



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Máster

**Máster en Administración de Empresas
(MBA)**

**Características de los consejos
de administración en sociedades
cotizadas:**

Comparación entre España e Italia

Presentado por:

Álvaro Aguado Acebes

Tutelado por:

José Miguel Rodríguez Fernández

Valladolid, 17 de Julio de 2019

RESUMEN (Español)

Este Trabajo de Fin de Máster (TFM) tiene el objeto de conocer el consejo de administración de las sociedades cotizadas españolas (IBEX 35) e italianas (FTSE MIB 40). Entre otras, conoceremos cómo se estructura, sus objetivos y funciones, cómo se organiza y los tipos de consejos de administración que existen. Se realizará un estudio de la normativa española e italiana que regula dicho órgano y las compensaciones de los administradores sociales. Y se intentará dar respuesta a la pregunta de cuánto cobran los consejeros de estas empresas.

Para su realización, se ha analizado documentación bibliográfica de instituciones y autores reconocidos en el área de estudio, informes anuales de empresas y publicaciones de fuentes fiables, por ejemplo la Comisión Nacional del Mercado de Valores o la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa, además de normativa jurídica de España e Italia relativa a los consejos de administración, intentando abordar la perspectiva económica y la empresarial.

El modelo monista o unitario es el tipo de consejo de administración más frecuente en España, en Italia es el sistema ordinario o tradizionale. El presidente del consejo es también el primer ejecutivo en el 60% de las empresas del IBEX 35 y, en el 17% de las del FTSE MIB 40. El consejo de administración es de 12,5 miembros en España y 12,4 en Italia, la mayoría son independientes hombres de 56 y 60 años respectivamente, ya que las mujeres solo representan el 23,30% de los consejeros en España y el 35,40% en Italia, con número de reuniones similar en ambos países, alrededor de 11 al año.

Según la Ley de Sociedades de Capital (LSC) y el codice civile, en ambos países, el cargo de administrador se presupone gratuito, excepto disposición estatutaria; pero las retribuciones medias de los consejeros son mayores en España que en Italia.

Palabras clave: Consejo de administración, gobierno corporativo, IBEX 35, FTSE MIB 40, Código unificado de buen gobierno.

Códigos JEL: G34, M14

RIASSUNTO (Italiano)

Questo progetto fine master ha l'obiettivo di conoscere il consiglio di amministrazione delle società quotate spagnole (IBEX 35) e italiane (FTSE MIB 40). Sapremo come è strutturato, i suoi obiettivi e funzioni, come è organizzato e i tipi di consigli di amministrazione esistenti. Si studieranno le normative spagnole e italiane che regolano questo organismo e le compensazioni degli amministratori sociali. E si proverà a rispondere alla domanda di quanto guadagnano gli amministratori di queste società.

Per fare il progetto sono stati analizzati documenti di istituzioni e autori riconosciuti nell'area di studio, relazioni annuali di aziende e altre pubblicazioni da fonti affidabili, ad esempio la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) o la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB), oltre alle disposizioni legislative di Spagna e Italia in merito ai consigli di amministrazione, cercando di affrontare le prospettive economiche e di business.

Il modello monistico o unitario è il tipo di consiglio di amministrazione più utilizzato in Spagna, invece in Italia è il sistema ordinario o tradizionale. Il presidente del consiglio di amministrazione è anche amministratore delegato nel 60% delle società del IBEX 35 e, nel 17% delle società del FTSE MIB 40. Il consiglio di amministrazione è composto da 12,5 membri in Spagna e 12,4 in Italia, la maggior parte sono indipendenti, uomini, e rispettivamente di 56 e 60 anni, le donne, in Spagna, rappresentano solo il 23,30% dei direttori, e il 35,40% in Italia, con un numero simile di riunioni in entrambi i paesi, circa 11 all'anno.

Secondo la Ley de Sociedades de Capital (LSC) e il codice civile, in entrambi i paesi, la posizione di amministratore è considerata gratuita, ad eccezione delle disposizioni statutarie, però c'è una maggiore differenza in Spagna rispetto all'Italia per quanto riguardano i compensi degli amministratori.

Parole chiave: Consiglio di amministrazione, governo d'impresa, IBEX 35, FTSE MIB 40, Codice unificato di buona governance.

ABSTRACT (English)

This Final Master's Project is intended to meet the board of directors of listed Spanish companies (IBEX 35) and Italian companies (FTSE MIB 40). Among others, we will know how it is structured, its objectives and functions, how it is organized and the types of management councils that exist. A study will be made of the Spanish and Italian regulations that regulate this body and the compensations of the social administrators. And an attempt will be made to answer the question of how much the directors of these companies charge.

For its realization, bibliographic documentation of recognized institutions and authors in the area of study, annual reports of companies and publications from reliable sources has been analyzed, for example the Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) or the Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB), in addition to the legal regulations of Spain and Italy regarding the boards of directors, trying to address the economic and business perspectives.

The one-tier structure is the most frequent type of board of directors in Spain, in Italy it is the ordinary or traditional system. The chairman of the board is also the Chief Executive Officer in 60% of the IBEX 35 companies and, in 17% of the FTSE MIB 40 companies. The board of directors has 12,5 members in Spain and 12,4 in Italy, the majority are independent men aged 56 and 60 respectively, as women only represent 23,30% of the directors in Spain and 35,40% in Italy, with similar number of meetings in both countries, around 11 a year.

According to the Law on Capital Companies (LSC) and the codice civile, in both countries, the position of director is assumed to be free of charge, except for statutory provisions; but the average remuneration of directors is higher in Spain than in Italy.

Keywords: Board of Directors, corporate governance, IBEX 35, FTSE MIB 40, unified good governance Code.

ÍNDICE

| | <i>Pág.</i> |
|--|-------------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Ámbito del estudio y su relevancia..... | 1 |
| 1.2. Objetivos | 2 |
| 1.3. Metodología | 2 |
| 1.4. Estructura del trabajo..... | 3 |
| 2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN ESPAÑA E ITALIA..... | 4 |
| 2.1. ¿Qué es el consejo de administración? | 4 |
| 2.2. Tipos de consejo de administración..... | 5 |
| 2.3. Funciones y objetivos | 10 |
| 2.4. Estructura..... | 13 |
| 2.4.1. Tamaño..... | 13 |
| 2.4.2. Composición | 15 |
| 2.4.3. Diversidad | 18 |
| 2.5. Funcionamiento | 22 |
| 2.5.1. Convocatorias y reuniones..... | 23 |
| 2.5.2. Presidente del consejo..... | 26 |
| 2.5.3. Secretario del consejo..... | 28 |
| 2.6. Organización | 29 |
| 2.6.1. Comisión ejecutiva | 30 |
| 2.6.2. Comisión de auditoría | 31 |
| 2.6.3. Función de control y gestión de riesgos..... | 33 |
| 2.6.4. Comisión de nombramientos y retribuciones | 35 |
| 2.6.5. Otras comisiones | 37 |
| 3. ADMINISTRADORES SOCIALES: RETRIBUCIÓN EN ESPAÑA E ITALIA... 37 | |
| 3.1. Regulación | 37 |
| 3.2. Compensaciones | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 4. CONCLUSIONES | 50 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 53 |
| REFERENCIAS NORMATIVAS..... | 57 |

1. INTRODUCCIÓN

A continuación vamos a explicar el ámbito del estudio y su relevancia, los objetivos perseguidos con este Trabajo de Fin de Máster (TFM), la metodología utilizada para su realización y la estructura del trabajo.

1.1. Ámbito del estudio y su relevancia

El ámbito de estudio sobre el cual se desarrolla el Trabajo de Fin de Máster (TFM) son los consejos de administración de las sociedades cotizadas españolas e italianas, concretamente las que pertenecen a los índices bursátiles IBEX 35 y FTSE MIB 40.

El tema elegido para analizar es de bastante interés en la actualidad del mundo empresarial, como así demuestran las noticias que salieron a la luz a mediados de marzo del 2019, en las cuales se hacía referencia a cambios o dimisiones de consejeros en empresas de gran importancia o a las elevadas retribuciones que perciben los miembros del principal órgano de administración de las empresas del IBEX 35, llegando a ser éstas hasta 86,6 veces mayor que la media de los trabajadores, una cifra impactante que nos animó a llevar a cabo este estudio sobre los consejos de administración.

Otra de las razones que hicieron que nos decantáramos por este tema fue nuestro interés por la responsabilidad social, y más concretamente dentro de un contexto empresarial, cuestión que en los últimos años está de moda y se ha convertido de gran interés, tanto para la sociedad en general como para las grandes empresas y multinacionales a nivel mundial.

Además, es muy interesante el enfoque que nos sugirió el tutor, realizar una comparativa de los consejos de administración entre España e Italia, lo que nos pareció muy sugerente debido a nuestra vinculación con ambos países, dado que nos brindaba la posibilidad de conocer los órganos de administración, su funcionamiento y la organización interna de las principales empresas de estos dos países, a la vez que podríamos analizar las diferencias que pudiesen existir en cuanto a las remuneraciones de los consejos de administración de las sociedades italianas y españolas; y cuál es el país que ofrece mayores retribuciones para el desempeño de las funciones de consejero.

1.2. Objetivos

El propósito principal de este Trabajo de Fin de Máster (TFM) es realizar un análisis sobre el consejo de administración de las empresas para conocer qué es, cómo se estructura y cuáles son sus objetivos. También conoceremos cómo se organiza el principal órgano de administración de las empresas, cómo lleva a cabo sus funciones y qué tipos de consejos de administración existen y son utilizados por las compañías en España (IBEX 35) e Italia (FTSE MIB 40).

Asimismo, se realizará un estudio de la normativa reguladora que afecta a las retribuciones de los administradores sociales en España e Italia. También se intentará dar respuesta a la pregunta de cuánto cobran los miembros de un consejo de administración de una sociedad grande como las que pertenecen a los índices IBEX 35 y FTSE MIB 40 y cuáles son los componentes retributivos que conforman su remuneración.

1.3. Metodología

La metodología utilizada para la realización de este Trabajo de Fin de Máster (TFM) ha consistido en la recopilación de información de forma directa mediante la lectura de numerosa documentación bibliográfica de autores e instituciones con reconocimiento en el área de estudio, informes anuales sobre el gobierno corporativo elaborados directamente por las diferentes empresas analizadas y otras publicaciones que hemos encontrado investigando en páginas *web*, siempre de fuentes fiables.

Algunos documentos utilizados son los informes elaborados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y otras instituciones italianas similares, como la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB), que es el organismo homólogo a la CNMV de España o la Associazione fra le Società Italiane per Azioni (ASSONIME), que es una asociación de sociedades anónimas (S.A.).

Además, para la elaboración de este TFM ha sido necesario analizar normativa jurídica actual, e incluso leyes ya no vigentes a día de hoy, todas ellas relativas a las sociedades y al entorno de las retribuciones de los consejos de administración.

Intentando, en la medida de lo posible, completar la perspectiva económica y empresarial, ya que se trata de un Trabajo de Fin de Máster en Administración de Empresas (M.B.A.), en fusión con la perspectiva de responsabilidad social correspondiente al tema del TFM.

1.4. Estructura del trabajo

El Trabajo Fin de Máster (TFM) está dividido en capítulos, además de una breve introducción al trabajo en la que se plantea el ámbito de estudio y su relevancia, se exponen los objetivos (hipótesis) y se explica la metodología seguida para la elaboración del trabajo y la estructura del mismo. Asimismo, dentro de cada capítulo encontramos diversos epígrafes, notas a pie de página y tablas o gráficos que nos ayudan a ordenar los conceptos que componen el trabajo, intentando facilitar su comprensión.

Tras la introducción, un capítulo analiza el consejo de administración, es decir, intentaremos comprender qué es el consejo de administración, cómo es su estructura tanto en España como en Italia, qué responsabilidades y objetivos debe llevar a cabo, cuál es el tamaño y los integrantes de este órgano, cómo funciona, cuántas veces se reúne el consejo de las sociedades cotizadas y cuáles son las comisiones que podemos encontrar más frecuentemente en las empresas del IBEX 35 (España) y FTSE MIB 40 (Italia).

Un capítulo posterior, analiza las normativas española e italiana, y la relación entre ellas, que regulan el consejo de administración y las retribuciones de los administradores sociales en estos dos países. Además, se estudian las compensaciones que perciben los miembros de los consejos de administración de las compañías cotizadas españolas e italianas pertenecientes a los índices bursátiles IBEX 35 y FTSE MIB 40, gracias a los datos ofrecidos en los distintos informes de Spencer Stuart.

Por último, se ofrecen unas conclusiones relativas a las principales características de los consejos de administración de las empresas pertenecientes al IBEX 35 (España) y al FTSE MIB 40 (Italia) y a las retribuciones de sus miembros; y se presenta la bibliografía y referencias normativas utilizadas para la realización del TFM.

2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN ESPAÑA E ITALIA

A continuación entraremos en la materia de estudio, concretamente conoceremos qué es el consejo de administración, qué tipos existen y cuáles son los más frecuentes y qué funciones desempeña este órgano de administración. Del mismo modo analizaremos la estructura del consejo de administración y sus miembros, cómo funciona y cómo se organiza en comisiones.

2.1. ¿Qué es el consejo de administración?

El diario Expansión (2019) define el consejo de administración de una empresa, en italiano *consiglio di amministrazione* (CdA), como el órgano colegiado encargado de dirigir la marcha de una empresa, supervisando y guiando la actuación y las decisiones que toma la dirección. En las sociedades anónimas (S.A.), el consejo de administración es el órgano de administración que ejerce las funciones de dirección, mando, representación y gestión de este tipo de organizaciones empresariales.

Por lo tanto, este órgano social es utilizado por las empresas como el mecanismo de control interno más eficaz para supervisar las actuaciones que realiza el equipo de la alta dirección e incentivar a sus miembros, pues se entiende que es el máximo instrumento (órgano supremo) de gobierno de una sociedad limitada o anónima, en el cual propietarios y accionistas delegan todas sus funciones, donde se toman decisiones que afectan a todos los departamentos y áreas que conforman la empresa y donde se marcan las directrices de funcionamiento al equipo ejecutivo de la organización (Sánchez *et al.*, 2009: 2).

Los componentes de este órgano deben ser más de dos personas, las cuales son nombradas o ratificadas por la junta general de accionistas. Los miembros del consejo son los denominados consejeros. Uno de ellos ostenta la condición de presidente y el resto pueden distribuirse entre ellos los cargos de vicepresidente, secretario y consejero delegado de este órgano social. El consejo también puede designar de su seno uno o varios consejeros delegados, o una comisión ejecutiva (Díaz, 2017).

Entre otras, las ventajas de contar con un consejo de administración son principalmente la toma de decisiones analizadas en profundidad y más razonadas que cuando se toman por una sola persona y la mejor representación de los intereses de los distintos grupos, lo que implica una mayor neutralidad. Además, los consejeros pueden aportar un mayor valor con su conocimiento y experiencia (Rizo, 2014).

