

ESTUDIOS

5

ENERO 2018

# GUÍA DE BUEN GOBIERNO

PARA EMPRESAS PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS

economistas

Consejo General

REA+REGA  
auditores

**CEPYME**  
CONFEDERACION ESPAÑOLA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

# GUÍA DE BUEN GOBIERNO PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

ENERO 2018

Esta Guía ha sido elaborada por el Comité de Responsabilidad Social Corporativa e Informes Integrados del REA+REGA Auditores del Consejo General de Economistas, que está compuesto por:

Concepción Dunia Álvarez Lorenzo

Marcos Antón Renart

José A. Canalejas Couceiro

Max Gosch Riaza

Lluís Guerra Vidiella

Manuel Hernando Vela

José Mariano Moneva Abadía

Luis Piacenza

Encarnación Rico Pérez

Francisco Jesús Sierra Capel

Xabier Subirats Alcoverro



**economistas**

Consejo General

REA+REGA  
auditores

**CEPYME**  
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

## Presentación

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD .....	05
Rodrigo Madrazo García de Lomana	
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	07
Antonio Garamendi Lecanda	
CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS .....	09
Valentín Pich Rosell	

## PRESENTACIÓN

El creciente interés por el buen gobierno corporativo se debe al convencimiento de que una gestión adecuada y transparente contribuye a la generación de valor en las empresas, la mejora de la eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de los inversores. En el caso de las empresas pequeñas y medianas una buena gobernanza es un elemento crucial a la hora de abordar algunos de los problemas estructurales a los que se enfrentan este tipo de compañías, como el acceso a la financiación. En efecto, la transparencia en las operaciones intra y extra societarias, la calidad de la información económico-financiera y la rendición de cuentas allanan el camino hacia los recursos financieros.

En España, la modernización del gobierno corporativo se ha fundamentado en dos instrumentos. En primer lugar, la reforma del marco normativo vigente a través de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, que refuerza el papel de la junta de accionistas en las decisiones empresariales, equilibra los controles en las decisiones relativas a las remuneraciones de los directivos y regula más detalladamente del régimen de responsabilidad de los administradores, potenciando así la difusión del denominado principio de "compliance". En segundo lugar, la Comisión Nacional del Mercado de Valores actualizó el 1 de febrero de 2015 el Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas, que establece recomendaciones cuyo cumplimiento es voluntario, quedando sujetas al principio de "cumplir o explicar".

Este trabajo del Consejo General de Economistas y CEPYME es muy pertinente y oportuno. Por un lado, adapta las mejores prácticas de gobernanza al ámbito de la pyme que, recordemos, incluye a la inmensa mayoría del total de empresas de nuestro país. Por otro lado, da continuidad a los esfuerzos realizados desde la esfera pública para mejorar la dirección y administración de las empresas.

Adicionalmente, es destacable la vocación pragmática, operativa e ilustrativa de la Guía. Se trata de una herramienta útil que ofrece en lenguaje inteligible 12 principios básicos y 26 recomendaciones, procedentes de los códigos más avanzados tanto a nivel nacional como internacional, y que se caracteriza por su formato voluntario y flexible, basado en el principio de "cumplir o explicar".

Para mayor abundamiento en las mejores prácticas, el Consejo General de Economistas y CEPYME hacen suyo uno de los principios más valiosos del buen gobierno, como es la autoevaluación. En este sentido, la Guía incluye un test de evaluación para que las compañías puedan valorar en qué medida cumplen con cuestiones básicas de buen gobierno y un anexo con una relación de soportes y herramientas de ayuda para poner en marcha cada una de las recomendaciones.

Más allá de los principios, las recomendaciones y los tests de evaluación, esta Guía sirve al loable fin de identificar al buen gobierno corporativo como una fuente de ventaja competitiva. Se trata, por tanto, de un atributo que toda empresa que apueste por la sostenibilidad en lo económico, social y medioambiental deberá incluir en sus planes estratégicos.

En suma, hay que agradecer al Consejo General de Economistas y CEPYME esta iniciativa y esperar que contribuya a que las pequeñas y medianas empresas sigan progresando en la notable senda de modernización e internacionalización que han emprendido en los últimos años.

**Rodrigo Madrazo García de Lomana**

DIRECTOR GENERAL DE POLÍTICA ECONÓMICA

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad

## PRESENTACIÓN

La gestión diaria en una empresa significa, independientemente de su tamaño, rapidez y agilidad para tomar decisiones, y ello exige disponer de información y documentación lo más práctica y accesible que sea posible. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, en las que las responsabilidades de gestión están más concentradas, la toma de decisiones se concentra en unos pocos gestores —en ocasiones en uno solo— que deben contar con conocimientos e información sobre gestión, recursos humanos, mercadotecnia, fiscalidad, finanzas, planificación, negociación y resolución de conflictos, dirección de equipos... Todo un cúmulo de habilidades que han de estar estructurados, para conducir al éxito, en torno al eje del Buen Gobierno.

El Buen Gobierno no es un factor más para la generación de valor en las empresas, la mejora de su eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de clientes, inversores, proveedores y empleados. Es la garantía de todo ello, la llave que abre la puerta del "Círculo Virtuoso de la Sostenibilidad".

La sostenibilidad económica, social y medioambiental de la empresa debe basarse en su rentabilidad que es siempre la primera y fundamental exigencia para su supervivencia. Y sobre ella apoyar el resto de factores que permiten crecer, elevar la competitividad, atraer talento e inversiones y, en definitiva, crear valor, ser útil a la sociedad y generar en ella progreso y bienestar.

El marco jurídico que delimita las prácticas de Buen Gobierno de las empresas regula toda una serie de buenas prácticas, establece recomendaciones, define códigos de conducta y evita desviaciones, pero todo ese *corpus* normativo debe asentarse sobre el convencimiento de que su aplicación es decisiva para la creación de valor.

El Buen Gobierno de las empresas debe ir más allá del imperativo legal para impregnar y dar sentido a toda su actividad y convertirse en catalizador de productividad y competitividad, y en generador de beneficios económicos y sociales.

Las pequeñas y medianas empresas, por sus peculiaridades, tienen mayor dificultad para dotarse de las herramientas de Buen Gobierno que una exigencia social creciente esta demandando de ellas.

Pero su capilaridad en el tejido económico hace que cualquier esfuerzo para extender esas prácticas de Buen Gobierno a las pymes, tenga un reflejo social rápido y positivo, aporte ventajas competitivas a la economía y contribuya al progreso de la sociedad española en su conjunto.

Una "Guía de Buen Gobierno para Empresa Pequeñas y Medianas" es un eficaz instrumento para que las pymes españolas avancen en ese camino de excelencia y de mayor contribución al bienestar social.

**Antonio Garamendi Lecanda**

PRESIDENTE

Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa

## PRESENTACIÓN

A la hora de abordar la redacción de esta presentación, recordé las palabras del economista Philip Kotler, *“las empresas pobres se desentienden de sus competidores; las empresas del montón copian a sus competidores; las empresas ganadoras marcan el camino a sus competidores”*; porque, precisamente, uno de los principales objetivos de esta guía es coadyuvar en este sentido con el tejido empresarial, mediante la generación de un valor añadido y diferenciador que permita a las pymes españolas situarse a la vanguardia en materia de responsabilidad social y sentar las bases en buen gobierno corporativo.

La *Guía de buen gobierno para empresas pequeñas y medianas* es un manual práctico y esquemático de fácil consulta mediante el cual las pymes pueden determinar el grado de implantación de medidas de buen gobierno en su entorno mediante la cumplimentación de un sencillo test. Una vez realizada esta evaluación previa, la guía ofrece una serie de recomendaciones basadas en unos principios básicos, que suponen una adaptación a las singularidades de las pymes del Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades cotizadas de la CNMV.

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), con datos a 1 de enero del año 2016, en España había 3.232.706 empresas, de las cuales 3.2286.747 —esto es, el 99,88%— son pymes (entre 0 y 249 asalariados). Por su parte, las microempresas, las que tienen entre 0 y 9 empleados, suponen en España el 95,7% del total de empresas, lo que se traduce en 2,9 puntos por encima de la estimación disponible para el conjunto de la UE en 2014. Es importante recordar que la plantilla de muchas de estas empresas está formada casi en exclusiva por miembros de una misma familia, por tanto la existencia de un protocolo que, entre otras cosas, ayude a evitar conflictos personales y regule el traspaso generacional resulta imprescindible para asegurar su supervivencia, máxime si tenemos en cuenta que, en España, el 85% de las firmas es precisamente de esta índole, pero solo un 1% de ellas consigue llegar a la cuarta generación.

Dicho esto, entendemos que la aplicación de esta guía puede ser una muy buena carta de presentación de la empresa ante los accionistas, el mercado y los diferentes grupos de interés, y permitir a quienes pretendan invertir en ella, o asociarse a la misma, conocer sus prácticas corporativas y de conducta y, lo que es más importante, aportar confianza gracias al enfoque de su gestión hacia la responsabilidad social y a la consecución de objetivos de eficacia, eficiencia y rentabilidad empresarial.

No me gustaría terminar esta presentación sin agradecer a los miembros del Comité de Responsabilidad Social Corporativa e Informes Integrados del REA+REGA Auditores del Consejo General de Economistas su esfuerzo y dedicación para el desarrollo de esta herramienta didáctica que esperamos aporte luz sobre una materia —el buen gobierno corporativo— que va definir el futuro inmediato de la sostenibilidad empresarial y cuya puesta en práctica determinará el incremento de los niveles de competitividad de las pymes.

