verse, en los últimos años, el aumento de la preocupación por los órganos de gobierno tiene un reflejo directo en las Memorias Anuales.

Aspectos de la ciberseguridad recogidos en las memorias anuales de las compañías del IBEX 35



Fuente: Informe "La Ciberseguridad en las Memorias de Sostenibilidad", S2 Grupo, 2018.

Otras cuestiones de ciberseguridad no menos importantes, como son la respuesta ante incidentes o la gestión de la privacidad, en el año 2014 apenas se mencionaban. Solo un tercio de las memorias anuales publicadas por las compañías del IBEX 35 trataban estas cuestiones. En los años posteriores han ido ganando importancia de forma paulatina, y en 2017, tres cuartas partes de las compañías muestran su preocupación en relación con la gestión de los ciberincidentes o la gestión de la privacidad.

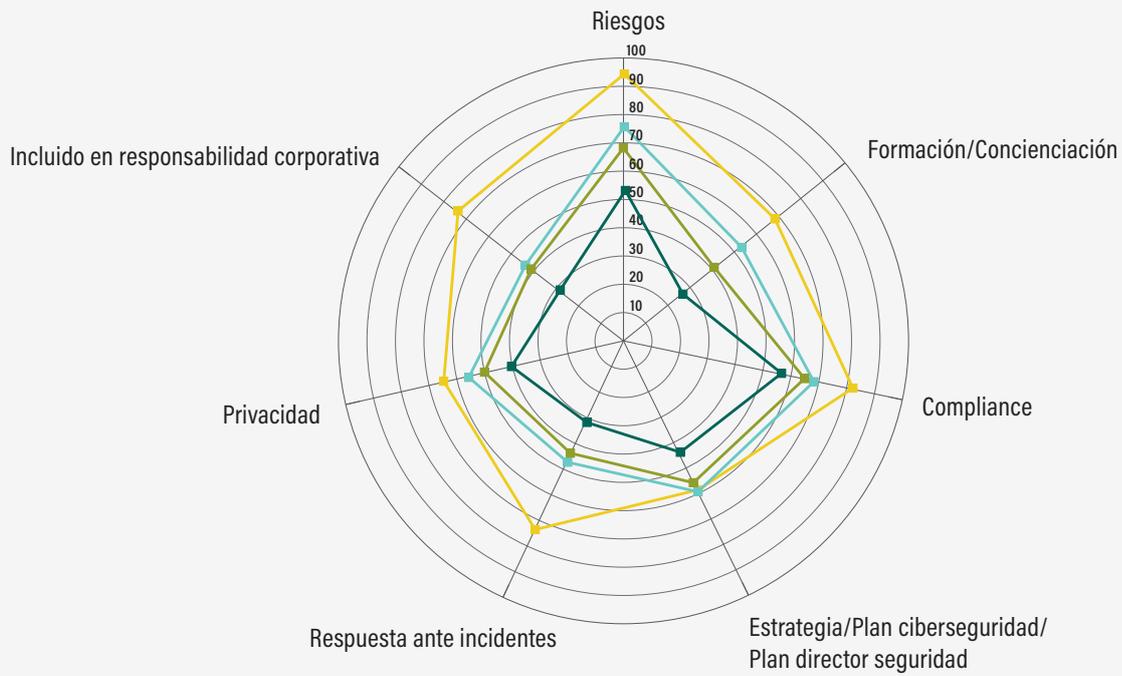
Como vemos en el gráfico anterior, son pocas las compañías (apenas un 26,4%) que hace cuatro años publicaban lo que hacían en relación a la concienciación o formación específica en ciberseguridad a sus empleados. Sin embargo, en el año 2017, el 67,6% de las compañías del IBEX 35 menciona iniciativas de concienciación para sus empleados, entendiéndose que estos forman parte activa de la defensa de la organización.

Estas acciones de formación y concienciación, así como la gestión de los riesgos, respuesta a incidentes, etc., no se realizan de forma aislada en las compañías. En la mayoría de las mismas, están coordinadas en un plan o estrategia de ciberseguridad donde se detalla el alcance, los objetivos, recursos, etc., destinados a la gestión de la ciberseguridad. En este sentido, si se analizan las compañías que tienen definido un plan de ciberseguridad o un plan director de seguridad, se observa como en el último año, casi un 60% de las compañías indica que dispone de una estrategia en esta materia. Esto supone un incremento del 15% en los últimos cuatro años.

La ciberseguridad entendida como parte de la responsabilidad corporativa es el aspecto que más se ha visto incrementado en los últimos años. Hace cuatro años, solo el 29% de las compañías mostraba la ciberseguridad como parte de su responsabilidad corporativa, mientras que en el año 2017, el 73,5% de las mismas no solo la incorpora a su cultura organizativa, sino que entiende las implicaciones que tiene esta tanto para su compañía como para la sociedad como conjunto.

Como se puede ver, la ciberseguridad es cada vez más valorada como parte imprescindible de la sostenibilidad, tal y como lo reflejan en sus memorias anuales. El siguiente gráfico destaca la creciente evolución que, en términos generales, ha tenido la ciberseguridad en las memorias de sostenibilidad de las compañías del IBEX 35. En el año 2014, apenas en el último año, el 73,5% incluye la ciberseguridad entre los aspectos más relevantes. En el año 2014, apenas el 40,3% de las mismas recogía aspectos de ciberseguridad, mientras que en el último año, el 73,5% incluye la ciberseguridad entre los aspectos más relevantes.

Evolución temporal de los aspectos de ciberseguridad en las memorias anuales de las compañías del IBEX 35



Fuente: Informe "La Ciberseguridad en las Memorias de Sostenibilidad", S2 Grupo, 2018.

3.2 Conclusiones

Los ciberincidentes representan actualmente uno de los principales riesgos a los que se enfrentan las compañías y como consecuencia, ha pasado a ser uno de los temas a tratar por los gobiernos corporativos.

Esta realidad hace que las organizaciones, con el fin de dar confianza a sus stakeholders, consideren la ciberseguridad como aspecto clave de la sostenibilidad, destacando en sus memorias aspectos como:

- Estructura organizativa de Ciberseguridad.
- Gestión de riesgos y respuesta ante incidentes.
- Compliance.
- Privacidad.
- Concienciación y Formación.
- Estrategia, plan de ciberseguridad o plan director de seguridad.
- Ciberseguridad como responsabilidad corporativa.

Cabe destacar que ninguna compañía recoge en sus memorias anuales datos relativos a los ciberincidentes sufridos, hayan sido exitosos o no, información que es gestionada por las empresas con la mayor confidencialidad por, entre otras, las implicaciones reputacionales que tiene su difusión. No obstante, esto tiene muchos visos de cambiar en el futuro próximo, tanto por la reciente entrada en vigor del Reglamento General de Protección de Datos como por las obligaciones de notificación que impone la Directiva NIS.

La preocupación por la ciberseguridad es una tendencia al alza. En los próximos años veremos cómo aumentan los aspectos de ciberseguridad que las empresas tratan en las memorias anuales, así como el número de empresas que los reflejan, y cada vez más serán los propios inversores los que de forma activa soliciten información relativa de la ciberseguridad a las compañías. Y, al igual que ahora se realizan road shows para conocer el negocio de una compañía, se incluirá una visita al CERT (Computer Emergency Response Team) para conocer cómo se gestiona la ciberseguridad.

CASO PRÁCTICO

La ciberseguridad en Endesa desde el punto de vista de la sostenibilidad

Para mantener su compromiso con la sostenibilidad, Endesa dispone de un gobierno de sostenibilidad que aplica a todos los procesos de toma de decisión de la compañía, entre los que se encuentra la gestión de la seguridad.

La Alta Dirección de Endesa promueve un modelo de gestión de riesgos que abarca toda la organización, tal y como recoge en su memoria anual.

En la memoria de 2017 se detalla la gestión de ciberincidentes y cómo pueden afectar estos a la continuidad de negocio e incluso a la reputación o rentabilidad de la empresa. Endesa dispone de un Equipo de Respuesta de Emergencias (CERT), que se caracteriza por su capacidad para prevenir, detectar y dar respuesta a ciberincidentes, así como para vigilar las amenazas de ciberseguridad que pueden afectar a la organización.