Sin embargo, la implementación de este modelo de administración también tiene algunos inconvenientes, ya que se convierte en un proceso más complejo y supone un coste mayor. Además, las decisiones pueden verse ralentizadas, al necesitarse un procedimiento con más formalidades (Rizo, 2014).

2.2. Tipos de consejo de administración

En un principio, podríamos pensar que los consejos de administración de todas las empresas son iguales en todos los países del mundo; pero la realidad es bien diferente, ya que existen disparidades significativas entre los distintos ordenamientos jurídicos de unos estados y otros, además de diferencias culturales (De Urquijo y Crespo, 2004: 59).

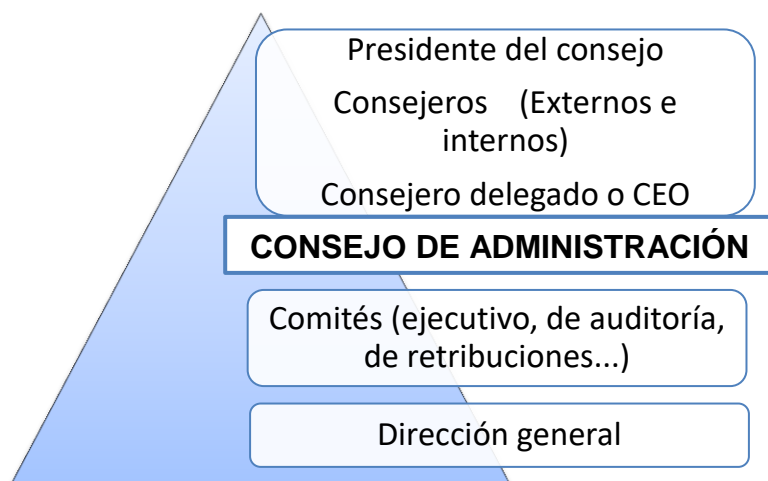
Así pues, el principal órgano de administración de las empresas alrededor del mundo no se parece demasiado y su tipología puede ser diferente según el país en el que nos encontremos. A continuación, analizaremos las diferencias que existen entre los diversos tipos de consejos de administración empleados en España e Italia, el modelo de gobierno corporativo monista, el modelo de gobierno corporativo dual y el modelo italiano *ordinario o tradizionale* (Arrarte, 2018).

En el modelo monista o unitario¹ (Gráfico 2.1), tiene especial importancia el presidente del consejo, el cual responde de las acciones de sus ejecutivos o de su equipo. Este sistema se caracteriza por la existencia de un único consejo de administración, que tiene plena responsabilidad sobre el gobierno y control de toda la organización, mezclándose en el mismo órgano tanto consejeros ejecutivos como externos (De Urquijo y Crespo, 2004: 64).

¹ En inglés, se suele referir a él como «one-tier structure».

Arrarte (2018) sostiene que los consejos de administración de las empresas de países como Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Francia, Australia, Canadá, Chipre, España..., entre otros, siguen tradicionalmente un modelo único de gobierno corporativo (sistema monista) y que este sistema unitario es el más empleado por la mayoría de los países del mundo.

Gráfico 2.1: Modelo monista o unitario



Fuente: Elaboración propia

En cambio, en el modelo dual o dualista² (Gráfico 2.2) el consejo de administración está formado por un consejo de dirección y un consejo de vigilancia, cada uno con sus propias funciones dentro de la organización. La función de los directivos, que son los integrantes del órgano de dirección, es gestionar y llevar a cabo las tareas del día a día de la empresa, mientras que el consejo de vigilancia supervisa el trabajo que realizan estos directivos (Arrarte, 2018).

Según De Urquijo y Crespo (2004) y Arrarte (2018), el consejo de dirección es un órgano conformado exclusivamente por consejeros ejecutivos (directivos). El presidente de este órgano es la máxima autoridad del mismo y, además, realiza la función de representación del consejo. Las principales funciones que se llevan a cabo en el consejo de dirección son el diseño y la implantación de la estrategia en la sociedad.

² En inglés, se suele referir a él como «two-tier structure».

Algunos de los países en los cuales el consejo de administración sigue un sistema de gobierno corporativo dual son Alemania, Francia, Holanda, Escandinavia..., por lo que en estos países el consejo de administración está integrado por dos órganos, un consejo de dirección y un consejo de supervisión (Arrarte, 2018).

Por otro lado, el consejo de vigilancia está constituido únicamente por consejeros no ejecutivos, los cuales tienen como principal misión la supervisión del consejo de dirección. Por ejemplo, en Alemania la composición de este órgano está repartida de manera equitativa entre representantes de los empleados, de los accionistas y de los sindicatos, por lo que el número mínimo de miembros para constituir el consejo de vigilancia es de tres miembros (De Urquijo y Crespo, 2004: 60).

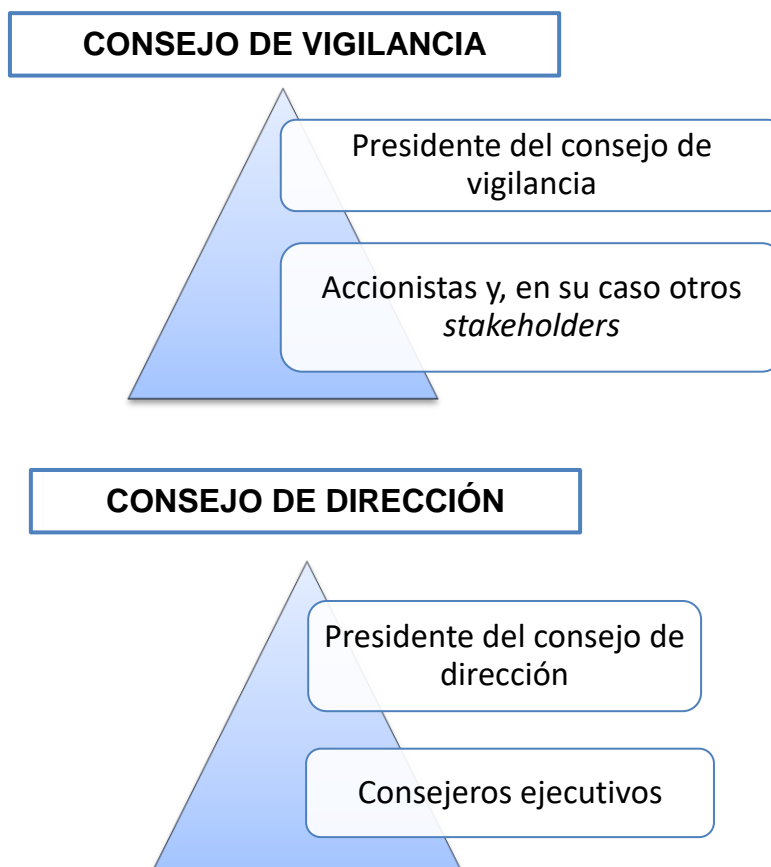
Por consiguiente, el consejo de vigilancia es el organismo encargado de controlar el órgano de dirección y sus miembros (directivos); pero además se le han concedido otras funciones, como elegir o destituir a los componentes del consejo de dirección. Sin embargo, no puede encargarse de las tareas que realiza la sociedad en materia directiva, ya que es competencia del otro consejo. Así pues, el consejo de vigilancia controla la dirección de la empresa mediante el nombramiento de los miembros del consejo de dirección (De Urquijo y Crespo, 2004: 60).

De Urquijo y Crespo (2004) exponen que, debido a esta estrecha relación que existe entre el consejo de vigilancia y el consejo de dirección, éste último debe comunicar al consejo de vigilancia los beneficios, las políticas que se pondrán en marcha, la rentabilidad esperada y la realmente obtenida, el funcionamiento del negocio, los problemas de la sociedad y cualquier otro hecho que considere relevante para la empresa.

Las funciones de presidente del consejo de vigilancia y de presidente del consejo de dirección las ejercen dos personas distintas, para evitar conflictos de intereses. De esta forma, el modelo dualista permite distinguir perfectamente las funciones, mejorando la vigilancia sobre la actuación de la empresa de cara a la consecución de los intereses de los accionistas, ya que

se ejerce un mayor control sobre las actuaciones que emprende la sociedad. Además, permite una diferenciación clara a las distintas partes de las empresas, que son la dirección, el control y la propiedad (Arrarte, 2018).

Gráfico 2.2: Modelo dual o dualista



Fuente: Elaboración propia

En España, nuestro ordenamiento jurídico referente al derecho de sociedades recoge que el modelo que por lo general se sigue, en cuanto a la estructura del consejo de administración, es el sistema monista, siendo obligatoria la constitución de un comité de auditoría. Por lo tanto, el organismo de administración de las empresas españolas cuenta con un sistema de control compuesto por un solo órgano, siendo éste el consejo de administración, el cual puede adoptar diferentes formas. Generalmente, no se contempla, ni siquiera para las grandes empresas, el sistema dualista de consejo de dirección y consejo de vigilancia, aunque sí que existe este modelo mediante la creación de una sociedad anónima europea (SE) (De Urquijo y Crespo, 2004: 66-67).

Por otra parte, Di Martino (2011) expone las tres alternativas que recoge el ordenamiento jurídico italiano en cuanto a la posibilidad de adoptar una estructura u otra para el consejo de administración o *consiglio di amministrazione* (CdA) en dicho país.

Los tres modelos que recoge la ley italiana desde el 1 de enero de 2004 son, por un lado, el *sistema monistico*, el cual es muy similar al de nuestro país, ya que tiene una estructura y funcionamiento igual que el anteriormente comentado para España, pero el control lo realiza un comité específico de control. Por otro lado, el *sistema dualistico*: al igual que lo precedentemente explicado, cuenta con dos consejos, el *consiglio di gestione e il consiglio di sorveglianza*. Por último, la tercera alternativa es el *sistema ordinario o tradizionale*, el cual prevé un *collegio sindacale* (comisión de auditoría) con funciones de control sobre las tareas de administración que lleva a cabo el *consiglio di amministrazione*. Según el informe realizado por la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) en 2017, éste último es el modelo que sigue la mayoría de las sociedades cotizadas italianas³, y, aunque tenga un nombre diferente, es muy parecido al modelo monista español, ya que en nuestro país también es obligatoria la presencia de un comité de auditoría (Di Martino, 2011).

A partir de lo comentado antes, deducimos que en Italia el sistema dualista es un método opcional, ya que el modelo *tradizionale* que es un modelo monista pero con ciertas particularidades, al igual que en España y en la mayoría de estados es el sistema principal y el más utilizado por las empresas a nivel mundial.

Arrarte (2018) afirma que los consejos de administración de las empresas sudamericanas pueden obligar al presidente de la empresa a dimitir, pues el poder de las empresas comúnmente está en manos de familias con fuerte influencia o de grandes accionistas con gran poder. Esto mismo también puede ocurrir en Estados Unidos pero es menos frecuente, ya que es bastante más complicado que en Sudamérica.

³ Según los datos del 2018 recogidos por la CONSOB (2019), el 98% de las sociedades cotizadas italianas (227 de 231) utilizan el modelo de gobierno *ordinario o tradizionale*.

Sin embargo, hay un punto en común entre todos los consejos de administración de las empresas de todos los países del mundo, y es el importante desafío en conseguir la digitalización de este órgano de gobierno y de su información. Según la manera en la que los distintos consejos de administración de las empresas se enfrenten a este proceso de digitalización demostrarán su capacidad de reacción y facilidad de adaptación en un mundo en continua evolución (Arrarte, 2018).

2.3. Funciones y objetivos

El consejo de administración es un órgano social con gran importancia dentro de cualquier empresa, ya que es el órgano encargado de la administración y control de la sociedad y tiene tres objetivos primordiales dentro de la misma; éstos son el gobierno, la gestión y la representación de la sociedad con el fin de conseguir el objeto social (Deloitte, 2010: 36).

Otras misiones que debe lograr conseguir el órgano de administración son aumentar el valor y el rendimiento de la empresa, asegurando su viabilidad y competitividad. También tiene como objetivo defender los intereses de los accionistas o propietarios de la empresa y conciliarlos con los de otros *stakeholders* y, por último, orientar y controlar la marcha de la empresa (De Urquijo y Crespo, 2004: 69-77).

Estos propósitos tienen una gran importancia, ya que el nivel de responsabilidad del consejo de administración es máximo, por lo que es necesario que sean conocidos por todos los miembros (De Urquijo y Crespo, 2004: 69).

La consecución de estos objetivos de la empresa se logra mediante la realización de una serie de funciones para las que está capacitado el consejo de administración (Deloitte, 2010: 36).

En primer lugar, la función principal que debe llevar a cabo el consejo de administración es liderar la empresa al máximo nivel para asegurar la permanencia en el tiempo de la sociedad y crear valor para la misma y para los accionistas; es decir, el consejo de administración se encarga de proteger los intereses generales de la empresa e intentar alinear los planes de los que

gestionan la sociedad con los intereses de accionistas e inversores (Deloitte, 2010: 36).

Según Trissa Strategy Consulting (2011), este órgano también deberá realizar su propia autoevaluación y autocontrol para gestionar los recursos de la manera más eficaz; y crear los mecanismos adecuados para obtener información de gestión veraz y de calidad sobre la sociedad, ya que, además, se encarga de divulgar estos datos, lo cual permite reducir problemas informativos y comportamientos oportunistas, fomentando la transparencia de la información corporativa y salvaguardando los intereses de los *stakeholders*, todo ello para que el consejo de administración pueda tomar las mejores decisiones (Lázaro *et al.*, 2014: 5 y ss.).

Asimismo, realiza funciones de asesoramiento y valida decisiones sobre importantes inversiones de capital propio y operaciones de enajenación de activos, así como autoriza endeudamientos que superen importes ya acordados previamente. Asesora y toma decisiones sobre operaciones societarias como compraventas, fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas o *joint ventures* con otras empresas, etc. (Gil, 2019).

Por otro lado, este órgano también es el encargado de orientar la política de la sociedad y definir la estrategia corporativa y empresarial o competitiva, para establecer las metas que quiere alcanzar la empresa, aprobando y fijando para ello un plan estratégico, y controlando la ejecución y consecución de esos objetivos estratégicos (Díaz, 2017).

Otra función que realiza es responder ante los accionistas y terceros, estableciendo la política de dividendos y autorizando la transmisión de acciones; por lo tanto, es el organismo empresarial que realiza las funciones de enlace con los accionistas (Valls, 2016).

Gil (2019) expone que el consejo de administración también es el encargado de supervisar las instancias de gestión de la empresa, para establecer, controlar y realizar un seguimiento de los presupuestos llevados a cabo por la sociedad y sus proyecciones financieras, además de supervisar y evaluar los resultados de

la compañía con el fin de controlar la ejecución y consecución de los objetivos del plan estratégico.