Valentín Pich Rosell  
PRESIDENTE  
Consejo General de Economistas

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	13
DIRECTRICES PARA LA UTILIZACIÓN DE LA GUÍA .....	17
OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL G20 Y DE LA OCDE .....	23
PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS .....	25
PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS .....	29
RECOMENDACIONES DE BUEN GOBIERNO PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS .....	31
TEST DE EVALUACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN ENTORNOS DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA .....	37
ANEXO: REFERENCIAS Y DOCUMENTOS DE AYUDA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES .....	40

## INTRODUCCIÓN

Resultan insoslayables las demandas sociales de transparencia y de buenas prácticas que afectan a todo tipo de instituciones, tanto a nivel global como desde la sensibilidad de los mercados locales o nacionales.

El buen gobierno se debe constituir así como un factor esencial para la generación de valor en las empresas, la mejora de la eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de los inversores. Estas consecuencias se materializan a partir del denominado *Círculo Virtuoso de la Sostenibilidad* que supone que a partir del binomio Buen Gobierno-Cumplimiento se genera una eficiente asignación y utilización de los recursos de la empresa, se evitan sanciones y distracciones en actuaciones de emergencia y por lo tanto se garantiza la sostenibilidad del proyecto en común que es la empresa.



Esta sostenibilidad supone un atractivo fundamental para optar a inversiones en un mercado global, a la vez que debe liberar fondos para retener el talento y favorecer la inversión en términos de innovación, elevando los niveles de competitividad del negocio. Este *fondo de maniobra de sostenibilidad* permite retroalimentar el ciclo y estar en disposición de mejorar los procesos y/ o de acometer nuevos proyectos.

Los diferentes ordenamientos jurídicos han recogido en mayor o menor medida las aspiraciones sociales de buenas prácticas y de transparencia, pero al margen de los esfuerzos legislativos para garantizar el funcionamiento de los mercados y para dotar de seguridad jurídica a las relaciones mercantiles, falta a nuestro entender precisamente la parte más importante de la ecuación: el buen gobierno como elemento básico e ineludible para crear valor



en las organizaciones. Hasta que no se perciba en el tejido empresarial la necesidad de promover las buenas prácticas como elemento generador de beneficios económicos, sociales y medioambientales y únicamente se observen determinadas conductas por imperativo legal, no se producirá un auténtico cambio que sirva de motor de modernización de nuestras organizaciones.

En el ordenamiento jurídico español existen diferentes cuerpos legislativos que pretenden fomentar y desarrollar principios de buen gobierno desde diferentes puntos de vista, entre los que destacan:

- El vigente Código Penal. Consagra la responsabilidad penal de la persona jurídica y de sus administradores a la vez que establece la posibilidad de constituir modelos de detección y prevención penal en las empresas que sirvan de atenuante o de eximente de la antes mencionada responsabilidad, en caso de que se cometa un delito en el ámbito organizativo de esta.
- La Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo (ley 31/2014). Articula diferentes obligaciones relativamente novedosas para los administradores a partir del desarrollo del concepto de la debida diligencia que incluye aspectos ético-funcionales de calado en el desempeño del cargo de administrador.
- El Código de Buen Gobierno para las sociedades cotizadas de la CNMV de febrero de 2015. Recoge 25 principios y 64 recomendaciones que deben soportar las buenas prácticas en las organizaciones. Estas recomendaciones son de carácter voluntario, aplicándose el principio de "cumplir o explicar". Se trata, por lo tanto, de una interpretación flexible que permite la adhesión a unas recomendaciones y no a otras y en este segundo caso bastará con motivar de forma razonable su no aplicación.

#### FOMENTO Y DESARROLLO DE PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO ESPAÑOL



En este marco regulatorio de buen gobierno se da, por tanto, la paradoja de que lo que no está bajo el paraguas coercitivo del derecho positivo es una opción que se aplica para sociedades cotizadas.

Hurtar a la mayoría de las empresas españolas no cotizadas la posibilidad de que tengan una guía práctica para poder desarrollar unas directrices de gobierno corporativo, no parece nada recomendable teniendo en cuenta las crecientes exigencias sociales y la globalización de los mercados.

Tradicionalmente y de forma errónea se ha considerado que el buen gobierno es una receta que se aplica sólo a empresas cotizadas o a grandes corporaciones. Nada más lejos de la realidad. Para las demás organizaciones, con independencia de su naturaleza o dimensión, las buenas prácticas constituyen una ventaja competitiva a la vez que una garantía para su supervivencia.

Este razonamiento es por lo tanto aplicable a la pyme en España, si bien hay que tener en cuenta sus singularidades. La empresa española en los últimos años después de la crisis, ha acometido un soberbio proceso de modernización e internacionalización.

El empresario español tradicionalmente intuitivo y autodidacta, en determinados casos ha dado paso a un nuevo empresario que opera con nuevos estándares de gestión en un mundo global. En este contexto parece obvio señalar que las recetas han cambiado y se necesitan nuevas habilidades para triunfar en el mundo de los negocios.

Este nuevo modelo de gestión, necesita además una catapulta de valores éticos que garanticen la sostenibilidad económica, social y medioambiental de las organizaciones.

## DIRECTRICES PARA LA UTILIZACIÓN DE LA GUÍA

Rompiendo el cliché de que el gobierno corporativo es únicamente aplicable a los grandes grupos, es nuestro reto y nuestra obligación intelectual hacer llegar a la mayoría de empresas españolas, que no pueden ser consideradas como grandes empresas ni están sujetas a marcos regulatorios especiales, unas directrices básicas para que puedan implantar medidas de buen gobierno que optimicen su desempeño (económico, social y medioambiental) y que favorezcan además las relaciones con sus grupos de interés y aumenten su competitividad.

A la hora de utilizar la presente Guía de Buen Gobierno para pequeñas y medianas empresas hay que tener en cuenta las siguientes matizaciones:

- **LA CONFIGURACIÓN DE LA PYME EN ESPAÑA**

Esta configuración es harto singular pues abarca grupos relativamente complejos desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, a la vez que incluye empresas unipersonales con una gran dependencia económica, comercial e intelectual de su propietario.

Al analizar la problemática desde el punto de vista de gobierno corporativo de la pyme, hemos desechado los valores extremos y nos hemos centrado en empresas medianas que tienen cierto sustrato organizativo y que necesitan incrementar su competitividad. Partimos también de la asunción de que son empresas que observan un razonable compromiso con el cumplimiento normativo.

- **LOS NIVELES DE APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS PUEDEN SER MUY DISTINTOS**

Como punto de referencia y para dotar de cierta consistencia a la Guía, hemos incluido una enumeración y breve comentario sobre los Principios del Pacto Mundial como ayuda e iluminación para aquellos lectores menos versados en materia de gobernanza y de responsabilidad social corporativa.

El Pacto Mundial es una iniciativa de Naciones Unidas para la integración de los intereses de las empresas con los valores y demandas de la sociedad civil y es una fórmula relativamente sencilla para revisar y supervisar el cumplimiento de sus diez principios básicos relacionados con el cumplimiento de los derechos humanos, los derechos laborales, el medioambiente y las prácticas contra la corrupción.

- **MUCHAS DE LAS PYME EN ESPAÑA CONSTITUYEN AUTÉNTICOS NÚCLEOS DE EMPRESA FAMILIAR**

En estos casos, en su problemática confluyen –además de las políticas de buen gobierno– otros factores como son la aplicabilidad de un protocolo de empresa familiar, los problemas de sucesión, la representación de facciones minoritarias, etcétera.

- **REGULACIÓN Y TERMINOLOGÍA**

La regulación y consecuentemente la terminología utilizada generalmente en los códigos de buen gobierno se refieren a realidades institucionales que en la mayoría de los casos únicamente son aplicables a grandes empresas y/o a empresas que operan en mercados regulados.

En la presente guía hemos intentado suprimir algunas figuras (comité de auditoría, comité de dirección, comisión de retribuciones, etc.) y adaptar la terminología empleada a la realidad organizativa e institucional de la mayoría de las pymes que operan en España, que adoptan la forma de sociedades de responsabilidad limitada (órgano de administración en lugar de consejo de administración, accionistas y socios en lugar de accionistas, etc).

- **TRANSICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN UNIPERSONAL HACÍA ÓRGANOS COLEGIADOS DE ADMINISTRACIÓN**

Tal y cómo comentamos anteriormente, muchas de las pyme españolas se gobiernan por un administrador único que coincide las más de las veces con el accionista o socios mayoritarios de la sociedad.

Para conseguir una mayor eficiencia desde el punto de vista del buen gobierno, sería aconsejable la transición de la administración unipersonal hacia órganos colegiados de administración. Como dicha conversión en la mayoría de los casos no resulta fácil, tendría sentido pasar de forma transitoria por un comité de dirección. Desde este foro de decisión, donde deben estar representadas todas las áreas estratégicas del negocio, resultará más fácil allanar el camino para la constitución de un auténtico consejo de administración.

En la guía hemos reconocido esta realidad y, de forma un tanto simplista al tratar de la decisión colegiada de las sociedades, nos hemos referido de forma general y profusa al “órgano de administración”, evitando *ex profeso* la utilización del concepto consejo de administración o consejero. Esta simplificación nos permite al fin y a la postre reconocer las diferentes situaciones que se pueden producir en el ejercicio de la administración de las pymes en España.

- “MÍNIMUM ETHICUM”

Para la adopción de políticas de buen gobierno en las empresas es necesario el cumplimiento de un *mínimum ethicum*, esto implica el compromiso firme y la incardinación de ciertos valores en la filosofía de los administradores y directivos de la entidad. No valen posturas tibias o parches cosméticos que no redundarán en el real desempeño de la entidad. Si se carece de este punto de partida, lógicamente será imposible poner en funcionamiento procesos de buenas prácticas.