Endesa se ha fijado los siguientes objetivos en su Plan de Sostenibilidad 2018-2020:

- Acreditar el Equipo de Respuesta de Emergencias (CERT) durante 2018.
- Alcanzar el 100% de las aplicaciones web protegidas por los sistemas de ciberseguridad en 2020.
- Realizar 15 actuaciones de sensibilización sobre ciberseguridad y seguridad de la información para empleados y familiares con carácter anual.
- Realizar más de 350 acciones de verificación de seguridad de las TIC (hacking ético y evaluación de la vulnerabilidad, entre otros) con carácter anual.

Endesa es consciente de que la ciberseguridad forma parte de la cultura organizativa, y por ello proporciona formación e información a los empleados para que velen por la protección de la organización, lo que a su vez impacta positivamente en la estrategia de sostenibilidad.

Una de las acciones a través de la cuál Endesa contribuye de manera especial a la sociedad son las Jornadas Familiares de la Seguridad. Organizadas fuera del horario laboral, son sesiones lúdico-formativas en las que tanto los padres (empleados y cónyuges/parejas) como los hijos (hijos/sobrinos de los empleados) con edades comprendidas entre los 9 y los 16 años reciben una sesión de concienciación en ciberseguridad en la que se abordan los riesgos a los que se enfrentan los menores en Internet.

Estas Jornadas Familiares se llevan a cabo dentro de un Plan de Concienciación en Seguridad que tiene un enfoque integral, cuyo objetivo es mejorar la seguridad de las personas, la información y las

infraestructuras de Endesa, a la vez que se incrementa la cultura en seguridad concienciando a las personas.

Este Plan de Concienciación es llevado a cabo por la Dirección General de Medios, Security Iberia y se desarrolla a nivel nacional en las instalaciones de Endesa. Solo en el año 2017 se concienciaron 1.500 personas a través de las acciones presenciales llevadas a cabo por todo el territorio nacional.

Las Jornadas Familiares se centran en la concienciación de niñas y niños, hijos de empleados, en el uso de las TIC en general y de las redes sociales e Internet, y se han realizado en las regiones Noroeste, Cataluña, Baleares, Aragón, Canarias, Andalucía y Madrid.

Con una periodicidad anual, estas jornadas se realizan como parte de la Semana de la Seguridad de ENDESA, en la que se realizan sesiones de concienciación a los empleados, talleres y publicaciones específicas de seguridad.

Solo en el año 2017, más de 200 personas asistieron a las Jornadas Familiares, entre empleados y familiares. Aunque estas jornadas forman parte del Plan de Concienciación trianual (2016-2018), este tipo de acciones ya se venían llevando a cabo desde 2012 y se continuarán realizando en un futuro. Se plantea realizar estas acciones también en Endesa Portugal a partir de 2018/2019.

Los resultados de las Jornadas Familiares son muy satisfactorios. La valoración media de los asistentes es de un 9,65 sobre 10 y en general, los empleados indican que la jornada es muy positiva. Se despertó su interés por hacer un uso responsable de la tecnología en el entorno familiar y les resulta más fácil implicarse en las políticas de seguridad, mejorando la cultura de seguridad de Endesa.

4

**EVALUACIÓN DEL CONSEJO Y
NUEVOS PERFILES**

4. Evaluación del consejo y nuevos perfiles

4.1 Marco Normativo de la Evaluación del Consejo

El desarrollo de la práctica de evaluación del Consejo de Administración da comienzo con la reforma de la Ley de Sociedades de Capital²⁶ que convirtió en regulación²⁷ la recomendación 15 del antiguo Código Unificado de Buen Gobierno²⁸. Esta recomendación establece que el Consejo de Administración se evalúe en su funcionamiento y el de sus comisiones una vez al año y proponga un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas. Este precepto ha generalizado la práctica de evaluación.

Adicionalmente, la recomendación 36 del Código de Buen Gobierno de 2015²⁹ (en adelante CBG) desarrolla este precepto legal, en modo recomendación (bajo el principio de cumplir o explicar) y recomienda que cada tres años le “auxilie” un consultor externo. Además, esta recomendación del Código fija tres ámbitos clave de contenidos de la evaluación:

- Funcionamiento del Consejo: la calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo de Administración.
- Estructura del Consejo: funcionamiento y composición de las comisiones.
- Composición y perfiles del Consejo: la diversidad en la composición y competencias del Consejo.

De todos éstos contenidos quizás el más novedoso y que más impacto está teniendo es el último, porque afecta a los procesos de renovación del Consejo, es decir, a las personas que están o debieran estar sentados en la mesa del Consejo.

Asimismo, la Ley de Sociedades de capital, en su artículo 529 septies, atribuye al Consejero Independiente Coordinador la tarea de evaluar periódicamente al Presidente del Consejo de Administración. Por su parte, El CBG, en la recomendación número 36 incluye la evaluación del Presidente, Primer Ejecutivo y cada uno de los Consejeros.

Según datos de la CNMV en 2013 (año anterior al cambio del CBG de 2014) el 94% de las compañías del IBEX evaluaban anualmente el Consejo. Solo dos compañías no hacían este ejercicio, una de ellas lo hacía cada dos años. Sin embargo, de acuerdo con el Informe de Consejos de Administración de 2014 de PwC poco más de un tercio de las compañías

26. Ley de Sociedades de Capital (Ley 31/2014)

27. Art. 529 nonies “Evaluación del desempeño”

28. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf

29. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf

utilizaban a un asesor externo. La recomendación 36 del CBG solicita cada tres años, una evaluación de la independencia del consultor externo, que será realizada por la Comisión de Nombramientos; y recomienda que el proceso y las áreas evaluadas se describan en el Informe Anual de Gobierno Corporativo para tratar de avanzar en el compromiso de las compañías, no sólo con el proceso de evaluación, sino en la mejora de las deficiencias detectadas.

4.2 La realidad de la Evaluación del Consejo

4.2.1 Alcance de la Evaluación

En la cultura latina no tenemos tan aprehendidos o interiorizados los beneficios de la evaluación. Afrontamos estos procesos como juicios sobre nuestras acciones pasadas, en vez de herramientas para introducir cambios en nuestros procesos de trabajo y comportamientos. En definitiva, son métodos que nos incomodan y sobre todo cuando se evalúa a personas en singular.

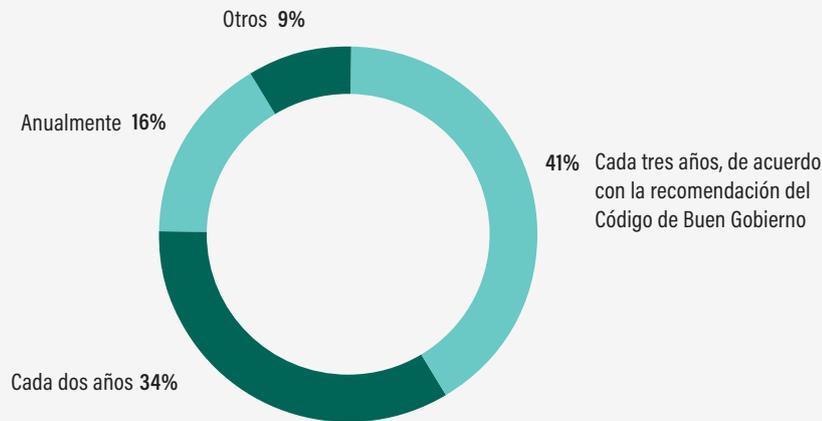
El marco de gobierno corporativo sienta las bases, para que las compañías se animen a incorporar este proceso de gestión, clave para la mejora del funcionamiento y de la eficiencia de los órganos de gobierno; pero la realidad es que evolucionar desde un mero proceso de cumplimiento formal a un proceso de mejora sustantivo no es fácil ni “pacífico” en todas las compañías. Esta afirmación aplica especialmente a la evaluación individual de los consejeros, que según el Informe de Consejos de Administración de PwC de 2017 sólo se realizó en el 23% de las compañías cotizadas; en Estados Unidos, se estima que poco más de una tercera parte de las compañías del S&P 500 realiza este proceso. Quizás, si lo vemos en perspectiva, la evolución es positiva porque en 2014 muy pocas compañías daban el paso de evaluar individualmente a sus consejeros.

Los procesos de evaluación del Consejo incluyen normalmente la figura del Presidente del Consejo y del Consejero Delegado, y cada vez es y será más frecuente que alcance a otras figuras del Consejo como el Consejero Independiente Coordinador, los Presidentes de cada Comisión o incluso al Secretario del Consejo.