Otra función importante que debe llevar a cabo este órgano de administración, la cual evidencia Díaz (2017), es supervisar a los ejecutivos determinando la política de retribuciones del CEO⁴, de los consejeros y de los altos directivos de la empresa, a la vez que realiza un seguimiento, controla y supervisa su actividad, eligiendo y dirigiendo la dirección.

Finalmente, también se encarga de establecer los cauces y las normas para que el consejo de administración tenga un buen funcionamiento y una correcta configuración. Por otro lado, gestiona el propio consejo que formula las cuentas anuales en los tres meses siguientes a partir del cierre del ejercicio social y las revisa; y, además, tiene la responsabilidad de convocar la junta general de accionistas, donde se toman las decisiones pertinentes sobre asuntos extraordinarios (Valls, 2016).

En principio, todas las tareas cuya realización corresponden al consejo de administración pueden ser ejecutadas por diferentes comisiones o miembros del órgano. Sin embargo, la Ley de Sociedades de Capital (LSC), en su artículo 249 bis, establece algunas como indelegables, como son la determinación de las políticas y estrategias de la empresa, la formulación de las cuentas anuales y la convocatoria de las juntas generales de accionistas donde se deben presentar dichas cuentas; también es responsabilidad obligatoria de este órgano nombrar y cesar a los miembros del consejo, fijar las retribuciones de los consejeros y de la alta dirección y, por último, fija la política de acciones o participaciones propias (Valls, 2016).

Como conclusión a este apartado, podemos tomar el principio número 9 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, en el cual se declara que el consejo de administración se responsabiliza directa, colectiva y unitariamente de la administración social y la supervisión de la dirección de la empresa, con la intención de promover el interés de la sociedad. Además, recomienda que el consejo de administración realice sus funciones con el

⁴ Chief Executive Officer, en castellano máximo o primer ejecutivo.

mismo objetivo, tratando por igual a todos los accionistas y se guíe por la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa, logrando de este modo velar por el interés social de la compañía (Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, 2015: 24).

A partir de lo que exponen en su documentación, Concas (2012) y Parbonetti (2012) se podría decir que las funciones y objetivos anteriormente analizados en referencia al consejo de administración de las sociedades españolas son igualmente aplicables para el *consiglio di amministrazione* de las empresas italianas.

2.4. Estructura

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (2015) declara, en el citado código, que la estructura del consejo de administración es un elemento clave para el buen gobierno corporativo de las organizaciones. Tiene efectos directos sobre la eficacia e influye sobre la calidad de las decisiones del consejo de administración y su capacidad para promover el interés social.

Al igual que sucede con las funciones y la composición, la estructura organizativa de un consejo de administración es diferente para cada sociedad, ya que no existe una estructura única que sirva para todos los tipos de organizaciones, porque lo que es conveniente para ciertas empresas puede no serlo para otras. Pero sí que podemos encontrar ciertos elementos en común que se suelen repetir con frecuencia en las sociedades (Trissa Strategy Consulting, 2011).

Según De Urquijo y Crespo (2004), la clave en cuanto a todo lo referente a la estructura del consejo de administración es encontrar el equilibrio idóneo para la organización.

2.4.1. Tamaño

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (2017) recomienda que el tamaño del consejo de administración debe ser consecuente con las necesidades de cada empresa y adecuado para que pueda desarrollar eficazmente sus funciones con la suficiente profundidad y contraste de las

opiniones, en las cuales puedan participar todos los miembros del consejo y se permita tomar decisiones de forma ágil. También recomienda que los consejos de administración estén formados por un número entre 5 y 15 miembros. No obstante, es lógico que una empresa grande tenga un consejo de administración más numeroso que una empresa pequeña.

El tamaño mínimo del consejo de administración está regulado en el artículo 242.1 LSC, siendo éste de 3 miembros, que pueden ser accionistas o no. De todos modos, los estatutos sociales pueden fijar el número de miembros del consejo de administración o bien el máximo y el mínimo, correspondiendo en este caso a la junta de socios determinar el número concreto de sus componentes (Díaz, 2017).

En España, según los datos del informe de De la Fuente y Sánchez (2019), en términos agregados, los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 estaban integrados por 438 personas en el año 2017, consecuentemente el tamaño medio del consejo de administración se sitúa en 12,5 miembros, como así podemos comprobar en el Tabla 2.1, por lo que se encuentra dentro de la dimensión recomendada por la CNMV. De hecho, 22 de las 35 empresas del índice IBEX 35 componen sus consejos de administración con una dimensión comprendida entre 11 y 15 miembros.

Asimismo, destacan empresas como ACS, Caixabank, Naturgy (antes Gas Natural Fenosa), Repsol o Telefónica por ser las empresas que tienen consejos de administración de mayor tamaño, con 18-16 componentes. En cambio, Inditex resalta por tener solo 9 miembros en su consejo. Además, el tamaño más frecuente es 10 y 13 miembros (De la Fuente y Sánchez, 2019: 40).

Por otro lado, este estudio sobre el tamaño de los consejos de administración para Italia lo podemos encontrar en el informe de Spencer Stuart (2018b). Los resultados obtenidos para ese mismo periodo de tiempo manifiestan que el número medio de consejeros que forman parte en los consejos de administración de las empresas del FTSE MIB 40 es de 12,4, por lo que es similar a la cifra registrada en nuestro país y así se refleja en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Comparación del tamaño medio del consejo de administración en IBEX 35 y FTSE MIB 40 en el año 2017

| <u>TAMAÑO MEDIO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN AÑO 2017</u> | |
|---|---------------|
| ESPAÑA | ITALIA |
| 12,5 miembros | 12,4 miembros |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Spencer Stuart (2018b) y De la Fuente y Sánchez (2019)

Las empresas en Reino Unido tienen consejos de administración que suelen estar formados por 10,1 componentes. En Estados Unidos esta cifra aumenta ligeramente, hasta los 10,8 participantes. Otros países como Francia y Alemania cuentan de media con 13,7 y 13,8 miembros, respectivamente, en los consejos de administración, según datos del año 2017 (Spencer Stuart, 2018: 32).

Según Lázaro *et al.* (2014), es mejor un consejo de administración de una dimensión considerable, ya que la complejidad del control de la gestión y de la veracidad de la información es elevada; y por eso es preferible un consejo de administración con un número elevado de consejeros con experiencia. Otros autores son partidarios de un consejo de administración de menores dimensiones, pues los de gran tamaño soportan mayores problemas de agencia⁵; haciendo que los procesos de monitorización sean menos óptimos y haya una menor predisposición a divulgar la información de la sociedad.

2.4.2. Composición

Los componentes del consejo de administración son denominados consejeros. A su vez, éstos se clasifican en consejeros ejecutivos o internos y consejeros externos o no ejecutivos. Éstos últimos pueden ser dominicales, independientes u otros externos. Por lo tanto, diferenciamos cuatro tipos de consejeros como integrantes del consejo de administración (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015: 26).

⁵ Se produce cuando hay una separación entre la propiedad (accionistas) y el control de las empresas (administradores), donde el interés de los administradores puede no estar alineado con el interés de los accionistas y, además, existe una asimetría de información entre ambas partes.

Los consejeros ejecutivos o internos son aquellos que poseen funciones de dirección o ejecución en la sociedad. También serán considerados como ejecutivos aquellos consejeros que realicen funciones de dirección y, al mismo tiempo, sean o representen a un accionista significativo o que esté representado en el consejo de administración (Deloitte, 2010: 37).

Los consejeros dominicales son aquellos que disponen de una participación accionarial igual o superior a la considerada legalmente significativa, o que hayan sido designados por su condición de accionistas aunque sus acciones no alcancen dicha cuantía. También tendrán esta categoría quienes representen a accionistas de los anteriormente señalados (Dutilh, 2017).

En la categoría de consejeros independientes encontramos aquellos que, designados atendiendo a sus condiciones personales, profesionales y experiencia, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad, sus accionistas significativos o sus directivos. Son también llamados consultores externos, ya que no tienen relación alguna con la empresa, ni directiva ni accionarial. Estos veladores externos de la correcta gestión son consejeros profesionales que aportan una visión externa e independiente con el objetivo de generar valor para los accionistas. Normalmente, los consejeros independientes son profesionales relacionados con la consultoría de gestión, ex-directivos de otras compañías, etc., que pueden aportar experiencia y conocimientos al gobierno corporativo (Trissa Strategy Consulting, 2011).

Por último, los consejeros otros externos son aquellos miembros del consejo de administración cuya situación no permite ubicarlos dentro de las categorías anteriores (De la Fuente y Sánchez, 2019: 42).

El Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2015) recomienda que los consejeros ejecutivos, también llamados internos, sean el mínimo necesario; y los consejeros externos sean mayoría en el consejo de administración, ya que estos últimos son los garantes frente a posibles conflictos de agencia entre los directivos y los accionistas o entre los mismos accionistas.

Además, según el principio de proporcionalidad entre participación accionarial y representación, la relación entre consejeros dominicales e independientes debe reflejar la relación entre el porcentaje de capital representado en el consejo de administración por los consejeros dominicales y el resto del capital. Este principio es una regla aproximada para asegurar que los consejeros independientes tengan peso suficiente en el consejo de administración y que ningún accionista significativo ejerza una influencia desproporcionada. También es recomendable que la mitad de los consejeros sean independientes (Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, 2015: 26-27).

Según los datos del año 2017 ofrecidos por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2017), recogidos en el Tabla 2.2, de los 438 consejeros que pertenecen a los consejos de administración de las 35 sociedades del IBEX 35 (España), 70 son ejecutivos o internos (15,98%), 106 son consejeros dominicales (24,20%), 38 tienen la categoría de otros externos (8,68%) y la mayoría, 224, son consejeros independientes (51,14%), siendo el porcentaje de consejeros externos (dominicales, independientes y otros externos) del 84,02%. Además, el 60% de las empresas del IBEX 35 tiene en sus consejos de administración al menos el 50% de consejeros independientes.

Por lo tanto, los consejos de administración de las empresas que pertenecen al índice IBEX 35 se componen en media de 2 consejeros ejecutivos, 3 dominicales, 1,1 otros externos y 6,4 independientes (De la Fuente y Sánchez, 2019: 43).

En Italia, en el año 2017, la presencia de consejeros ejecutivos o internos en los consejos de administración de las sociedades del índice FTSE MIB 40 fue del 20,36%, lo que equivale de media a 2,5 consejeros ejecutivos. Los consejeros dominicales y otros externos conformaron el 26,31% de los miembros del consejo, que equivale de media a 3,3 miembros y, al igual que en España, la mayoría eran consejeros independientes, siendo el 53,32% del consejo de administración y de media 6,6 (Spencer Stuart, 2018b: 30 y ss.).

En Italia, también la mayoría del consejo de administración está compuesto por consejeros independientes, como se puede constatar en la Tabla 2.2.

Concretamente, este hecho se da en el 70% de las empresas del FTSE MIB 40 (Spencer Stuart, 2018b: 32).

Tabla 2.2: Comparación composición del consejo de administración en IBEX 35 y FTSE MIB 40 en el año 2017

| COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN AÑO 2017 | | |
|---|---------------|---------------------------|
| CATEGORIA | ESPAÑA | ITALIA |
| EJECUTIVOS O INTERNOS DOMINICALES | 15,98% (2) | 20,36% (2,5) |
| OTROS EXTERNOS INDEPENDIENTES | 24,20% (3) | 26,31% (3,3) ⁶ |
| | 8,68% (1,1) | |
| | 51,14% (6,4) | 53,32% (6,6) |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2017) y Spencer Stuart (2018b)

2.4.3. Diversidad

En materia de Gobierno Corporativo, uno de los temas más relevantes en los últimos años es la diversidad, entendida ésta en sentido amplio. No obstante, y dadas las características del tejido empresarial, en este campo se suele poner el foco en la diversidad de género (PricewaterhouseCoopers, 2018: 16).

La composición del consejo de administración deberá favorecer y reflejar la diversidad de género, edad, capacidad, formación y experiencia profesional para cumplir sus funciones con eficacia, objetividad e independencia. Por lo tanto, la política de selección de consejeros debe promover la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2017: 43).

Dada la escasa presencia de mujeres en los consejos de administración de las sociedades en España, el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas recomienda que la política de selección de consejeros debe promover la consecución del objetivo marcado, de que en el año 2020 el número de consejeras representen al menos el 30% del total de componentes

⁶ Para Italia los datos ofrecidos son de manera conjunta, incluyendo los de los consejeros dominicales y los de otros externos, pues no se efectúa el desglose.

de los consejos de administración de las empresas (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2017: 48).

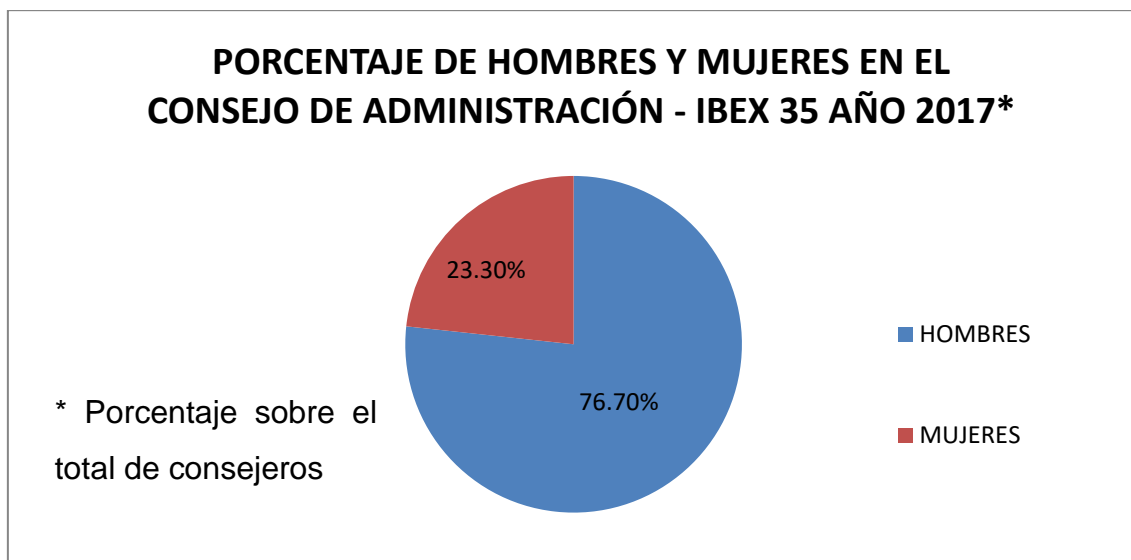
Una de las principales diferencias que podemos encontrar en los consejos de administración se encuentra en los consejeros que forman parte de este órgano. A pesar de los esfuerzos por tener representantes que aporten diferentes puntos de vista, la mayoría de los consejos de administración del mundo siguen estando compuestos principalmente por hombres de más de 50 años de media y del país donde se encuentra el consejo de administración (Díaz, 2017).