- “CUMPLIR O EXPLICAR”

En la aplicación de la guía, recomendamos la utilización del principio *“cumplir o explicar”*, que supone en este segundo caso la necesidad de justificar el incumplimiento de alguna recomendación por diferentes motivos (inaplicabilidad, inexistencia de condiciones, etc).

- SINONIMIA

Utilizamos los términos buen gobierno, gobernanza, buenas prácticas y gobierno corporativo como sinónimos. Si bien determinadas pymes no constituyen una corporación en el sentido estricto de la palabra y sería más preciso hablar de buen gobierno en términos generales.

- CARÁCTER PERSONALISTA

Como consecuencia del carácter personalista de algunas pymes y de la posible confusión de patrimonios entre la persona jurídica y sus propietarios, hemos hecho especial énfasis en las relaciones entre partes vinculadas así como en la obligación del órgano de administración de establecer adecuados sistemas de supervisión y control.

- CARACTERÍSTICAS MÁS COMUNES

A la hora de redactar la presente Guía, hemos tenido que acotar, restringir e incluso suprimir algunos principios y recomendaciones de buen gobierno que, en determinados casos especiales, podrían ser aplicables a las pymes. Nuestro análisis, en un esfuerzo por ser concisos, se ha fundamentado en las características cuantitativas y cualitativas más comunes de este tipo de empresas.

- 12 PRINCIPIOS Y 26 RECOMENDACIONES

La guía contiene 12 principios y 26 recomendaciones que se han adoptado a partir del Código de buen gobierno para las sociedades cotizadas de la CNMV. La guía así mismo, ha recogido

los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, al considerarlo un punto de partida de ineludible cumplimiento para cualquier empresario que quiera iniciar la senda de implantación de principios de buen gobierno en su organización.

### ● TEST DE AUTOEVALUACIÓN

Con carácter puramente orientativo, hemos incluido un Test de evaluación de buenas prácticas en entornos de pequeña y mediana empresa que pretende establecer el grado de cumplimiento de la organización con cuestiones básicas de buen gobierno.

### ● ANEXO

En el Anexo hemos incluido una relación de soportes y herramientas que pueden servir de ayuda para la puesta en marcha de cada una de las recomendaciones recogidas en esta guía.

### ● PROCESO DE IMPLANTACIÓN

Sin perjuicio de la suprema libertad del lector para seleccionar y aplicar el contenido de la guía en la forma que considere más oportuna, desde nuestro punto de vista el enfoque metodológico y secuencial del proceso de implantación podría ser el siguiente:

1. Revisión de cumplimiento de los Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*páginas 25 a 27*).
2. Test de evaluación de buenas prácticas en entornos de pequeña y mediana empresa (*páginas 37 a 39*). Valoración del resultado obtenido y en su caso medidas a adoptar.
3. Revisión de la aplicación de los principios de buen gobierno para empresas pequeñas y medianas (*páginas 29 y 30*).
4. Plan de implantación razonado y proyectado en el tiempo de las recomendaciones necesarias ("cumplir") así como aquellas que no son susceptibles de implantación ("explicar"), tal y como se recogen en las páginas 31 a 36 de la presente guía.
5. Una vez decidida la secuencia de las recomendaciones a implantar se puede consultar la relación de los soportes y herramientas para facilitar la implantación tal y como se recogen en el Anexo.

La presente tabla pretende presentar la equivalencia entre las recomendaciones de la presente guía y aquellas que inspiraron su redacción, recogidas en el Código de buen gobierno para sociedades cotizadas de la CNMV. Considérese en todo caso, que muchas de las recomendaciones de la CNMV han sido dulcificadas o adaptadas al entorno pyme.

	RECOMENDACIÓN GUÍA	CONCEPTO	CNMV
General	1	Ambiente de control	6 y 8
	2	Imagen fiel	6 y 8
	3	Transparencia	6 y 8
Órgano de Administración	4	Principios	12
	5	Composición y facultades	13
	6	Políticas de selección	14
	7	Composición equilibrada	15
	8	Miembros independientes	17
	9	Imagen y reputación	22
	10	Separación de sus miembros	21
	11	Oposición	23
	12	Cese de sus miembros	24
	13	Disponibilidad	25
	14	Frecuencia de sus reuniones	26
	15	Faltas de asistencia	27
	16	Respuesta a preocupaciones	28
	17	Programas de formación	30
	18	Convocatoria, orden del día	31
	19	Funciones del Presidente	33
	20	Plan de acción	36
Riesgos	21	Política de control y gestión de riesgos	45
RSC	22	Compromisos	54
	23	Informe	55
Remuneración	24	Cuantía	56
	25	Reclamación	58
	26	Indemnización	64

## OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL G20 Y DE LA OCDE

Los Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE en su versión revisada establecen las directrices básicas para el legislador con la finalidad de favorecer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y el crecimiento económico sostenible y han servido como guía para la elaboración de los códigos de buen gobierno en España y en la mayoría de países de nuestro entorno.

Los objetivos básicos del buen gobierno o gobierno corporativo son la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas que favorezca las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello debe suponer una contribución al crecimiento sólido del sistema económico y al desarrollo de sociedades más inclusivas.

### PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL G20 Y DE LA OCDE

#### DIRECTRICES

- Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.
- Derechos y tratamiento equitativo de accionistas y funciones de propiedad clave.
- Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.
- El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.
- Divulgación de información y transparencia.
- Las responsabilidades del órgano de administración.



- **CONSOLIDACIÓN DE LA BASE PARA UN MARCO EFICAZ DE GOBIERNO CORPORATIVO**

El marco de gobierno corporativo promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el Estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaces. El marco jurídico en el que operan las empresas es un factor clave para la obtención de resultados económicos globales.

- **DERECHOS Y TRATAMIENTO EQUITATIVO DE ACCIONISTAS Y FUNCIONES DE PROPIEDAD CLAVE**

El marco del gobierno corporativo protegerá y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizará el trato equitativo a todos ellos, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos tendrán la posibilidad de que se reparen de forma eficaz las violaciones de sus derechos.

- **INVERSORES INSTITUCIONALES, MERCADOS DE VALORES Y OTROS INTERMEDIARIOS**

El marco de gobierno corporativo debe proporcionar incentivos sólidos a lo largo de toda la cadena de inversión y facilitar que los mercados funcionen de forma tal que favorezcan el gobierno corporativo.

- **EL PAPEL DE LOS ACTORES INTERESADOS EN EL ÁMBITO DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

El marco de gobierno corporativo reconocerá los derechos de los actores interesados que disponga el ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo y fomentará la cooperación activa entre éstos y las sociedades con vistas a la creación de riqueza y empleo, así como la sostenibilidad de empresas sólidas desde el punto de vista financiero.

- **DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA**

El marco del gobierno corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes y relativas a la empresa, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno.

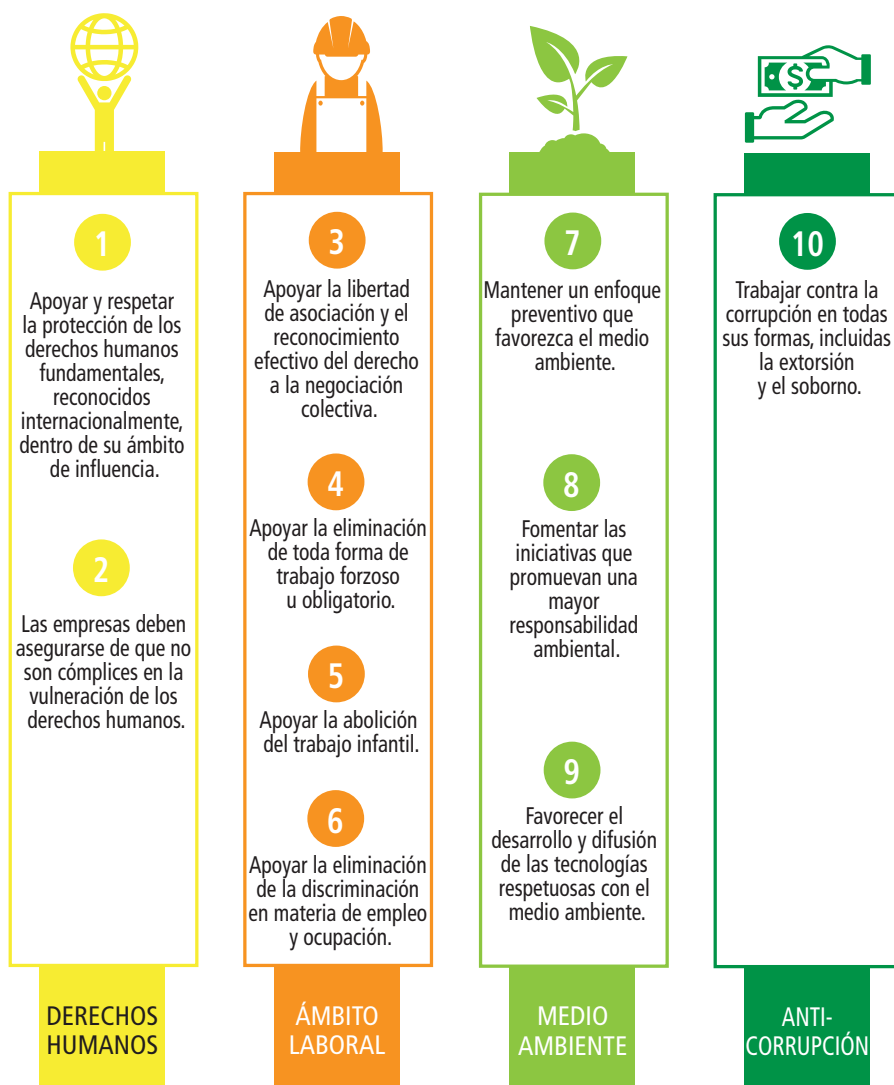
- **LAS RESPONSABILIDADES DEL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN**

El marco para el gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del órgano de administración, así como la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas.

## PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

El Pacto Mundial es una iniciativa de Naciones Unidas para alinear los intereses de las empresas con los valores y demandas de la sociedad civil, sobre la base de los principios básicos representados en el gráfico siguiente.

### PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL





### PRINCIPIOS RELATIVOS A LOS DERECHOS HUMANOS

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.



### PRINCIPIOS LABORALES

3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio.
5. Las empresas deben apoyar la abolición del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.



### PRINCIPIOS SOBRE EL MEDIO AMBIENTE

7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.



### PRINCIPIO CONTRA LA CORRUPCIÓN

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

La adhesión al Acuerdo de Naciones Unidas es gratuita, pero requiere la publicación de un informe anual de progreso para determinar las políticas estratégicas, su grado de avance y las acciones que se van a llevar a cabo para la mejora en el cumplimiento de los principios expuestos anteriormente.

Desde el punto de vista del buen gobierno, recomendamos una revisión previa del estricto cumplimiento de todos los principios en la organización. Si no se cumple alguno o tiene dudas sobre su aplicación, no siga adelante, subsane el incumplimiento y sólo entonces podrá acometer un proceso de implantación de procedimientos de buen gobierno.

## PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Hemos resumido en 12 principios básicos los pilares sobre los que se deben asentar las recomendaciones para la implantación de procedimientos de buen gobierno para las pequeñas y medianas empresas.

En todo caso, para la adecuada comprensión de dichos principios consideramos necesaria una lectura previa del apartado *Directrices para la utilización de la Guía*.

- 1 Las sociedades deben informar con claridad en la junta general sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno, incluyendo la situación de los sistemas de control interno y las políticas fiscales aplicadas.
- 2 La junta general debe funcionar bajo principios de transparencia y con la información adecuada.
- 3 La sociedad debe facilitar el ejercicio de los derechos de asistencia y participación en la junta general en igualdad de condiciones.
- 4 El órgano de administración asumirá colectiva y unitariamente, la responsabilidad directa sobre la administración social y la supervisión de la dirección de la sociedad, con el propósito común de promover el interés social.
- 5 El órgano de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento y la representación de todos los intereses de sus socios o accionistas.
- 6 En la composición del órgano de administración se fomentará la diversidad de conocimientos, experiencias y género.
- 7 Los miembros del órgano de administración dedicarán tiempo suficiente para el eficaz desarrollo de sus funciones y deberán contar con información suficiente y adecuada para la toma razonada de decisiones.

- 8** El órgano de administración se reunirá con la frecuencia necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones de administración y control.
- 9** El órgano de administración evaluará periódicamente su desempeño y el de sus miembros, así como los resultados obtenidos por las diferentes direcciones ejecutivas que operan en la sociedad.
- 10** La sociedad pondrá en marcha una función de control y gestión de riesgos que goce de independencia organizativa y pueda informar al órgano de administración.
- 11** La sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa como facultad indelegable del órgano de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desempeño económico, social y medioambiental.
- 12** La remuneración del órgano de administración será la adecuada para atraer y retener a sus miembros de acuerdo con su dedicación, cualificación y experiencia profesional.

## RECOMENDACIONES DE BUEN GOBIERNO PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

### GENERALES



- 1 Promover un adecuado ambiente de control.
- 2 Elaborar las cuentas anuales de tal forma que presenten la imagen fiel.
- 3 Extender el principio de transparencia a las políticas fiscales.

### ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN



- 4 Desempeñar sus funciones teniendo en cuenta los valores éticos.
- 5 Definir de forma clara y precisa en los Estatutos Sociales su composición y facultades.
- 6 Velar por el cumplimiento de políticas de selección de sus miembros y de directivos clave.
- 7 Tener una composición equilibrada.
- 8 Al menos la mitad del total de miembros serán miembros independientes.
- 9 Obligación de informar y/o dimitir en caso de perjuicio de la reputación de la entidad.
- 10 No proponer la separación de miembros independientes antes de cumplir periodo establecido.
- 11 Oponerse claramente ante alguna propuesta que puede ser contraria al interés social.
- 12 Explicar en una carta las razones de cese antes del término de su mandato.
- 13 Asegurarse de que los miembros no ejecutivos tengan suficiente disponibilidad.
- 14 Reunirse con la frecuencia precisa (al menos, 4 veces al año).
- 15 Reducir las faltas de asistencia a los casos indispensables.
- 16 Responder a las preocupaciones manifestadas por sus miembros.
- 17 Programas de formación en temas de sostenibilidad y responsabilidad social.
- 18 Las convocatorias del órgano recogerán claramente los puntos del orden del día.
- 19 El Presidente preparará un programa de fechas y asuntos a tratar.
- 20 Evaluar una vez al año y adoptar, en su caso, un plan de acción.

### RIESGOS



- 21 Establecer una política de control y gestión de riesgos que identifique los tipos de riesgo, fije un nivel de riesgo aceptable y prevea medidas para mitigar el impacto.

### RSC



- 22 La política de RSC incluye los principios de la empresa en su relación con los grupos de interés.
- 23 Informar en un documento separado o en el informe de gestión sobre lo relacionado con RSC.

### REMUNERACIÓN



- 24 La remuneración del órgano de administración será la necesaria pero no tan elevada como para comprometer la independencia.
- 25 Incluir una cláusula que permita a la entidad reclamar el reembolso de los variables.
- 26 Los pagos por resolución del contrato no superarán el importe establecido (2 años).



### GENERALES

- 1 La entidad promoverá un adecuado **AMBIENTE DE CONTROL** de acuerdo con sus necesidades, teniendo en cuenta el volumen y complejidad de sus operaciones. A tal efecto será necesario articular:
  - Un sistema de control interno donde se identifiquen los flujos relevantes de transacciones y sus correspondientes controles.
  - Un sistema de información que sirva para gestionar el negocio de forma eficaz y que cumpla con los requisitos legales y organizativos necesarios para evitar su vulnerabilidad.
  - Una revisión (externa o interna) periódica de la aplicación de los controles clave que garanticen el funcionamiento del sistema de control interno incluyendo los flujos de información sensible y/o relevante para la gestión del negocio.
  
- 2 La entidad elaborará sus Cuentas Anuales de tal forma que presenten la **IMAGEN FIEL** de su situación financiera y patrimonial, explicando la naturaleza y magnitud de sus operaciones significativas así como el análisis de eventuales riesgos y contingencias relevantes a que pudiera estar sometida.
 

La entidad someterá sus Cuentas Anuales a auditoría, aún en el caso de no estar obligada legalmente a ello. En el caso de existir salvedades o limitaciones al alcance que afecten a la opinión profesional del auditor, el órgano de administración deberá explicar convenientemente el origen de estas a los socios o accionistas.
  
- 3 El principio de **TRANSPARENCIA**, se extenderá en todo caso a las **políticas fiscales** de la sociedad, evaluando el nivel de riesgo asumido y detallando el monto total y método de valoración de todas las operaciones realizadas con partes vinculadas.



### ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN

- 4 El órgano de administración, desempeñará sus **funciones** teniendo en cuenta los siguientes **PRINCIPIOS**:
  - La igualdad de trato a todos los accionistas o socios.
  - La sostenibilidad económica, social y medioambiental de la sociedad.
  - El estricto cumplimiento normativo así como el respeto a las buenas prácticas en el marco de los valores éticos.
  - La promoción y el mantenimiento de las relaciones con los principales grupos de interés de la entidad (empleados, clientes, proveedores, acreedores, otros grupos afectados por la actividad de la entidad).



- 5 La **COMPOSICIÓN Y LAS FACULTADES** del órgano de administración se definirán de forma clara y precisa en los Estatutos Sociales, asignándose el número de miembros preciso, con suficiente disponibilidad, cualificación y experiencia para poder cumplir los objetivos estratégicos de la entidad y siempre comprobando la ausencia de conflictos de interés que pudieran influir en el desempeño independiente de sus funciones.
- 6 El órgano de administración velará por el cumplimiento de **POLÍTICAS DE SELECCIÓN** de sus miembros y de los directivos clave de la entidad a partir de los siguientes criterios:
  - Los criterios de selección y nombramiento han de ser concretos y verificables, alineados con las necesidades estratégicas del negocio.
  - Se promocionará la diversidad de conocimientos, experiencias y género, estableciendo políticas claras de no discriminación.
- 7 El órgano de administración tendrá una **COMPOSICIÓN EQUILIBRADA**, con los miembros ejecutivos necesarios de acuerdo con la complejidad de la empresa y una adecuada proporción entre miembros dominicales e independientes.
- 8 Cuando sea posible, el número de **MIEMBROS INDEPENDIENTES** del órgano de administración representará al menos la mitad del total de miembros.
- 9 Se establecerán reglas que obliguen a los miembros del órgano de administración a informar, y en su caso, a dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar a la **IMAGEN Y REPUTACIÓN de la sociedad** incluyendo las causas penales en las que pudieran estar imputados.
- 10 El órgano de administración no propondrá la **SEPARACIÓN** de ningún miembro independiente antes del cumplimiento del periodo establecido en sus Estatutos para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el resto de miembros del órgano de administración.
- 11 Todos los miembros del órgano de administración expresarán claramente su **OPOSICIÓN** cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al mencionado órgano puede ser contraria al interés social. Cuando el órgano de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que un miembro hubiera formulado serias reservas, este sacará las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explicará las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.
- 12 Cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un miembro del órgano de administración **CESE** en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta

que remitirá a todos los miembros del órgano de administración o documento equivalente. El órgano de administración podrá publicar esta carta en su informe de gobierno corporativo.