4.2.2 Asesoramiento externo e independencia del asesor

La recomendación 36 del CBG ha producido una generalización del uso de asesores para los procesos de evaluación e incluso, según un estudio realizado por Boyden-Georgeson (“Retos de la CN&R”) y publicado en mayo de 2018, hay una previsión de que en los próximos tres años empiece a ser habitual que el asesor externo intervenga cada dos años (34% de los encuestados).

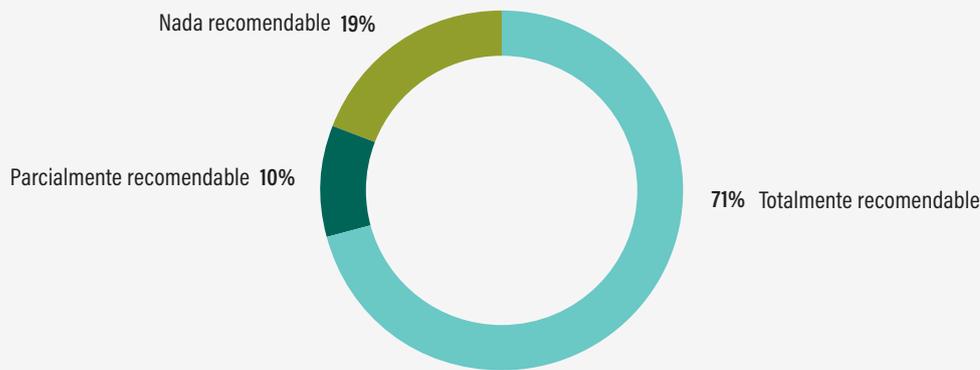
Previsión de las compañías del IBEX 35 sobre el asesoramiento externo para la evaluación



Además, se percibe que está evolucionando la percepción de valor del trabajo del asesor externo; a tres años vista sólo el 9% de los participantes en el estudio de Boyden-Georgeson estiman que será un proceso de puro “compliance”. Por el contrario, el 69% de los encuestados considera que se trata de una herramienta para la mejora del Gobierno Corporativo. El 22% considera que al menos dará pautas para que esa mejora pueda producirse. Asimismo, la contribución del tercero externo se considera de valor y es rigurosa y honesta para el 75% de los participantes en el estudio.

Por otra parte, el estudio Boyden- Georgeson aporta una opinión muy mayoritaria de los consejeros, secretarios de consejo y expertos consultados entorno al punto de la recomendación 36 del CBG de que la Comisión de Nombramientos asegure la independencia del asesor. Estos consideran que el asesor no puede ser el mismo que intervenga en la selección de los Consejeros y Primer Ejecutivo. Esta práctica se está consolidando entre las compañías cotizadas y en muchas de ellas, incluso se requiere que los asesores del Consejo se limiten al máximo y que sea transparente su participación como asesores del management para accionistas e inversores; extendiéndose a este ámbito del asesoramiento los criterios de independencia que se aplican en otros ámbitos de asesoramiento al Consejo, como son los servicios de auditoría.

Previsión de las compañías del IBEX 35 sobre el asesoramiento externo para la evaluación



4.2.3 La gestión del asesor externo

Como todo proceso interno de una compañía en el que se integra un externo a la misma, el éxito del proceso y el valor del resultado se ve directamente afectado por la forma en la que la propia compañía gestiona al asesor externo. En este sentido es clave que el asesor obtenga el mejor entendimiento e inmersión de la cultura interna del consejo, la evaluación del modelo de gobierno y su funcionamiento, así como los retos identificados en procesos de evaluación anteriores. Pudiendo llegar incluso a ejercicios de observación directa, poco frecuentes en nuestro mercado pero más habituales en otros. Es clave, asimismo, transmitir de forma explícita la expectativa del Consejo con el proceso y requerir una correcta adaptación de las herramientas y cuestionarios utilizados en cada caso y finalmente, por supuesto, concretar y determinar de forma clara los niveles de interlocución entre el Consejo y el asesor.

4.2.4 Contenido de la Evaluación

Otro aspecto clave es la evolución del contenido que van desarrollando los procesos de evaluación. En el pasado hemos visto más habitual que tocan ámbitos como:

- El funcionamiento interno del Consejo: información que se entrega por anticipado a los Consejeros y uso de herramientas tecnológicas de apoyo, preparación y duración de las reuniones, utilización de asesores externos...
- La adecuación de la estructura de comisiones a las necesidades de la compañía.

- El ejercicio de las funciones que la normativa externa e interna requiere.
- El nivel de involucración y compromiso de los Consejeros: grado de asistencia, preparación de las reuniones, nivel de debate, eficacia del debate, limitaciones por participación en otros Consejos o por labores ejecutivas en otras compañías, liderazgo del debate o gestión de los conflictos.

Sin embargo, desde la reforma del modelo de Gobierno Corporativo se da más importancia a cuatro ámbitos que no siempre han estado presentes en las evaluaciones y si lo han estado no ha sido con el nivel de prioridad que hoy se les da:

- La revisión de la matriz de competencias y capacidades del Consejo o el gap de necesidades que contribuya a orientar los futuros procesos de renovación del Consejo. Esta área de contenido tiene también implicaciones de cara a los procesos de formación y actualización de los consejeros, así como para los procesos de acogida e incorporación de nuevos Consejeros.
- La involucración del Consejo en procesos clave de la compañía vinculados a la sostenibilidad a medio o largo plazo, como la aprobación y seguimiento de la estrategia, los procesos de gestión del CEO y su equipo de dirección, o las nuevas áreas emergentes vinculadas a elementos no específicamente financieros como son los temas medioambientales, sociales (ie. diversidad, brecha salarial...) y de gobierno (ESG). En este grupo de ámbitos de evaluación incluimos también los relativos a las acciones que el Consejo desarrolla para involucrarse de forma adecuada en la gestión de los riesgos y específicamente los riesgos de ciberataques (reporting de los ciberataques, activos protegidos, responsables de proteger los activos, protocolos de crisis, etc.) así como la supervisión de los grandes proyectos de transformación y el nivel de implantación de las nuevas tecnologías disruptivas en la cadena de valor de la compañía.
- Un tercer ámbito cada vez más relevante que se incluye en detalle en los procesos de evaluación es la interacción del Consejo y el management: posibilidad y protocolos de interacción antes y después de la reunión del Consejo, presencia en las reuniones del Consejo y comisiones, socialización fuera del Consejo, etc.
- Un cuarto ámbito clave es la involucración del Consejo en la relación con accionistas e inversores (incluyendo proxy advisors): miembros del Consejo que interactúan directamente, contenido y agendas de las sesiones, planificación y protocolos, preparación de los miembros del Consejo en ese tipo de reuniones, etc.

4.2.5 La utilización de comparables para el desarrollo de la evaluación

Anteriormente ha sido habitual que los procesos de evaluación se hayan circunscrito a la comparación de las prácticas de gobernanza frente a lo que la regulación y las recomendaciones de buen gobierno requieren en cada jurisdicción. Sin embargo, buena parte de la comunidad de gobierno corporativo aplaude y valora los ejercicios más ambiciosos que se empiezan a observar en el mercado.

El hecho de que la incorporación por parte de las compañías de las mejores prácticas de buen gobierno se vea premiado y reconocido, anima a las compañías más innovadoras a valorarse, no sólo contra las prácticas exigidas por la regulación (*hard y soft*), sino contra otro tipo de estándares como pueden ser nuevas tendencias y prácticas adoptados en otras jurisdicciones (ie UK), estándares impulsados por las políticas de voto de inversores institucionales y proxy advisors o simplemente adoptados por los best in class del propio mercado.

4.2.6 El día después de la evaluación

Uno de los elementos por los que una compañía aborda un proceso evaluación en la gestión de sus órganos de gobierno es el plan de acción que deriva del mismo. Cuanto mejor se identifiquen los retos y desafíos, más sencillo será establecer los planes de acción concretos con plazos y responsables dentro del Consejo para ejecutarlos. El seguimiento y valoración de su ejecución en subsiguientes procesos de evaluación es un ejercicio clave para el avance real de la mejora del gobierno en las compañías.

Otro aspecto clave es el feedback a los consejeros, especialmente cuando se han incluido procesos individuales de evaluación. Un verdadero proceso de mejora en el rol de cada consejero exige que el presidente del Consejo o el Consejero Independiente Coordinador asuman esta parte del proceso y faciliten los aspectos de mejora identificados para cada consejero. No es preciso que el final del proceso se elabore un ranking de cada consejero en el universo de cada Consejo, pero sí al menos una conversación individual honesta y abierta con los aspectos de mejora identificados.