No obstante el incremento de los últimos años que está experimentando la mujer en cuanto a su presencia en los consejos de administración, ésta todavía es baja y sigue existiendo una composición desigual entre hombres y mujeres, ya que, como se demuestra en el Gráfico 2.3, la presencia de la mujer en las empresas del índice IBEX 35 (España) solo alcanzó el 23,30% del número total de consejeros en el año 2017, y solo 10 de las 35 sociedades logran cumplir el objetivo del 30% marcado por la CNMV, aunque cada vez son más las empresas que van cumpliendo esta meta. También es importante recordar que todas las empresas del IBEX 35 tienen al menos una mujer en sus consejos de administración (De la Fuente y Sánchez, 2019: 40).

Por otra parte, con los datos del año 2017 que ofrece la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (2018), podemos afirmar que en Italia la mujer está presente en los consejos de administración de las empresas del FTSE MIB 40 en el 35,40% del número total de consejeros, y así está reflejado en el Gráfico 2.4. Al igual que sucede en España, también las empresas italianas del FTSE MIB 40 tienen al menos una mujer en sus consejos de administración.

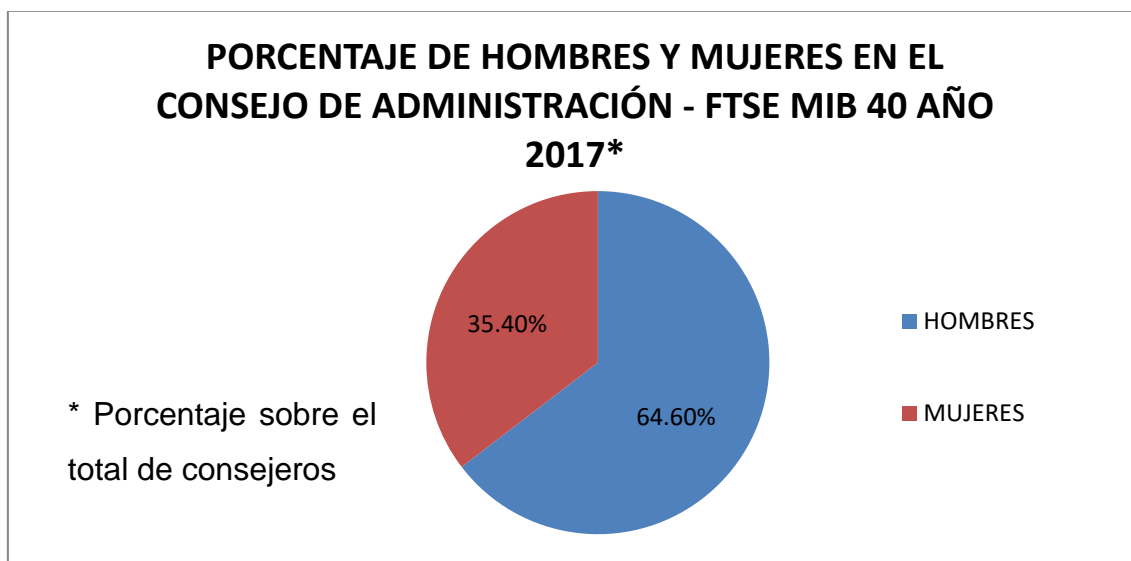
A nivel internacional, en este mismo periodo temporal, destaca Francia con un 42% del total de consejeros, siendo el país donde la mujer tiene mayor presencia entre los miembros consejos de administración de sus empresas, también Suecia y Alemania tienen porcentajes interesantes, 39% y 32%, respectivamente (Spencer Stuart, 2018: 39).

Gráfico 2.3: Proporción hombres y mujeres en el consejo de administración – IBEX35 año 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de De la Fuente y Sánchez (2019)

Gráfico 2.4: Proporción hombres y mujeres en el consejo de administración – ITALIA año 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (2018)

A partir de los datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2017) y de la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (2018), podemos afirmar que en ambos países las mujeres que pertenecen a los consejos de administración son la mayoría consejeras independientes (74% en España y 72% en Italia).

Según Deloitte (2010) y la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (2018), tanto en España como en Italia existe una ley que promueve la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en las sociedades cotizadas, intentando alcanzar una presencia equilibrada entre los dos géneros. Estas dos normativas son: en España, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres; en Italia, la Ley italiana 120/2011, conocida como la Ley Golfo-Mosca.

Otro aspecto a analizar en cuanto a la diversidad es la edad media de los miembros del consejo de administración de las empresas de los índices IBEX 35 y FTSE MIB 40, las cuales podemos apreciar en el Tabla 2.3. En Italia, según los datos de la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (2018), la edad media de los consejeros se sitúa en 56,5 años (2017). En cambio, en España, según el informe de Spencer Stuart (2018), la edad de los miembros del consejo de administración aumenta hasta los 60,3 años (2017), siendo el país con mayor edad media detrás de Holanda (61,5 años), a la par de Suiza y por delante de Reino Unido (59 años), Suecia (58,9 años), Dinamarca (58,9 años), Francia (58,9 años) y Alemania (58 años).

Tabla 2.3: Comparación edad media de los consejeros en IBEX 35 y FTSE MIB 40 en el año 2017

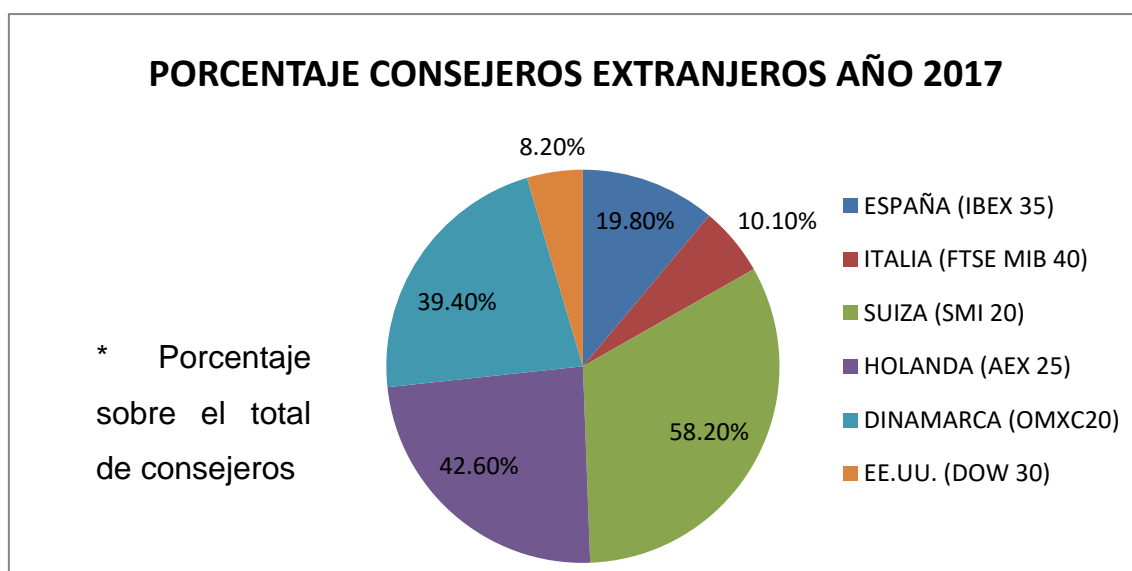
| <u>EDAD MEDIA DE LOS CONSEJEROS AÑO 2017</u> | |
|---|---------------|
| ESPAÑA | ITALIA |
| 60,3 años | 56,5 años |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Spencer Stuart (2018) y de la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (2018)

Asimismo, a partir de los datos ofrecidos por Spencer Stuart (2018) y el Gráfico 2.3, comprobamos que solo el 19,80% (2017) de los miembros del consejo de administración de las empresas cotizadas españolas son extranjeros. Por otro lado, en Italia este dato es todavía más pequeño ya que desciende hasta el 10,10% (2017), siendo España e Italia dos de los países con el ratio más pequeño, solo por detrás de Estados Unidos (8,20%). Además, la mayoría de estos consejeros extranjeros que encontramos en las empresas españolas e italianas provienen de otros países europeos.

En este aspecto, a nivel internacional los países que destacan por tener más consejeros extranjeros en los consejos de administración de las empresas son Suiza (58,20%), Holanda (42,60%) y Dinamarca (39,40%), como así se muestra en el Gráfico 2.3 (Spencer Stuart, 2018: 8).

Gráfico 2.3: Porcentaje de miembros del consejo de administración extranjeros en el año 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Spencer Stuart (2018)

2.5. Funcionamiento

En el siguiente apartado se estudia el funcionamiento del consejo de administración, así como el procedimiento para convocar sus reuniones y su frecuencia. También se analiza las funciones y responsabilidades del presidente y del secretario del consejo de administración.

En general, las decisiones que se toman en una sociedad son ejecutadas por el consejo de administración; y, principalmente, por el presidente y el consejero delegado o CEO de la empresa que son los que disponen de los poderes necesarios para ello (Gil, 2019).

Para el correcto funcionamiento del consejo de administración es necesario que los consejeros realicen sus funciones de un modo eficaz, lo cual implica dedicar tiempo suficiente a informarse, a conocer la realidad de la sociedad y sus negocios y a participar en las reuniones del consejo de administración y las

comisiones de las que formen parte, como así recoge el artículo 225 LSC (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015: 31).

Además, la recomendación 25 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2015) sugiere que la comisión de nombramientos se asegure de la suficiente disponibilidad de tiempo que deben tener los consejeros no ejecutivos para el correcto desempeño de sus funciones; y que el reglamento interno del consejo de administración establezca un número máximo de consejos de administración en los que pueden formar parte sus consejeros.

El funcionamiento del consejo de administración es autorregulado por el propio consejo, salvo disposición contraria de los estatutos, y las decisiones se toman mediante acuerdos (Deloitte, 2010: 11).

2.5.1. Convocatorias y reuniones

Para que las reuniones del consejo de administración sean válidas, previamente tienen que ser convocadas con antelación suficiente⁷ por el presidente del consejo. De este modo se permite acudir a la reunión a todos los miembros del consejo de administración que estén interesados en participar en las deliberaciones y votaciones (Gil, 2019).

Asimismo, dicha antelación permite a los consejeros poder exigir el derecho de recabar de la sociedad la información adecuada y necesaria para realizar sus funciones, o solicitar asesoramiento especializado incluso por medios externos a la sociedad. También es recomendable que la sociedad ofrezca programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo exijan (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015: 31).

En cuanto a la forma de la convocatoria, Deloitte (2010) afirma que es suficiente con que recoja la fecha, lugar y hora de celebración de la reunión, no siendo necesario detallar el orden del día⁸. También será válida la reunión del

⁷ La Ley no exige plazo temporal específico para la convocatoria, pero mediante estatutos sociales, o el propio consejo, puede establecerse un plazo mínimo de antelación.

⁸ El propio consejo o los estatutos de la sociedad pueden regular la forma concreta en que ha de hacerse la convocatoria, pudiéndose limitar la posibilidad de tratar asuntos no recogidos en el orden del día.

consejo de administración sin convocatoria previa cuando todos los miembros estén presentes y se acuerde su celebración por unanimidad.

La correcta constitución del consejo de administración y, por lo tanto, la válida reunión supone que concurran a ella, de forma presencial o representada, la mitad más uno de los componentes del consejo de administración (Gil, 2019).

Si se comete alguna infracción de las normas sobre la constitución del consejo de administración, los acuerdos adoptados serán nulos o incluso pueden ser impugnados, en un plazo de 30 días, por los administradores y socios que representen al menos el 5% del capital social (Deloitte, 2010: 14 y ss.).

Gil (2019) explica que todos los acuerdos que se toman en el consejo de administración son previamente deliberados por los consejeros y sometidos a votación, convirtiéndose en acuerdos si en la votación se consigue una mayoría absoluta⁹ de los consejeros concurrentes a la sesión, no siendo admitidos pactos de sindicación de voto¹⁰. Los consejeros en situación de conflicto de intereses con la sociedad deberán abstenerse.

Por último, el secretario del consejo de administración certifica los acuerdos tomados y realiza el levantamiento del acta de la reunión, documento que es redactado por el secretario bajo la supervisión del presidente del consejo y debe ser aprobado por el consejo de administración (Gil, 2019).

El Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2015) afirma que el consejo de administración debe reunirse con la frecuencia necesaria para desempeñar eficazmente sus funciones, recomendando como mínimo 8 reuniones al año. Además, según el artículo 245.3 LSC, el consejo de administración debe reunirse como mínimo una vez al trimestre.

La frecuencia de las reuniones de los consejos de administración es diferente según el país que estudiemos. Por ejemplo, los consejos de administración de

⁹ La mayoría absoluta significa el voto a favor de la mitad más uno de los concurrentes. Además, mediante autorregulación del consejo, dicha mayoría absoluta puede reforzarse sin llegar a requerirse la unanimidad, pero no reducirse.

¹⁰ Acuerdo extrasocietario o parasocial, en el que los sindicatos se comprometen a votar en un determinado sentido. Es un contrato asociativo que tiene como finalidad poder influir en las decisiones.

las empresas de Reino Unido se reúnen de media 7,3 veces al año; en EE.UU. la media de reuniones del consejo de administración suele ser de 8 al año; en Francia, en cambio, la media de reuniones al año es de 9,1; y en Alemania la media sale a 6,8 reuniones al año. Todo esto según los datos del año 2017 (Spencer Stuart, 2018: 33).

En España, según datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2017) recogidos en el Tabla 2.4, los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 se han reunido de media 11,3 veces en el año 2017 y el 74,30% de las sociedades pertenecientes a este índice han celebrado al menos 9 reuniones del consejo de administración, siendo 11 reuniones anuales la cifra más frecuente.

Por otro lado, en Italia los consejos de administración de las empresas que pertenecen al índice FTSE MIB 40 se han reunido de media 11,2 veces durante el 2017, como así refleja la Tabla 2.4 (Spencer Stuart, 2018: 33).

Tabla 2.4: Comparación número de reuniones del consejo de administración en IBEX 35 y FTSE MIB 40 en el año 2017

| <u>Nº DE REUNIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN AÑO 2017</u> | |
|--|--------------------|
| ESPAÑA | ITALIA |
| 11,3 reuniones/año | 11,2 reuniones/año |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2017) y Spencer Stuart (2018)

Lázaro *et al.* (2014) expone que en relación con la actividad del consejo de administración existen dos posturas opuestas. Hay autores que afirman que las empresas con mayor número de reuniones del consejo de administración son más eficaces, ya que una mayor frecuencia de las reuniones permite una monitorización más efectiva y un mejor control sobre la gestión de la empresa. En cambio, otros autores argumentan que un elevado número de reuniones del consejo de administración puede evidenciar una inoperatividad o que los consejeros se excedan en sus funciones, afectando negativamente a los resultados de la organización.