- 13 El Presidente del órgano de administración se asegurará de que los miembros no ejecutivos tengan suficiente **DISPONIBILIDAD** de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.
- 14 El órgano de administración **se reunirá con la FRECUENCIA precisa** para desempeñar con eficacia sus funciones. En este sentido, se recomienda un mínimo de cuatro veces al año, siguiendo el programa de fechas y objetivos identificados que se establezca al inicio del ejercicio. Los miembros podrán proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.
- 15 Las **FALTAS DE ASISTENCIA** de los miembros del órgano de administración se reducirán a los casos indispensables; y cuando deban producirse podrá otorgarse representación con instrucciones.
- 16 El órgano de administración deberá responder a las **PREOCUPACIONES manifestadas por los miembros** del órgano a las propuestas realizadas o sobre la marcha de la entidad, ya sean sobre aspectos económicos o sobre impactos sociales y medioambientales. Si no se resuelven, deberán reflejarse las preocupaciones en el acta de la reunión, a petición de los miembros.
- 17 La entidad debe ofrecer **PROGRAMAS DE FORMACIÓN** y actualización en las materias que puedan afectar a la marcha de la entidad. Entre ellas debe ofrecerse formación en temas de sostenibilidad y responsabilidad social. Si fuera necesario, esta formación puede hacerse extensiva a los miembros del órgano de administración.
- 18 Las convocatorias del órgano de administración deberán recoger claramente los **puntos del ORDEN DEL DÍA** sobre los que deberán adoptarse decisiones, para que sus miembros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información necesaria. Si excepcionalmente y por razones justificadas de urgencia, se someten a aprobación del órgano de administración asuntos no incluidos en la convocatoria, deberá obtenerse consentimiento previo y expreso de todos los miembros. Todo ello constará en el acta.
- 19 El **PRESIDENTE**, como responsable del eficaz funcionamiento del órgano de administración, además de ejercer las funciones que tuviere legal y estatutariamente atribuidas:
  - preparará y someterá al órgano de administración, un **programa de fechas y asuntos a tratar**; organizando y coordinando la evaluación periódica del órgano de administración, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad;

- será responsable de la dirección de las reuniones y de la efectividad de su funcionamiento;
- se asegurará de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, estimulando el debate y la participación activa de todos los miembros.

**20** Que el órgano de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un **PLAN DE ACCIÓN** que corrija las deficiencias detectadas respecto de:

- a) La calidad y eficiencia de su funcionamiento;
- b) En su caso, el funcionamiento y la composición de sus comisiones;
- c) La diversidad en la composición y competencias del órgano de administración;
- d) El desempeño del Presidente del órgano de administración y del primer ejecutivo de la sociedad;
- e) El desempeño y la aportación de cada miembro.



## RIESGOS

**21** La **POLÍTICA DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS** identificará al menos:

- a) Los distintos **tipos** de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medioambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
- b) La fijación del **nivel de riesgo** que la sociedad considere aceptable.
- c) Las **medidas** previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
- d) Los **sistemas de información y control interno** que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.



## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

**22** La política de Responsabilidad Social Corporativa incluirá los principios o **COMPROMISOS** que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés e identificará, al menos:

- a) Los objetivos de la política de Responsabilidad Social Corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.

- b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.
- c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.
- d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.
- e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.
- f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.
- g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

**23** La sociedad informará, en un **documento separado** o en el **INFORME de gestión**, sobre los asuntos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa, utilizando para ello preferiblemente alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.



## REMUNERACIONES

**24** La **CUANTÍA** de la remuneración de los miembros del órgano de administración será la **necesaria para atraer y retener a los miembros del perfil deseado** y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero **no tan elevada como para comprometer la independencia** de criterio de los miembros no ejecutivos.















**25** Los acuerdos contractuales incluirán una cláusula que permita a la sociedad **RECLAMAR** el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

**26** Los **PAGOS POR RESOLUCIÓN DEL CONTRATO** no superarán un importe establecido equivalente a dos años de la retribución total anual y no se abonarán hasta que la sociedad haya podido comprobar que el miembro del órgano de administración ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos.

## TEST DE EVALUACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN ENTORNOS DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

El objetivo de este test es hacer una evaluación previa para determinar el grado de implantación de medidas de buen gobierno en una pequeña o mediana empresa. Se han formulado 20 preguntas que consideramos clave para establecer el grado de madurez en términos de gobernanza de una organización y las posibilidades de poner en marcha políticas y procedimientos de buen gobierno.

Cada pregunta contestada afirmativamente ha sido ponderada de acuerdo con su importancia relativa con 20 puntos (preguntas 1 a 8) o 10 puntos (preguntas 9 a 20); por tanto, la máxima puntuación será de 280 puntos.

	SÍ	NO
1. ¿Existe una adecuada segregación de funciones en el órgano de administración?		
2. ¿Se eligen los miembros del órgano de administración en función de su cualificación técnica y experiencia profesional?		
3. ¿La política de remuneraciones de los miembros del órgano de administración se determina considerando baremos razonables y no se paga la parte variable si no se alcanzan los objetivos?		
4. ¿Se cumple con el principio de igualdad de condiciones para todos los accionistas/socios de la compañía?		
5. ¿En el órgano de administración se aplican reglas sobre comportamiento ético de sus miembros y concretamente existen directrices claras de actuación cuando aparezca un conflicto de interés?		
6. ¿Se ha explicitado un mapa de procesos donde queden reflejados los flujos clave del negocio, sus controles relevantes y sus responsabilidades?		
7. ¿La sociedad no ha sufrido sanciones por incumplimiento de la normativa económica, social, medioambiental o cualquier otra que le fuere de aplicación?		

 20 puntos   
  10 puntos   
  0 puntos

	SÍ	NO
8. ¿Las cuentas anuales son auditadas regularmente sin salvedades significativas por un auditor independiente?		
9. ¿Se garantiza la dedicación, independencia, integridad y objetividad de los miembros del órgano de administración?		
10. ¿Se garantiza la independencia, integridad y objetividad de los directivos clave de la organización?		
11. ¿Existe una definición funcional y una descripción detallada de los requisitos exigidos para los puestos clave de la organización?		
12. ¿Se han establecido procedimientos para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades a todo el personal de la empresa?		
13. ¿Existe un procedimiento establecido para determinar el valor de mercado en operaciones con partes vinculadas?		
14. ¿Se puede disponer de la información relevante para la toma de decisiones por parte del órgano de administración en un periodo razonable de tiempo?		
15. ¿Existe una función independiente responsable del cumplimiento normativo?		
16. ¿Dentro de las políticas de la sociedad existe un tratamiento especial de sus relaciones con los principales grupos de interés?		
17. ¿Presenta la sociedad algún tipo de informe de sostenibilidad (responsabilidad social corporativa)?		
18. ¿Aplica la sociedad un sistema de detección y prevención de riesgos más allá del imperativo penal para asegurar la sostenibilidad de su desempeño?		
19. ¿Se han establecido límites a los regalos, donaciones, liberalidades y descuentos recibidos de proveedores u otorgados a clientes para evitar situaciones de posible corrupción?		
20. ¿Existe una regulación interna para homologar a proveedores y colaboradores teniendo en cuenta el cumplimiento de los derechos humanos y la promoción de valores éticos?		



20 puntos



10 puntos



0 puntos

TOTAL PUNTOS



## CONCLUSIONES DEL RESULTADO DEL TEST

### NIVEL 1 · MENOS DE 100 PUNTOS

La organización no cumple con los requisitos mínimos necesarios para acometer con éxito la implantación de un plan de buen gobierno. Se deben revisar aspectos básicos antes de seguir adelante.

### NIVEL 2 · 101-170 PUNTOS

La organización dispone de valores y controles necesarios para poder poner en marcha políticas de buen gobierno. Se debe establecer un plan definiendo las prioridades en términos de políticas y procedimientos de buen gobierno.

### NIVEL 3 · 171 -249 PUNTOS

La organización dispone ya y aplica políticas y procedimientos de buen gobierno, si bien existen algunas áreas susceptibles de mejora.

### NIVEL 4 · 250 · 280 PUNTOS

La organización cumple en todos sus procesos significativos con los principales principios y recomendaciones de buen gobierno. Se debe realizar un seguimiento y en su caso identificar puntos de mejora.

## ANEXO: REFERENCIAS Y DOCUMENTOS DE AYUDA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

En el presente anexo incluimos algunas referencias que pudieran servir como ayuda para la implantación de las recomendaciones recogidas en esta guía.

### 1 SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

- Art. 225 de la Ley de Sociedades de Capital. Deber de "diligencia debida".
- Marco de control interno COSO 2013.

### 2 IMAGEN FIEL

- Principios del Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.
  - Marco Conceptual de la Contabilidad: 1.º Cuentas anuales. Imagen fiel; 2.º Requisitos de la información a incluir en las cuentas anuales, 3.º Principios contables.
- Auditoría de Cuentas: opinión profesional del auditor.
- Modelos de prevención de riesgos.
- Plan General de Contabilidad: Riesgos y Contingencias.
- Ley de Auditoría - TRLSC Hechos relevantes en la Memoria.
  - Artículo 260. Contenido de la Memoria.
  - Artículo 261. Memoria abreviada.
- Ley de Sociedades de Capital: derecho de información de los socios o accionistas.
  - Artículo 11 quáter. Comunicaciones por medios electrónicos.
  - Artículo 93. Derechos del socio.
  - Sección 2.ª Derecho de información: Artículo 196. Derecho de información en la sociedad de responsabilidad limitada; y Artículo 197. Derecho de información en la sociedad anónima.
  - Artículo 520. Ejercicio del derecho de información del accionista.