Muchos Consejos han consolidado la práctica periódica de la evaluación, pero la diferencia entre los que la perciben como una práctica de valor mejora y los que la desarrollan como un mero ejercicio de compliance está en los dos aspectos:

- Facilitar un proceso honesto de feedback individual al Consejero.
- Definir un plan concreto de mejora del gobierno corporativo para el próximo ejercicio y realizar un seguimiento de su cumplimiento en las reuniones del Consejo.

4.2.7 Los nuevos perfiles del Consejo

Una de las consecuencias más habituales de un proceso de evaluación es la identificación de necesidades que impactan directamente en la conformación del Consejo. Según el Informe de Consejos de Administración de PwC de 2017 en el 46% de las compañías se identificaron capacidades o experiencias que reforzar; y para el 29% de los encuestados, en sus compañías se identificó la necesidad de incorporar perfiles que incrementaran la diversidad.

Si tuviéramos que describir el perfil demandado en los nuevos consejeros, de acuerdo con nuestra experiencia y las nuevas promociones de consejeros a partir de la reforma del CBG, podemos concluir que sería:

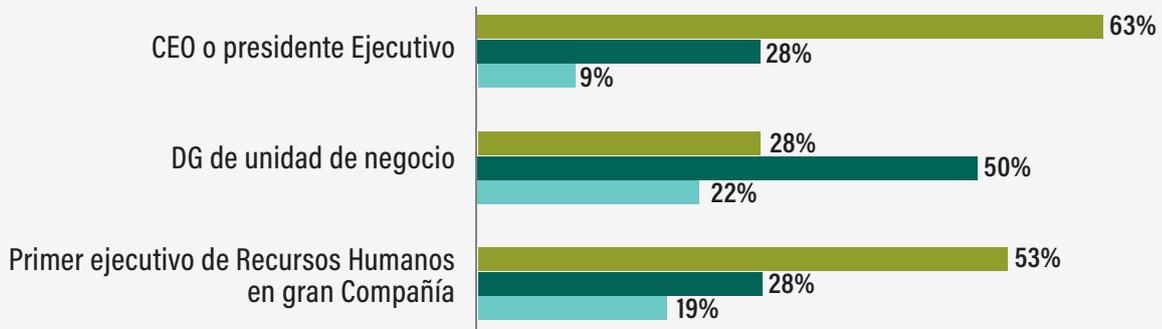
1. Mujeres: al cierre de 2017 el número de mujeres consejeras en compañías cotizadas españolas se acercaba al 20% en las compañías cotizadas, pero lejos del 30% recomendado para el 2020.
2. Diversidad más allá del género: aparece como un requerimiento cada vez más presente (aunque todavía no generalizado) en los procesos de búsqueda de nuevo consejeros. La diversidad se aprecia que aporta valor; facilita perspectivas y enfoques diferentes en los debates del Consejo; permite identificar soluciones complementarias y genera dosis adicionales de eficiencia en las dinámicas de funcionamiento de los Consejos.
3. Experiencia como Consejero Delegado o primer ejecutivo. La responsabilidad sobre una cuenta de resultados y lo que ello ha implicado para el directivo, sigue siendo, probablemente un must en los perfiles que se buscan. También es cierto, que, no siendo un CEO, la experiencia como miembro de un comité de dirección de una gran corporación, se valora.
4. Sólido background financiero.
5. Perfil tecnológico o digital: sin embargo, según un informe del instituto Korn Ferry en España de 2017 sólo era acreditable en el 14% de los nuevos consejeros en 2016.
6. Perfil internacional: El creciente peso del negocio en otros mercados ha incrementado la demanda de perfiles con conocimiento de otros mercados y experiencia contrastable de gestión en otros países.
7. Haber liderado procesos complejos de transformación: es un ámbito de experiencia demandado de forma creciente, derivado del fuerte impacto que lo digital está teniendo en la cadena de valor de muchos sectores de actividad. Un fuerte componente de liderazgo transformador en el Consejo puede ser la clave para facilitar que una compañía consiga que los cambios reales ocurran.

8. La experiencia en el mismo sector: ha perdido algo de peso o prioridad entre los requerimientos a los nuevos consejeros; empieza a ser más habitual donde no sea imprescindible o incluso se prefiera que provenga de otros sectores.
9. Experiencia en otros Consejos: también ha dejado de ser un requerimiento generalizado. La necesidad de incorporar mujeres y perfiles con experiencia en ámbitos diferentes a lo financiero o legal ha “permeabilizado” el acceso a los Consejos de profesionales con experiencia ejecutiva muy relevante, pero sin haber desempeñado cargos de Consejeros anteriormente. También está influyendo en este aspecto la demanda creciente de los inversores institucionales y proxy advisors de que los consejeros tengan disponibilidad suficiente y dedicación; y se limita cada vez más en las compañías el número de Consejos adicionales. A cambio se valora también la presencia en Patronatos u órganos de gobierno de Fundaciones y entidades del tercer sector, que han avanzado mucho en sus modelos de gobernanza en los últimos años y facilitan a los Consejeros una sensibilidad y experiencia muy valorable en los ámbitos relacionados con temas ESG.
10. Por otra parte, hay una serie de competencias que están cada vez más presentes en los procesos de valoración de idoneidad por parte de las CN&R, como son la exigencia de elevados estándares de ética y de reputación profesional, la independencia de criterio (especialmente exigible a los miembros de la CN&R dado que una parte de las funciones de la CN&R impactan directa o indirectamente a los más altos ejecutivos de la Compañía y a sus propios compañeros de Consejo) así como la capacidad de trabajo en equipo y la gestión de conflictos. Apreciar estas competencias soft, no están sencillo como identificar y valor elementos más tratables de la carrera de un “consejable”, pero sin embargo se les da cada vez más importancia para el éxito del futuro consejero.

Si hablamos de Comisiones, en los últimos años, en línea con las nuevas exigencias del Código de Buen Gobierno y la Guía Técnica de la CNMV se han incorporado numerosos ex socios de firmas de auditoría como presidentes o vocales de Comisiones de Auditoría. La Comisión de Auditoría se ha visto, asimismo, reforzada por especialistas en materia de riesgos y en algunos casos en concreto en riesgos ligados a la tecnología o la ciberseguridad.

En el caso de la CN&R, el proceso de incorporación de capacidades en línea con los nuevos retos que esta Comisión afronta ha sido más lento, pero de acuerdo al Estudio sobre Retos de la CN&R publicado por Boyden-Georgeson, hay una demanda cada vez mayor de incorporación de perfiles específicos para presidir la CN&R: ie. expertos en gestión de recursos humanos y gobierno corporativo. Siendo los background de antiguos CEO (63% de los encuestados totalmente de acuerdo y 28% parcialmente de acuerdo) y responsables de recursos humanos de grandes compañías (53% totalmente de acuerdo y 28% parcialmente de acuerdo) los más demandados por los participantes en el estudio.

Perfiles de presidencia de la CN&R



CASO PRÁCTICO

RED ELECTRICA DE ESPAÑA

Por qué la autoevaluación del Consejo en Red Eléctrica

El Consejo de Administración de Red Eléctrica de España (“REE”) ha considerado desde hace años que el proceso de autoevaluación anual del Consejo de Administración es una prioridad y una de las palancas para potenciar el buen gobierno en la compañía, fruto del compromiso sostenible con su accionariado y otros grupos de interés. Es por eso que, voluntariamente, mucho antes de que el legislador español estableciera el carácter obligatorio de estos procesos anuales, REE incorporó a su Reglamento del Consejo, la evaluación anual de la calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo, del desempeño de sus funciones por el presidente del Consejo y el primer ejecutivo de la sociedad y del efectivo funcionamiento de las Comisiones del Consejo, así como el deber de realizarla por un tercero experto independiente al menos cada dos años.

En la práctica, el Consejo de Administración de REE lleva doce años realizando su autoevaluación anual con apoyo de un experto independiente y, además, como respuesta al compromiso de máxima transparencia con su accionariado y con el mundo inversor, publica en el Informe Anual de Gobierno Corporativo voluntariamente, un resumen de las principales conclusiones de dichos procesos que sirven para mostrar los avances

en la composición y funcionamiento del Consejo de Administración y de sus Comisiones así como los principales retos alcanzados y las nuevas acciones que se marca el Consejo de Administración en este ámbito.