2.5.2. Presidente del consejo

Según el artículo 529.2 sexies LSC, el presidente del consejo de administración es el máximo responsable del eficaz funcionamiento del mismo, siendo la figura representativa más importante del órgano.

Sobre esta persona recae la facultad de convocar las reuniones del consejo de administración, presidirlas y establecer el orden del día. También deberá ejercer como moderador, dirigiendo las discusiones y las deliberaciones, velar para que los consejeros reciban la información para poder deliberar, y estimular el debate y la participación activa de los consejeros. Además, de estas funciones impuestas por la ley, los estatutos sociales pueden otorgarle otras facultades (Díaz, 2017).

La cuestión más importante, tanto para la Borsa Italiana (2019) como para De Urquijo y Crespo (2004), es si resulta acertado que el cargo de presidente del consejo de administración pueda recaer sobre la misma persona que es consejero delegado o director ejecutivo de la sociedad (es decir, el CEO), o se debe evitar esta posibilidad. Ambas opciones conllevan ventajas e inconvenientes, ya que la acumulación de cargos puede ofrecer a la compañía un mayor liderazgo y reducir los costes de coordinación e información. La otra cara de la moneda es que la concentración de mucho poder en manos de una sola persona puede llevar a suscitar cierta controversia, ya que puede provocar que el consejo de administración se convierta en una herramienta para los cometidos del primer ejecutivo o CEO y se aleje de las verdaderas funciones de control y supervisión que debe realizar el consejo de administración.

De todos modos, si el presidente del consejo de administración asume también las funciones de consejero delegado o máximo ejecutivo, lo cual en 2017 sucedió en el 60% de las sociedades del IBEX 35 (ver Tabla 2.5), la Ley de Sociedades de Capital (LSC) recoge en su artículo 529 septies la obligación de nombrar un consejero coordinador entre los consejeros independientes¹¹; y se recomienda que las funciones de éste se extiendan mediante estatutos sociales

¹¹ Como cautela adicional, se establece que al momento de la elección del consejero coordinador los consejeros ejecutivos deberán abstenerse, como así dispone el artículo 529.2 septies LSC.

o reglamento del consejo a otros ámbitos adicionales de los ya atribuidos por la ley, como mantener contactos con inversores y accionistas de la sociedad (Recomendación 34) (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2017: 55).

En cuanto a los presidentes del consejo de administración de las empresas del IBEX 35, según datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2017), el 54,29% (19) tienen la condición de internos o ejecutivos, el 22,85% (8) dominicales, el 8,57% (3) independientes y en el 14,29% de los casos (5) son otros externos. De los 19 presidentes del consejo con calidad de ejecutivos, 7 de ellos (36,84%) asumen funciones de consejero delegado o primer ejecutivo.

En cambio, en las empresas del FTSE MIB 40 de Italia, el porcentaje de presidentes del consejo de administración que son formalmente consejero delegado o primer ejecutivo de la empresa desciende hasta el 17% (2017), como así lo refleja la Tabla 2.5 (Spencer Stuart, 2018: 44).

Tabla 2.5: Comparación porcentaje de sociedades en las cuales el presidente del consejo de administración es también el CEO en IBEX 35 y FTSE MIB 40 en el año 2017

| <u>% SOCIEDADES EN LAS CUALES EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ES TAMBIÉN EL CEO</u> | |
|--|---------------|
| ESPAÑA | ITALIA |
| 60% | 17% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2017) y Spencer Stuart (2018)

El nombramiento del presidente del consejo corresponde al propio consejo mediante votación secreta; excepcionalmente, puede ser la junta general de accionistas o los socios fundadores al momento de la constitución, si así lo recogen los estatutos sociales. Y la destitución corresponde también al consejo de administración o a la junta general de accionistas, lo que implicaría el cese automático del cargo de presidente (Deloitte, 2010: 19).

Para el nombramiento del presidente es necesario un informe previo de la comisión de nombramientos y retribuciones (España) o del *comitato nomine* (Italia); y, en el caso de ser ejecutivo, también será recomendable establecer medidas correctoras como una mayoría reforzada de dos tercios. Además, el

mandato de presidente del consejo de administración tiene una duración de cuatro años, pero renovables (Garrigues, 2014).

2.5.3. Secretario del consejo

El secretario del consejo de administración es la figura encargada de velar de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno corporativo (Recomendación 35) (Spencer Stuart, 2018: 47).

También, según el artículo 529 octies LSC, debe velar porque las actuaciones del consejo de administración sean conformes con las leyes, estatutos sociales y reglamentos internos de la empresa, facilitar el buen desarrollo de las reuniones, asistir al presidente del consejo para que los consejeros reciban la información, conservar la documentación, dejar constancia de las sesiones y dar fe de las resoluciones, además de los deberes generales que tienen todos los consejeros (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2017: 57).

El nombramiento del secretario del consejo corresponde al propio consejo de administración, salvo disposición estatutaria en contra. Este secretario nombrado puede ser consejero o no, en caso de no serlo su nombramiento puede ser de duración indefinida. Además, el artículo 529.1 octies LSC exige un informe previo elaborado por la comisión de nombramientos y retribuciones (Deloitte, 2010: 20).

Según los datos del 2017 ofrecidos por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2017) y Spencer Stuart (2018), en 5 de las 35 empresas que integran el IBEX 35 (14,29%) el secretario del consejo de administración también es consejero de la sociedad; y el 36% de los secretarios consejeros tienen la condición de ejecutivos, el 32% dominicales, el 16% independientes y el 11,50% otros externos.

Por último, como expone Arrarte (2018), hay que saber que el papel del secretario del consejo de administración no es igual en todo el mundo ni imprescindible en todos los países, sino que existen diferencias importantes entre los estados. Por ejemplo, en los países de América del Norte normalmente el secretario del consejo es el encargado del buen gobierno

corporativo, de las comunicaciones del consejo de administración, de la gestión de riesgos y de organizar las reuniones del consejo, convirtiéndose en una figura importante en la organización del consejo de administración. En China, las empresas que cotizan en bolsa deben tener en el consejo de administración obligatoriamente un secretario. En India este secretario además debe ser cualificado. En cambio, en Suiza es un consejero el que se encarga de enviar y distribuir la información al resto de miembros del consejo de administración.

2.6. Organización

Debido a la gran amplitud, variedad e importancia de las facultades y funciones de supervisión y control de la empresa que debe llevar a cabo el consejo de administración, es imposible no hablar de las diferentes comisiones que surgen a su alrededor para lograr los objetivos sociales de la forma más eficaz (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2017: 61).

Así pues, estas comisiones son órganos de apoyo para el consejo de administración en los que se delegan ciertas funciones y se encargan de realizar estudios e informes sobre determinadas materias; además, preparan asuntos específicos que serán objeto de futuras decisiones, con cierta relevancia, dentro de la organización. Es decir, asesoran al consejo de administración en determinadas funciones en las que están especializadas, aunque la resolución final será facultad del consejo de administración (Deloitte, 2010: 38).

No existe un elenco concreto con todas las comisiones o comités que puede crear una empresa; pero sí que es recomendable la presencia de algunas de ellas para conseguir un mejor gobierno corporativo de la sociedad (Deloitte, 2010: 38).

A continuación, se analizarán las diferentes comisiones o comités anexos al consejo de administración más frecuentes en las sociedades cotizadas del IBEX 35 y FTSE MIB 40.

2.6.1. Comisión ejecutiva

La creación de comisiones delegadas con funciones ejecutivas es debida a la gran cantidad de facultades que las leyes y estatutos sociales atribuyen al consejo de administración (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2017: 61).

La existencia de este comité es habitual en buena parte de las empresas pertenecientes al IBEX 35 (España), ya que según el informe elaborado por Spencer Stuart (2018) esta comisión está presente en el 60% de las empresas pertenecientes al IBEX 35. En cambio, es muy poco frecuente en las empresas del FTSE MIB 40 (Italia)¹².

Las principales funciones que desempeña esta comisión son las de gestión y administración de la sociedad. Se caracteriza principalmente por su mayor rapidez y operatividad respecto al consejo de administración, pues es un grupo más reducido que toma decisiones para el correcto funcionamiento de la empresa, las cuales posteriormente serán cuestionadas y revisadas por el consejo de administración (De Urquijo y Crespo, 2004: 156).

Sin embargo, Alfaro (2018) argumenta que la comisión ejecutiva podría llegar a generar dos riesgos. El primero es la posibilidad de que debilite o sustituya al consejo de administración en la realización de sus funciones, peligro que es compensado gracias a la regulación legal de las facultades indelegables recogidas en los artículos 249, 249 bis y 529 ter de la Ley de Sociedades de Capitales (LSC).

El otro peligro es que la composición de la comisión no refleje a la del consejo de administración y, por tanto, sus funciones se lleven a cabo con una perspectiva diferente. Este riesgo queda anulado gracias a la recomendación 37 y al principio 19, manteniendo que la composición del comité debe reflejar la del consejo de administración. Además, es conveniente que exista máxima transparencia y comunicación entre la comisión ejecutiva y el consejo de administración, para que éste último esté informado y tenga conocimiento de

¹² En Italia, esta comisión suele ser bastante utilizada solo por empresas pertenecientes al sector bancario.

los asuntos y decisiones tratados en el comité ejecutivo (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015: 37).

Según el informe de Spencer Stuart (2018), la comisión ejecutiva de las empresas del IBEX 35 (España) se ha reunido de media 8,5 veces durante el año 2017¹³ y el tamaño medio de este comité es de 6,4 miembros. Además, la retribución media del presidente de este comité es de 75000 euros anuales (2017).

En cambio, esta misma comisión en las empresas italianas pertenecientes al FTSE MIB 40 se ha reunido de media 13,6 veces al año (2017), habiendo sociedades en las cuales este comité no se ha reunido en todo el año, y otras que llegan hasta las 72 reuniones anuales. En Italia esta comisión no tiene la misma fuerza o importancia que en España, por lo que se entiende la menor presencia de miembros en dicho comité, el cual suele descender hasta los 2 o 3 miembros (Comissione Nazionale per le Società e la Borsa, 2019: 22).

2.6.2. Comisión de auditoría

La comisión de auditoría es una de las comisiones de obligada constitución para las empresas cotizadas españolas e italianas pertenecientes al IBEX 35 y FTSE MIB 40, respectivamente. Por lo tanto, está presente en el 100% de estas empresas (Deloitte, 2010: 39).

Además, según explica Ochoa (2018), en España desde el 17 de junio de 2016 (Ley 22/2015, de Auditoría de Cuentas) es obligatorio que la comisión de auditoría esté compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos y la mayoría de ellos deberán ser consejeros independientes, siendo estos integrantes nombrados por el consejo de administración.

En cambio, en otros países como Italia este requisito no es actualmente una obligación, pero sí una recomendación que es seguida por la mayoría de las empresas (Álvarez, 1999: 517-518).

¹³ Un caso particular es el de las entidades bancarias que según la CONSOB (2018) se han reunido de media 27 veces en el 2017.

Asimismo, los códigos de buen gobierno recomiendan que el comité de auditoría esté integrado exclusivamente por consejeros independientes o externos; y que el equilibrio entre los consejeros independientes y los dominicales se ajuste al existente en el consejo de administración de la empresa. También sugieren que, a la hora de la elección, se tengan en cuenta los conocimientos y experiencia profesional en la materia de los consejeros que van a formar parte del comité de auditoría (Deloitte, 2010: 39).

En el 2017, este comité estaba formado exclusivamente por consejeros independientes en 8 de las 35 empresas que forman parte del IBEX 35 (22,85%). Además de que el cargo de presidente de la comisión de auditoría es ocupado por un consejero independiente en el 100% de las sociedades del índice IBEX 35 (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2017: 63).

Otras recomendaciones que recoge el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2015) son la creación de una unidad específica dentro del comité de auditoría encargada de la auditoría interna (Recomendación 40) y la presentación a la comisión del plan anual de trabajo, informe de incidencias y de actividades al final de cada ejercicio; (Recomendación 41) y velar por la retribución del auditor externo, informar a la CNMV en caso de renuncia y cambio del auditor, y examinar los motivos (Recomendación 42). También se recomienda que la comisión de auditoría tenga la posibilidad de convocar a cualquier empleado o directivo; y que sea informada sobre todas las operaciones que conlleven modificaciones estructurales y corporativas que vaya a realizar la sociedad.

Los cometidos encomendados a la comisión de auditoría son determinados por las leyes. Para el caso de Italia se recogen en los artículos 2403 y ss. del *codice civile*; y para España en la Ley de Sociedades de Capital (LSC), concretamente, en el punto 4 del artículo 529 quaterdecies, pero a mayores el consejo de administración mediante estatutos sociales puede establecer otras funciones a este comité. Destacan las funciones de informar a la junta general sobre materias de su competencia; proponer al consejo de administración para que éste someta a la junta general el nombramiento de auditores de cuentas anuales; supervisar los servicios de auditoría interna; conocer el proceso de

información financiera y de los sistemas de control interno de la sociedad; y mantener relaciones con los auditores externos (Álvarez, 1999: 518).

De acuerdo con los estudios realizados por Spencer Stuart (2018), en las empresas españolas que pertenecen al IBEX 35, lo normal es que esta comisión de auditoría esté compuesta por 5 miembros; y de media se han reunido 8,4 veces en el año 2017. Además, la retribución anual media del presidente del comité de auditoría en España es de 62799 euros (2017).

Por otro lado, la Associazione fra le Società Italiane per Azioni (2018) realiza este mismo estudio para Italia y las empresas que pertenecen al FTSE MIB 40, obteniéndose los siguientes resultados: los miembros que componen este comité son de media 3,1¹⁴ y se suelen reunir unas 23,6 veces durante el año,¹⁵ con una duración media de cada sesión cercana a las dos horas y media (145 minutos).

Asimismo, según el informe de Spencer Stuart (2018b), la remuneración media del presidente de este comité en las empresas italianas es aproximadamente 75000 euros al año (2017).

2.6.3. Función de control y gestión de riesgos

Normalmente, para llevar a cabo estas funciones como apoyo al consejo de administración, se suele crear un comité específico para ello; pero también es verdad que estas mismas funciones pueden ser encomendadas a la comisión de auditoría, o incluso crear dos comisiones diferentes, una de control y otra de riesgos, como sucede en 7 de las 35 empresas del IBEX 35 (20%), en las cuales la comisión de riesgos se reúne de media 13 veces al año y su presidente percibe una remuneración media de 70731 euros anuales (2017). En España, no es habitual encontrar en las empresas el comité de control y riesgos porque se supone que esas mismas funciones las realiza la comisión de auditoría (Spencer Stuart, 2018: 53 y ss.).