### 3 OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS

- Ley 36/2006 de 29 de noviembre, de las medidas para la prevención del fraude fiscal.
- RD 1793/2008, de 3 de noviembre, por el que se modifica el Reglamento del IS/Loes.
- RD Ley 6/2010, de 9 de abril de 2010, modificaciones de operaciones vinculadas.



#### 4 PRINCIPIOS

- LSC políticas de igualdad de trato a accionistas o socios.
  - Artículo 97. Igualdad de trato.
- Modelos de RSC:
  - Guía de Responsabilidad Social ISO 26000:2010.
  - Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social IQNet SR10.
  - Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE21.
- Marcos internacionales para la implicación empresarial en el desarrollo sostenible:
  - 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
  - Guías del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible.
  - Guía para la acción empresarial en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Indicadores del desempeño económico, social y medioambiental:
  - Estándares para la elaboración de informes de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI 100, 200, 300, 400).
  - Marco International Integrated Reporting.
  - Modelo de balance social y ambiental para pymes de CILEA.
- Ley de Sociedades de Capital. Art. 225 "Deber de diligencia debida".
- Modelos de prevención penal:
  - Código Penal, Art. 31 bis, Ap. 5: Modelos de organización y gestión para la prevención de delitos.
  - ISO 19600:2015 Sistemas de gestión de compliance. Directrices.
- Funciones del oficial de cumplimiento ("compliance officer").
  - Código Penal, Art. 31 bis, Ap. 2, Condición 2ª.
  - Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del código penal efectuada por ley orgánica 1/2015 de la Fiscalía General del Estado, apartado 5.4 El oficial de cumplimiento.
  - Estatuto del Compliance Officer de CUMPLEN, Asociación de Profesionales de Cumplimiento Normativo.
- Otros aspectos de cumplimiento normativo:
  - Derechos Humanos, Constitución Española, Estatuto de los Trabajadores.
  - Leyes de libre comercio y competencia.
  - Políticas anticorrupción y antisoborno.
  - ISO 37001 Sistema de gestión para prevenir el soborno en las organizaciones.
  - Ley Orgánica y Reglamento de Protección de Datos.
  - Ley de Servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.

- Ley de Prevención del Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo.
- Otras leyes generales o sectoriales.
- **Relaciones con grupos de interés:**
  - Norma AA1000SES Compromiso con los Grupos de Interés de Accountability.
  - Guía práctica para empresas y stakeholders de Forética.
- **Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20.**
  - D. El Consejo debe desempeñar determinadas funciones clave, entre ellas: 7. Garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la empresa, incluida la auditoría independiente, y la adopción de sistemas adecuados de control, en concreto, de gestión de riesgos, de control económico y operativo, y su adecuación a la legislación y a las normas pertinentes.

## 5 COMPOSICIÓN Y FACULTADES

- **Ley de Sociedades de Capital: Artículo 23. Estatutos sociales.**
- **Ley de Sociedades de Capital: CAPÍTULO III. Los deberes de los administradores.**
  - Artículo 225. Deber general de diligencia.
  - Artículo 227. Deber de lealtad.
  - Artículo 229. Deber de evitar situaciones de conflicto de interés.
- **Ley de Sociedades de Capital: CAPÍTULO VI. El Consejo de Administración.**
  - Artículo 242. Composición.
  - Artículo 245. Organización y funcionamiento del consejo de administración.
  - Artículo 249 y 249bis. Delegación de facultades del consejo de administración y Facultades Indelegables.
- **LSC requisitos para ser administrador.**
- **Ley de Sociedades de Capital: Artículo 528. Carácter obligatorio del reglamento del consejo de administración.**
- **Ley de Sociedades de Capital: segregación de funciones del órgano de administración.**
- **Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20.**
  - E. El Consejo debe ser capaz de pronunciarse con objetividad sobre los asuntos de la empresa. 4. Los Consejos deben realizar evaluaciones periódicas de sus resultados y valorar si disponen de la combinación adecuada de conocimientos y competencias.
  - D. El Consejo debe desempeñar determinadas funciones clave, entre ellas: 6. Controlar y gestionar los posibles conflictos de intereses entre la dirección, los miembros del Consejo y los accionistas, incluido el uso indebido de activos corporativos y los abusos en las operaciones con partes vinculadas.
  - F. Las operaciones con partes vinculadas se aprobarán y realizarán de forma que la gestión de los conflictos de intereses sea adecuada y se protejan los intereses de la empresa y sus accionistas.

## 6 POLÍTICAS DE SELECCIÓN

- **Criterios de selección y Principios de igualdad y diversidad:**
  - Código de Buen Gobierno de la CNMV: Sección III.3.2.1 Tamaño, diversidad y política de selección de consejeros; Principio 10; Recomendación 14.
  - Estándares Global Reporting Initiative: Principio 102-24 Nombramiento y selección del máximo órgano de gobierno.
- **Indicadores del desempeño de los miembros del órgano de administración:**
  - Código de Buen Gobierno de la CNMV: III.3.3.6 Evaluación periódica del consejo, Principio 18; Recomendación 36.
  - Estándares Global Reporting Initiative: Principio 102-28 Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno.
- **Medidas para garantizar la no discriminación por razón de sexo en el nombramiento de administradores y/o directivos clave:**
  - Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Artículo 5. Igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo.
  - Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Artículo 45. Elaboración y aplicación de los planes de igualdad.
  - Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa del INSTITUTO DE LA MUJER Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
  - Igualdad y RSE Guía para Pymes de Forética y la Secretaría de Estado de Igualdad.
  - Guía para la implantación de un plan de igualdad en las pymes al amparo de la nueva ley de igualdad 2007 de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

## 7 COMPOSICIÓN EQUILIBRADA

- **Criterios para la composición equilibrada del Consejo de Administración:**
  - Código de Buen Gobierno de la CNMV: Sección III.3.2.2. Composición del consejo de administración; Principio 11; Recomendación 15.
  - Estándares Global Reporting Initiative: Principio 102-24 Nombramiento y selección del máximo órgano de gobierno.
- **Ley de Sociedades de Capital:** Título XIV. Sociedades Anónimas Cotizadas, Sección 2.ª Especialidades del Consejo de Administración, Artículo 529 duodécimos. Categorías de consejeros.
- **Ley de Sociedades de Capital:** Capítulo VI. El consejo de administración, Art. 242. Composición; Art. 243. Sistema de representación proporcional y Art. 244. Cooptación.
- **Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20.**
  - VI. Las responsabilidades del consejo de administración, E. El Consejo debe ser capaz de pronunciarse con objetividad sobre los asuntos de la empresa.

- **Recomendación de la Comisión de 15 de febrero de 2005 relativa al papel de los administradores no ejecutivos o supervisores y al de los comités de consejos de administración o de supervisión, aplicables a las empresas que cotizan en bolsa.** Sección II. Presencia y papel de los administradores no ejecutivos o supervisores en los consejos supervisores. Apartado 4.

## 8 MIEMBROS INDEPENDIENTES

- **Criterios para la composición equilibrada del Consejo de Administración:**
  - Código de Buen Gobierno de la CNMV: Sección III.3.2.2. Composición del consejo de administración; Principio 11; Recomendación 16-18.
- **Ley de Sociedades de Capital:** Título XIV Sociedades Anónimas Cotizadas, Sección 2.<sup>a</sup> Especialidades del Consejo de Administración, Artículo 529 duodecimos. Categorías de consejeros.
- **Ley de Sociedades de Capital:** Capítulo VI - El consejo de administración, Art. 242. Composición; Art. 243. Sistema de representación proporcional y Art. 244. Cooptación.
- **Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20.**
  - D. El Consejo debe desempeñar determinadas funciones clave, entre ellas: 5. Garantizar la existencia de un proceso formal y transparente de propuesta y elección del Consejo. El Consejo debe ser capaz de pronunciarse con objetividad sobre los asuntos de la empresa.
- **Recomendación de la Comisión de 15 de febrero de 2005 relativa al papel de los administradores no ejecutivos o supervisores y al de los comités de consejos de administración o de supervisión, aplicables a las empresas que cotizan en bolsa.** Sección II. Presencia y papel de los administradores no ejecutivos o supervisores en los consejos supervisores. Apartado 4.

## 9 IMAGEN Y REPUTACIÓN

- **Código de Buen Gobierno de la CNMV: III.3.2.3 Separación y dimisión de consejeros.**

Se trata de establecer unas directrices claras en el caso de que aparezcan situaciones que pudieran afectar a los miembros del consejo de administración y que pudieran así mismo perjudicar la imagen y/o reputación de la sociedad. Especialmente sensible es el hecho de que algún miembro del órgano de administración fuera procesado no sólo por delitos cometidos en el desempeño de sus obligaciones societarias, si no por cualquier otra causa que pudiera afectar por "contagio social" a la reputación de la empresa.

Se deben comunicar estos hechos y cualquier modificación que se produzca al respecto al órgano de administración para que este pueda decidir la continuidad o no en el cargo.