Son cuatro las razones por las que Red Eléctrica se decidió hace años a abordar procesos anuales de evaluación de los órganos de gobierno, apoyados en asesores externos.

- Generar un debate anual sobre el modelo de gobierno entre los Consejeros que promueva su compromiso en la mejora continua del mismo. En el caso de Red Eléctrica se da más importancia al proceso e involucración de los Consejeros en el informe final, que la propia publicación del mismo.
- Aportar de forma recurrente nuevas tendencias y conocimiento externo que enriquezca la visión de los consejeros sobre el Gobierno Corporativo, facilitando la identificación de nuevos retos que la compañía deba abordar (ie. temas relacionados con ESG en estos momentos).
- Contribuir a la marca Red Eléctrica y a su reputación corporativa.
- Adicionalmente, el proceso de autoevaluación con asesoramiento externo

facilita la explicación en términos de evolución las decisiones complejas que se adoptan en materia de gobernanza. El crédito de confianza y credibilidad aumentada facilita que los inversores, accionistas institucionales y proxy advisors lo puedan entender y contextualizar mejor.

Puede deducirse que para Red Eléctrica es un proceso clave que sirve no sólo para generar una dinámica recurrente de mejora del buen gobierno, sino que además facilita el diálogo e interlocución con una parte relevante de los stakeholders de la compañía. Definitivamente, fue una visión que el Consejo supo apoyar, en su momento, anticipándose a exigencias regulatorias y recomendaciones de buen gobierno.

Alcance del proceso de Autoevaluación

Red Eléctrica afronta el proceso de autoevaluación alcanzando tanto los órganos colegiados (Consejo y Comisiones) como algunos de los roles clave en la gestión del Consejo como son el Presidente no Ejecutivo del Consejo, el Consejero Delegado, la Consejera Independiente Coordinadora y el Secretario del Consejo.

En los primeros años de puesta en marcha del proceso de evaluación el foco se puso, como en otros casos de empresas cotizadas españolas en revisar el nivel de cumplimiento de las recomendaciones nacionales e internacionales incluidas en nuestro código de buen gobierno del

momento y las principales políticas de voto de proxy e inversores institucionales. Esta etapa fue muy importante para incorporar mejoras y acciones que han reforzado la interlocución entre la compañía y los inversores y asesores de voto; afinando los modelos y protocolos de relación; definiendo los niveles de interlocución con el Consejo y trabajando sobre los elementos de la agenda que más interés podían tener para inversores y asesores.

En una segunda etapa el foco del proceso se ha puesto en otros ámbitos que merece la pena destacar:

- El funcionamiento del Consejo como equipo.
- Los elementos y procesos de trabajo del Consejo que ayudan a adoptar mejor las decisiones.
- Las necesidades de actualización y formación de los consejeros.
- La interlocución entre el Consejo y el equipo directivo. Este es probablemente uno de los ámbitos en los que más énfasis se ha puesto y ocupa un importante ámbito de debate en la comunidad de gobierno corporativo en España.
- Así por ejemplo, la aprobación del último plan estratégico requirió un debate en el Consejo con el equipo directivo que se prolongó durante varias reuniones.

- Un último aspecto, es la involucración del Consejo en la supervisión del equipo directivo, en particular los que dependen del Consejero Delegado. La supervisión que las buenas prácticas de gobernanza exigen debe balancearse adecuadamente con la no limitación al Consejero Delegado en la gestión de su propio equipo, clave para sacar adelante los retos de negocio aprobados por el propio Consejo.

Resultados de la autoevaluación

Algunas de las acciones que el Consejo de Red Eléctrica ha adoptado en los últimos años, y que han supuesto un avance reconocido en el modelo de Gobierno Corporativo de la compañía, están muy relacionados con el proceso de reflexión abierto dentro del Consejo. En REE se da luz a los resultados de los procesos de auto-evaluación desarrollados, según se ha ido informando en los Informes Anuales de Gobierno Corporativo.

Se pueden destacar los siguientes:

- Diseño y revisión del mapa de competencias del Consejo y Gap Analysis.
- Proceso de separación de cargos entre el Presidente no ejecutivo del Consejo y primer ejecutivo.
- Elaboración de los Planes de Contingencia para la Sucesión del Presidente del Consejo y del Consejero Delegado.

Conclusión

La experiencia de Red Eléctrica con los procesos de autoevaluación del Consejo es en sí mismo un proceso de evolución y aprendizaje que se inicia en un primer momento como un proceso fundamentalmente de compliance. Sin embargo, inculca una inquietud entre los miembros del Consejo por avanzar en prácticas y estándares de buen gobierno que van más allá de lo que el marco normativo define.

Esta inquietud inicial, desarrolla en una segunda fase, el interés general de analizar y debatir las tendencias y mejores prácticas que ponen en la mesa del Consejo el Presidente no Ejecutivo, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, la Consejera Independiente Coordinadora y el Secretario del Consejo, con los asesores externos que apoyan el proceso de auto-evaluación.

Este proceso interno de análisis y debate en el Consejo facilita que, ante cualquier avance que se plantee en el modelo de Gobierno Corporativo (fruto de posibles cambios normativos, demandas de inversores y proxy advisors o por cualquier otro motivo) el Consejo de Red Eléctrica, en la mayor parte de los casos, ya haya revisado la posible adopción. En muchos casos, el debate en el Consejo ya ha previsto los impactos del cambio e incluso el mejor modo de adoptar en el marco interno de gobernanza los cambios propuestos.

5

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

5. Seguridad y salud laboral

5.1 Introducción

Desde el inicio de la elaboración del Observatorio de Inversión Socialmente Responsable elaborado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad y Georgeson hemos visto como gradualmente este tipo de inversión se ha consolidado entre las grandes gestoras y fondos de inversión a nivel mundial. Cada vez son más los fondos que integran cuestiones ASG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo) en sus procesos de inversión.

La seguridad y salud de los empleados en el entorno de trabajo se está afianzando como uno de los aspectos donde los inversores ponen un mayor foco de atención. Este asunto es particularmente importante en industrias intensivas en el empleo de mano de obra, por ejemplo, construcción, minería, oli & gas, o textil. Se trata de un elemento clave y determinante a la hora de invertir de forma responsable. Un mal desempeño en este área constituye un foco de riesgos que los inversores tienen en cuenta a la hora de decidir en qué compañías invierten y en cuáles no. Los inversores necesitan entender cómo las compañías pueden ofrecer soluciones para abordar estas cuestiones y evaluar la forma en que se gestiona su exposición al riesgo desde el punto de vista de los empleados, proveedores y subcontratistas, clientes y las comunidades locales.

Las empresas deben estar comprometidas a mejorar la seguridad y la salud de sus empleados mediante la prevención de riesgos laborales, evitando que se produzcan accidentes y enfermedades que afecten la calidad de vida de los trabajadores y que, además, puedan generar costes económicos.

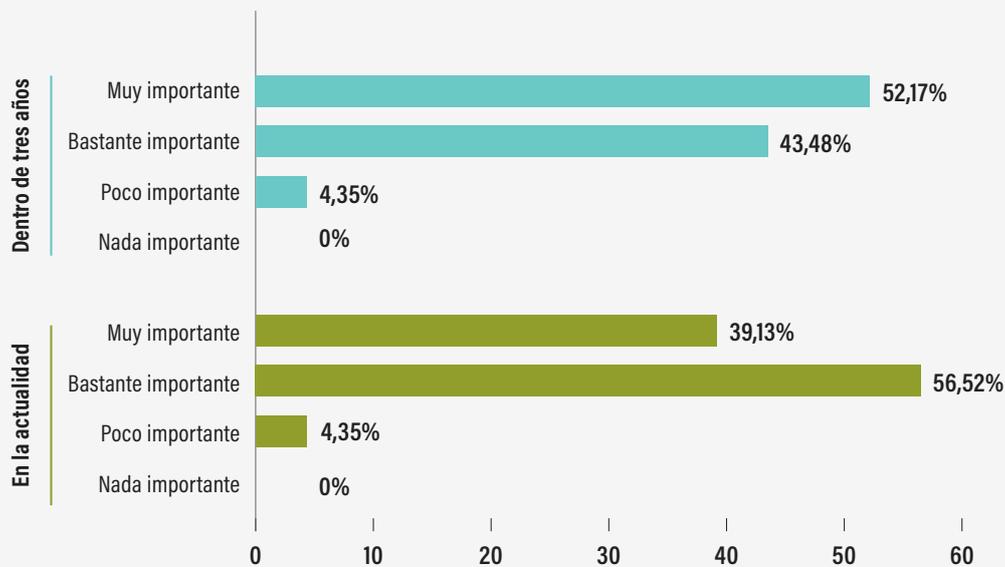
Para conseguir este objetivo, las empresas ponen en práctica medidas de seguridad y salud laboral basadas en la evaluación de riesgos propios y de terceros, y al mismo tiempo, conseguir el compromiso de los trabajadores para que cumplan con los marcos de actuación que se establezcan. Sin embargo, más allá de las iniciativas propias de RC que llevan a cabo las empresas, la SSL suele estar sujeta a la normativa legal y a la iniciativa gubernamental, por lo que deben cumplir con la legislación pertinente.