¹⁴ El artículo 2397 del *codice civile* italiano dispone que *il collegio sindacale* se compone de 3 a 5 miembros.

¹⁵ El artículo 2404 del *codice civile* italiano dispone que *il collegio sindacale* debe reunirse al menos cada 90 días.

A diferencia de España, en Italia se ha desarrollado más *il comitato controllo e rischi* (la comisión de control y riesgos); y, consecuentemente, el 100% de las empresas del índice FTSE MIB 40 cuentan con esta comisión (Comitato Italiano per la Corporate Governance, 2018: 64).

Según los estudios realizados por la Associazione fra le Società Italiane per Azioni (2018) y la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (2019), este comité suele estar compuesto por 3 miembros¹⁶, que se reúnen una media de 12,6 veces al año durante más de dos horas y media: concretamente, las reuniones suelen durar de media 160 minutos (2017).

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (2015) afirma que estos comités de control y riesgos surgieron principalmente a partir de la crisis económica y financiera; y su aparición fue fomentada por diversos organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Unión Europea (UE).

Algunas de las funciones que debe realizar esta comisión son identificar los distintos tipos de riesgos, financieros y no financieros (operativos, tecnológicos, medio ambientales, legales, sociales...) y fijar un nivel de riesgo que sea considerado como aceptable. Asimismo, este comité debe mitigar el impacto de los riesgos que se hayan identificado y vigilar y evaluar el buen funcionamiento de los sistemas de control interno y gestión de riesgos (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015: 40-41).

Asimismo, en Italia la comisión de control y riesgos debe entregar al consejo de administración, mínimo cada seis meses, un informe sobre la actividad realizada y el estado de los sistemas de control interno y gestión de riesgos. También se encarga de controlar que se apliquen los principios contables de un modo correcto, por lo que es un comité muy relacionado con la comisión de auditoría y, por lo tanto, debe estar en continua comunicación con ella (Borsa Italiana, 2019: 35-36).

¹⁶ 3 miembros es la moda, el dato que más se repite en las empresas analizadas, pero la media según la CONSOB (2019) es de 3,9 miembros.

2.6.4. Comisión de nombramientos y retribuciones

La comisión de nombramientos y retribuciones es otra de las comisiones que obligatoriamente debe estar presente en las 35 empresas que forman parte del índice IBEX 35 (España). Esta imposición fue introducida con la Ley 31/2014 mediante la cual se modificó la Ley de Sociedades de Capital (LSC) (Spencer Stuart, 2018: 58).

Además, tanto en Italia como en España, la Associazione fra le Società Italiane per Azioni (2018) y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2015) recomiendan que en estas sociedades que son consideradas de elevada capitalización se separe dicha comisión en dos, una de nombramientos y otra de retribuciones.

Por otro lado, según la legislación italiana, estas comisiones no son de obligatoria constitución en las empresas que forman parte del índice FTSE MIB 40. Aun así, se encuentran presentes en la mayoría de las organizaciones: concretamente, el 85% de las empresas cuentan con la comisión de nombramientos (*comitato per le nomine*) y el 97% con la comisión de retribuciones (*comitato per le remunerazioni*), según datos del año 2017 (Associazione fra le Società Italiane per Azioni, 2018: 40 y ss.).

En ambos países, la Associazione fra le Società Italiane per Azioni (2018) y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2015) recomiendan que esta comisión sea compuesta por miembros que tengan aptitudes, conocimientos y experiencias sobre la materia y que la mayoría sean consejeros independientes o externos y preferiblemente no ejecutivos, lo cual es bastante respetado por las organizaciones de España e Italia.

En cuanto a la composición, en España (IBEX 35) suelen participar una media de 4,4 miembros en ambos comités y se suelen reunir unas 6,3 veces al año (2017). El presidente de esta comisión cuenta con una retribución media de 43788 euros al año. También cabe destacar que cuando los comités están separados en dos presentan una retribución media más alta, siendo 73526 euros anuales para el presidente de la comisión de nombramientos y 67078

euros al año para el de la comisión de retribuciones (2017) (Spencer Stuart, 2018: 53 y ss.).

Por otra parte, según los datos de la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (2019), en Italia (FTSE MIB 40) pertenecen de media a la comisión de nombramientos 3,9 miembros que se reúnen 6,9 veces al año durante, aproximadamente una hora en cada ocasión. Igualmente, la comisión de retribuciones está compuesta de media por 3,5 integrantes, los cuales se reúnen unas 8,1 veces durante el año con una duración media de cada reunión de casi una hora y media (88 minutos). Todo esto en base a datos del año 2017.

Las funciones que desempeña esta comisión, o comisiones en el caso de estar separadas, están recogidas, en España, en el artículo 529.3 quince LSC, pero sus cometidos pueden ser ampliados por los estatutos sociales.

Algunas de las funciones en materia retributiva son efectuar propuestas al consejo de administración y revisar periódicamente la política de remuneraciones y las cuantías retributivas que perciben los miembros del consejo de administración y los altos directivos, así como las condiciones básicas de sus contratos (Álvarez, 1999: 517-518).

En cuanto a los nombramientos, se encarga de proponer candidatos al consejo de administración, formular y revisar los criterios para la selección de candidatos y opinar y apoyar al consejo de administración sobre temas relacionados con los nombramientos y las retribuciones (Associazione fra le Società Italiane per Azioni, 2018: 41-42).

Además, intentará que los conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión y verificará la información de los documentos corporativos sobre las remuneraciones de los consejeros y altos directivos, velando por la transparencia (Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, 2015: 43).

En resumen, la comisión de nombramientos y retribuciones sirve de apoyo y ayuda al consejo de administración en lo relativo a la fijación y control de la

política retributiva del consejo de administración y de los altos cargos de la sociedad, del mismo modo que también informa sobre los nombramientos, reelecciones, ceses y retribuciones del consejo de administración y sus cargos (Deloitte, 2010: 39).

2.6.5. Otras comisiones

Como hemos dicho al inicio no existe una lista cerrada de comisiones, sino que las sociedades pueden constituir otros comités de carácter informativo, asesor y de estudio y propuesta, dependiendo de la casuística y problemática que pueda tener individualmente cada empresa (De Urquijo y Crespo, 2004: 59).

Por ejemplo, otras comisiones que comúnmente podemos encontrar en las empresas son la comisión de supervisión de riesgos, comisión de cumplimiento, comisión de gobierno corporativo, comisión de responsabilidad social corporativa, comisión de calidad, comisión de operaciones, comisión de estrategia en inversiones, comisión de tecnología, comisión de desarrollo sostenible, entre otras (Spencer Stuart, 2018: 58).

3. ADMINISTRADORES SOCIALES: RETRIBUCIÓN EN ESPAÑA E ITALIA

En este apartado estudiaremos la normativa jurídica española e italiana que regula las retribuciones de los administradores sociales; y analizaremos dichas remuneraciones percibidas por los consejeros de las empresas cotizadas españolas (IBEX 35) e italianas (FTSE MIB 40).

3.1. Regulación

También es importante conocer la regulación jurídica en que se sustentan las remuneraciones percibidas por los miembros del consejo de administración, los consejeros.

La principal norma española que regula las retribuciones de las sociedades cotizadas, es la Ley de Sociedades de Capital (LSC), que derogó la Ley de Sociedades Anónimas (LSA) y el título X de la Ley del Mercado de Valores (LMV). Esta última Ley obliga a las empresas a publicar un Informe Anual de Gobierno Corporativo, en el que se debe manifestar la identidad y el importe de la remuneración que van a percibir los miembros del órgano de administración.

Además, las sociedades cotizadas deben informar anualmente sobre el grado de cumplimiento de las sugerencias (no son obligaciones legales) que se recogen en el Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo, o explicar por qué no han ejecutado esas recomendaciones, siendo una de las más importantes de la organización empresarial que el consejo de administración apruebe una política de retribuciones (Deloitte, 2010: 27-28). También en Italia el Comitato per la Corporate Governance (2018) invita a las sociedades a cumplir estas recomendaciones.

Por otra parte, en las sociedades cotizadas no hay ningún problema de que coexistan diversos sistemas retributivos, según se trate de consejeros ejecutivos o internos y consejeros externos (Deloitte, 2010: 28).

En cuanto a las retribuciones percibidas por los miembros del órgano de administración de las sociedades mercantiles, fueron reformadas por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital (LSC), para la mejora del gobierno corporativo. A causa de esta reforma, la materia de las retribuciones percibidas por los administradores sociales fue analizada por la Dirección General de los Registros y del Notariado (DGRN), manifestando que las remuneraciones de los consejeros con funciones ejecutivas deberían eximirse del principio de determinación estatutaria, es decir, no sería necesario recoger dichas retribuciones en los estatutos sociales. Por otro lado, existe una sentencia del Tribunal Supremo (TS) del 26 de febrero de 2018, concretamente la sentencia nº 98/2018, que realiza una interpretación totalmente contraria a la de la DGRN, ya que para este órgano sigue siendo obligatorio recoger en los estatutos de la sociedad la retribución que van a percibir todos los miembros del consejo de administración, realicen o no funciones ejecutivas (Aguilar, 2018: 1).

Según el artículo 217.1 LSC, el cargo de administrador en las empresas es gratuito, salvo que se determine un sistema de remuneración en los estatutos de la sociedad. Esta norma constituye el llamado principio de determinación estatutaria de la remuneración. Es el fundamento básico que regula la retribución de los administradores sociales en el ordenamiento jurídico español,

el cual requiere que se recoja en los estatutos de las empresas las retribuciones de sus administradores sociales (Cohen, 2016: 1).

En Italia, en cambio, es en el *codice civile* italiano donde se recoge toda la normativa encargada de regular las retribuciones que perciben los administradores por el desempeño de sus funciones dentro de la empresa. Concretamente, esta materia viene regulada en el artículo 2389 (*compensi degli amministratori*) del *codice civile* italiano. Dicho artículo se encuentra en el *libro V*, el del *lavoro* (trabajo); y dentro de éste en el *titolo V* que regula las sociedades y, a su vez, en el *Capo V* donde se delimitan las normas aplicables a las *società per azioni*.

Según el *codice civile* italiano, en este país, al igual que en España, el cargo de administrador se presupone gratuito, a no ser que al momento del nombramiento de dichos cargos, o durante la asamblea, se determinen las retribuciones que van a percibir los miembros del consejo de administración y del comité ejecutivo.

El artículo 217.2 LSC también regula los conceptos por los cuales los administradores sociales pueden percibir su remuneración. Éstos son una asignación fija, dietas de asistencia, participación en beneficios, retribución variable, remuneración en acciones, indemnizaciones por cese y sistemas de ahorro o previsión. Además, el apartado 3 de esta misma regulación establece que la junta general es la encargada de aprobar el importe máximo de la remuneración anual del conjunto de administradores (Wolters Kluwer, 2018).

En los informes elaborados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), siendo el último disponible el del ejercicio 2017, las retribuciones de los consejeros de las sociedades se dividen en otros dos apartados adicionales, la remuneración por pertenencia a comisiones del consejo y otros conceptos¹⁷.

¹⁷ También llamado cajón de sastre. En él se incluyen otras prestaciones de bienes o servicios percibidas por los consejeros, como pueden ser seguros de vida, vehículos de empresa, ordenadores, smartphones...

También en Italia la normativa contempla la posibilidad de distintos conceptos retributivos para los administradores sociales. De hecho, se permite que la remuneración sea constituida total o parcialmente por participación en beneficios o mediante derechos de suscripción de futuras acciones a un precio determinado.

Asimismo, el artículo 2389 del *codice civile* italiano establece que la retribución de los administradores, que conforme a los estatutos de la empresa tienen cargos particulares o adicionales, es fijada por el consejo de administración de acuerdo con la comisión o comité de auditoría. Y si los estatutos sociales lo recogen, también es posible asignar una cuantía total como retribución para todos los administradores, incluidos los que tienen cargos particulares o adicionales.

Por otro lado, el artículo 217.4 LSC contempla que la remuneración de los administradores debe ser razonable y proporcional a la sociedad, al mercado y a la situación económica, con el fin de que la empresa perdure en el tiempo y sea rentable y sostenible en el largo plazo. Así, de este modo se cumple el principio 25 y la recomendación 56 del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2015), donde se expone que la remuneración de los consejeros debe ser suficiente para atraer y retener el talento, a la vez que se retribuye la cualificación y responsabilidad del cargo; pero tampoco tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos o externos.

En conclusión, podemos decir que hoy en día en España existe cierta polémica con el artículo 217 LSC, concretamente el apartado 1, el cual exige que la retribución de los administradores de las empresas deba recogerse en los estatutos de la sociedad. La cuestión es si esta norma es de aplicación general o si, excepcionalmente, quedan fuera de ella los consejeros delegados o los miembros del consejo de administración con funciones ejecutivas (Cohen, 2016).

Para nuestra área de estudio también son importantes los artículos 218 y 219 LSC, ya que es la normativa encargada de regular dos de los componentes

más importantes de las retribuciones variables. La remuneración mediante participación en beneficios debe seguir las normas dictadas en el artículo 218 de la Ley de Sociedades de Capitales y el artículo 219 LSC que regula la remuneración vinculada a las acciones de la sociedad.

Otras recomendaciones del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2015) son restringir a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad, al desempeño personal, a la entrega de acciones o a otros instrumentos financieros similares. El único caso en el cual se puede considerar este método de remuneración para los consejeros no ejecutivos es con la condición de que las mantengan hasta su cese como consejeros (Recomendación 57).

Con esta recomendación se quieren evitar conflictos de intereses sobre los consejeros no ejecutivos o externos que puedan surgir a partir de acciones o decisiones que afecten directamente a los resultados de la sociedad y, a su vez, a las retribuciones de los mismos (Wolters Kluwer, 2018).

Además, en el caso de las retribuciones variables se recomienda que las políticas retributivas contemplen unos límites y cautelas técnicas, asegurando una relación entre el rendimiento profesional y las remuneraciones (Recomendación 58). También es conveniente que el pago de una parte de los componentes variables de la retribución se atrase por un tiempo mínimo para comprobar el rendimiento (Recomendación 59); y se incluya en los acuerdos contractuales una cláusula para reclamar el reembolso de los componentes variables de la retribución (Recomendación 63) (Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, 2015).

La recomendación 61 aconseja que se entreguen a los consejeros ejecutivos acciones o instrumentos financieros referenciados a su valor como una parte importante de su retribución variable; y la recomendación 60 sugiere que se consideren las aclaraciones o explicaciones del informe del auditor externo para las remuneraciones que tengan relación con los resultados de la empresa (Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, 2015).