## 10 SEPARACIÓN DE SUS MIEMBROS

- **Criterios para la estructura y composición del Consejo de Administración:**
  - Código de Buen Gobierno de la CNMV: Sección III.3.2.3 Separación y dimisión de consejeros; Principio 12; Recomendación 21.
- **Ley de Sociedades de Capital:** Título XIV. Sociedades Anónimas Cotizadas, Sección 2.<sup>a</sup> Especialidades del Consejo de Administración, Artículo 529 duodecimos. Categorías de consejeros.

- **Ley de Sociedades de Capital:** Capítulo II. Los Administradores, Art. 529 decies. Nombramiento y reelección de consejeros.
- **Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20.**
  - E. El Consejo debe ser capaz de pronunciarse con objetividad sobre los asuntos de la empresa.

## 11 OPOSICIÓN

- **Criterios para la estructura y composición del Consejo de Administración:**
  - Código de Buen Gobierno de la CNMV: Sección III.3.2.3 Separación y dimisión de consejeros; Principio 12; Recomendación 23.
- **Ley de Sociedades de Capital:** Capítulo VI. El consejo de administración, Art. 251. Impugnación de acuerdos del consejo de administración.

## 12 CESE DE SUS MIEMBROS

- **Criterios para la estructura y composición del Consejo de Administración:**
  - Código de Buen Gobierno de la CNMV: Sección III.3.2.3 Separación y dimisión de consejeros; Principio 12; Recomendación 24.
- **Ley de Sociedades de Capital:** Capítulo VI. El consejo de administración, Art. 245. Organización y funcionamiento del consejo de administración.

## 13 DISPONIBILIDAD

- A efectos de control, con el fin de poder elaborar un informe/documento sobre las actividades que desarrollan los miembros del consejo de administración, el **Director Ejecutivo elaborará un formulario** que recogerá, entre otra, la siguiente **información sobre los consejeros no ejecutivos:** su actividad actual y previsión futura; pertenencia a distintos consejos de sociedades y tiempo que dedican en los mismos y posibles incompatibilidades.
- Este borrador de cuestionario será previamente **aprobado por el Presidente** para su presentación y posterior aprobación por el consejo de administración.
- Una vez **aprobado el documento**, los consejeros no ejecutivos deberán responder al mismo en un plazo previamente fijado.
- A efectos de supervisión, el **consejo de administración recibirá el borrador** que recogerá de forma conjunta toda de la información facilitada por los Consejeros no ejecutivos a fin de, si procede, trasladar cualquier comentario.
- A efectos de lograr una mayor transparencia, finalmente **se hará pública en la web de la empresa la información** contenida en dicho documento de forma agregada, dando visibilidad a las distintas actividades en las que están presentes los consejeros no ejecutivos. Podrá incluirse esta información en la memoria de la empresa.
- La pertenencia a un mayor número de consejos de sociedades de las fijadas por la comisión deberá estar **debidamente justificada y ser previamente aprobada** por la comisión.

- Además, los Estatutos de la sociedad deberán recoger el tipo de información que deberán suministrar los consejeros no ejecutivos y la periodicidad con la que suministrarán la misma (se recomienda anualmente).

#### 14 FRECUENCIA DE SUS REUNIONES

- La empresa deberá recoger en sus estatutos la periodicidad con la que se reunirá el consejo de administración.
- Estas reuniones serán presenciales. El consejo de administración deberá aprobar el uso de otras fórmulas de reunión (multiconferencia; videoconferencia).
- El Director Ejecutivo deberá planificar con suficiente antelación el cronograma de reuniones que deberá ser presentado para su aprobación antes del final de cada ejercicio.
- Una vez aprobado, se informará al consejo de administración de las fechas aprobadas y del plan de actuación.
- Con una antelación mínima de quince días, el secretario o el Director Ejecutivo, convocará vía correo-e al consejo de administración, señalando día, lugar, hora (inicio y finalización) y las personas que están siendo convocadas, incluidos los invitados a dicho Consejo. Dicha convocatoria informará del orden del día a tratar e incluirá el borrador de acta de la última reunión para su aprobación si ésta no hubiera sido previamente aprobada.
- Cada consejero podrá proponer al Director Ejecutivo y previamente a la convocatoria del consejo de administración la inclusión de un punto del orden del día para un próximo Consejo. Durante la celebración del consejo de administración, se trasladará al punto de “ruegos y preguntas” cualquier otro punto no recogido en el orden del día, el cual, deberá ser aprobado oficialmente por el consejo de administración en una próxima reunión del mismo.

#### 15 FALTAS DE ASISTENCIA

- El Director Ejecutivo recabará, con antelación a la celebración del consejo de administración, información sobre los asistentes y quienes excusan su asistencia.
- Los estatutos de la sociedad deberán recoger cómo actuar en caso de repetición de ausencias no justificadas. De producirse éstas por parte de algún consejero deberán ser analizadas (incluida la posible sanción económica propuesta) por parte del consejo de administración, pudiendo ser motivo de expulsión del mismo.
- En el supuesto de que un consejero no pueda asistir a un consejo de administración, podrá otorgar representación con instrucciones a cualquier miembro del consejo de administración. Esta posibilidad debe aparecer en los estatutos de la sociedad.

#### 16 RESPUESTA A PREOCUPACIONES

- Ley de Sociedades de Capital: Título VI. La administración de la Sociedad
  - Capítulo III. Los deberes de los administradores. Artículo 225. Deber de diligente administración.
  - Capítulo VI. La responsabilidad de los administradores.

- Capítulo VI. El consejo de administración. Artículo 248. Adopción de acuerdos por el consejo de administración de la SA. Artículo 250. Acta del CdA.
- Título XIV. Sociedades anónimas cotizadas. Capítulo VII. Especialidades de la Administración. Artículo 528: Reglamento del consejo de administración.
- **Modelos de RSC:**
  - Guía de Responsabilidad Social ISO 26000:2010.
  - Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social IQNet SR10.
  - Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE21.
- **Marcos internacionales para la implicación empresarial en el desarrollo sostenible:**
  - 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
  - Guías del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible.
  - Guía para la acción empresarial en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- **Modelos de prevención penal:**
  - Código Penal, Art. 31 bis, Ap. 5: Modelos de organización y gestión para la prevención de delitos.
  - ISO 19600:2015 Sistemas de gestión de compliance. Directrices.
- **Funciones del oficial de cumplimiento (“compliance officer”).**
  - Código Penal, Art. 31 bis, Ap. 2, Condición 2ª.
  - Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas. conforme a la reforma del código penal efectuada por ley orgánica 1/2015. de la Fiscalía General del Estado, apartado 5.4 El oficial de cumplimiento.
  - Estatuto del Compliance Officer de CUMPLEN, Asociación de Profesionales. de Cumplimiento Normativo
- **Otros aspectos de cumplimiento normativo:**
  - Derechos Humanos, Constitución Española, Estatuto de los Trabajadores.
  - Leyes de libre comercio y competencia.
  - Políticas anticorrupción y antisoborno.
  - ISO 37001 Sistema de gestión para prevenir el soborno en las organizaciones.
  - Ley Orgánica y Reglamento de Protección de Datos.
  - Ley de Servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.
  - Ley de Prevención del Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo.
  - Otras leyes generales o sectoriales.
- **Relaciones con grupos de interés:**
  - Norma AA1000SES Compromiso con los Grupos de Interés de Accountability.
  - Guía práctica para empresas y stakeholders de Forética.

## 17 PROGRAMAS DE FORMACIÓN

- **Modelos de RSC:**
  - Guía de Responsabilidad Social ISO 26000:2010.
  - Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social IQNet SR10.
  - Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE21.
- **Marcos internacionales para la implicación empresarial en el desarrollo sostenible:**
  - 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
  - Guías del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible.
  - Guía para la acción empresarial en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- **Relaciones con grupos de interés:**
  - Norma AA1000SES Compromiso con los Grupos de Interés de Accountability.
  - Guía práctica para empresas y stakeholders de Forética.

## 18 CONVOCATORIA, ORDEN DEL DÍA

- **Ley de Sociedades de Capital: Título VI. La administración de la Sociedad:**
  - Capítulo III Los deberes de los administradores.
  - Artículo 225. Deber de diligente administración.
  - Capítulo VI La responsabilidad de los administradores.
  - Capítulo VI El consejo de administración.
  - Artículo 248. Adopción de acuerdos por el consejo de administración.
  - Artículo 250. Acta del consejo de administración
  - Título XIV Sociedades anónimas cotizadas.
  - Capítulo VII Especialidades de la Administración.
  - Artículo 528: Reglamento del consejo de administración.
- **Relaciones con grupos de interés:**
  - Norma AA1000SES Compromiso con los Grupos de Interés de Accountability.
  - Guía práctica para empresas y stakeholders de Forética.

## 19 FUNCIONES DEL PRESIDENTE

- **Programa de fechas y asuntos que tratar:**
  - Agenda Estable / Orden del día de doce meses / Orden del día del año / The twelve month agenda (R. Charam).