5.2 Implicación de los inversores en torno a la seguridad y salud de las empresas

5.2.1 Expectativas de los inversores

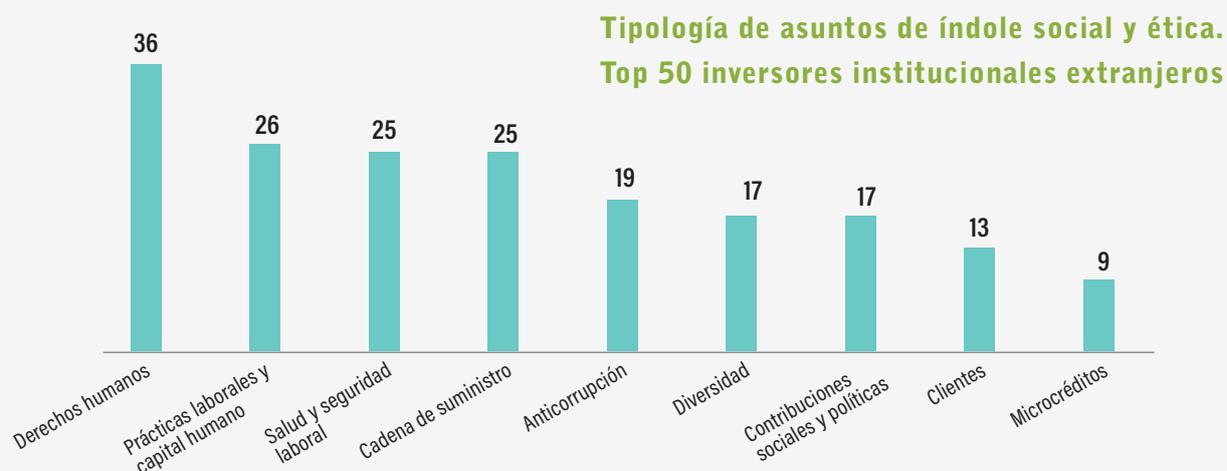
En la primera edición del Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable elaborado por Georgeson, el Club de Excelencia en Sostenibilidad y la revista Funds People, se llevó a cabo una encuesta entre los principales inversores institucionales a nivel internacional donde estos ya apuntaban que los asuntos relativos a salud y seguridad laboral iban a cobrar mayor importancia en los próximos años.

Importancia del tema Seguridad y Salud para los inversores institucionales extranjeros



Fuente: 1ª Edición Observatorio de la ISR Georgeson, Club de Excelencia en Sostenibilidad y Funds People

Asimismo, en ese mismo estudio, se analizaron las políticas de inversión responsable del Top50 de los inversores institucionales extranjeros a nivel mundial, donde los asuntos relativos a salud y seguridad laboral ocupaban la tercera posición en importancia dentro de la tipología de asuntos sociales y de orden ético, sólo superado por Derechos Humanos y Prácticas Laborales y de Capital Humano.



Las razones por las que los inversores prestan especial atención a este aspecto de las compañías son, entre otras, los riesgos económicos y reputacionales que derivan de una mala gestión de los riesgos laborales. Estos riesgos tienen un impacto negativo directo en los costes laborales a través de una menor productividad. Además, también puede afectar a la moral del personal o aumentar los costes operativos a través de multas u otras responsabilidades contingentes. Es por esto que los inversores consideran las inversiones por parte de las empresas en seguridad y salud laboral como una forma de generar retornos más sostenibles a largo plazo. El interés funciona también en el sentido inverso: aquellas compañías que ignoren los criterios de seguridad y salud laboral pueden resultar en inversiones más arriesgadas.

Dentro de este contexto, la importancia de la seguridad y salud laboral ha ido escalando progresivamente, convirtiéndose en un elemento determinante para invertir de forma responsable. La última revisión del Informe del Global Reporting Initiative (GRI) recalcó el valor que representa para las empresas, y se tomaron en cuenta distintos indicadores como:

- El porcentaje de trabajadores representados en Comités formales de salud y seguridad, establecidos para ayudar, controlar y asesorar programas de SSL
- El tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días pérdidas, absentismo y número de víctimas mortales
- Número de trabajadores cuya profesión con incidencias o alto riesgo de enfermedad
- El porcentaje de asuntos de SSL que se cubren en los acuerdos formales con los sindicatos

El último estudio publicado por esta organización sobre los análisis de materialidad de la industria minera, metalúrgica y de utilidades eléctricas recalcó que la seguridad y salud laboral era el asunto más reportado como material en los informes de sostenibilidad²⁶.

26. http://www.robecosam.com/images/GRI-RobecoSAM_Defining_What_Matters_2016.pdf

5.2.2 Influencia de los inversores en la Seguridad y Salud Laboral

Los inversores socialmente responsables llevan a cabo estrategias para incorporar consideraciones ASG en las interacciones corporativas tanto en las decisiones de inversión como en el engagement post-inversión. Por tanto, entender la manera en la que las compañías manejan los aspectos ASG de la empresa son vitales para el inversor. Permitiendo a los gestores de cartera identificar el rango completo de riesgos y oportunidades que tiene la empresa a la hora de invertir.

Algunos inversores definen engagement como la comunicación directa entre inversores y compañías sobre temas ASG, con el objetivo de llegar a un entendimiento común. Otros lo definen como la manera de producir un cambio en la compañía. Los más radicales lo entienden como activismo hecho y derecho. La cuestión es expresar opiniones e inquietudes a las personas que pueden hacer algo para abordarlos, el Consejo y la Administración de la compañía.

CaSTRST, el sistema de jubilación de profesores del estado de California sienta las bases de su programa de engagement en su Plan de Gestión de Inversiones. Este plan identifica que llevarán a cabo procesos de engagement con el objetivo de buscar información y entendimiento de las decisiones corporativas entorno a los aspectos ASG de la compañía. Según CaSTRST para decidir qué compañías necesitan engagement hay que revisar estos aspectos de las mismas²⁷:

- Desempeño financiero
- Calificaciones ASG en comparación con la industria
- Estructura de la compañía y
- Prácticas ASG de interés en la compañía y en la industria
- Votos de proxys
- Respuesta a votos y propuestas
- Relación con accionistas

A continuación enumeraremos algunos casos en los que el engagement por parte de los inversores con compañías ha servido para producir cambios en la gestión de las compañías:

27. <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/blk-ceres-engagementguide2015.pdf>

Caso del derrame de BP en el golfo de México

En abril de 2010 se produjo el mayor vertido de petróleo en aguas marinas hasta el momento. Se trata del estallido de la plataforma llamada Deepwater Horizon operada por la compañía British Petroleum (BP). El estallido, que se produjo en el golfo de México, ocasionó un derrame de 5 millones de barriles de crudo en el mar y la muerte de 5 trabajadores. Este hecho supuso una crisis ambiental mundial, pero sobre todo una crisis reputacional para la empresa BP que no gestionó los riesgos, además de climáticos, de seguridad y salud de sus empleados.

En el momento del desastre CalPERS, el sistema de jubilación de empleados públicos de California, era un gran accionista de la empresa. Como inversores socialmente responsables unieron a otros accionistas para comenzar un proceso de engagement. El objetivo era entender qué había salido mal y que cambios eran necesarios en los sistemas y estructura de la compañía.

Esto finalmente resultó en que BP creara una nueva organización de seguridad operacional y riesgo operacional, mejorando los estándares de perforación e incorporando mejores prácticas de gestión de riesgos.

Además CalPERS votó en contra de la reelección de William Castell, presidente del comité de seguridad y salud laboral²⁸.