Por último, el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2015) recomienda que los desembolsos por resolución del contrato no superen un importe igual a dos años de la retribución total anual; y comprobar que el consejero ha cumplido con el rendimiento establecido.

El artículo 249.4 LSC dispone que los detalles y conceptos de la retribución que van a percibir los miembros del consejo de administración nombrados consejeros delegados o con funciones ejecutivas, así como la indemnización por cese, deberán ser recogidos y previstos en el contrato, el cual debe ser conforme con la política retributiva de la sociedad aprobada por la junta general de accionistas. Además, según el apartado 3 del artículo 249 LSC, dicho contrato debe de estar aprobado por el consejo de administración con el voto a favor de dos terceras partes de los miembros.

La remuneración de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas se regula en el artículo 529 octodecimos de la Ley de Sociedades de Capital. Dicha retribución debe ser prevista en los contratos aprobados, como hemos explicado antes, y además deberá ajustarse a la política de remuneraciones de los consejeros aprobada por la junta general. También en esta misma norma se regula la responsabilidad del consejo de administración de fijar la retribución total anual, debiendo obligatoriamente precisar la parte fija y los componentes variables, así como los términos y condiciones (duración, indemnización por cese, exclusividad...).

Asimismo, el artículo 529 undecimos LSC obliga a que la política de remuneraciones del consejo de administración, deba aprobarse por la junta general de accionistas, con una vigencia legal durante los tres años siguientes. Además, la propuesta de la política de remuneraciones de los consejeros debe ser motivada y acompañada por un informe elaborado por la comisión de nombramientos y retribuciones.

3.2. Compensaciones

En la Tabla 3.1 podemos observar las remuneraciones medias percibidas por los principales cargos que componen la administración de las sociedades cotizadas en España (IBEX 35) e Italia (FTSE MIB 40), a partir de los datos

recogidos por Spencer Stuart (2018b), la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2017) y la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (2018).

Tabla 3.1: Comparación de las remuneraciones medias de los principales cargos de la administración en IBEX 35 y FTSE MIB 40 en el año 2017

| <i>REMUNERACIONES MEDIAS AÑO 2017</i> | | |
|--|---------------|---------------|
| CARGO | ESPAÑA | ITALIA |
| <i>PRESIDENTE NO EJECUTIVO</i> | 801000€ | 417000€ |
| <i>PRESIDENTE EJECUTIVO</i> | 4943000€ | 1475000€ |
| <i>CONSEJERO DELEGADO</i> | 2900000 | 2278000€ |
| <i>CONSEJEROS EJECUTIVOS</i> | 1874000€ | 531000€ |
| <i>CONSEJEROS DOMINICALES</i> | 144000€ | 103000€ |
| <i>CONSEJEROS INDEPENDIENTES</i> | 181000€ | 85000€ |
| <i>CONSEJEROS OTROS EXTERNOS</i> | 265000€ | 103000€ |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Spencer Stuart (2018b), Comisión Nacional del Mercado de Valores (2017) y Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (2018)

A partir de la Tabla 3.1, podemos corroborar la afirmación que recoge el informe de Spencer Stuart (2018) de que las retribuciones medias de los miembros de los consejos de administración de las sociedades cotizadas pertenecientes al índice IBEX 35 son mayores que las correspondientes a las empresas italianas del índice FTSE MIB 40.

También es importante destacar que una parte de la remuneración que perciben los miembros del consejo de administración es variable y la otra fija. Concretamente, según datos de Spencer Stuart (2018b), en Italia la parte fija ha tenido un peso entre 51%-56% aproximadamente del total de la retribución

(2017); y en España este porcentaje es algo inferior, siendo un 46% fijo y 54% variable, en ese mismo año.

Para España también sabemos que los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 han sido retribuidos, de forma agregada, con 344 millones de euros (2017), siendo las empresas ACS, Banco Santander, Acciona, BBVA e Iberdrola las sociedades con las retribuciones más elevadas (De la Fuente y Sánchez, 2019: 56).

Por sectores, conocemos que en España las mayores remuneraciones de los miembros de los consejos de administración se perciben en las empresas con actividades dedicadas al textil y su distribución, petróleo y gas y energía (Spencer Stuart, 2018: 57).

En cambio, en Italia, a partir de los datos de Spencer Stuart (2018b), las empresas con mayores compensaciones son las que operan en los sectores de los seguros y las telecomunicaciones.

Por último, ha de mencionarse que la diferencia entre la remuneración media que perciben los trabajadores de una empresa del IBEX 35 y la retribución media de un miembro del consejo de administración de estas mismas empresas es elevada. De hecho, según De la Fuente y Sánchez (2019) una persona que ocupa un puesto de consejero en el consejo de administración de las empresas del IBEX 35 ha percibido, en el 2017, una compensación 15,3 veces el coste de personal medio de estas empresas.

Como complemento, a partir de los datos que ofrecen las distintas sociedades, se presenta una tabla con las remuneraciones del año 2018 percibidas por los 35 CEO de las empresas que conforman el IBEX 35. En la Tabla 3.2 se recogen todos los conceptos retributivos y la retribución total de esos primeros ejecutivos de estas 35 sociedades cotizadas.

Lamentamos la no disponibilidad de estos mismos datos para los 40 CEO de las sociedades cotizadas italianas del índice FTSE MIB 40; y por lo tanto, no se podrá realizar la comparación en este caso.

Tabla 3.2: Retribuciones percibidas por los CEO de las 35 sociedades del IBEX 35 ene el año 2018

| EMPRESA IBEX 35 y CEO | RETRIBUCIÓN | | | | | | | | | |
|--|--------------|-------------|---|----------------|-------------------|----------------|--------------------|--|---------------------------|-----------------------|
| | FIJA | DIETAS | POR PERTENENCIA A COMISIONES DEL CONSEJO | SUELDO | VARIABLE A C/P | VARIABLE A L/P | OTROS CONCEPTOS | BENEFICIO BRUTO DE LAS ACCIONES | POR SISTEMAS DE AHORRO | TOTAL |
| Acciona S.A. (José Manuel Entrecanales Domecq) | 29 000.00 € | | | 1 375 000.00 € | 1 910 000.00 € | 320 000.00 € | 32 000.00 € | 416 000.00 € | | 4 082 000.00 € |
| Acerinox S.A. (Bernardo Velázquez Herreros) | 61 000.00 € | 33 000.00 € | | 500 000.00 € | 773 000.00 € | | 6 000.00 € | | 507 000.00 € | 1 880 000.00 € |
| ACS (Actividades de Construcción y Servicios S.A.) (Florentino Pérez Rodríguez) | 390 000.00 € | | | 1 674 000.00 € | 3 312 000.00 € | | 21 000.00 € | | 1 362 000.00 € | 6 759 000.00 € |
| Aena S.A. (Maurici Lucena Betriu¹⁸) | | | | 70 000.00 € | 4 000.00 € | | | | | 74 000.00 € |
| Amadeus IT Holding S.A. (Luis Maroto Camino) | 35 000.00 € | | | 916 000.00 € | 772 000.00 € | | 46 000.00 € | 3 084 000.00 € | 183 000.00 € | 5 036 000.00 € |
| ArcelorMittal S.A. (Lakshmi Narayan Mittal) | | | | \$1 604 000.00 | \$2 775 000.00 | \$2 435 000.00 | | | | \$6 814 000.00 |
| Banco Sabadell S.A. (Jaime Guardiola Romojaro) | 100 000.00 € | | | 1 350 000.00 € | | | 15 000.00 € | | | 1 465 000.00 € |
| Bankia S.A. (José Sevilla Álvarez) | | | | 495 000.00 € | 118 000.00 € | 32 000.00 € | 5 000.00 € | 150 000.00 € | | 800 000.00 € |
| Bankinter S.A. (María Dolores Dancausa Treviño) | 163 000.00 € | 30 000.00 € | | 863 000.00 € | 131 000.00 € | 871 000.00 € | 13 000.00 € | | 1 275 000.00 € | 3 346 000.00 € |

¹⁸ Maurici Lucena Betriu se convirtió en CEO de Aena S.A. el 16 de julio de 2018.

| | | | | | | | | |
|--|--------------|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| BBVA S.A. (Carlos Torres Vila¹⁹) | | | 1 965 000.00 € | 479 000.00 € | 612 000.00 € | 154 000.00 € | 1 003 000.00 € | 4 213 000.00 € |
| CaixaBank S.A. (Gonzalo Gortázar Rotaache) | 90 000.00 € | 50 000.00 € | 1 306 000.00 € | 392 000.00 € | 112 000.00 € | 55 000.00 € | 392 000.00 € | 2 397 000.00 € |
| Cellnex Telecom S.A. (Tobías Martínez Gimeno) | 120 000.00 € | | 700 000.00 € | 525 000.00 € | 1 282 000.00 € | 7 000.00 € | 175 000.00 € | 2 809 000.00 € |
| CIE Automotive S.A. (Jesús María Herrera Barandiarán) | 525 000.00 € | | 450 000.00 € | | | 2 870 000.00 € | | 3 845 000.00 € |
| Inmobiliaria Colonial S.A. (Pere Viñolas Serra) | | | 657 000.00 € | 1 183 000.00 € | | 38 000.00 € | 1 320 000.00 € | 3 302 000.00 € |
| Enagás S.A. (Marcelino Oreja Arburúa) | 100 000.00 € | 30 000.00 € | 500 000.00 € | 273 000.00 € | | 22 000.00 € | 149 000.00 € | 1 074 000.00 € |
| ENCE Energía y Celulosa S.A. (Ignacio de Colmenares Brunet) | 44 000.00 € | | 620 000.00 € | 439 000.00 € | | 24 000.00 € | 218 000.00 € | 1 345 000.00 € |
| Endesa S.A. (José Damián Bogas Gálvez) | | | 740 000.00 € | 530 000.00 € | 748 000.00 € | 99 000.00 € | 345 000.00 € | 2 462 000.00 € |
| Ferrovial S.A. (Iñigo Meirás Amusco) | 35 000.00 € | 43 000.00 € | 1 200 000.00 € | 1 053 000.00 € | | 60 000.00 € | 1 204 000.00 € | 3 595 000.00 € |
| Grifols S.A. (Víctor Grifols Roura) | 965 000.00 € | | | | | | 645 000.00 € | 1 610 000.00 € |
| IAG (International Consolidated Airlines Group S.A.) (Willie Walsh) | | | 962 000.00 € | 595 000.00 € | | 286 000.00 € | 1 076 000.00 € | 2 919 000.00 € |
| Iberdrola S.A. (José Ignacio Sánchez Galán) | 567 000.00 € | 92 000.00 € | 2 250 000.00 € | 3 250 000.00 € | | 65 000.00 € | 3 066 000.00 € | 9 290 000.00 € |

¹⁹ En el 2019 el nuevo CEO de BBVA S.A. es Onur Genç.

| | | | | | | | | | |
|---|---------------------|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|
| Inditex (Industria de Diseño y Textil S.A.) (Pablo Isla Álvarez de Tejera) | 100 000.00 € | | 3 250 000.00 € | 3 087 000.00 € | 1 348 000.00 € | | 1 704 000.00 € | | 9 489 000.00 € |
| Indra Sistema S.A. (Fernando Abril-Martorell Hernández) | 120 000.00 € | 36 000.00 € | 775 000.00 € | 494 000.00 € | | 26 000.00 € | 211 000.00 € | 465 000.00 € | 2 127 000.00 € |
| Mapfre S.A. (Antonio Huertas Mejías) | | | 824 000.00 € | 660 000.00 € | 576 000.00 € | 87 000.00 € | | 527 000.00 € | 2 674 000.00 € |
| Mediaset España Comunicación S.A. (Paolo Vasile) | 75 000.00 € | 28 000.00 € | 930 000.00 € | 652 000.00 € | | 18 000.00 € | | | 1 703 000.00 € |
| Meliá Hotels International S.A. (Gabriel Escarrer Jaume) | 22 000.00 € | 32 000.00 € | 761 000.00 € | 481 000.00 € | | 2 000.00 € | | | 1 298 000.00 € |
| Merlin Properties Socimi S.A. (Ismael Clemente Orrego) | | | 1 000 000.00 € | 1 375 000.00 € | | | 4 092 000.00 € | | 6 467 000.00 € |
| Naturgy Energy Group S.A. (Francisco Reynés Massanet) | 789 000.00 € | 239 000.00 € | 809 000.00 € | 2 097 000.00 € | | 11 000.00 € | | 360 000.00 € | 4 305 000.00 € |
| Red Eléctrica de España S.A.U. (Juan Francisco Lasala Bernard) | 131 000.00 € | 16 000.00 € | 399 000.00 € | 247 000.00 € | | 60 000.00 € | 82 000.00 € | 80 000.00 € | 1 015 000.00 € |
| Repsol S.A. (Josu Jon Imaz San Miguel) | 177 000.00 € | 177 000.00 € | 1 200 000.00 € | 1 080 000.00 € | 1 098 000.00 € | 42 000.00 € | 254 000.00 € | 254 000.00 € | 4 282 000.00 € |
| Banco Santander S.A. (José Antonio Álvarez Álvarez) | 90 000.00 € | 34 000.00 € | 170 000.00 € | 2 541 000.00 € | 1 582 000.00 € | 1 595 000.00 € | 1 939 000.00 € | 1 050 000.00 € | 9 001 000.00 € |
| Siemens Gamesa Renewable Energy S.A. (Marcus Tacke) | | | 996 000.00 € | 349 000.00 € | | 43 000.00 € | | | 1 388 000.00 € |
| Técnicas Reunidas S.A. (Juan Lladó Arburúa) | 55 000.00 € | 35 000.00 € | 800 000.00 € | 550 000.00 € | | 4 000.00 € | | | 1 444 000.00 € |

| | | | | | | | |
|--|-------------|----------------|----------------|-------------|-------------|--------------|-----------------------|
| Teléfono S.A. (José María Álvarez- Pallete López) | | 1 923 000.00 € | 3 479 000.00 € | | 19 000.00 € | 132 000.00 € | 5 553 000.00 € |
| Viscofan S.A. (José Antonio Canales García) | 47 000.00 € | 450 000.00 € | 163 000.00 € | 99 000.00 € | 25 000.00 € | | 784 000.00 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del 2018 ofrecidos por las empresas y por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (2018)

Para finalizar, mencionar un par de noticias recientes, concretamente publicadas por eldiario.es el 23 y 24 de junio del 2019, en las cuales se manifestaba que los presidentes ejecutivos del IBEX 35 ganan 209 veces más que un trabajador medio en España y, que los consejeros independientes del IBEX 35 ganan en 21,8 horas lo mismo que un asalariado medio en un año.