**EJEMPLO PRÁCTICO:**

Mes	Fecha	Asunto 1 orden del día	Asunto 2 orden del día
Enero	● 18-01-17	Estrategia (análisis ventaja competitiva vs. competencia-benchmark)	Seguimiento Resultados. Finanzas
Febrero	● 15/02/17	Directivos: Sucesión y formación	Seguimiento Resultados. Finanzas
Marzo	● 15/03/17	Cuentas Anuales, Informe de Gestión. Análisis eficiencia operacional	Seguimiento Resultados. Finanzas
Abril	● 12/04/17	Informe de Auditoría. Gestión de Riesgos. Cumplimiento Normativo	Seguimiento Resultados. Finanzas
Mayo	● 17/05/17	Estructura Balance. Endeudamiento	Seguimiento Resultados. Finanzas
Junio	● 22/07/17	Preparación Junta General	Seguimiento Resultados. Finanzas
Julio	● 19/07/17	Retiro Anual Estrategia	Seguimiento Resultados. Finanzas
Agosto			
Septiembre	● 20/09/17	Presupuesto 2018. Proyectos-Iniciativas 2018	Seguimiento Resultados. Finanzas
Octubre	● 18/10/17	Directivos: Sucesión y formación	Seguimiento Resultados. Finanzas
Noviembre	● 15/11/17	Estructura Balance. Endeudamiento	Seguimiento Resultados. Finanzas
Diciembre	● 20/12/17	Política de Retribución. Evaluación Consejo y Dirección	Seguimiento Resultados. Finanzas

- **Evaluación periódica del consejo y efectividad en su funcionamiento:**
  - Cuestionarios base estructurados para Consejo, comités, consejeros y equipo directivo.
  - Análisis de competencias requeridas.
  - Sesiones de trabajo con presidente y gerente/director general.
  - Entrevistas individuales con los consejeros.
  - Mini-consejos (Mini Boards) en pymes.

Fuente: Nueno, P., *The Future of Company Boards*. LID.
- **Dedicar suficiente tiempo a la Discusión de las cuestiones estratégicas**
  - Agenda Estable (ver ejemplo) Nota: Agenda Estable en la que se incluya en el orden del día cuestiones estratégicas y exista espacio suficiente para la deliberación de las decisiones estratégicas en cada reunión y que estas tengan un lugar preferente en el orden del día.
  - Retiros de estrategia (Board retreats: Strategy retreat).
  - Marco para el compromiso estratégico en cuatro pasos.
  - Índice GRI G4-1: Estrategia y Análisis: Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.

- **Programas de actualización de conocimientos para cada consejero:**
  - Itinerarios de formación individualizados para cada consejero.
  - Directrices para la formación ISO 10015 Gestión de la calidad. Directrices para la formación proporciona directrices para asistir a las organizaciones y tratar cuestiones relacionadas con la formación. La Norma ISO 10015 puede aplicarse cuando se requiera orientación para interpretar referencias a "educación" y "formación" dentro de las normas de sistemas de gestión de la calidad de ISO.
  - Registro de Necesidades de Formación ISO 9000-2015 ISO 9001:08, respecto de la evaluación de la eficacia de la formación (Ap. 6.2.2), dice... "La organización debe... b) cuando sea aplicable, proporcionar formación u otras acciones aplicables para proporcionar la competencia necesaria; c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas".
  - Índice GRI G4-LA11. Formación y educación: Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, por género y categoría de empleados.

## 20 PLAN DE ACCIÓN

- **Evaluación anual y plan de acción de las deficiencias.**
  - Cuestionarios base estructurados para Consejo, comités, consejeros y equipo directivo.
  - Análisis de competencias requeridas.
  - Sesiones de trabajo con presidente y gerente/director general.
  - Entrevistas individuales con los consejeros.
  - Índice GRI G4-34: Gobierno: La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno. Describe el mandato y la composición de cualquier comité con responsabilidad directa sobre el desempeño económico, social y ambiental.

## 21 POLÍTICA DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS

- **Elaboración de Informes internos** detallando los distintos tipos de riesgos a los que se enfrenta la sociedad:
  - Riesgos operacionales.
  - Riesgos Estratégicos y de Gobierno Corporativo.
  - Riesgo Legal y de Incumplimiento.
  - Riesgos de Seguridad y Medio Ambiente.
- **Aprender de la experiencia ajena.** Existe mucha información disponible en Internet y en informes ya publicados.
- **Definir objetivos estratégicos.** Estos objetivos deben de ser comunicados a sus interlocutores en el seno de la empresa.
- **Identificar e implicar a los interlocutores relevantes.** Escuchar a los interlocutores es fundamental en la RSC; por lo tanto, procure identificar a los más importantes, como empleados, profesionales de la seguridad y salud en el trabajo, clientes, accionistas, autoridades, ONG, consumidores o sociedad.

- **Informar.** La información y comunicación externa es una parte esencial de la RSC. Para soslayar toda sospecha de falsear la veracidad de los compromisos adquiridos, la credibilidad es esencial, y esto significa ser claro y honesto.
- **Creación de una Comisión de Cumplimiento.**

## 22 COMPROMISOS

- **Comunicación nº 6** de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa e Informes integrados del REA+REGA-CGE sobre *“La Responsabilidad Social Corporativa en entornos de pequeña y mediana empresa (PYME)”*.
- **Comunicación nº 7** de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa e Informes Integrados del REA+REGA-CGE sobre *“Elaboración de memorias de sostenibilidad e informes integrados: Criterios y modelos de aplicación”*.
- **Comunicación nº 9** de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa Informes Integrados del REA+REGA-CGE sobre el *“Acuerdo de París sobre el cambio climático: Efectos sobre Sociedad y Empresa”*.
- **Estudio** del REA+REGA-CGE *“Responsabilidad social corporativa e informes integrados, caso práctico”*.

## 23 INFORME

- *Reporting 2025 del Global Reporting Initiative G4: Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures.* Una aplicación apropiada de G4 requiere que el profesional realice una lectura en profundidad del Manual de Aplicación de G4, disponible gratuitamente en el sitio de **Global Reporting Initiative** ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)).
- **The International Integrated Reporting Council.** (2013). *The International <IR> Framework.*
- Existen **otros criterios de elaboración de informes y memorias no financieras**, como normativas locales, el estándar “AccountAbility” u otras iniciativas no necesariamente aplicables a la confección de memorias pero que establecen criterios para informar, como la ISO26000 o la Directiva de Información no financiera y diversidad de la UE.
- La **verificación externa** puede mejorar notablemente la credibilidad de la información sobre sostenibilidad.
- **Directiva de información no financiera** (Directiva 2014/95/UE).

## 24 CUANTÍA

- **Definir un procedimiento de selección de consejeros** basado en el propósito elevado de la sociedad, su razón de ser, y en principios y valores, rechazando aquellos candidatos cuya principal motivación sea la retribución.
- **Establecer equilibrio entre consejeros accionistas y consejeros independientes** asegurando el adecuado equilibrio entre control y propiedad. Y, por tanto, que el accionariado esté representado directamente en el consejo de administración.

- **Conocer las retribuciones de los consejeros en el sector de actividad y para empresas de tamaño similar para usarla como referencia.**
- Ser creativo en la oferta **combinando la retribución económica con otras ventajas** de carácter ético y moral.
- Establecimiento de un **sistema de evaluación de consejeros** basados en los mismos criterios utilizados para su selección, así como desde el punto de vista de sus propuestas de asunción de riesgos y visión a medio y largo plazo.
- Establecer un **sistema rotativo de consejeros preestablecido y marcar objetivos** a alcanzar por mandatos.
- **Establecer un máximo de retribución anual y adaptar un mix de conceptos retributivos** acorde con el cumplimiento de los objetivos marcados orientados a la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

POR EJEMPLO:

Conceptos retributivos	Características
Asignación fija	Mínima
Diets de asistencia	Justas y vinculadas al gasto efectivo
Participación en beneficios	Con los límites de la necesidad de desarrollo del negocio y la retribución de los accionistas. Establecer un porcentaje sobre los beneficios.
Retribución variable con indicadores de referencia	Fuente principal de retribución. Indicadores de carácter plurianual basados en la sostenibilidad del negocio a largo plazo.
Remuneración en acciones	Establecer límites en la disposición de las mismas siempre buscando el largo plazo.
Indemnización por cese	Limitada y condicionada. Cláusula de devolución.
Sistemas de ahorro o de previsión	Transparentes. Mejor si son de aplicación general a toda la plantilla. Limitados. Que no condicionen la independencia.

- **Limitar las diferencias de remuneración entre consejeros y sujetarlas al cumplimiento de los objetivos señalados.** La aprobación de la distribución de la remuneración se someterá a la aprobación de la Junta General de Accionistas en todo caso.
- **Adaptar la remuneración máxima anual al tamaño de la empresa, a su situación económica, a los estratégicos objetivos a largo plazo, a las necesidades de inversión derivadas del sector y la posición competitiva, y a los estándares del mercado para empresas similares.** La remuneración debe ser razonable y de estar de acuerdo con el sentido común orientada a la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo y sólo en circunstancias excepcionales de crisis a los resultados a corto plazo.
- **Nunca se recompensarán resultados desfavorables.** Se afectarán las remuneraciones a los resultados de la auditoría de las cuentas anuales y se detraerá de las bases de remuneración pérdidas no registradas o riesgos detectados.

- Informar con la máxima transparencia en las cuentas anuales sobre la retribución de los administradores.

## 25 RECLAMACIÓN

- Establecer la cláusula del deber de lealtad de los consejeros de modo que su infracción obligue a indemnizar por el daño al patrimonio social y a devolver a la sociedad el enriquecimiento injusto.

## 26 INDEMNIZACIÓN

- Establecer este límite contractualmente. Limitar y condicionar al valor aportado la obtención por cese. Firma de la cláusula de reembolso en caso de detectarse en el futuro una retribución injusta.
- La aprobación de la retribución por cese, aún prevista, en todo caso, deberá someterse a la Junta General.

© REA+REGA Auditores del Consejo General de Economistas

Depósito legal: M-31416-2017

ISBN: 978-84-86658-57-1

Diseño y maquetación: desdecero, estudio gráfico

Impresión: Menagui Artes Gráficas



ESTUDIOS

CE

GUÍA DE  
BUEN GOBIERNO  
PARA EMPRESAS PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS

ENERO 2018