Caso Rana Plaza

Hasta el año 2013, el sector textil en Bangladesh adquirió un gran interés por parte de las compañías multinacionales. Los bajos costes laborales permitían al país obtener una ventaja competitiva frente a otros países como China, India o Vietnam. Sin embargo el desastre del año 2013 marcó un antes y un después en la industria. El 23 de abril de este año se produjo el colapso del edificio de ocho pisos llamado Rana Plaza. En dicho edificio se fabricaban prendas para varias multinacionales como Primark, Benetton, Inditex o El Corte Inglés, entre otras. El colapso produjo la muerte de 1,134 trabajadores y aproximadamente 2,500 heridos.

El nivel del desastre causó enormes presiones a las compañías implicadas. Ante esta situación distintos inversores comenzaron un proceso de engagement con las compañías. Robecosam, compañía especialista en inversión sostenible, comenzó un proceso de engagement en ocho compañías del sector textil al mismo tiempo: ABF Primark, Burberry Group, H&M, Inditex, Kering Company, LVMH, M&S, VF Corp.

28. <https://www.calpers.ca.gov/docs/forms-publications/esg-report-2014.pdf>

Los objetivos del engagement fueron los siguientes:

- Evaluación de políticas y riesgos: evaluación de seguridad y salud laboral, trabajo infantil y forzado de sus fábricas y las de sus proveedores
- Gestión del riesgo: creación de un sistema apropiado de gestión del riesgo
- Transparencia: divulgación y transparencia sobre cómo las empresas evalúan y gestionan los riesgos sociales del sector textil.
- Colaboraciones: creación de asociaciones y colaboraciones entre los grupos de interés del sector textil
- Subcontratistas y proveedores de segundo nivel: se evalúa como las empresas influyen en proveedores de segundo y tercer nivel.

Tres años después del inicio del engagement, Robecosam publicó la siguiente tabla con los resultados del mismo:

Progreso de las compañías al final del engagement (2016)²⁹

Compañía	Descripción del proceso	Numero de objetivos cumplidos satisfactoriamente
Inditex	Alto nivel de transparencia y cumple el resto de objetivos	5
ABF (Primark) H&M M&S VF Burberry	Todas las compañías demuestran compromiso en asegurar que sus productos son libres de todo tipo de explotación social	4 objetivos cerrados exitosamente 1 objetivo muestra progreso positivo
Kering	Las iniciativas de sostenibilidad de la empresa se centran en la marca Puma, se anima a la compañía a trasladar las prácticas a todas las marcas	3

29. <http://www.robecosam.com/images/esg-risks-and-opportunities-the-textile-sector-2016-10.pdf>

Caso Massey Energy

El caso de Massey Energy ocurrió en 2010 en Virginia Occidental, EEUU. La compañía operaba una mina de carbón en la que murieron 29 mineros operando. La tragedia se debió a una explosión de polvo de carbón. La MSHA (Mine Healthy and Safe Administration) concluyó que la explosión se debió a violaciones evidentes de la seguridad. Se trata del peor desastre minero de la historia reciente de EEUU.

En este caso, años antes del desastre, algunos inversores institucionales ya habían alentado a la compañía, en varias ocasiones y con distintas solicitudes de resolución, acerca de las medidas de SSL de la compañía.

Sin embargo fue después del incidente cuando los inversores institucionales accionistas de la compañía formaron una coalición para retirar a tres directores con supervisión directa en SLL. El objetivo principal fue presionar para reformas administrativas y mejorar las condiciones de salud y seguridad.

Objetivos:

- En el momento del accidente solo un tercio de los directores de la junta se enfrentaban a reelección anualmente. Este hecho hacía difícil que los accionistas pudieran presionar cambios.
- La compañía no contaba con una Comisión de Seguridad y Medio Ambiente

Resultados:

- Todos los miembros de la junta directiva se enfrentarán a reelección anualmente
- La empresa crea un Comité de Seguridad y Medioambiente formado enteramente por directores independientes
- Se retira al CEO de la compañía y a otro miembro de la junta

5.3 Oportunidades para las Empresas en el Ámbito de Seguridad y Salud Laboral

Todas las empresas pueden conseguir ventajas significativas de su inversión en SSL. Esta no debe ser vista únicamente para cumplir la ley o evitar multas e infracciones, sino como una oportunidad para reducir costes, ser más competitivos y generar un buen clima laboral. Por tanto, para las empresas esta debe servir de catalizador para maximizar su productividad y rentabilidad, y en general, potenciar su crecimiento económico. Un estudio de la Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo destaca que: “La inversión en

Seguridad y Salud Laboral puede suponer un rendimiento de hasta 12 euros de beneficio por cada euro invertido para las empresas³⁰

En primer lugar, la mejora de las condiciones de trabajo reduce el coste derivado de las contingencias laborales, que en muchas ocasiones es desconocido o subestimado. Estos pueden incurrir en una serie de importes que incluyen: el coste perdido de la interrupción de la actividad vinculado al proceso productivo, los costes materiales que sufren los equipos de producción (maquinaria, equipos, productos semitransformados, etc.), los gastos misceláneos del accidente y los gastos de Seguridad Social (aumento de prima del seguro y compensación al trabajador durante el período de baja). En este sentido, el retorno de una inversión en el sistema de gestión de SSL es medible al poder compararse con costes tangibles y será de gran ventaja para aminorar estos costes, más aún si se trabaja en un sector con índice de siniestralidad alto.

Asimismo, la SSL debe ser considerada como parte fundamental del bienestar social de los trabajadores. Esta influye positivamente en la satisfacción y calidad de vida laboral del empleado, lo cual, al fin y al cabo, se verá reflejado en su compromiso con la empresa y su nivel de productividad. Es importante involucrar a los empleados dentro del proceso de sentar bases para el Plan de Prevención de Riesgos Laborales; la negociación colectiva no solo los hará sentir más valorados, sino que sus aportes serán genuinamente valiosos para prevenir al mínimo los accidentes y enfermedades, lo cual les permitirá desempeñarse efectivamente en sus actividades laborales. Con un entorno saludable y seguro, los trabajadores son más productivos y el clima laboral mejora, con lo cual la empresa conseguirá ser más atractiva para atraer profesionales en busca de trabajo y les permitirá retener talento.

La integración de los aspectos de SSL en la estrategia de RC contribuye a mejorar la valoración del público, lo que resulta esencial para el éxito de la actividad comercial. Contribuye a demostrar la responsabilidad de la empresa, respondiendo ante la demanda cada vez más sensibilizada, y exigente por parte de sus stakeholders. Hoy en día, las grandes empresas que pretenden ser líderes en Responsabilidad Corporativa tienen la obligación de exigir ciertos criterios de RC a todos los actores dentro de su cadena de valor. Por lo que para poder conseguir y conservar contratos, las demás empresas, incluyendo pymes, deben cumplir con una serie de requisitos preestablecidos. En muchos casos, se realizan auditorías externas para verificar que las exigencias se cumplan, sobre todo si se trata de sectores con actividades de riesgo. Una buena inversión en SSL permitirá a la empresa mejorar su imagen, obtener una mayor capacidad de fidelización de clientes y mantener la confianza de los inversores que repercutirán directamente en la expansión del negocio en el largo plazo.

30. <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/factsheets/77>

5.4 Conclusiones y Recomendaciones

La gestión responsable de la seguridad y salud laboral se ha posicionado como un aspecto prioritario a tomar en consideración para los inversores institucionales. Y es que una mala gestión en esta materia puede conllevar a riesgos reputacionales, operacionales y económicos. En consecuencia, los inversores tienen un interés objetivo en comprender cómo las empresas gestionan los riesgos de SSL y por ello, cada vez son más exigentes respecto a la transparencia y divulgación financiera de los riesgos de SSL.

Al aportar grandes sumas de capital, los inversores institucionales juegan un rol clave dentro de la gestión de la SSL por su capacidad de influir en las decisiones estratégicas y administrativas tomadas en las juntas directivas de las empresas. Por consiguiente, deben emplear las siguientes medidas para abordar los riesgos de la seguridad y salud laboral:

- Implementar políticas de inversión que incorporen consideraciones de SSL
- Antes de invertir, evaluar la exposición de los riesgos de SSL en función de las características del sector de la empresa y de cómo la empresa logra afrontarlos
- Dialogar con los responsables de las políticas públicas y los reguladores para mejorar el desempeño en las estrategias de SSL de las empresas

La puesta en práctica de un sistema de gestión de SSL debe considerarse como una inversión y no como un gasto. Esta ofrece un marco eficaz para prevenir al mínimo los accidentes y enfermedades, permitiendo obtener una mano de obra más competente y saludable. Al final del día, prevenir es invertir. Las empresas que lo hagan conseguirán beneficios de valor añadido relativos a la reputación, productividad laboral, fidelidad de los consumidores y atracción de capital.