4. CONCLUSIONES

En cuanto a conclusiones sobre la regulación comparada entre España e Italia:

- En ambos países, el consejo de administración es el órgano que se encarga de dirigir la marcha de una empresa, supervisando y guiando la actuación y decisiones de la dirección. Por lo tanto, es el motor de la expansión, de la evolución y del cambio de la empresa.
- También en España e Italia, los objetivos principales del consejo de administración son: el gobierno, gestión y representación de la sociedad para lograr el objeto social. Además, debe aumentar el valor y rendimiento de la empresa, asegurar su viabilidad y competitividad, defender los intereses de los accionistas y conciliarlos con los de los *stakeholders*.
- Asimismo, las funciones del consejo son: liderar la empresa, asegurar su permanencia, crear valor, asesorar y validar decisiones; fijar un plan estratégico y realizar su autocontrol. También se encarga de fijar la política de remuneraciones, convocar la junta general de accionistas, ser el enlace con los accionistas y formular las cuentas anuales.
- Existen diferentes versiones de este órgano de administración y dependiendo del país se utiliza más frecuentemente un tipo u otro. En España el más utilizado es el modelo monista o unitario. Italia también contempla el *sistema monístico* y el *sistema dualístico*, pero con alguna diferencia respecto al español; y además considera un tercer modelo, el *sistema ordinario o tradizionale*, siendo éste el homólogo al modelo monista español y el más frecuente.
- Debido a la gran cantidad de funciones que deben realizar los consejos de administración, es conveniente contar con el apoyo de comisiones, como la comisión ejecutiva encargada de la gestión y administración de la sociedad, la cual es poco utilizada en Italia. Otra comisión es la de auditoría, que debe estar presente obligatoriamente en todas las empresas cotizadas de España e Italia. La comisión de control y riesgos es bastante frecuente encontrarla en las empresas italianas y puede

dividirse en dos comités. También es importante la comisión de nombramientos y retribuciones, la cual es obligatoria en España y muy frecuente en Italia. Además, se pueden constituir otras comisiones que se consideren necesarias. Así pues, podemos encontrar la comisión de calidad, comisión de operaciones, comisión de desarrollo sostenible, etc.

- En España e Italia el cargo de administrador se presupone gratuito, excepto que los estatutos sociales dispongan lo contrario. En cuanto a la normativa jurídica que regula las retribuciones de los miembros del consejo de administración, en España esta materia es regulada por la Ley de Sociedades de Capital (LSC), concretamente en los artículos 217, 218, 219, 249 y 529. La última reforma de la LSC de 2014 ha generado cierta controversia en cuanto la interpretación de si es o no necesario recoger las retribuciones de los consejeros en los estatutos sociales. En Italia, la norma reguladora es el *codice civile* italiano, en concreto el artículo 2389.

Por otro lado, las conclusiones sobre la estructura, el funcionamiento y las compensaciones del consejo de administración son:

- El tamaño del consejo de administración es diferente según las empresas, pero en ambos países, se recomienda una dimensión entre 5 y 15 miembros. En el año 2017 la dimensión media de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 y FTSE MIB 40 fue muy parecido, ya que en España fue 12,5 miembros y en Italia 12,4.
- Los miembros del consejo de administración pueden ser ejecutivos o internos y externos o no ejecutivos. A su vez, los consejeros no ejecutivos se clasifican en dominicales, independientes u otros externos. También se recomienda que haya mayoría de consejeros externos, lo cual sucede frecuentemente en las sociedades de ambos países: concretamente, la mayoría son consejeros independientes. Además, en Italia hay una mayor presencia de consejeros ejecutivos respecto a España (20,36% vs. 15,98%) y en España más dominicales y otros externos en comparación con Italia (32,88% vs. 26,31%).

- Respecto a la diversidad, es conveniente que entre los componentes del consejo de administración exista diversidad de género, edad, capacidad, formación y experiencia profesional. En los últimos años, la presencia de la mujer en los consejos de administración está en aumento; pero, aun así, en España sólo representan el 23,30% de los consejeros de las empresas del IBEX 35, aunque el objetivo es que para el año 2020 las consejeras de esas empresas alcancen el 30%. En Italia, el porcentaje de consejeras en las empresas del FTSE MIB 40 es del 35,40%. En cuanto a la edad media de los consejeros de las empresas cotizadas en esos índices de España e Italia, es elevada: en concreto, 56,5 y 60,3 años, respectivamente. Y la presencia de consejeros extranjeros es muy baja en ambos países (19,80% en España y 10,10% en Italia). Todo ello según los datos del año 2017.
- Para convocar el consejo de administración hay que seguir un procedimiento con plazos y requisitos para que los acuerdos tomados sean válidos. Además, los consejeros deben disponer y dedicar un tiempo suficiente al cargo que ocupan. Las sociedades pertenecientes al IBEX 35 (España) y al FTSE MIB 40 (Italia) superan el mínimo aconsejado de reuniones al año del consejo de administración, ya que de media se han reunido 11,3 y 11,2 veces, respectivamente, durante el año 2017.
- El presidente del consejo de administración es la figura más importante de este órgano. Existe debate sobre si es conveniente o no que el presidente del consejo de administración sea la misma persona que el CEO de la empresa. Aunque en las sociedades del IBEX 35 sea más frecuente (60%) que en las del FTSE MIB 40 (17%), si se diera esa coincidencia, las empresas están obligadas a nombrar un consejero coordinador.
- Por último, las retribuciones que perciben los consejeros españoles son mayores en comparación con las que reciben sus homólogos italianos. Además, el porcentaje de la parte fija de estas compensaciones es ligeramente mayor en Italia. Todo ello según datos del año 2017.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Lobato, S. (2018): “Estudio de la remuneración asociada a los consejeros ejecutivos tras la modificación de la Ley de Sociedades de Capital operada por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, a la luz de las Resoluciones de la Dirección General de los Registros y del Notariado, y de los criterios establecidos por el Tribunal Supremo en su sentencia de 26 de febrero de 2018”, *Revista Aranzadi Doctrinal*, vol. 10, pp. 18.
- Alfaro Águila-Real, J. (2018): “La delegación de facultades por el Consejo de Administración”, Almacén de Derecho. Disponible en: <https://almacenederecho.org/la-delegacion-facultades-consejo-administracion/> [Consulta: 06/06/2019].
- Arrarte, R. (2018): “El Consejo de Administración de las empresas en el mundo”, Diligent. Disponible en: <https://diligent.com/es/consejo-de-administracion-de-empresas-en-el-mundo/> [Consulta: 03/05/2019].
- Associazione fra le società italiane per azioni (ASSONIME) (2018): “La Corporate Governance in Italia: autodisciplina, remunerazioni e comply-or-explain (anno 2017)”, ASSONIME, s.l. Disponible en: <http://www.assonime.it/layouts/15/Assonime.CustomAction/GetPdfToUrl.aspx?PathPdf=http://www.assonime.it/attivita-editoriale/studi/Documents/Note%20e%20Studi%20%202018.pdf> [Consulta: 06/06/2019].
- Álvarez Pérez, D. (1999): “El papel de las comisiones delegadas en el consejo de administración”, *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*. Universidad de La Rioja (España).
- Garrigues (2014): “Ley de modificación de la LSC para la mejora del Gobierno Corporativo (II): Consejos de administración”. Disponible en: <http://blog.garrigues.com/ley-de-modificacion-de-la-lsc-para-la-mejora-del-gobierno-corporativo-ii-consejos-de-administracion/> [Consulta: 14/06/2019].
- Borsa Italiana (2019): Format per la relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, Borsa Italiana, s.l., 8ª Edizione. Disponible en: <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/documenti/format2019.en.pdf> [Consulta: 12/06/2019].

- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2015): “Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas”, CNMV, Madrid. Disponible en: https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf [Consulta: 20/06/2019].
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2017): “Informes de gobierno corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales. Ejercicio 2017”, CNMV, Madrid. Disponible en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_2017.pdf [Consulta: 20/06/2019].
- Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) (2019): “Relazione per l’anno 2017”, CONSOB, Roma. Disponible en: <http://www.consob.it/documents/46180/46181/Rel2017.pdf/60ed0b08-e6ef-4030-99e5-21c5cee14921> [Consulta: 21/06/2019].
- Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB) (2018): “Report on corporate governance of Italian listed companies”, CONSOB, Roma. Disponible en: <http://www.consob.it/documents/46180/46181/rcg2018.pdf/549286f4-907e-427c-9fdf-926386140479> [Consulta: 21/06/2019].
- Comitato Italiano per la Corporate Governance (2018): “Relazione 2018 sull’evoluzione della corporate governance delle società quotate”, Borsa Italiana, sl. Disponible en: <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/documenti/comitato/relazionecomitato2018.pdf> [Consulta: 21/06/2019].
- Concas, A. (2012): “Il Consiglio di Amministrazione nelle società”, Diritto.it. Disponible en: <https://www.diritto.it/il-consiglio-di-amministrazione-nelle-societa/> [Consulta: 21/06/2019].
- Deloitte (2010): “El Consejo de Administración. Aspectos Prácticos”, Deloitte, Madrid. Disponible en: <https://aeef-ejecutivos.online/downloads/deloitte1.pdf> [Consulta: 19/06/2019].
- De la Fuente Sanz, L. y Sánchez Richter, M.E. (2019): “Informe: Evolución de indicadores de buen gobierno en las empresas del Ibex 35 durante el ejercicio 2017”, Fundación 1º de Mayo, Madrid. Disponible en:

<https://www.ccoo.es/78cbcb118242017744a2683d4074656c000001.pdf>

[Consulta: 22/06/2019].

De Urquijo y De la Puente, J.L. y Crespo de la Mata, A. (2004): “*El consejo de administración: Conducta, funciones y responsabilidad financiera de los consejeros*”, Editorial Deusto, Barcelona.

Díaz Sánchez, M. (2017): “Consejo de Administración ¿Qué es? ¿Cómo se organiza?”, Cursos.com. Disponible en: https://cursos.com/consejo-administracion/#Consejo_de_Administracion_cual_es_su_composicion

[Consulta: 03/05/2019].

Di Martino, G. (2011): “Corporate governance: sistema tradizionale, monistico o dualistico?”, Project Management Institute (PMI). Disponible en: <https://www.pmi.it/professionisti/regole-e-compensi/195678/corporate-governance-sistema-tradizionale-monistico-o-dualistico.html>

[Consulta: 03/05/2019].

Dutilh Carvajal, J.M. (2017): “Consejo de Administración sociedades cotizadas. Algunos criterios útiles para sociedades no cotizadas”, Lequid. Disponible en: <https://lequid.es/blog/algunos-criterios-utiles-para-sociedades-no-cotizadas/>

[Consulta: 20/06/2019].

Expansión (2019): “IBEX 35”. Disponible en:

http://www.expansion.com/mercados/cotizaciones/indices/ibex35_I.IB.html

[Consulta: 22/04/2019].

Expansión (2019): “Consejo de administración”. Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/consejo-de-administracion.html>

[Consulta: 30/04/2019].

Gil, S. (2019): “Consejo de Administración”, Economipedia. Disponible en:

<https://economipedia.com/definiciones/consejo-de-administracion.html>

[Consulta: 10/05/2019].

Lázaro Rodríguez, A.; Frías Aceituno J.V. y García Rubio, R. (2014): “El consejo de administración y las memorias de sostenibilidad”, *Revista de Contabilidad: Spanish Accounting Review*, Vol. 17, pp. 5-16.

Ochoa Arribas, C. (2018): “La obligación de constituir la Comisión de Auditoría”, *Economía 3*. Disponible en: <https://economia3.com/2018/04/10/139241-comision-de-auditoria/>

[Consulta: 06/06/2019].

- Parbonetti, A. (2012): “cda (consiglio di amministrazione)”, Treccani. Disponible en: http://www.treccani.it/enciclopedia/cda_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ [Consulta: 21/05/2019].
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2018): “Consejos de Administración de las empresas cotizadas”, PwC, Madrid, Novena edición. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/consejos-y-buen-gobierno/consejos-administracion-2018.pdf> [Consulta: 03/05/2019].
- Rizo Rivas, M. (2014): “10 ventajas de tener a un consejero en tu empresa”, Forbes México. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/10-ventajas-de-tener-un-consejero-en-tu-empresa/> [Consulta: 03/05/2019].
- Sánchez Marín, G.; Baixauli Soler, J.S. y Lucas Pérez, M^a.E. (2009): “Retribución de la alta dirección, estructura del consejo administrativo y resultados”, *XXIII Congreso Anual AEDEM*. ESIC Sevilla (España).
- Spencer Stuart (2018): “Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración”, Spencer Stuart, Madrid, 22^a edición. Disponible en: https://www.spencerstuart.com/-/media/2018/november/spain_board_index_2018.pdf
- Spencer Stuart (2018b): “Spencer Stuart Board Index. 2018 Italy”, Spencer Stuart, Roma, 23^a edizione. Disponible en: https://www.spencerstuart.com/-/media/2018/december/2018_italy_board_index.pdf
- Trissa Strategy Consulting (2011): “El Consejo de Administración: ¿Qué es y cuáles son sus funciones?”. Disponible en: <http://www.trissa.com.mx/articulos/el-consejo-de-administracion--que-es-y-cuales-son-sus-funciones-> [Consulta: 10/05/2019].
- Valls Duran, M. (2016): “Consejo de administración VS Administrador único”, Miquel Valls Economistes. Disponible en: http://www.miquelvalls.com/consejo_administracion_vs_administrador_unico/ [Consulta: 12/05/2019].
- Wolters Kluwer (2018): “Órganos de administración de la sociedad mercantil”. Disponible en: https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAUNjEwtztlUouLM_DzbsMz01LySVACLE3QkIAAAA A==WKE [Consulta: 06/06/2019].

REFERENCIAS NORMATIVAS

- Italia (1942): “Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 262, Approvazione del testo del Codice Civile”, *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, 4 aprile 1942 (79), pp. 1-804.
- España (2007): “Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres”, *Boletín Oficial del Estado*, 23 de marzo de 2007 (71), pp. 12611-12645.
- España (2010): “Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital”, *Boletín Oficial del Estado*, 3 de julio de 2010 (161), pp. 1-145.
- Italia (2011): “Legge 12 luglio 2011, n. 120, Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati”, *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, 28 luglio 2011 (174), pp. 1-65.
- España (2014): “Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo”, *Boletín Oficial del Estado*, 4 de diciembre de 2014 (293), pp. 99793-99826.
- España (2015): “Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas”, *Boletín Oficial del Estado*, 21 de julio de 2015 (173), pp. 60273-60366.
- España (2015): “Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores”, *Boletín Oficial del Estado*, 24 de octubre de 2015 (255), pp. 1-190.
- España (2015): “Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas”, *Boletín Oficial del Estado*, 27 de diciembre de 1989 (310), pp. 40012-40034. Disposición derogada.
- España (2018): “Sentencia del Tribunal Supremo 98/2018, de 26 de febrero de 2018”, *Consejo General del Poder Judicial*, nº. 98, 2018, pp. 1-14.s