Es especialmente relevante integrar la SSL en las iniciativas de dirección de la organización, garantizar que los contratistas y proveedores aborden de forma adecuada los riesgos en materia de SSL, y motivar a otras empresas para que mejoren ejerciendo presión sobre las mismas.

CASO PRÁCTICO

Investigación en Salud Laboral. Cátedra “Empresa Sana” de BSH Electrodomésticos España

El 30 de octubre de 2013, BSH firmó el Convenio de Colaboración con la Universidad San Jorge y MAZ para iniciar una Cátedra de Salud Laboral denominada “Empresa Sana”, convirtiéndose así en la primera cátedra de salud laboral de España en la que participa una empresa privada. Inicialmente, este convenio tenía previsto una duración de dos años, pero gracias al éxito que tiene, se ha ido prorrogando por periodos bienales.

Los trastornos musculoesqueléticos (TME) resultan ser los problemas de salud más frecuentes (28% de los procesos de incapacidad temporal) y de mayor magnitud (52% de los días de incapacidad) en BSH. Razón por la cual se crea el convenio, que tiene por objeto estudiar los TME que se producen en las cadenas de montaje y contribuir a la salud laboral en los puestos de trabajo con más incidencia de lesiones.

Justificación del Convenio

- La empresa tiene la obligación de prevenir la patología profesional de sus empleados en el ámbito de Prevención de Riesgos Laborales (PRL).
- Esta actividad investigadora viene recogida en la normativa RD 843/2011 art 3.f) “Actividades sanitarias de los servicios de prevención”.
- Reducción de costes: Los TME generan una gran parte de las ausencias por causas médicas, que acaba afectando directamente a la productividad de la empresa. Asimismo, al cumplir con los objetivos, se amerita a la empresa con un Bono por Contingencia Profesional.
- Las medidas preventivas que se demuestran eficaces se pueden extrapolar a la Incapacidad Temporal (IT) por Contingencias Comunes.
- En el ámbito de Responsabilidad socio-sanitaria, se pretende mejorar la salud de los empleados a corto-medio plazo: “Empresa sana y saludable”. En el entorno laboral, los programas pueden ser reproducibles en otras empresas de diferentes sectores.

Líneas de Acción

Para realizar una adecuada intervención, era necesario identificar a los trabajadores más con mayor incidencia de TME, evidenciar la patología más frecuente y focalizar los puestos/áreas de trabajo que concentrasen una mayor siniestralidad para poder diseñar estrategias de intervención adecuadas.

El estudio se llevó a cabo con la participación de más de 220 empleados voluntarios seleccionados aleatoriamente y consistió en realizar pruebas funcionales aplicando medidas preventivas para valorar su posible eficacia:

- Levantamientos de diferentes cargas antes y después de la intervención de la medida preventiva, para evaluar su eventual mejora funcional con independencia de la percepción subjetiva del trabajador.
- Pruebas con plataformas baropodográficas de carga estática y del equilibrio.

Una vez demostrada la eficacia de las medidas preventivas, se puso en marcha un programa de ejercicios y además se diseñó un manual de ejercicios de estiramientos según las diferentes tareas realizadas. Este manual, dirigido inicialmente a los participantes en los estudios, se elaboró en dos versiones:

- Versión papel, que tiene dos partes fundamentales. En la primera aparecen una serie de fotografías que recogen aquellas posturas que pueden producir sobrecargas músculoesqueléticas. En cada una de las fotos (posturas) se informa de aquellos ejercicios de estiramientos más adecuados para reducir la posible sobrecarga, con tres niveles de realización -inicial, medio y avanzado- según el grado de entrenamiento que tiene cada empleado. En una segunda parte aparecen todos los ejercicios propuestos, con fotos y símbolos que explican de forma sencilla la forma correcta de realizar los ejercicios, el material a utilizar y el tiempo de realización.
- Versión App, que establece programas de ejercicio físico personalizado para cada trabajador, según las tareas que realiza en su puesto de trabajo. Tras contestar a unas preguntas muy básicas sobre las características del puesto de trabajo (oficina/fábrica, manejo de cargas, desplazamientos, flexión o torsión tronco, etc.) la aplicación asigna la tabla de ejercicios específicos, con explicaciones para una realización correcta. Va registrando los ejercicios realizados para llevar un seguimiento o enviar mensajes motivadores.

Señales de Éxito

Resultados obtenidos de la Cátedra desde diferentes enfoques:

Se ha conseguido reducir y prevenir los trastornos musculoesqueléticos de la plantilla de BSH, mejorando notablemente de esta forma su salud. En las fábricas donde ha habido mayor participación en actividades de la cátedra, la duración media de las lumbalgias (patología más frecuente) se redujo de 3,4 a 1,84 días/trabajador/año y los trastornos en general, en un 12%.

Según la memoria de actividades publicada por la Cátedra Empresa Sana, los 225 participantes en el estudio “han manifestado un alto nivel de satisfacción con las actividades sanitarias promovidas por la empresa” y los empleados, a través de

una encuesta, han posicionado el programa “como una de las actuaciones mejor valoradas”. Se demostró que la productividad y el compromiso de los empleados están ligados al nivel de salud y bienestar de su empresa.

El proyecto ha logrado establecer una mejor imagen de la compañía. Ha sido reconocido a nivel nacional e internacional, consiguiendo el primer premio Prevencionar 2016 a la Mejor Práctica Preventiva y fue finalista en los Galardones Europeos a las Buenas Prácticas en Seguridad y Salud otorgados por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

6

CONCLUSIONES

6. Conclusiones

- Las propuestas de acuerdo en materia ESG incluidas por accionistas en el mercado americano se han configurado como un mecanismo eficaz para cambiar las prácticas de gestión de las compañías.
- En este sentido, se ha observado durante los últimos años un crecimiento exponencial de este tipo de propuestas, poniendo de manifiesto el rol más activo que los inversores institucionales están desempeñando en el ejercicio de sus deberes fiduciarios.
- Cambio climático, diversidad, privacidad de datos, seguridad cibernética y lobbying han sido los principales asuntos de preocupación en materia ESG de los inversores institucionales en la temporada de juntas 2018 en el mercado americano.
- Los riesgos por ciberataques se han constituido en una de las principales preocupaciones de las compañías y de la sociedad, debido a la mayor dependencia de la tecnología y a la hiperconectividad de los sistemas y las infraestructuras.
- Por este motivo, se hace cada vez más necesario que las compañías diseñen una estrategia de ciberseguridad, donde se asignen responsabilidad, recursos y programas de gestión del riesgo.
- Los Consejos de Administración han incorporado la ciberseguridad en su agenda de los temas relevantes a tratar y supervisar. Así, la mayor parte de las compañías del IBEX 35 son conscientes de la alta probabilidad de sufrir un ataque de ciberseguridad y del alto impacto que tendría en términos de rentabilidad para su negocio.
- La Evaluación del Consejo de Administración se ha configurado como una herramienta muy eficaz para medir su desempeño, definir los retos y establecer los planes de acción necesarios para garantizar el correcto funcionamiento del mismo.
- Frente a las compañías que enfocan este proceso como un mero ejercicio de compliance, se encuentran aquellas que lo perciben como una práctica que valor para la organización.
- La Evaluación del Consejo debe ser el punto de partida para los procesos de “Board Refreshment”, identificando capacidades y experiencias a reforzar.
- La Gestión de la Salud y Seguridad Laboral es un catalizador para maximizar la productividad, la rentabilidad y el crecimiento económico. Asimismo, es un elemento esencial para garantizar el bienestar de los trabajadores.
- La exposición de las empresas a las cuestiones de salud varía fuertemente dependiendo del sector de actividad y su ubicación geográfica. Los inversores necesitan entender cómo las compañías pueden ofrecer soluciones para abordar estas cuestiones y evaluar la forma en que se gestiona su exposición al riesgo desde el punto de vista de los empleados, proveedores y subcontratistas, clientes y las comunidades locales.

SOCIOS DEL CLUB



CLUB DE EXCELENCIA EN
SOSTENIBILIDAD

CLUBSOSTENIBILIDAD.ORG | RESPONSABILIDADIMAS.ORG

C/ Serrano, 93 - 7ºA. 28006 Madrid
Tel. 91 782 08 58 | info@clubsostenibilidad.org